



**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**TESIS**

**PERFIL DE PUESTOS EN CONCORDANCIA CON NORMA DE  
SERVIR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BELÉN, AÑO 2023**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**JHON JOSUE HERRERA NOEL**

**ASESOR:**

**CPC, JOSÉ RUBÉN RUIZ DEL AGUILA, MAG.  
ORCID Nro. 0000-0003-2011-1421**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**PROSPECTIVA DE MERCADOS Y TERRITORIO**

**IQUITOS – PERÚ**

**2024**

A handwritten signature in blue ink, which appears to be 'José Rubén Ruiz del Aguila'. Below the signature, the name 'José Rubén Ruiz del Aguila' is printed in a blue, cursive-style font.

## DEDICATORIA

Agradecer a Dios por haber obtenido este logro tan importante, por guiarme siempre por el buen camino.

Doy gracias a mis padres Aníbal Herrera y Magaly Noel por apoyarme en todo momento, por inculcarme buenos valores y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación.

A mi hijo Josué Herrera, esto es para ti, que es el motor y motivo para seguir para adelante siempre y veas en mi un ejemplo a seguir de superación y perseverancia, te amo hijo.

A mi pareja María Guillena por estar conmigo, por brindarme su amor, por la paciencia y comprensión que me tienes y sobre todo por creer en mí.

A mis hermanos Francisco y Bruno por apoyarnos siempre.

A mis abuelos paternos y maternos por haberme aconsejado constantemente siempre queriendo lo mejor para mí, para ser una persona de bien.

*Jhon.*

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Científica del Perú y sus docentes, por todos estos años de formación profesional.

*Jhon.*

# ACTA DE SUSTENTACIÓN

FACULTAD DE  
NEGOCIOS



## ACTA DE SUSTENTACIÓN

Con Resolución Decanal N° 646-2023-UCP-FAC.NEGOCIOS, del 17 de octubre del 2023 se designó jurado.

Con Resolución Decanal N° 474-2024-UCP-FAC.NEGOCIOS, del 02 de julio de 2024, se autorizó la sustentación.

Siendo las 17:00 horas del día 06 de julio se constituyó de modo presencial el Jurado para escuchar la presentación y defensa de la Tesis PERFIL DE PUESTOS EN CONCORDANCIA CON NORMA DE SERVIR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BELEN, AÑO 2023.

Presentado por:

HERRERA NOEL JHON JOSUE

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

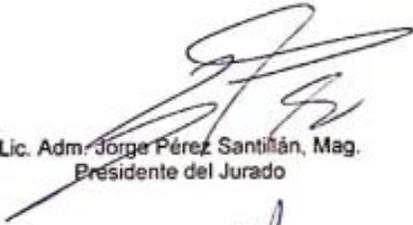
Asesor: CPC. José Rubén Ruiz del Aguila, Mag.

Luego de escuchar la sustentación y defensa ante las preguntas, el Jurado pasó a la deliberación en forma reservada, llegando a la siguiente conclusión:

La sustentación es: APROBADA POR UNANIMIDAD

A las 18:40 horas culminó el acto público.

En fe de lo cual los miembros del Jurado firman el acta y comunican en acto público.

  
Lic. Adm. Jorge Pérez Santillán, Mag.  
Presidente del Jurado

  
Lic. Adm. Rosario Adria Refnirez Paredes, Mag.  
Miembro del Jurado

  
Lic. Ketty Alarcón Ramirez, Mag.  
Miembro del Jurado

## CONSTANCIA DE ANTIPLAGIO



*"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"*

### CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP

El presidente del Comité de Ética de la Universidad Científica del Perú - UCP

Hace constar que:

La Tesis titulada:

#### **PERFIL DE PUESTOS EN CONCORDANCIA CON NORMA DE SERVIR EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BELÉN, AÑO 2023**

Del alumno: **JHON JOSUE HERRERA NOEL**, de la Facultad de Negocios pasó satisfactoriamente la revisión por el Software Antiplagio, con un porcentaje de **15% de similitud**.

Se expide la presente, a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

San Juan, 19 de marzo del 2024.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jorge L. Tapullima Flores', is written over a light blue circular stamp or watermark.

**Mgr. Arq. Jorge L. Tapullima Flores**  
Presidente del Comité de Ética – UCP

## Resultado\_UCP\_Administración\_2024\_Tesis\_JhonHerrera\_Vi

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ulasamericas.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>www.recide.caen.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>www.asesoresempresarialperu.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad Católica de Santa María</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Universidad TecMilenio</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Jhon Josue Herrera Noel  
Título del ejercicio: Quick Submit  
Título de la entrega: Resultado\_UCP\_Administración\_2024\_Tesis\_JhonHerrera\_Vi  
Nombre del archivo: UCP\_Administración\_2024\_Tesis\_JhonHerrera\_Vi\_Resumen.pdf  
Tamaño del archivo: 421.68K  
Total páginas: 44  
Total de palabras: 6,653  
Total de caracteres: 35,099  
Fecha de entrega: 19-mar.-2024 06:52p. m. (UTC+0200)  
Identificador de la entrega: 2324901576

### RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el perfil del puesto conforme a la norma SERVIR de los gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén en el año 2023, así como indicar las características del puesto de gerentes y jefes de la Municipalidad y los conocimientos que deben tener. La metodología fue descriptiva, de diseño transversal, no experimental, con una muestra representativa de 118 trabajadores de la municipalidad, entre personal nombrado, reincorporado y locación de servicios. Se concluye que, que existe talencia respecto a la concordancia entre el perfil de puesto de acuerdo a la norma SERVIR y el perfil de puesto que tiene la Municipalidad Distrital de Belén. La concordancia en línea general es BAJA. Las deficiencias por lo general son las que tienen menor concordancia con la norma SERVIR, a saber: estos gerentes que los niveles de diversidad son bastante amplios. Se identifica falta de claridad en las funciones, escasez de requisitos de formación y experiencia, desactualización de perfiles, etc., que se evidencian como más relevantes en cuanto a no adecuación respecto a la norma estudiada.

Palabras clave: Norma SERVIR, perfil de puesto, competencias, recursos humanos.

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO .....	iii
ACTA DE SUSTENTACIÓN .....	iv
CONSTANCIA DE ANTIPLAGIO .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	3
1.1 Antecedentes del estudio .....	3
1.2 Bases teóricas.....	7
1.2.1 La municipalidad.....	7
1.2.2 Teoría sobre descripción de puestos de trabajo .....	11
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	21
2.1 Descripción del problema. ....	21
2.2. Formulación del problema. ....	22
2.2.1.Problema general .....	22
2.2.2.Problemas específicos.....	22
2.3. Objetivos. ....	22
2.3.1.Objetivo general .....	22
2.3.2.Objetivos específicos.....	23
2.4. Hipótesis.....	23
2.4.1. Hipótesis general .....	23
2.4.2 Hipótesis específicas .....	23
2.5 Variables. ....	23
3.5.1. Identificación de las variables .....	23
2.5.2. Operacionalización de las variables.....	24
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	25

3.1.	Tipo y diseño de investigación.....	25
3.3	Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos .....	26
3.4	Procesamiento y análisis de datos.....	27
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....		28
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		40
5.1	Discusión .....	40
5.2	Conclusiones .....	41
5.3	Recomendaciones .....	42
Referencias Bibliográficas. ....		45

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: operacionalización de variable.....	22
Tabla 2: desarrollo de habilidades.....	25
Tabla 3: municipalidad brinda capacitaciones.....	25
Tabla 4: habilidades y competencias para lograr objetivos.....	26
Tabla 5: demuestra habilidades.....	26
Tabla 6: fomenta desarrollo profesional.....	27
Tabla 7: pone en práctica conocimientos.....	27
Tabla 8: conocimiento y experiencia.....	28
Tabla 9: apoyo de compañeros para capacitación.....	28
Tabla 10: puntualidad para las tareas.....	29
Tabla 11: puntualidad para trámites.....	29
Tabla 12: responsable en actividades.....	30
Tabla 13: puntualidad en entrega de documentos.....	30
Tabla 14: responsabilidad en funciones.....	31
Tabla 15: responsabilidad en tareas.....	31
Tabla 16: asume funciones en el trabajo.....	32
Tabla 17: capacidad de cumplir actividades en equipo.....	32
Tabla 18: división de trabajos de manera equitativa.....	33
Tabla 19: iniciativa en trabajo en equipo.....	33
Tabla 20: respeta opiniones.....	34
Tabla 21: liderazgo en trabajo en equipo.....	34
Tabla 22: competencias en cumplimiento de meta.....	35

Tabla 23: desarrollo profesional.....	35
Tabla 24: puntualidad en las tareas.....	36
Tabla 25: responsabilidad al asumir funciones.....	36
Tabla 26: trabaja en equipo.....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: estructura orgánica de la municipalidad.....	8
Figura 2: proceso para la elaboración de los perfiles de puesto.....	11
Figura 3: Manual de perfiles de puesto.....	12
Figura 4: objetivos de la Ley Servir.....	16

## RESUMEN

Perfil de puestos en concordancia con norma de servir en la Municipalidad distrital de Belén, año 2023

Jhon Josue Herrera Noel

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el perfil del puesto conforme a la norma SERVIR de los gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén el año 2023, así como indicar las características del puesto de gerentes y jefes de la Municipalidad y los conocimientos que deben tener. La metodología fue descriptiva, de diseño transversal, no experimental; con una muestra representativa de 119 trabajadores de la municipalidad, entre personal nombrado, reincorporados y locación de servicios. Se concluye que, que existe falencias respecto a la concordancia entre el perfil de puesto de acuerdo a la norma SERVIR y el perfil de puesto que tiene la Municipalidad Distrital de Belén. La concordancia en línea general es BAJA. Las jefaturas por lo general son los que tienen menor concordancia con la norma SERVIR, e incluso existen gerencias que las brechas de desigualdad son bastante amplias. Se identifica falta de claridad en las funciones, ausencia de requisitos de formación y experiencia, desactualización de perfiles, etc., que se evidencian como más relevantes en cuanto a no adecuación respecto a la norma estudiada.

Palabras claves: Norma servir, perfil de puestos, competencias, recursos humanos.

## **ABSTRACT**

Profile of posts in accordance with the standard of service in the District Municipality of Belen, year 2023.

Jhon Josue Herrera Noel

The objective of this research was to determine the job profile according to the SERVIR standard for managers and chiefs of the Belen District Municipality in 2023, as well as to indicate the characteristics of the position of managers and chiefs of the Municipality and the knowledge they should have. The methodology was descriptive, of transversal design, non-experimental; with a representative sample of 119 workers of the municipality, including appointed personnel, reinstated personnel and service leases. It is concluded that there are shortcomings regarding the concordance between the job profile according to the SERVIR standard and the job profile of the District Municipality of Belen. In general, there is a LOW concordance. In general, the 'chiefs' are the ones that have the lowest concordance with the SERVIR standard, and there are even management positions where the inequality gaps are quite wide. Lack of clarity in the functions, absence of training and experience requirements, outdated profiles, etc., are identified as the most relevant in terms of non-compliance with the standard studied.

Key words: Serving standard, job profiles, competencies, human resources.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Antecedentes del estudio**

Lagos Contreras (2015) se propuso desarrollar un perfil de competencias de los investigadores académicos en el campo de la psicología en su tesis titulada "Perfil por competencias del académico investigador en psicología."

La investigación utilizó una técnica cualitativa con un diseño retrospectivo ex post facto, centrado en las relaciones. Para ello se realizaron catorce entrevistas de eventos conductuales a académicos investigadores.

Se determina que la cooperación, la adaptabilidad y la búsqueda de información fueron identificadas como cualidades esenciales. Por el contrario, cualidades como directividad, iniciativa y orientación al logro son más propensas a definir un buen desempeño según Lagos Contreras (2015).

Jaramillo Ricaurte (2020) se enfocó en la definición de perfiles de competencias para la selección de personal en Química Suiza Industrial del Ecuador. El objetivo fue proponer una guía de selección de personal basada en comportamientos para evaluar y seleccionar al candidato ideal, categorizados por tipos de puestos (competencias genéricas, de rol y específicas del puesto). Creación de un Modelo de Perfil de Competencias para la gestión de selección de personal en Química Suiza Industrial del Ecuador.

Este estudio utilizó un enfoque cualitativo para identificar las competencias requeridas para los diferentes puestos de trabajo en función del marco estratégico de la empresa (Misión, Visión y Valores). El análisis se realizó utilizando el Star Model TM, que incorpora la cadena de valor, los comportamientos y los estilos de dirección.

La propuesta esboza el proceso de selección de personal basado en competencias para proporcionar directrices para el reclutamiento, la preselección y la selección de personal. Su objetivo es satisfacer los requerimientos de los clientes internos y alinearse con la estrategia de la empresa. (Jaramillo Ricaurte, 2020).

Carbajulca Milla (2019) tuvo como objetivo establecer la correlación entre el perfil de competencias y la empleabilidad de los egresados en turismo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo (UNASAM) en su tesis titulada "Perfil de competencias y empleabilidad del egresado en turismo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo de Huaraz 2014-2018."

El estudio utilizó una técnica de diseño no experimental, descriptivo correlacional. La investigación incluye a 86 egresados de la escuela profesional de turismo entre los años 2014 y 2018, con un tamaño de muestra de 70 egresados seleccionados en base a ciertos criterios.

A partir de los hallazgos, la mayoría de los encuestados (75,7%) consideró que el perfil era inadecuado, mientras que solo el 24,3% lo consideró adecuado. Del mismo modo, el 71,4% afirmó carecer de las competencias necesarias para el empleo. El estudio concluye que el perfil de competencias no responde a las exigencias del mercado laboral del turismo. Entre las competencias clave identificadas que necesitan los graduados se encuentran el dominio de idiomas, el manejo de tecnología digital en turismo, las habilidades sociales y la capacidad para elaborar proyectos y planes de desarrollo turístico.(Milla, 2019).

La tesis de Rujel Ruiz en el 2021 tuvo como objetivo implementar un perfil de competencias para mejorar la productividad de los empleados de la Municipalidad Provincial de Lambayeque en el 2019.

El estudio utilizó una técnica cuantitativa con un diseño pre-experimental, incluyendo 673 participantes y una muestra de 84 participantes que respondieron un cuestionario.

Encontró que el 64% de los encuestados admitió que frecuentemente se demoraba en cumplir con las tareas, y el 50% reportó que el trabajo en equipo no era fomentado por el sindicato o la jefatura. Sin embargo, la realización de seminarios permitió mejorar la productividad de los empleados. El Ayuntamiento debería impartir seminarios para mejorar la eficiencia y fomentar el compromiso del personal con sus responsabilidades (Rujel Ruiz, 2021).

Mínez Tello (2021) tuvo como objetivo explorar la relación entre el desempeño docente y el desarrollo de competencias en el perfil del egresado dentro del Plan de Estudios de Educación Secundaria especialidad Matemática e Informática de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos 2019.

El presente estudio utilizó una técnica explicativa con un diseño de investigación de campo. La población y muestra estuvo conformada por 31 estudiantes de los 5 niveles y 14 instructores de las especialidades general, particular y especializada. Los instrumentos de recolección de datos incluyeron una lista de cotejo, un cuestionario de percepción de los estudiantes y evaluaciones de desempeño que fueron válidas y confiables.

Los resultados indican que el rendimiento docente es excelente, ya que la media fue de 16,39. El crecimiento de las competencias del perfil del egresado fue deficiente, con una puntuación media de 9,39 en una escala vigesimal. Así, se determina que no existe correlación entre las variables, como lo demuestra el coeficiente de correlación  $r = 0,010$  y el valor  $p = 0,957$ , que es superior al nivel de significación  $\alpha = 0,05$ , lo que conduce al rechazo de la hipótesis alternativa (Minez Tello, 2021).

## **1.2 Bases teóricas.**

### **1.2.1 La municipalidad**

Los municipios son entidades gubernamentales responsables de la gestión de las provincias y sus distritos. Se clasifican en Municipalidades Provinciales y Municipalidades Distritales. Los alcaldes y regidores son elegidos por sufragio universal para un periodo de 4 años (Portal del Gobierno del Perú, 2020).

La Ley de Municipalidades (Ley N° 27972) define a los gobiernos locales como componentes fundamentales de la organización territorial del Estado y plataformas directas de participación de la comunidad en los asuntos públicos. Son responsables de organizar y gestionar los intereses de sus comunidades de manera independiente, siendo sus elementos clave el territorio, la población y la organización.

Las municipalidades provinciales y distritales son entidades oficiales que apoyan el desarrollo local. Tienen existencia jurídica de derecho público y plena capacidad para alcanzar sus objetivos (El Peruano, 2003).

Los gobiernos locales gozan de independencia política, económica y administrativa en los ámbitos de su competencia.

La Constitución Política del Perú otorga a los municipios facultades para ejercer funciones de gobierno, administración y gestión dentro del marco del ordenamiento jurídico.

Las administraciones locales, provinciales y distritales se establecen por límites territoriales reconocidos por ley aprobada por el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo.

Sus principales fuentes de poder derivan del consentimiento de la ciudadanía en general, tal como lo señala la legislación electoral vigente (INEI, 2017).

Los gobiernos locales fungen como representantes de la comunidad, velando por la correcta prestación de los servicios públicos locales y fomentando el crecimiento integral, sustentable y equilibrado dentro de su jurisdicción.

#### Categorías de municipios

- Los gobiernos locales se categorizan en base a su jurisdicción.
- El Municipio Provincial está situado dentro de las fronteras de la provincia y sirve como capital de la provincia.
- El Municipio de Distrito está situado dentro de los límites del distrito.
- La autoridad de la Municipalidad de Centro Poblado es decidida por el consejo provincial (INEI, 2017).

## **MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BELÉN**

El distrito fue creado mediante Ley N° 27195 el 5 de noviembre de 1999, durante la presidencia de Alberto Fujimori.

El distrito de Belén se estableció por primera vez como distrito de Villa Belén en 2002, originándose en Belén Cocha, afluente del río Itaya.

El ascenso de Belén se produjo desde los niveles inferiores hacia arriba, expandiéndose su población hacia la Loma de Pijuayo, una terraza geográfica en la vasta Gran Llanura donde se encuentra Iquitos.

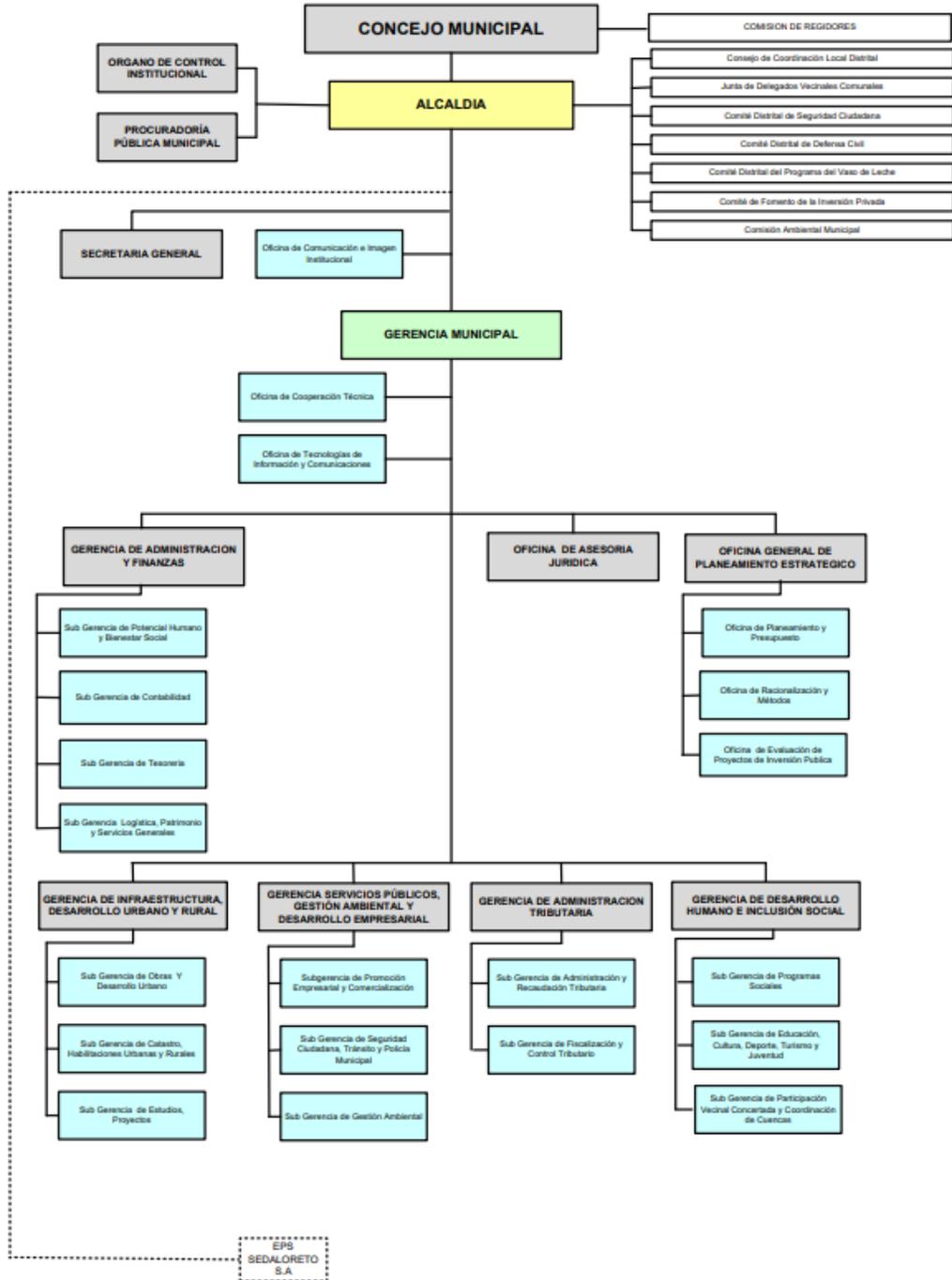
Carlos Daniel Lozano Escudero fue elegido en las primeras elecciones municipales del distrito, el 17 de noviembre de 2002.

### **Manual de Organización y Funciones de la MDB**

El Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Belén (MDB) fue aprobado mediante Decreto de Alcaldía N° 002-2014-A-MDB el 31 de enero de 2014. Este manual tiene por finalidad complementar la estructura orgánica y funcional de la Municipalidad Distrital de Belén, dando a conocer de manera clara y precisa las funciones, actividades y tareas del personal de la Municipalidad.

Su finalidad es asegurar que los trabajadores conozcan a cabalidad las atribuciones y funciones de los puestos asignados (MDB, 2014). El manual tiene como objetivo definir las funciones de los puestos de trabajo dentro de la estructura orgánica y enumerados en el Cuadro de Asignación de Personal de la Municipalidad Distrital de Belén.

**Figura 1**  
**Estructura Orgánica de la Municipalidad Distrital de Belén**



Fuente: Municipalidad Distrital de Belén

## **1.2.2 Teoría sobre descripción de puestos de trabajo**

Algunas nociones sobre las descripciones de puestos de trabajo

Descripción del puesto: Documento en el que se describen las obligaciones, funciones y tareas de un determinado puesto de trabajo. El documento suele constar de los datos de identificación del puesto, una descripción que contiene un breve resumen e información detallada sobre las operaciones, responsabilidades, funciones y especificaciones necesarias para un desempeño satisfactorio (Lanham, 1962).

Gael (1983) afirma que las descripciones de puestos de trabajo son fuentes valiosas de conocimiento laboral, ya que esbozan los papeles y funciones principales de una forma que se asemeja a una lista ideal de tareas.

Explican detalladamente las tareas y los requisitos previos necesarios para su realización. Esta afirmación también es producto de la investigación sobre el empleo realizada por Fertoni y Actis Grosso en 1978.

"Un documento que describe el contenido, los requisitos y el contexto del puesto" (Bemis, Belenky y Soder, 1983).

## **PERFIL DE PUESTOS**

Es un método utilizado por las empresas para identificar al candidato más adecuado para un puesto vacante.

Las organizaciones inician una búsqueda de empleo cuando necesitan más personal. Previamente, el posible empleador establece los criterios que deben cumplir los candidatos. Utilizan varias técnicas para comprobar que el candidato tiene el perfil más adecuado para el puesto disponible.

Los departamentos de Recursos Humanos suelen utilizar una herramienta llamada "Perfil laboral".

El Perfil laboral es una técnica utilizada para categorizar y organizar las cualificaciones y capacidades necesarias para un determinado puesto de trabajo.

Esta estrategia permite abordar las acciones, procedimientos y propósitos de una tarea, teniendo en cuenta los requisitos del rol, las circunstancias y la cultura organizativa.

A la hora de seleccionar a un candidato, se tienen en cuenta factores como el nivel educativo, la experiencia, las cualificaciones educativas, los conocimientos, las habilidades y los rasgos de personalidad que se ajustan a los requisitos del puesto. Las empresas públicas deben migrar al sistema de la función pública según la Ley SERVIR. SERVIR ha desarrollado un plan para facilitar la transición de los organismos públicos y los trabajadores civiles.

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Operaciones (MOP) son documentos técnicos normativos que delinean la gestión institucional estableciendo la estructura orgánica, las funciones

generales y específicas de la entidad, así como de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas (SERVIR, 2017).

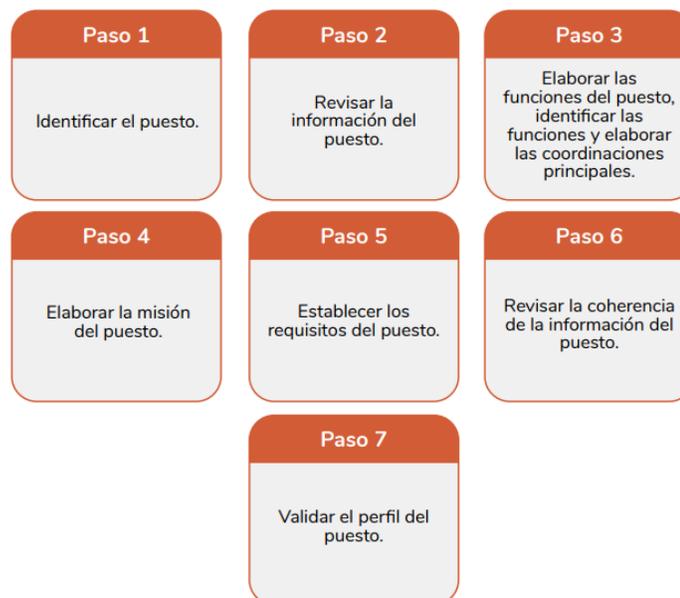
### **Pasos para el diseño de puestos según SERVIR**

¿Qué es el diseño de puestos? Es el proceso que comprende la descripción y análisis de los puestos identificados en la organización, así como la elaboración de los perfiles de puestos, los cuales se integran en el Manual de Perfiles de Puestos (MPP).

¿Cuál es su objetivo? El proceso de diseño de puestos, tiene como objetivos elaborar los perfiles de puestos de la entidad pública de manera estructurada y brindar información valiosa para los procesos de selección, vinculación, inducción, período de prueba, desplazamiento, evaluación de

desempeño, administración de puestos, capacitación y progresión en la carrera.

**Figura 2**  
**Proceso para elaboración de perfiles de puesto**



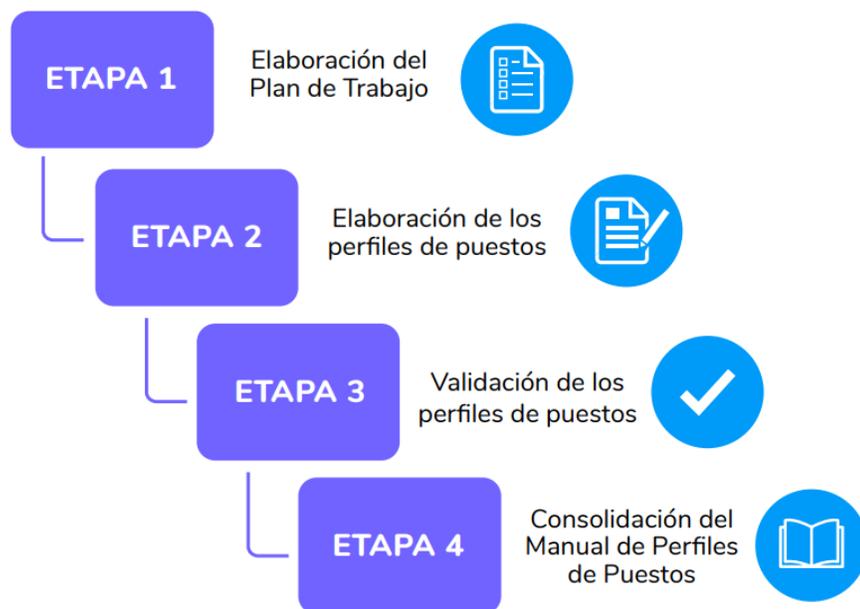
Fuente: Ley del servicio civil (SERVIR).

## Manual del perfil de puestos

Para la transición al nuevo sistema de Servicio Civil, una condición esencial es obtener una decisión positiva sobre la propuesta de Manual de Perfiles de Puestos presentada por la organización a SERVIR.

Es crucial comprender las reglas metodológicas que dirigen el proceso de creación de perfiles de puestos para garantizar la correcta creación del instrumento.

**Figura 3**  
**Manual de perfiles de puesto**



Fuente: SERVIR.

## **Las competencias**

Las competencias son criterios utilizados para evaluar la conducta de un empleado en relación con sus funciones y objetivos laborales. Las competencias son rasgos inherentes a un individuo que están directamente relacionados con la consecución del éxito en un determinado papel profesional.

Los objetivos de la evaluación basada en competencias incluyen identificar las necesidades de formación, descubrir talentos, evaluar las capacidades de los empleados y situarlos en puestos adecuados.

Demostrar los requisitos necesarios para que los trabajadores mejoren su rendimiento en sus funciones y dentro de la organización.

Analizar en qué medida pueden mejorarse las capacidades de los trabajadores para aumentar la consecución de objetivos.

## **Ventajas de la evaluación basada en competencias**

Esta evaluación pretende demostrar de forma objetiva y observable el rendimiento del empleado directivo con el fin de identificar y reforzar sus capacidades para su función actual o futura.

Identificar carencias laborales que necesiten formación en el puesto o mayor desarrollo profesional.

Identificar y potenciar capacidades que faciliten la promoción profesional y la movilidad dentro de la Función Pública.

## **La Ley servir**

La administración pública ha surgido como un punto focal de la política pública en nuestra nación en las últimas décadas. A pesar de las diferentes estrategias utilizadas por diversas administraciones a lo largo de los años, esta cuestión siempre ha sido una prioridad en el programa. En particular, en los últimos ocho años, ha aprovechado las circunstancias favorables que han surgido. En el contexto peruano, la interpretación de la función pública cambia dependiendo de la época anterior o posterior a la creación de la Autoridad Nacional de la Función Pública, que supervisa la administración de los recursos humanos en la estructura administrativa del Estado. Un análisis de la situación peruana en los años ochenta y noventa puede vincularse al contenido jurídico, como sugiere Longo (2001: 4).

Sin embargo, esta conexión cambia notablemente a finales de los años 2000, pasando más allá de la relación entre el servicio público y los regímenes laborales dentro del Estado a un enfoque sistemático más amplio. La investigación se centrará en la noción establecida en ese día, que se alinea con los fenómenos que se examinan. Desde la creación de SERVIR, el ejemplo peruano ha sido muy influenciado por las contribuciones de Francisco Longo, en particular su concepto de "servicio civil" y su modelo propuesto para un sistema integrado de gestión del empleo y los recursos humanos.

La definición de Longo de "servicio civil" como sistema de gestión del empleo público y de los recursos humanos en las entidades públicas, con el objetivo de establecer una administración pública profesional mediante arreglos institucionales, se incorpora en el marco normativo de SERVIR y el régimen del servicio público.

El modelo propuesto por Longo para la gestión del empleo y los recursos humanos está siendo examinado en el caso peruano para crear un

sistema de referencia para el diagnóstico y la evaluación. El modelo incluye siete subsistemas fundamentales, como se especifica en D.Leg.1023 y D.

Leg.1025, para asignar funciones a SERVIR y sus órganos de línea. Esto fue reforzado posteriormente por la Directiva No 002-2014-SERVIR/GDSRH, que establece directrices para las entidades públicas en la gestión de los recursos humanos administrativos. (2006: 5-10). El plan Longo sirve de base para las iniciativas de recursos humanos que el Estado peruano reintrodujo en 2008. A pesar de que el término "servicio civil" tiene un significado similar, es importante subrayar que el enfoque de SERVIR en las oficinas de recursos humanos de entidades públicas dio lugar a la oportunidad de establecer un sistema de trabajo unificado para todas las personas que trabajan para el Estado.

El marco normativo, que consiste en la Ley No. 30057 y las normas que lo acompañan, debe redactarse para complementar el objetivo de la política, alineándose con la idea y el modelo propuesto por Longo al abordar las preocupaciones operacionales. En pocas palabras, existía una definición precisa de "servicio civil", pero era importante elegir una cierta configuración o organización para el servicio civil.

La Ley No. 30057 y sus Reglamentos Generales promueven un sistema basado en diversas combinaciones de las variables 'abierto - cerrado' y 'grado de politización - profesionalización'. Ramió detalla claramente la dicotomía establecida por estos factores y cómo influyen en el sistema final. Ramió (2003) presenta dos opciones alternativas para la primera variable.

El modelo cerrado de gestión de funcionarios públicos asume que los funcionarios han invertido su tiempo en desarrollar su carrera dentro de las entidades estatales ocupando diferentes puestos. Uno de los requisitos para esta opción es la presencia de una carrera pública que describa claramente

varios grupos profesionales, niveles de carrera, perfiles de puestos, rangos de sueldos y otra información pertinente. Esto ayuda a los funcionarios públicos a comprender los factores a tener en cuenta al solicitar un puesto dentro de la misma organización o de otra.

El modelo de servicio público abierto hace hincapié en la especialización y tiene por objeto reclutar a personas con las cualificaciones necesarias para desempeñar eficazmente diversas funciones en la administración pública. Este modelo hace hincapié en el perfil de la posición, que incluye la formación académica, la experiencia laboral y otras variables que resumen los requisitos específicos para el trabajo. Esto garantiza la contratación de profesionales y técnicos que sean aptos para el mercado laboral, según lo determine la organización o el individuo (Ramíó 2003: 149-175).

El autor sugiere utilizar la confianza política o la meritocracia para evaluar el segundo componente. Un sistema implica procesos de selección de baja calidad para algunos puestos que son fiables y que no requieren selección, sino nombramiento o contratación temporal. El otro sistema requiere concursos públicos exhaustivos de méritos.

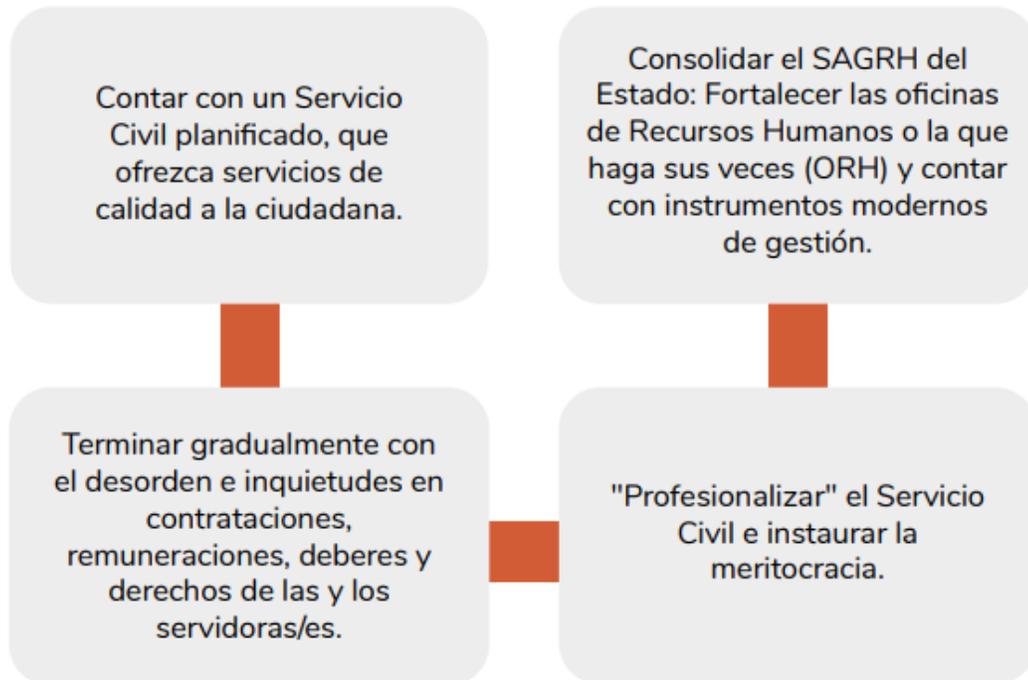
La combinación de ambas variables y sus alternativas resulta en la configuración de varios tipos de sistema. El sistema establecido por la Ley de Servicio Civil en el Perú era un servicio civil mixto. La propuesta da prioridad al acceso a carreras públicas mediante un concurso público basado en méritos para la mayoría de las oportunidades, con puestos de confianza limitados a un máximo del 5% de todo el empleo previsto. En cuanto a la entrada al sistema, se sugiere que los funcionarios públicos profesionales ingresen a través de un proceso cerrado, con sólo cuatro casos excepcionales que permiten concursos abiertos de méritos.

Los administradores públicos, por otro lado, están obligados a especializarse durante un período de tres a nueve años en todos los casos.

### Principales Objetivos de la reforma a Ley SERVIR

En el año 2013 se aprueba la Ley N°30057, Ley del Servicio Civil, y con ella inicia el proceso de reforma del servicio civil en el Perú, la cual se orienta a mejorar el desempeño y el impacto positivo que el ejercicio de la función pública debe tener sobre la ciudadanía. Todo esto sobre la base de los principios de mérito, transparencia e igualdad de oportunidades.

**Figura 3**  
**Objetivos de la Ley SERVIR**



Fuente: Adaptado de la ponencia de Juan Carlos Cortés, Autoridad Nacional de Servicio Civil – SERVIR.

### **1.3 Definición de términos básicos.**

#### **Intelectual**

Perteneciente o relativo al entendimiento. 2. adj. Espiritual, incorporeal. 3. adj. Dedicado preferentemente al cultivo de las ciencias y las letras (RAE, 2022).

#### **Personal**

Perteneciente o relativo a la persona. 2. adj. Propio o particular de la persona. 3. adj. Gram. Que indica persona gramatical. Deixis personal (RAE, 2022).

#### **Interpersonal**

Que existe o se desarrolla entre dos o más personas (RAE, 2022).

#### **Organizacional**

Se denomina organizacional a todo lo referido al establecimiento de un orden para llegar a conseguir un objetivo específico (Enciclopedia. Net, 2020).

#### **Tecnológico**

Perteneciente o relativo a la tecnología (RAE, 2022)

## **CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 Descripción del problema.**

La globalización ha obligado a todas las empresas, públicas o privadas, a adaptarse a las tendencias actuales debido al ambiente de mercado altamente competitivo y dinámico. Tanto las instituciones públicas como las privadas están obligadas a cumplir las nuevas normas del Estado. Los municipios priorizan el bienestar de los residentes. Los municipios deben cumplir con las nuevas exigencias capacitando al personal, estableciendo procesos de contratación y asegurándose de que los perfiles del personal coincidan con los criterios necesarios para una gestión y ejecución eficientes de los procesos.

En el municipio de distrito de Belem, se han identificado colaboradores poco productivos debido al mal cumplimiento de los procedimientos y la documentación. Algunas personas también carecen de conocimientos en su área de especialización. Algunos individuos tienen dificultades para utilizar eficazmente la tecnología.

Se ha comentado mucho acerca del perfil de competencias de los diferentes puestos de gerencia y jefes de unidad; que en la actualidad la Contraloría General de la República, viene haciendo un seguimiento conforme a las competencias profesionales de los mismos.

Un aspecto importante, más allá si tiene o no el perfil profesional para un puesto determinado, es el perfil de competencias para hacerse cargo de un puesto de responsabilidad; ésta que está relacionada a aspectos como: factores personales, interpersonales, intelectuales, organizacionales y tecnológicos; herramientas que le servirán al gerente o jefe de unidad, desempeñarse adecuadamente en sus funciones.

Por ello, esta investigación pretende medir desde una visión académicas, aspectos fundamentales e importantes en cuanto al perfil de competencia de los gerentes y jefes de unidad, con la finalidad de mejorar la productividad en la Municipalidad Distrital de Belén.

## **2.2. Formulación del problema.**

### **2.2.1. Problema general**

¿Cómo es el perfil de puesto conforme a la norma servir en los gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén, año 2023?

### **2.2.2. Problemas específicos**

¿Cuáles son las características del puesto de gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén, año 2023?

¿Cuáles son los conocimientos que debe tener los gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén, año 2023?

## **2.3. Objetivos.**

### **2.3.1. Objetivo general**

Determinar el perfil del puesto conforme a la norma SERVIR de los gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén, año 2023.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

Indicar las características del puesto de gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén, año 2023

Señalar los conocimientos que debe tener los gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén, año 2023

## **2.4. Hipótesis.**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Se observa buen perfil del puesto conforme a la norma SERVIR de los gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén, año 2023.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

Se observa buenas características del puesto de gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén, año 2023

Se observa alto conocimiento que debe tener los gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén, año 2023

## **2.5 Variables.**

### **3.5.1. Identificación de las variables**

Perfil de puesto

## 2.5.2. Operacionalización de las variables

**Tabla 1**  
**Variable perfil de puesto**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
Perfil de puesto	1. Características del puesto	1.1 Liderazgo
		1.2 Comunicación
		1.3 Planificación y organización
		1.4 Resolución de problemas
	2. Conocimiento del puesto	2.1 Conocimiento de gestión municipal
		2.2 Conocimiento del área de responsabilidad
		2.3 Habilidades de gestión
		2.4 Habilidades Interpersonales
		2.5 Compromiso y ética

Fuente: elaboración propia

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo y diseño de investigación

El estudio es descriptivo ya que se centra únicamente en los hechos relacionados con el examen del perfil de competencias de los gerentes y jefes de unidades del municipio de Belém, sin modificar ni contrastar los datos

El diseño es no experimental ya que no incluye ninguna intervención que cambie los datos o el comportamiento de los participantes en estudio

+dio

La recopilación de datos es transversal, lo que significa que se llevó a cabo en un solo punto en el tiempo, en lugar de en muchas fases o intervalos.

### 3.2 Población y muestra

Para el presente estudio se determinó realizar las siguientes características de inclusión:

Elemento	: Perfil de puestos
Alcance	: Gerencia y Unidades de la Municipalidad Distrital de Belén.
Unidad de muestreo	: 46 trabajadores.
Unidad de análisis	: Gerencias y Unidades.
Tiempo	: agosto y septiembre del 2023.

Para el análisis de la muestra se tomó como referencia la totalidad de gerentes y jefes de unidad de la Municipalidad Distrital de Belén.

### **3.3 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos**

Para recopilar los datos se utilizó la técnica de encuesta a diversos empleados de las gerencias y unidades de la Municipalidad Distrital de Belén:

Se construyó las preguntas que cumplan con esclarecer los objetivos planteados en la presente investigación.

Además, se realizó las siguientes acciones:

- a. Se coordinó con la gerencia municipal de la MDB con la finalidad de solicitar permiso para realizar el trabajo de investigación.
- b. Se brindó instrucciones a los encuestados explicándoles el motivo de realizar la presente investigación.
- c. Por último, se aplicó la encuesta a los diferentes participantes de la investigación.

El instrumento es un cuestionario de 20 preguntas que mide 5 competencias fundamentales en el desarrollo de competencias profesionales. A su vez, se midió la confiabilidad de la consistencia interna del instrumento, a través del Alpha de Cronbach, el cual dio como resultado; 0,79, lo que indica que es un instrumento con alto grado de confiabilidad.

### **3.4 Procesamiento y análisis de datos**

Una vez obtenido la información recopilada se procedió a procesar la información utilizando el software estadístico SPSS en su versión 29, la misma que contribuyó a fortalecer la rigurosidad científica de la investigación.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### **LEY SERVIR 30057**

A partir de la presente Ley, se estableció un organismo especializado en la dirección de los recursos humanos del Estado Peruano mediante la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, que tiene entre sus principales actividades el establecimiento, desarrollo y ejecución de políticas respecto al Servicio Civil.

Este proceso de reforma se maneja desde un punto de vista integral involucrando a todos los grupos operacionales, utilizando criterios de eficiencia y eficacia para priorizar los parámetros referidos a los funcionarios públicos como clave de implementar la reforma.

El otrora llamado Empleo Público, paso a ser el Servicio Civil englobando al total de personas que trabajan para el Estado, contando un sistema administrativo que gestiona a los servidores públicos, articulando y gestionando el personal que está al servicio del Estado, y que se manejan en convenio de los intereses de la ciudadanía, potenciando un alto nivel de servicio al cuidado desde las actividades o tareas que suelen realizar.

Esta reforma en el Servicio Civil plantea un objetivo principal; realizar mejoras de calidad para los servicios dedicados a la población, buscando mejoras en los desempeños de servidores mediante la profesionalización, el mérito y el orden en términos de los deberes y derechos para los trabajadores.

En ese orden de ideas, esta investigación, realizó una encuesta de 20 preguntas a 119 trabajadores, los cuales dieron respuesta a 5 dimensiones: intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales y tecnológicos.

## **Perfil de puesto según SERVIR**

El 15 de febrero del 2022 se publicó en el diario oficial “El Peruano” la Ley No. 31419, “Ley que establece disposiciones para garantizar la idoneidad en el acceso y ejercicio de la función pública de funcionarios y directivos de libre designación y remoción”.

Mediante Decreto Supremo No. 053-2022-PCM, publicado en el diario oficial “El Peruano” el 18 de mayo de 2022, se publicó el reglamento de la Ley No. 31419, en cuyo numeral 12.2 del artículo 12 se establece: “en el presente reglamento, se aplican a los/las servidores/as civiles que ocupan cargos o puestos que realizan funciones de planeación, dirección, organización y evaluación del segundo nivel organizacional indistintamente de la denominación del cargo o puesto y de su permanencia se encuentra determinada por la confianza del/de la funcionario/a que designa, de municipalidades distritales de las categorías AB, A0, A1, A2, A3.1 y A3.2, de acuerdo a la tipología de municipalidades establecidas en la Resolución Viceministerial No. 005-2019-PCM.

Con la finalidad de verificar el cumplimiento del Reglamento de la Ley 31419, el Órgano de Control Institucional de la Municipalidad Distrital de Belén, solicitó con Oficio Nro. 024-2023-MDB-OCI-5321 del 27 de enero del 2023, a la Sub Gerencia de Potencial Humano y Bienestar Social de la Municipalidad Distrital de Belén, los files personales, documentados de los funcionarios y directivos designados y encargados, con la finalidad de proceder a su evaluación; solicitud que fue atendida con Oficio No 088-2023-MDB-GAF-SGPHyBS del 01 de febrero del 2013.

**Tabla 2**  
**Resultado de la evaluación del perfil de puesto conforme a Ley SERVIR**

Cargo	Fecha de obtención el título profesional	Formación superior completa	Experiencia general de 4 años	Experiencia específica de 3 años en temas relacionados a la gestión pública o privada	Equivalencias: A) Grado de Bachiller otorgado por universidad y dos años de experiencia específica adicionales al mínimo requerido. B) Grado de Bachiller otorgado por universidad y estudios de maestría, acreditando estudios culminados o la condición de egresados.	Experiencia general 4 años	Experiencia específica 3 años en temas relacionados a la gestión municipal, gestión pública y conducción de personal de los cuales 1 año debe ser en cargos de dirección en el sector público o privado y mínimo 1 año en el sector privado	Equivalencias: un año (01) de experiencia específica 1 años en puestos o cargos directivos o de jefatura. Se considera la experiencia de supervisor, coordinador en equivalencias (02 años de gestión municipal).
Gerente municipal	UNAP-2002	SI	SI	SI	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	SI	SI
Secretario General	UNAP-2009	SI	SI	SI	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	SI	SI
Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica	UNAP-2019	SI	SI	SI	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	SI	SI
Gerente de Desarrollo Humano e Inclusión Social	No registra título en SUNEDU	No registra título en SUNEDU	SI	SI	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	SI	SI
Jefe de la Oficina de Planeamiento Estratégico	2009-UPI	SI	SI	SI	Grado de magister obtenido en Madrid, no se encuentra registrado en SUNEDU	SI	SI	SI
Gerente de Administración Tributaria	UNAP-2008	SI	SI	NO	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	NO	NO
Gerente de Administración y Finanzas	2011	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO
Gerente de Infraestructura de Desarrollo Urbano y Rural	UCP-2019	SI	SI	SI	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	SI	SI
Sub Gerente de Contabilidad	UCP-2013	SI	SI	NO	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	NO	NO
Sub Gerente de Potencial Humano y Bienestar Social	1998	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO
Sub Gerente de Tesorería	2014	SI	SI	NO	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	NO	NO
Jefe de la Oficina de Comunicación e Imagen Institucional	2014	SI	SI	SI	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	NO	NO
Jefe de la Oficina de Tecnología de Información y Comunicaciones	UCP-2020	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI
Jefe de la Oficina de Cooperación Técnica	2018	SI	SI	NO	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	NO	NO
Jefe de la Oficina de Evaluación de Proyectos de Inversión Pública	2005	SI	SI	SI	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	SI	SI
Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	UNAP-2010	SI	SI	NO	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	NO	NO
Sub Gerente de Racionalización y Métodos	UNAP-2014	SI	SI	NO	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	NO	NO
Sub Gerente de Logística	UCP-2017	SI	SI	NO	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	NO	NO

Sub Gerente de Obras	UCP-2012	SI	SI	NO	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	NO	NO
Sub Gerente de Educación, cultura y deporte	No registra título en SUNEDU	No registra título en SUNEDU	SI	NO	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	NO	NO
Sub gerente de gestión ambiental	UNAP-2014	SI	SI	NO	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	NO	NO
Sub Gerente de administración y recaudación tributaria	UCP-2008	SI	SI	NO	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	NO	NO
Sub Gerente de catastro	UCP-2021	SI	SI	NO	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	NO	NO
Sub gerente de estudios y proyectos	UCP-2013	SI	SI	NO	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	NO	NO
Sub Gerente de Fiscalización	UNAP-2014	SI	NO	NO	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	NO	NO	NO
Sub Gerente de participación vecinal	No registra título en SUNEDU	SI	SI	SI	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	NO	NO
Sub gerente de programas sociales	UNAP-2015	SI	SI	NO	No acredita estudios culminados o la condición de egresado en maestría	SI	NO	NO

Fuente: Informe técnico del Órgano de Control Interno de la MDB

**Tabla 3**  
**Porcentaje de cumplimiento del perfil de puesto según Ley SERVIR**

Cargo	Título Profesional	Formación superior completa	Experiencia general de 4 años	Experiencia específica de 3 años en temas relacionados a la gestión pública o privada	Equivalencias: a) grado de Bachiller otorgado por universidad y dos años de experiencia específica adicionales al mínimo requerido. B) Grado de Bachiller otorgado por universidad y estudios de maestría, acreditando estudios culminados o la condición de egresados.	Experiencia general 4 años	Experiencia específica 3 años en temas relacionados a la gestión municipal, gestión pública y conducción de personal de los cuales 1 año debe ser en cargos de dirección en el sector público o privado y mínimo 1 año en el sector privado	Equivalencias: un año (01) de experiencia específica 1 años en puestos o cargos directivos o de jefatura. Se considera la experiencia de supervisor, coordinador en equivalencias (02 años de gestión municipal).
CUMPLE	92	92	96	33	11	96	29	29
NO CUMPLE	8	8	4	67	89	4	71	71

Fuente: elaboración propia.

## Análisis descriptivo

### Características del puesto

Se analizó cinco características que deben poseer los gerentes y jefes de unidad de la Municipalidad Distrital de Belén, esto, basado en la percepción de los diversos empleados (liderazgo, comunicación, toma de decisiones, resolución de problemas, planificación y organización).

En cuanto al liderazgo, se observa en la Tabla 4 que, el 62.3% de los trabajadores, opina que los gerentes y jefes de área tienen un liderazgo promedio, ni bajo ni alto; lo que sugiere que no es un aspecto que se destaque en aquellos funcionarios que ocupan los cargos de dirección en la Muni Belén.

**Tabla 4**  
*Liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	16	30.2	30.2	30.2
	MEDIO	33	62.3	62.3	92.5
	ALTO	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Una característica importante que debe tener alguien que ocupe cargos de responsabilidad en la gestión pública es la comunicación, sin embargo; se observa en la Tabla 5 que, 66% de los empleados sostienen que los gerentes y jefes de área tiene *BAJA comunicación* en su relación laboral, lo que indica que es un aspecto que se debe trabajar mucho, para superar ello, ya que a la larga podría traer problemas en el cumplimiento de objetivos institucionales.

**Tabla 5**  
**Comunicación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	35	66.0	66.0	66.0
	MEDIO	3	5.7	5.7	71.7
	ALTO	15	28.3	28.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Una característica de relevancia que define al gerente o jefe de unidad, es la adecuada *toma de decisiones*, esta, determina la mejor ruta para el cumplimiento de objetivos institucionales; en cuanto a ello, como se parecía en la Tabla 6, el 71.7% de los empleados de Muni Belén, considera que es BAJO esta característica, y solamente un 13.2%, estima que es ALTO; lo que evidencia igualmente que se debe mejorar este aspecto para el bienestar y buen funcionamiento de la organización.

**Tabla 6**  
**Toma de decisiones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	38	71.7	71.7	71.7
	MEDIO	8	15.1	15.1	86.8
	ALTO	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

En la Tabla 7, se evalúa la capacidad que tienen los gerentes y jefes de área en cuanto a la *resolución de problemas*, visto desde la percepción que tienen los empleados respecto a dicha característica; el cuál el 73.6% lo percibe de manera muy BAJA y sólo el 17% piensa que es ALTO, lo que demuestra que también este es otro aspecto que se debe considerar y trabajar en mejorarlo.

**Tabla 7**  
***Resolución de problemas***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	39	73.6	73.6	73.6
	MEDIO	5	9.4	9.4	83.0
	ALTO	9	17.0	17.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

En la Tabla 8 se visualiza que el 67.9% de los empleados, afirma que en cuanto a la característica sobre *planificación y organización*, los gerentes y jefes de unidad, tienen BAJO perfil para ello, demostrando que no efectúan su trabajo proyectándose a cumplir sus metas de manera prospectiva y evaluando escenarios futuros.

**Tabla 8**  
***Planificación y organización***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	36	67.9	67.9	67.9
	MEDIO	7	13.2	13.2	81.1
	ALTO	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

## Conocimientos requeridos

Para el indicador *conocimientos requeridos*, que deberían poseer los gerentes y jefes de unidad de la Municipalidad Distrital de Belén, se evaluó los siguientes aspectos: conocimiento en gestión municipal, conocimiento del área de responsabilidad, habilidad de gestión, habilidades interpersonales y compromiso y ética.

En la Tabla 9, se evalúa la percepción que tienen respecto a los *conocimientos en gestión municipal*, de los gerentes y jefes de unidad que trabajan en cargos en la Municipalidad Distrital de Belén; el resultado refiere que el 73.6% afirman que tienen BAJO conocimiento de ello, por lo que consideran que les falta experiencia y mucho conocimiento sobre temas relacionados a tener éxito en su gestión.

**Tabla 9**  
*Conocimiento en gestión municipal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	39	73.6	73.6	73.6
	MEDIO	13	24.5	24.5	98.1
	ALTO	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

El *conocimiento del área de responsabilidad*, es otro aspecto que se evaluó, y como se demuestra en la Tabla 10, el 58.5%, considera que los gerentes y jefes de área tienen ALTO conocimiento, respecto a su área de responsabilidad asignada.

Interpretando con lo obtenido de la tabla 9, se puede concluir que si bien existen buenos profesionales con conocimientos de su área, todavía les falta conocer aspectos relacionados a la gestión pública o municipal.

**Tabla 10**  
*Conocimiento del área de responsabilidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	18	34.0	34.0	34.0
	MEDIO	4	7.5	7.5	41.5
	ALTO	31	58.5	58.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

En la Tabla 11, se consulta sobre las *habilidades de gestión* que poseen los gerentes y jefes de unidad, a lo que el 66% de los encuestados, manifiesta que poseen BAJO conocimiento sobre este aspecto; constituyéndose en algo que se debe mejorar y procurar ir construyendo.

**Tabla 11**  
*Habilidades de gestión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	35	66.0	66.0	66.0
	MEDIO	6	11.3	11.3	77.4
	ALTO	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Algo que es fundamental cuando se tiene a cargo personas, es saber manejar las *habilidades interpersonales*, que es la capacidad de llegar y entablar buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, tanto de superior, igual e inferior jerarquías. En la Tabla 12, se observa que la percepción sobre este aspecto es MEDIO (52.8% lo sostienen), siendo este un aspecto que también se debe mejorar y construir para el óptimo cumplimiento de objetivos y consolidar un ambiente laboral adecuado.

**Tabla 12**  
*Habilidades interpersonales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	15	28.3	28.3	28.3
	MEDIO	28	52.8	52.8	81.1
	ALTO	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

En cuanto al *compromiso y ética* que deberían tener los gerentes y jefes de unidad, el 49.1% de los trabajadores, consideran que es MEDIO, percibiéndolo como algo que también debería mejorar para contribuir un mejor desempeño de objetivos institucionales.

**Tabla 13**  
*Compromiso y ética*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	15	28.3	28.3	28.3
	MEDIO	26	49.1	49.1	77.4
	ALTO	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

## Variable características del puesto

**Tabla 14**  
*Características del puesto*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	25	47.2	47.2	47.2
	MEDIO	14	26.4	26.4	73.6
	ALTO	14	26.4	26.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

**Tabla 15**  
*Conocimientos requeridos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	41	77.4	77.4	77.4
	ALTO	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Discusión**

Hallazgos Clave:

- a. Se encontró un poco concordancia general entre los perfiles de puestos y la norma SERVIR.
- b. Las áreas con mayor concordancia fueron: Gerencia Municipal, Secretaría General.
- c. Las áreas con menor concordancia fueron: Desarrollo Social, logística, sub gerencia de fiscalización y sub gerencia de estudios y proyectos.
- d. Las principales brechas identificadas fueron: falta de claridad en las funciones y responsabilidades, ausencia de requisitos específicos de formación y experiencia, y desactualización de los perfiles.

Análisis e Interpretación:

- a. La falta de claridad en las funciones y responsabilidades puede generar confusión y afectar el desempeño de los servidores públicos.
- b. La ausencia de requisitos específicos de formación y experiencia puede dificultar la selección del personal adecuado para los puestos.

Implicaciones:

- a. La falta de concordancia con la norma SERVIR puede afectar la eficiencia, la eficacia y la transparencia de la gestión pública en la municipalidad.
- b. Se corre el riesgo de que los servidores públicos no tengan las competencias necesarias para realizar sus funciones correctamente.
- c. La falta de claridad en las funciones y responsabilidades puede generar conflictos y desmotivación entre el personal.

## 5.2 Conclusiones

Concordancia con la Norma SERVIR:

- a. Nivel de Concordancia: La tesis demuestra que existe falencias respecto a la concordancia entre el perfil de puesto de acuerdo a la norma SERVIR y el perfil de puesto que tiene la Municipalidad Distrital de Belén. La concordancia en línea general es BAJA.
- b. Áreas con Mayor/Menor Concordancia: Las jefaturas por lo general son los que tienen menor concordancia con la norma SERVIR, e incluso existen gerencias que las brechas de desigualdad bastante amplias.
- c. Brechas Identificadas: Existen aspectos que se identificaron como: falta de claridad en las funciones, ausencia de requisitos de formación y experiencia, desactualización de perfiles, etc., que se evidencian como más relevantes en cuanto a no adecuación respecto a la norma estudiada.

Implicaciones de la Falta de Concordancia:

- a. Eficiencia y Eficacia: La falta de concordancia afecta la eficiencia, la eficacia y la transparencia de la gestión pública en la municipalidad.
- b. Competencias del Personal: el personal de la municipalidad no cuenta con las competencias necesarias para realizar sus funciones correctamente.
- c. Motivación del Personal: La falta de claridad en las funciones y responsabilidad genera desmotivación y conflictos entre el personal.

### **5.3 Recomendaciones**

A continuación, se presentan algunas recomendaciones generales que se pueden incluir en la tesis:

Actualización de Perfiles:

- a. Realizar un análisis exhaustivo de los perfiles de puestos existentes en la municipalidad para identificar las brechas con respecto a la norma SERVIR.
- b. Actualizar los perfiles de puestos de acuerdo a la norma SERVIR, incluyendo una descripción clara de las funciones y responsabilidades, los requisitos de formación y experiencia, y las competencias clave para cada puesto.
- c. Asegurar que los perfiles de puestos sean realistas y alcanzables, tomando en cuenta las capacidades y recursos disponibles en la municipalidad.

Fortalecimiento del Marco Normativo:

- a. Elaborar un manual de perfiles de puestos que recoja la información actualizada de los perfiles de puestos y que sirva como guía para la gestión de recursos humanos en la municipalidad.
- b. Desarrollar un reglamento interno que establezca los procedimientos para la selección, evaluación y desarrollo del personal, en base a la norma SERVIR.
- c. Mantener actualizado el marco normativo relacionado con la gestión de recursos humanos para asegurar su cumplimiento.

#### Capacitación del Personal:

- a. Implementar un programa de capacitación para el personal de la municipalidad en la norma SERVIR, con el objetivo de que comprendan sus derechos y obligaciones.
- b. Brindar capacitación específica a los servidores públicos en las funciones y responsabilidades de sus puestos, así como en las competencias clave que deben desarrollar.
- c. Promover la formación continua del personal para que se mantengan actualizados en sus conocimientos y habilidades.

#### Mejora del Sistema de Reclutamiento y Selección:

- a. Diseñar un sistema de reclutamiento y selección que se base en los principios de meritocracia, transparencia y objetividad.
- b. Utilizar herramientas y técnicas de evaluación que permitan identificar a los candidatos más idóneos para los puestos vacantes.
- c. Asegurar que el proceso de reclutamiento y selección sea justo y equitativo para todos los candidatos.

#### Implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño:

- a. Diseñar un sistema de evaluación del desempeño que se base en las competencias definidas en los perfiles de puestos.
- b. Utilizar indicadores de desempeño que permitan medir el logro de los objetivos y metas de la municipalidad.
- c. Brindar retroalimentación al personal sobre su desempeño para que puedan mejorar su rendimiento.

### Promoción de la Cultura Organizacional:

- a. Fomentar una cultura organizacional basada en la ética, la transparencia, la responsabilidad y el trabajo en equipo.
- b. Promover el diálogo y la comunicación entre el personal para mejorar el clima laboral.
- c. Reconocer y premiar el buen desempeño del personal para incentivar la motivación y el compromiso.

Es importante destacar que estas son solo algunas recomendaciones generales y que las recomendaciones específicas de la tesis dependerán de los resultados de la investigación realizada.

Recuerda adaptar las recomendaciones a tu caso específico y utilizar un lenguaje claro, preciso y formal.

## Referencias Bibliográficas.

- Atac, Jesús y Montenegro, Mónica (2019) “*Gestión del talento humano por competencias y compromiso laboral en los servidores públicos en la Unidad de Mantenimiento del Hospital Apoyo Iquitos – año 2018*”, Universidad Privada de la Selva Peruana, Iquitos – Perú.
- Bemis, S.E., Belenky, A.H. y Soder, D.A. (1983), *Job analysis. An effective management tool*. Washington, D.C., The Bureau of National Affairs, Inc.
- Carbajulca Milla, Milady (2019) *Perfil de competencias y empleabilidad del egresado en turismo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo de Huaraz 2014-2018*. Tesis de doctorado. Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología. Lima, Perú.
- Child, Jhon (1997). *En el análisis de acción, estructura, organización y entorno: Retrospectiva y prospectiva de elección estratégica en el análisis de acción, estructura, organización y entorno*. Retrospect y perspectiva. Estudios de organización, 18 (1), 43-76.
- Chinn, Dianne (2021), *¿Qué es un modelo organizacional?*, Revista digital La Voz de Houston, EEUU.
- Daft, Richard (2011), *Teoría y diseño organizacional*, Cengage Learning, Editores, México, DF.
- Diario El Peruano (2018), *Decreto Legislativo 1411*, Diario oficial de la República del Perú, Lima.
- Enciclopedia.Net (2020), *Diccionario de español*, definición de términos básicos, México DF.
- ESAN (2016), *¿Qué son las competencias?*, Conexión ESAN; Universidad ESAN, Lima.

- Falcón, Diego Martín (2019) *“Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora” – 2019. Universidad Ricardo Palma, Lima - Perú.*
- Fertonani, M. y Actis Grosso, C. (1978), *Análisis y valoración de tareas*. Bilbao, Deusto.-posgrado. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Gael, S. (1983), *Job analysis*. San Francisco, Jossey Bass.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Lucio (2014), *Metodología de la Investigación*, MacGraw-Hill Interamericana de México, México.
- INEI (2017), *Perú: indicadores de gestión municipal 2017*, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima – Perú.
- Jaramillo Ricaurte, María S. (2020) *Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador*. Tesis de maestría. Universidad Andina Simón Bolívar. Área de Gestión. Quito, Ecuador.
- Lagos Contreras, Daniela (2015) *Perfil por competencias del académico investigador en psicología*. Tesis de Licenciatura. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales. Chile, Santiago de Chile.
- Lanham, E. (1962), *Valuación de puestos. Bases objetivas para fijar escalas de salarios*. México, CECSA (ed. original de 1955).
- Lauffat, Enrique (2013), *Administración del potencial humano*, (2da Edición). Cengage Learning, Argentina.
- Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- MEF (2018), *Elaboración del Manual de Organización y Funciones*, Portal institucional del Ministerio de Economía Finanzas del Perú, Lima.
- Minez Tello, Atilio A. (2021) *Desempeño docente en el desarrollo de las competencias del perfil de egreso en el programa de estudios de educación secundaria con especialidad en matemática e informática de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos 2019*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades. Iquitos, Perú.

- Nieto, Mario (2018) *“Análisis del desempeño por competencias basado en la evaluación 360° de la gerencia de administración y finanzas del gobierno regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles”*, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo – Perú
- Orellana, Pablo (2019), *Organigrama*, Revista digital Economipedia, México.
- Qualtrics. X (2020), *La investigación Cuantitativa*, Software de estadística, México DC.
- Parra, Carlos Fernando. y Moreno, Andrea Del Pilar (2009), *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*, Gestión y Sociedad, 2 (1) 97-108. Recuperado de <http://bit.ly/2hBm3yh>.
- RAE (2022), *Diccionario de la lengua española*, definición de términos básicos, Madrid, España.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2014), *Administración* (12 Edición), Pearson, México.
- Rujel Ruiz, Yeny I. (2021) *Perfil de competencias para mejorar la productividad de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Lambayeque-2019*. Tesis de licenciatura. Universidad Señor de Sipán. Facultad de Ciencias Empresariales. Pimentel, Perú.
- Sánchez, Héctor y Reyes Meza, Carlos (2015), *Metodología y diseños en la investigación científica*, Business Aneth SRL, Lima, Perú.
- Tamayo y T., Mario (1997), *El proceso de la investigación científica*, (4ta edición), Limusa Editores, México.
- Toca Suárez, Segundo (2017) *“Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva” - EMCUITIVA S.A. ESP*, Universidad pedagógica y Tecnológica de Colombia. Boyacá – Colombia.
- Yagual, Fernando (2013) *“Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A del Cantón Salinas de la provincia de Santa Elena año 2013*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad - Ecuador.

## **ANEXOS**

## Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	INDICADORES	DIMENSIONES
¿Cómo es el perfil de puesto conforme a la norma servir en los gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén, año 2023?	Determinar el perfil del puesto conforme a la norma SERVIR de los gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén, año 2023.	Perfil del Puesto	Características del Puesto	1. Liderazgo
				2. Comunicación
			Conocimiento del Puesto	3. Planificación y organización
				4. Resolución de problemas
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>			
¿Cuáles son las características del puesto de gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén, año 2023?	Indicar las características del puesto de gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén, año 2023	Perfil del Puesto	Conocimiento del Puesto	1. conocimiento de gestión municipal
				2. Conocimiento del área de responsabilidad
¿Cuáles son los conocimientos que debe tener los gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén, año 2023?	Señalar los conocimientos que debe tener los gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Belén, año 2023	Perfil del Puesto	Conocimiento del Puesto	3. Habilidades de gestión
				4. Habilidades interpersonales
				5. Compromiso y ética

# **Cuestionario de Evaluación de Gerentes y jefes - Municipalidad Distrital de Belén**

## **Introducción**

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar las características del puesto de gerentes y jefes, así como los conocimientos que estos deben poseer para un desempeño efectivo en la Municipalidad Distrital de Belén.

Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas únicamente con fines de investigación y mejora del desempeño gerencial. Agradecemos su honestidad y colaboración al completar este cuestionario.

## **Instrucciones**

Lea cada pregunta detenidamente y seleccione la opción que mejor represente su opinión.

## **Escala de Likert:**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

## **Sección 1: Características del Puesto**

### **1. Liderazgo:**

- El gerente/jefe motiva e inspira a su equipo a lograr objetivos comunes. ( )
- El gerente/jefe crea un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. ( )
- El gerente/jefe delega responsabilidades de manera efectiva y confía en las capacidades de su equipo. ( )
- El gerente/jefe resuelve conflictos de manera justa y oportuna. ( )
- El gerente/jefe reconoce y premia los logros de su equipo. ( )

### **2. Comunicación:**

- El gerente/jefe se comunica de manera clara, concisa y efectiva con su equipo. ( )
- El gerente/jefe escucha activamente las opiniones e ideas de su equipo. ( )

- El gerente/jefe brinda retroalimentación constructiva y oportuna a su equipo. ( )
- El gerente/jefe fomenta la comunicación abierta y honesta dentro del equipo. ( )
- El gerente/jefe mantiene a su equipo informado sobre los objetivos, proyectos y decisiones importantes. ( )

### **3. Toma de decisiones:**

- El gerente/jefe toma decisiones de manera clara, objetiva y oportuna. ( )
- El gerente/jefe analiza la información y considera diferentes perspectivas antes de tomar una decisión. ( )
- El gerente/jefe asume la responsabilidad de sus decisiones. ( )
- El gerente/jefe está abierto a cambiar de opinión si se presenta nueva información o diferentes perspectivas. ( )
- El gerente/jefe involucra a su equipo en el proceso de toma de decisiones cuando sea posible. ( )

### **4. Planificación y organización:**

- El gerente/jefe establece objetivos claros y medibles para su equipo. ( )
- El gerente/jefe desarrolla planes estratégicos para alcanzar los objetivos del equipo. ( )
- El gerente/jefe organiza y prioriza el trabajo de manera efectiva. ( )
- El gerente/jefe utiliza su tiempo de manera eficiente y cumple con los plazos. ( )
- El gerente/jefe es flexible y adaptable ante cambios inesperados. ( )

### **5. Resolución de problemas:**

- El gerente/jefe identifica y analiza problemas de manera efectiva. ( )
- El gerente/jefe genera soluciones creativas e innovadoras a los problemas. ( )
- El gerente/jefe implementa soluciones de manera efectiva y monitorea su impacto. ( )
- El gerente/jefe aprende de los errores y utiliza el fracaso como una oportunidad para mejorar. ( )
- El gerente/jefe busca ayuda cuando la necesita para resolver problemas complejos. ( )

## **Sección 2: Conocimientos Requeridos**

### **1. Conocimiento de la gestión municipal:**

- El gerente/jefe tiene un conocimiento profundo de las leyes, normas y regulaciones que rigen la gestión municipal. ( )
- El gerente/jefe comprende la estructura y funcionamiento de la Municipalidad Distrital de Belén. ( )
- El gerente/jefe está familiarizado con los planes, programas y proyectos estratégicos de la Municipalidad. ( )
- El gerente/jefe conoce los desafíos y oportunidades que enfrenta la Municipalidad. ( )
- El gerente/jefe se mantiene actualizado sobre las últimas tendencias y mejores prácticas en la gestión municipal. ( )

### **2. Conocimiento del área de responsabilidad:**

- El gerente/jefe posee un conocimiento profundo y especializado del área que lidera. ( )
- El gerente/jefe está familiarizado con las últimas tecnologías y tendencias relevantes para su área de responsabilidad. ( )
- El gerente/jefe comprende las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes del área que lidera. ( )
- El gerente/jefe puede identificar y analizar problemas específicos relacionados con su área de responsabilidad. ( )
- El gerente/jefe puede desarrollar e implementar soluciones efectivas para mejorar el desempeño del área que lidera. ( )

## **Sección 3: Habilidades de gestión**

- El gerente/jefe posee habilidades efectivas de planificación, organización y priorización del trabajo. ( )
- El gerente/jefe puede delegar responsabilidades de manera efectiva y motivar a su equipo a lograr objetivos comunes. ( )
- El gerente/jefe posee habilidades efectivas de comunicación, tanto oral como escrita. ( )
- El gerente/jefe puede brindar retroalimentación constructiva y oportuna a su equipo. ( )

- El gerente/jefe puede resolver conflictos de manera justa y oportuna. ( )

#### **Sección 4: Habilidades interpersonales**

- El gerente/jefe posee habilidades efectivas de comunicación interpersonal. ( )
- El gerente/jefe puede crear relaciones de confianza y respeto con su equipo. ( )
- El gerente/jefe puede trabajar en equipo de manera efectiva y colaborativa. ( )
- El gerente/jefe puede mostrar empatía y comprensión hacia los demás. ( )
- El gerente/jefe puede gestionar el estrés y las emociones de manera efectiva. ( )

#### **Sección 5: Compromiso y ética**

- El gerente/jefe está comprometido con los valores y la misión de la Municipalidad Distrital de Belén. ( )
- El gerente/jefe actúa con ética e integridad en todas sus decisiones y acciones. ( )
- El gerente/jefe es transparente y honesto en sus comunicaciones con los demás. ( )
- El gerente/jefe trata a todos los empleados con respeto y dignidad. ( )
- El gerente/jefe promueve un ambiente de trabajo seguro y saludable. ( )