

# **UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**

---

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y  
GESTIÓN DE EMPRESAS**

**DESARROLLO DE TESIS**



**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA SUB GERENCIA DE  
TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
SANTA ANITA, LIMA – 2016.”**

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

**AUTOR:**

**CAYCHO YAYA, SILVIA MARITZA  
MIÑÁN MOGOLLÓN, JOSÉ JESÚS**

**ASESOR:**

**MG. OLGER ROJAS MACHA**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

**DESARROLLO DE PLANES ESTRATEGICOS Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL.**

**LIMA, PERÚ.  
MAYO 2017**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA SUB GERENCIA DE  
TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
SANTA ANITA, LIMA – 2016.**

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

**APROBADO POR:**

**MG. MEZA MORALES, SARA ISABEL.** -----  
**Presidente**

**MG. RAMOS TIMOTEO, MARCO.** -----  
**Secretario**

**MG. HERRERA GAMARRA, JAVIER.** -----  
**Vocal**

**FECHA: 31/08/2017**

## **DEDICATORIAS**

A la Municipalidad Distrital de Santa Anita, en la persona de la Alcaldesa del Distrito de Santa Anita, Sra. Leonor Chumbimune Cajahuaranga, por el apoyo brindado en la siguiente investigación realizada en la Sub Gerencia de Tesorería de dicha Institución Edil.

**Caycho Yaya, Silvia Maritza.**

**Miñán Mogollón José Jesús.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por su guía y fortaleza para poder culminar satisfactoriamente nuestra carrera profesional, a nuestros padres por sus sabios consejos y valores impartidos que desde niños sembraron en cada uno de nosotros y a los Docentes por sus enseñanzas, paciencia y asesoría en nuestro desarrollo profesional.

**Caycho Yaya, Silvia Maritza.**

**Miñán Mogollón José Jesús.**

## Resumen

El presente trabajo de Investigación comprende el análisis de las variables, Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Anita. En España (Europa), el Clima Organizacional relacionado con el desempeño laboral en las empresas, denota un aumento de estrés en cada uno de los ejecutores, influyendo en cada uno de ellos por su intensidad, sobre todo por el temor a quedarse sin trabajo. En México, país centroamericano, existe el nivel de eficiencia más mínimo y desempeño en el trabajo publicitado entre los 34 países de la Asociación para la Cooperación y la Mejora Monetaria (OCDE). En el Perú, ha habido un progreso significativo en los altos directivos de las organizaciones en torno a la atmósfera autoritaria en los últimos diez años. Muchas organizaciones se están reubicando, y cuando decimos, reubicando hablamos de movimiento, es decir, nos referimos a cambiar la mentalidad. En la Región de Santa Anita, específicamente en la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad, la situación para el estudio de los factores de la atmósfera jerárquica y el desempeño laboral, presenta un ambiente autoritario medianamente aceptable.

La importancia de la investigación se basa en las soluciones que se proponen, para ello se ha procedido en la búsqueda de información en: páginas web, revistas, libros, artículos académicos, tesis, ensayos y de nuestra propia experiencia para poder crear y proponer alternativas de solución a la problemática en estudio.

Esta investigación se realizó mediante cuestionario, para medir el clima laboral en los trabajadores. La investigación dio como resultado que el desempeño de los trabajadores se está viendo afectada por la falta de comunicación de los jefes existiendo una insatisfacción y desmotivación de los colaboradores.

En conclusión se comprobó que existe relación entre la variable: clima organizacional y desempeño laboral.

**Palabras Claves:** Clima Organizacional, Desempeño laboral, Productividad, Motivación.

## **Abstract**

The present work of Researching comprises the analysis of the variables, Climate, Organization and Performance Working in the Treasury Sub management of the District Municipality of Santa Anita. In Spain (Europe), the Organizational Climate related to the work performance in the companies, denotes an increase of stress in each of the executors, influencing each one of them due to its intensity, especially due to the fear of losing their job. In Mexico, a Central American country, there is the lowest level of efficiency and performance in publicized work among the 34 countries of the Association for Cooperation and Monetary Improvement (OECD). In Peru, there has been significant progress in senior management of organizations around the authoritarian atmosphere in the last ten years. Many organizations are relocating, and when we say, relocating we talk about movement, that is, we mean changing the mentality. In Santa Anita Region, specifically in the Treasury Sub-Department of the Municipality, the situation for the study of the factors of the hierarchical atmosphere and work performance,

The importance of the investigation is based on the solutions that are proposed, for it one has proceeded in the search of information in web pages, magazines, books, academic articles, thesis, essays and of our own experience for to be able to create and propose solution alternatives to the problems in study.

This investigation was realized by means of questionnaire, to measure the work climate in the workpeople. The investigation gave like result that the performance of the workpeople sees affected by the absence of communication of the chiefs, existing to dissatisfaction and lack of motivation of the collaborators.

In conclusion it was proved that a relation exists between the variable: organizational climate and work performance.

**Words Fix:** Climate Organizational, Work Performance, Productivity, Motivation.

## DESARROLLO DE TESIS

### TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	i
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE EXPLORACIÓN .....	1
1.1 Enfoque de problema.....	1
1.2 Detallando el problema.....	2
1.2.1 Problema general .....	2
1.2.2 Problemas particulares .....	3
1.2.3 Objetivo general.....	3
1.2.4 Objetivos particulares .....	3
1.3 Casuística con relación a la problemática planteada .....	4
CAPÍTULO II: SISTEMA HIPOTETICO.....	6
2.1 Fundación del examen .....	6
2.1.1 Antecedente internacional 1.....	6
2.1.2 Antecedente internacional 2.....	8
2.1.3 Antecedente internacional 3.....	9
2.1.4 Antecedente internacional 4.....	11
2.1.5 Antecedente internacional 5.....	12
2.1.6 Antecedente nacional 1 .....	14
2.1.7 Antecedente nacional 2 .....	15
2.1.8 Antecedente nacional 3 .....	16
2.1.9 Antecedente nacional 4 .....	17
2.1.10 Antecedente nacional 5 .....	19
2.2 Bases teóricas.....	20
2.2.1. Variable 1: Definiciones de Clima Organizacional.....	20
2.2.1.1 Factores del clima laboral .....	22
2.2.1.2 Factores del clima organizacional .....	23
2.2.1.3 Hipótesis de inspiración .....	25
2.2.1.4 Sub variable o dimensiones de Clima Organizacional.....	31
2.2.2 Variable 2: Significados de la ejecución del trabajo.....	35
2.2.2.1 Hipótesis de cumplimiento de la ocupación .....	35
2.2.2.2 Variable de ejecución de trabajo .....	37
2.2.2.3 Sub variable o mediciones de la ejecución del trabajo de medida.....	40

2.2.2.4 Medidas de estimación de la ejecución del trabajo.....	43
CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	52
3.1 Alternativa de solución al problema general.....	52
3.1.1 Respuestas al problema general.....	52
3.2 Alternativa de solución a los problemas específicos.....	53
3.2.1 Alternativa de solución al problema específico 1.....	53
3.2.1.1 Respuestas al problema específico 1.....	53
3.2.2 Alternativa de solución al problema específico 2.....	54
3.2.2.1 Respuestas al problema específico 2.....	54
3.2.3 Alternativa de solución al problema específico 3.....	57
3.2.3.1 Respuestas al problema específico 3.....	58
3.2.4 Alternativa de solución al problema específico 4.....	59
3.2.4.1 Respuestas al problema específico 4.....	59
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	63
APENDICE: Elaboracion de referencia.....	65
ANEXO 1.....	688
ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA SUBGERENCIA DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANITA.....	68
ANEXO 2.....	72
REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA.....	72
ANEXO 3.....	73
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA.....	73
ANEXO 4.....	74
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANITA.....	74
ANEXO 5.....	75
DIRECTIVA DE TESORERÍA POR EL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PARA LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES.....	75
ANEXO 6.....	76
TEXTO ÚNICO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANITA.....	76



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Investigación comprende el análisis de las variables, Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Anita, con RUC N° 20131369043 Ubicado en Av. Eucaliptos s/n Cooperativa Universal Cdra. 12, cuya actividad económica es administrar los diferentes servicios otorgados a los contribuyentes de la jurisdicción, tales como: Seguridad Ciudadana, Limpieza Pública, Áreas Verdes, Talleres Deportivos, educativos y de Salud, Matrimonio Civil, Asesoría Legal, Defensoría Municipal del niño y Adolescente, Casa del Adulto mayor, Casa de la Mujer, Oficina Municipal de Vigilancia a los Inválidos (OMAPED), Licencias de Funcionamiento y Construcción, Control de Tránsito vehicular, Fiscalización, Defensa Civil, Guardería Municipal, entre otros; representada por la Sra. Leonor Chumbimune Cajahuaringa, en calidad de Alcaldesa y Representante Legal. En tal sentido, pasamos a describir los antecedentes de las variables en estudio.

En España (Europa), el Clima Organizacional relacionado con el desempeño laboral en las empresas, denota las indicaciones primarias de la recuperación financiera que se aprecia hoy por hoy, y el tiempo comprometido con el trabajo, por su propia naturaleza, está aumentando el estrés en cada uno de los ejecutores, influyendo en cada uno de ellos por su intensidad, sobre todo por el temor a quedarse sin trabajo como en los años anteriores. El 40% de los especialistas consideran abandonar su organización. Este es uno de los principales principios del Indicador “Bienestar y Motivación de los Empleados en Europa 2015” explicado por Edenred e Ipsos, y en el que se han interesado 13.600 personas, incluidos 800 españoles. Este año es una revisión más global que en cualquier otro momento en la memoria reciente, ya que 14 naciones se han unido con este fin; entre ellos, Polonia, Rumania, Turquía, Finlandia, Austria, la República Checa y los Países Bajos han sido dados de alta. A pesar del hecho de que, de vez en cuando, los exámenes son detestables, el representante español es uno de los participantes de confianza mínima en el pasado de su

nación, en contraste con diferentes países europeos que sí tienen confianza. (IPSOS, 2016).

En México, país centroamericano, existe el nivel de eficiencia más mínimo y desempeño en el trabajo publicitado entre los 34 países de la Asociación para la Cooperación y la Mejora Monetaria (OCDE), con una puntuación de 20 en un tamaño de 100, se debe a una planificación deficiente de su fuerza de trabajo y poca calidad instructiva. La normalidad entre las naciones en partes es de 50 enfoques, como lo indica una investigación de la organización.

La prueba más grande que tiene la nación es romper el ejemplo de instruir a la población en "No conectan con actividades de valor en las empresas" y que los mantiene por esta razón con bajos salarios. El "Mediocre" en la ejecución de México con respecto a la rentabilidad y desempeño laboral, se debe por una parte, al bajo nivel de competencia de sus trabajadores. Solo el 18% de la población tiene estudios superiores, frente a 32% como promedio, según la OCDE. En medio de la introducción de la investigación por parte de la Fundación Mexicana para la Intensidad (IMCO), el agente de la OCDE planteó que existen factores igualmente singulares que tienen un impacto en la baja rentabilidad y desempeño laboral y que tienen que ver con una pobre calidad instructiva, por consiguiente, un mal clima organizacional.

El informe de la OCDE demuestra que el 22% de los mexicanos que fluctúan entre las edades de 25 y 34 años, termina la instrucción opcional superior, siendo la mitad de lo normal de la OCDE. Las organizaciones mexicanas cuando todo está dicho en hecho, exponen poca información sobre el tema, y a la vez también la preparación competente. Solo el 1% de los expertos en cantidad más elevada, están en proyectos para mejorar las habilidades especializadas, cifra que contrasta con el 25% en los países de la OCDE (VARGAS, 2015).

En el Perú, ha habido un progreso significativo en los altos directivos (CEO - "Chief Executive Officer", Director Ejecutivo) de las organizaciones en torno a la atmósfera autoritaria en los últimos diez años. Muchas organizaciones se están reubicando, y cuando decimos, reubicando hablamos de movimiento, es decir, nos

referimos a cambiar la mentalidad, ver la atmósfera autoritaria en una variable comercial impalpable y, además, evaluar en la mesa de un panel oficial, junto con los Jefes los diferentes factores comerciales, por ejemplo, Factores de beneficio, liquidez o trabajo, volumen de generación y desempeño laboral, etc. Por ello, los cambios que se están desarrollando, son movimientos dentro de empresas privadas, así como dentro de organizaciones abiertas. De la misma manera, el centro de trabajo debe tener pioneros líderes que traten de lograr positivismo, sin embargo, en las administraciones con influencia de personas en cantidad, no es lo mismo “llegar a resultados a costa de un mal manejo de las personas” con igual trato. Solo en administraciones dictatoriales con la atmósfera autoritaria en la organización, conlleva a que las personas que reclaman “no se van a sentir energizadas ni emocionalmente identificadas con la empresa, y eso repercute en los resultados de su área de trabajo y de la compañía” (Bardales, 2015).

En la Región de Santa Anita, específicamente en la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad, la situación para el estudio de los factores de la atmósfera jerárquica y el desempeño laboral, presenta un ambiente autoritario medianamente aceptable, por cuanto se presentan situaciones problemáticas en los días de pago de planillas, PDT y pago a proveedores, debido a la falta de coordinación con las diferentes sub gerencias que emiten dicha información, así mismo, la falta de liderazgo, falta de empatía y liderazgo de los jefe de área y los problemas personales de los trabajadores que no se encuentran capacitados para administrar, no saben cómo atender los problemas internos y externos en la Institución edil; todo lo antes mencionado crea un desempeño laboral poco atractivo y lleno de estrés entre sus miembros. Por lo que en la actualidad, no existe un agradable clima organizacional que pueda influir de manera significativa en la ejecución de trabajo de especialistas en la sub gerencia de tesorería de la Municipalidad de la Región de Santa Anita.

Las necesidades de la investigación radica en investigar y observar las debilidades, falta de un mejor desempeño, aumentar el entusiasmo por el trabajo, mejorar la falta de comunicación y coordinación entre los compañeros de trabajo,

no existe un liderazgo en las directivas de los jefes, se nota las carencias relacionadas en el desempeño laboral de los trabajadores en el área respectiva, entre otros factores que se consiguieron mediante un diagnóstico en la sub administración del tesoro de la Municipalidad de la Región de Santa Anita.

La importancia de la investigación se refiere a las soluciones que se proponen, dar fruto de la búsqueda de información y datos en: páginas web, revistas, libros, artículos académicos, tesis, tesinas, ensayos y de nuestra propia experiencia para poder crear y proponer alternativas de solución a la problemática en estudio.

La estructura se refiere al esquema de la investigación, el cual se desarrolla conforme a lo establecido por la Facultad de Ciencias Empresariales.

**CAPÍTULO I.-** se desarrolla el planteamiento del problema, en la cual nos enfocaremos para encontrar las posibles soluciones a dicha problemática que existe en la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad del Distrito Santa Anita. También se consideran la formulación del tema general y cuestiones particulares; El objetivo general y los destinos particulares, como la casuística de acuerdo a la problemática planteada.

**CAPÍTULO II.-** se desarrolla el Marco Teórico con los antecedentes históricos que será nuestra base para poder tomar una mejor decisión en la solución al problema planteado, teniendo en cuenta algunos conceptos y alternativas de otras instituciones estudiadas. También se considera las bases teóricas donde se define y conceptualiza las variables en estudio, sus características, objetivos, finalidades, clasificaciones, elementos, principios, factores relacionados, ejemplos y casos de experiencias exitosas relacionados al estudio de la investigación respectiva.

**CAPÍTULO III.-** se desarrolla las alternativas de soluciones, dando respuesta al problema general y a los problemas específicos, para la mejora en el desempeño laboral y así lograr la satisfacción del trabajador y un agradable clima organizacional en el área respectiva de estudio; considerando luego las conclusiones y recomendaciones y toda la investigación realizada bajo APA.

## **CAPITULO I: PROBLEMA DE EXPLORACIÓN**

### **1.1 Enfoque del problema.**

En las empresas públicas municipales y en las empresas privadas, de los Estados Unidos, el desempeño laboral se encuentra una situación problemática en cuanto a que los trabajadores no están creando tanto como hace poco tiempo. Algunos acusan a las organizaciones interpersonales y tecnologías, sobre esta irregularidad ya que estos conllevan a que sus trabajadores pasen en horarios de trabajo enviando y recibiendo mensajes de texto y tuiteando con sus amigos, lo que perjudica el desempeño laboral. Según datos del mismo gobierno desde la década de 1970 y hasta ahora, es el nivel más bajo de productividad que se está registrando. Durante los años de 1990, la rentabilidad de la mano de obra despegó un 2,2% cada año, todo considerado.

Hacia el comienzo de la década de 2000, aumentó un 2,6% cada año. Desde la Subsistencia Incomparable, ha estado aumentando un poco más del 1% por año, en general. Actualmente se está deteriorando. El análisis más reciente demostró una desintegración del 0.5%, en comparación con el segundo trimestre del año. Es decir, los especialistas estadounidenses son menos rentables de lo que fueron en un período similar hace un año (2015). (Long, 2016). Por lo tanto, se podría deducir que Los Estados Unidos tienen una caída de rentabilidad laboral perturbador.

En Colombia, el desempeño laboral en las empresas privadas y públicas se ve afectado por las largas horas que utilizan para ir y volver a su centro laboral y extensas jornadas laborales, que ocasiona a los más de 21 millones de trabajadores colombianos a unas pesadas cargas de actividades por cumplir en su centro laboral. Actualmente en Colombia se necesitan 4.5 trabajadores para realizar la misma actividad laboral que realiza un trabajador estadounidense. Otra problemática en el desempeño laboral de Colombia, es la escasa formación académica que tienen los trabajadores, pues, esto conllevaría que al tener una formación adecuada, la persona rendirá más en el cumplimiento de sus funciones, porque tiene el método para realizar sus obligaciones de manera más eficiente.

Por tanto, el desempeño laboral en las empresas públicas o privadas colombianas pasa por mal momento y que se debe hacer mejorar.

En el Perú, el desempeño laboral que realizan los trabajadores en las diferentes empresas privadas y los entes públicos, se ven afectados por la falta de liderazgo de los directivos para enfrentar con éxito la administración de las empresas, tanto privadas como públicas. También hace falta inversiones en capacitación y adiestramiento para los altos ejecutivos y funcionarios y con ello combatir la desmotivación de su personal, su capacidad de desempeño, su calidad laboral y otros elementos adicionales de formación y crecimiento intelectual, esto es a consecuencia que se preocupan más por la productividad, descuidando el recurso humano que generalmente es un 70% de sus asalariados, lo que acarrea que padezcan alguna enfermedad como: estrés, hipertensión, diabetes, males cardiacos y otras enfermedades que devienen de la misma presión laboral.

En la Municipalidad Distrital de Santa Anita en la Sub Gerencia de Tesorería, el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en una situación crítica y problemática, por cuanto al abuso de autoridad de parte del jefe de área, mal trato a los proveedores en ventanilla por algunos trabajadores de la Sub Gerencia, mala coordinación con las diferentes áreas en los plazos documentarios, la sobrecarga de trabajo, falta de capacitación en sus integrantes, bajos sueldos, falta de reconocimiento e incentivos laborales, falta de compañerismo, desorden en la manera de trabajar por parte del jefe inmediato creando sobrecarga de trabajo a su personal; también, la falta de motivación en el mismo personal, el estrés del tráfico, problemas personales, entre otros, son las problemáticas en cuestión que necesita resolverse planteando soluciones a través de la presente investigación.

## **1.2 Detallando el problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué forma la atmósfera jerárquica influye en el desempeño laboral en la sub gerencia de tesorería del 2016 de la Municipalidad Distrital de Santa Anita?

### **1.2.2 Problemas particulares**

- A. ¿Qué grado exactamente de capacitación especializada está conectado con el desempeño de trabajar en el sub gerencia de tesorería Municipal del distrito de Santa Anita, 2016?
- B. ¿En qué medida la selección de personal se relaciona con el desempeño laboral en la sub administración de tesorería de la Municipalidad del distrito local de Santa Anita, 2016?
- C. ¿De cómo se reconoce la actividad relaciona con ejecución de trabajo en la sub gerencia de tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Anita, 2016?
- D. ¿De qué manera los incentivos salariales se relacionan con el ejecución de trabajo en la sub administración de tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Anita, 2016?

### **1.2.3 Objetivo general**

Decidir cómo la atmósfera autoritativa impacta la ejecución de funciones en la sub administración de tesorería Municipal del Distrito de Santa Anita, 2016

### **1.2.4 Objetivos particulares.**

- A. Identificar cómo la capacitación especializada se identifica con la ejecución del trabajo en la sub administración del tesoro Municipal del Distrito de Santa Anita, 2016.
- B. Explicar cómo la Selección de Personal se relaciona con la ejecución del trabajo en la sub administración de tesorería de la Región Local de Santa Anita, 2016.
- C. Determinar cómo el Reconocimiento Laboral se relaciona con ejecución de trabajo en la sub administración de tesorería metropolitana Distrital de Santa Anita, 2016.

D. Determinar cómo los incentivos salariales se relacionan con la ejecución del trabajo en la sub administración del Tesoro de Santa Anita, 2016.

### **1.3 Casuística con relación a la problemática planteada**

Este análisis está relacionado con el personal que presta servicio en la ejecución del trabajo de la sub administración del Tesoro de la Municipalidad de Santa Anita, 2016., en la cual se vienen presentando graves problemas internos con el personal, ya sea por el mal desempeño de sus labores debido al mal clima organizacional que padece esta sub gerencia, lo que se origina por la falta de un sistema de software actualizado, o por el abuso de autoridad y falta de liderazgo del jefe inmediato, falta de incentivos salariales, reconocimiento laboral, capacitación permanente entre otros, reflejándose en la falta de comunicación/ orientación efectiva al usuario externo.

Se puede encontrar los siguientes factores negativos:

El Sr. Luis Ramírez Prado, quien labora en esta Sub Gerencia desde el 8 de Agosto del año 2012, con desempeño laboral muy eficiente y eficaz, pero de un tiempo a esta parte, con el paso del tiempo ha decaído por varias razones, en especial por el abuso de autoridad, esto conlleva a que su desempeño laboral decaiga significativamente poco a poco, ocasionando otros factores : sobrecarga de sus labores, trabajos no entregados en el tiempo oportuno, pérdida de tiempo, falta de motivación hacia su trabajo, falta de comunicación e información para la atención adecuada y no identificarse con las metas propuestas por la sub gerencia. La problemática interna que está pasando la Sub Gerencia de Tesorería, trae consecuencias no sólo internamente, sino que se refleja en la atención del usuario externo (contribuyentes, proveedores) quienes constantemente manifiestan su queja e incomodidad por el mal servicio recibido, sienten que han perdido tiempo en la espera prolongada para una respuesta negativa, malestar por el incumplimiento y retraso de pagos creando una imagen negativa hacia la institución edil.



El equipo de investigación sugiere algunas alternativas de solución para poder ayudar al trabajador municipal y pueda mejorar su desempeño laboral en beneficio de la Institución edil empezando desde su jefe inmediato, en tal sentido proponemos: solicitar al área de Recursos Humanos la implementación de un programa de capacitación especializada constante y permanente al trabajador, para que pueda efectivizar una buena atención al cliente, esto ayudará al servidor edil a tener una innovadora manera de atención al usuario; así como, implementar un sistema informático acorde a las necesidades y exigencias requeridas por la sub gerencia para el mejor rendimiento de su personal, ayudando a que se tenga información inmediata y de primera, agilizando los procesos administrativos y menor sobrecarga de trabajo laboral.

## **CAPÍTULO II: SISTEMA HIPOTÉTICO**

### **2.1 Fundación del examen**

#### **2.1.1 Antecedente internacional 1**

**Título de la tesis:** “EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE CAJA DE LAS AGENCIAS DE SERVICIOS BANCARIOS BANESCO UBICADAS EN LA CIUDAD DE MARACAY, ESTADO ARAGUA”

**Autor:** Lic. Yokasta, Antúnez.

**Institución:** Universidad de Carabobo.

**País:** República Bolivariana de Venezuela.

**Año:** 2015

**Páginas:** 139, 140, 141.

**APA:** (Lic. Yokasta, 2015).

#### **Conclusiones de la tesis:**

El cenit de la aclaración de la atmósfera jerárquica como un factor clave para mejorar la ejecución laboral de los representantes del territorio monetario de Banesco, que administra las oficinas de cuentas ubicadas en la ciudad de Maracay, estado de Aragua, permitió las siguientes conclusiones:

La conclusión de los componentes que en este momento deciden la atmósfera jerárquica de los representantes en el rango de dinero de Banesco que administra las oficinas de una cuenta ubicada en la ciudad de Maracay, estado de Aragua (Meta 1), permitió darse cuenta de que la cooperación, correspondencia, asociación y la innovación, son los elementos que impactan decididamente en la tierra en la cual los trabajadores desarrollan sus actividades cotidianas, produciendo impactos no solo en la naturaleza de la vida laboral de la población en general y su cumplimiento, sino también en el afán del personal para lograr una ejecución laboral superior y construir conexiones relacionales congruentes.

En cualquier caso, hay diferentes factores, por ejemplo, la lealtad del consumidor, la autoridad, la inspiración y las cualidades; que, independientemente de la posibilidad de que estén disponibles y logren pasos superiores al 50 por ciento, deben considerarse componentes de peligro aptos para producir una carga en la disposición de las propiedades naturales del entorno de trabajo y, posteriormente,

en la ejecución del proyecto general población en medio de la jornada laboral. Motivación detrás de por qué, deben mejorarse para garantizar que los discernimientos compartidos por los compañeros de equipo con respecto a su lugar de trabajo sean sustanciales para controlar su conducta hacia la ejecución efectiva y competente del trabajo.

Por otra parte, la certeza del nivel de ejecución de los representantes que trabajan en el área de ahorro de dinero de las oficinas de administración de dinero de Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado de Aragua (Meta 2), llevó a la conclusión de que los representantes tienen aprendizaje, preparación, habilidades, límites y prácticas que demuestran una gran ejecución de trabajo, ya que descubren cómo alcanzar los objetivos establecidos por la asociación en el tiempo establecido y utilizan las evaluaciones de ejecución para potenciar o dar la bienvenida al avance de las personas en el puesto y para decidir su posible mejora. En cualquier caso, la investigación de los factores claves de la atmósfera jerárquica que se entrometen con la ejecución de los representantes que trabajan en la zona monetaria de las oficinas de ahorro de dinero de Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado de Aragua (Meta 3), generó la garantía de que la colaboración, la innovación, la correspondencia y la asociación son componentes que decididamente deciden la tierra en la que trabajan los especialistas. En cualquier caso, hay factores que afectan de manera importante a las pautas conductuales reconocidas en la asociación bajo examen, entre las que se encuentra la administración, que, habiendo controlado atributos imperiosos, tiende a ignorar los puntos de vista, por ejemplo, la inspiración, los especialistas y la lealtad del consumidor. Atmósfera autoritaria, negligencia para proporcionar a los representantes la prosperidad que requieren para practicar la ejecución de calidad y obstaculizar los estados entusiastas, las convicciones, las cualidades, el trabajo directo y el deber de los trabajadores con sus ejercicios y crear conexiones relacionales unilaterales por la inquietud que terminan obstaculizando la ejecución del trabajo y el alcance de los objetivos buscados por Banesco.

De esta manera, se razona que la atmósfera jerárquica es exitosamente un factor clave para agilizar la ejecución laboral de los representantes, ya que la observación constructiva o pesimista que un hombre mantiene en cuanto a su

trabajo, que se obtiene decisivamente desde el aire en el que se construye al elevar sus ejercicios, uno puede adquirir prácticas coordinadas hacia la rentabilidad o, a pesar de lo que podría esperarse, una ejecución de trabajo derrochadora y competente. Por último, se puede ver en los resultados que los representantes que trabajan en la región de ahorro de dinero de las oficinas de administración de dinero de Banesco están a medio camino persuadidos a la luz del hecho de que, a pesar de que tienen innovación, asociación y tienen el importante destacamento por el trabajo en grupo, la compensación que obtienen no es suficiente para estar a la altura de sus deseos, lo que hace que el punto de vista monetario sea un factor que crea desilusión.

### **Comentarios de los investigadores**

El clima organizacional en todo ambiente laboral donde un colaborador cumple ciertas funciones diarias para el logro de sus objetivos, debe ser prioritario para todo alto ejecutivo en mantener armoniosamente un clima de valores, logros y motivación personal, esto se lograría con una buena organización, tecnología, comunicación y trabajo en equipo que influiría de una manera positiva en el colaborador dando una satisfacción laboral, tanto al usuario interno como externo.

### **2.1.2 Antecedente internacional 2**

**Título de la propuesta:** “LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE INDUSTRIAS EL CALAN EN LA ZONA NORTE”

**Autor:** Sandra Lourdes Bueso Umaña.

**Institución:** Universidad Tecnológica de Honduras.

**País:** Honduras.

**Año:** 2016

**Página:** 109

**APA:** (Umaña, 2016)

**Conclusiones del tema**

La propuesta incorpora los sistemas, tareas y actividades importantes para hacer frente a las aperturas de cambio que se encuentran en la atmósfera jerárquica considerada y creada en la organización.

En caso de que la propuesta del diseño de cambio y las actividades propuestas por cada componente contemplado estén conectadas satisfactoriamente, afectará positivamente la atmósfera autoritaria, lo que impactará el cumplimiento representativo.

Teniendo en cuenta que la proposición depende de una organización vital esencial, los objetivos establecidos deben ser cuantificables en su estimación adicional, centrándose en la administración.

Para la mejora y el uso exitoso de este programa propuesto se requiere una alta cooperación y coordinación del territorio de RR.HH., con la ayuda de la orientación general, en el sólido significado de los objetivos, el grado y los activos esenciales.

### **Comentarios de los investigadores**

Para el logro en tener un clima organizacional positivo que favorezca a la organización, es importante el compromiso no sólo de los colaboradores, sino de los altos ejecutivos con el propósito de alcanzar las diferentes metas y objetivos que tiene la organización. Un buen clima organización es favorable en la medida que se aplique de la forma correcta un plan que mejore los proyectos existentes mediante una buena planeación estratégica y motivación al colaborador.

### **2.1.3 Antecedente internacional 3**

**Título de la tesis:** “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y PAPELERÍA VENEPLAST LTDA.”

**Autores:** Miryam Judith Palomino Bossio y Rafael Guillermo Peña Leguía.

**Institución:** Universidad de Cartagena.

**País:** Colombia.

**Año:** 2016

**Página:** 73, 74

**APA:** (PEÑA, 2016)

**Conclusiones del tema:**

Se pudo concluir que con este estudio se dio cumplimiento a su objetivo principal, correspondiente para diseccionar la relación de la atmósfera autoritaria y la ejecución laboral de los representantes de la organización “Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda.”, pues se aportó mayor información y conocimiento en torno a esta situación mediante una investigación sistemática, detallada y seria. Por otro lado, se logró establecer que los empleados en su mayoría fueron jóvenes, tanto masculinos como femeninos, solteros, con formación técnica tecnológica, y procedentes del medio local. Laboralmente se desempeñan en cargos de auxiliares, con ingresos relativamente bajos, contratados a término indefinido, laborando en jornadas superiores a las 48 horas semanales, tuvieron una vinculación superior a un año y en la totalidad de los casos reciben beneficios y prestaciones laborales. Sobre el clima organizacional en la empresa objeto de estudio se concluyó que los empleados lo catalogaron como bueno, en especial en términos de la motivación que reciben y el control que tienen a la hora de desempeñar sus funciones. También se determinó que los puntos más débiles se hallaron en relación con la capacidad para la toma de decisiones, y las relaciones con los demás miembros del equipo de trabajo.

Otra de las conclusiones fue que el desempeño laboral se pudo clasificar como bueno. En este caso los aspectos o dimensiones con más fortaleza dentro de la empresa correspondieron a las aptitudes y las habilidades, conjuntamente con la motivación que reciben para llevar a cabo sus tareas. En cambio, el conocimiento existente sobre la existencia de algún estándar para medir el desempeño dejó mucho que desear.

Finalmente se pudo confirmar la presencia de una conexión entre la atmósfera autoritaria y la ejecución laboral de los representantes de la organización. El procedimiento estadístico llevó a concluir que la mayor parte de las dimensiones del clima tienen una positiva e importante repercusión sobre el desempeño, destacándose aquellas correspondientes a objetivos, relaciones interpersonales y motivación, así como la percepción global del clima organizacional. Así mismo, las dimensiones individuales del desempeño repercuten positivamente y en gran medida, sobre el desempeño global.

Como conclusión general de este estudio se puede plantear que todas aquellas medidas que se tomen desde la gerencia de la empresa con miras a mejorar el clima organizacional en VENEPLAST LTDA., tendrán repercusiones en el mediano o largo plazo sobre el desempeño laboral de los trabajadores, así mismo, las mejoras en los aspectos puntuales del desempeño tendrán impactos positivos en el desempeño global.

### **Comentarios de los investigadores**

El desempeño laboral dependerá de un buen clima organizacional, por ende, cualquier cambio que se realice en la variable: clima organización repercutirá de ruta crítica en la ejecución de los trabajadores. El significado de tener a un personal motivado, con buenas relaciones interpersonales y con una buena percepción de la empresa donde labora, son factores que ayudan al colaborador a desenvolverse mejor, logrando un desempeño laboral deseable por la empresa.

#### **2.1.4 Antecedente internacional 4**

**Título de la tesis:** “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS (PUCESE)”

**Creador:** Ing. Víctor Xavier Quiñónez Ku.

**Institución:** Universidad Tecnológica Israel.

**País:** Ecuador

**Año:** 2013

**Página:** 114

**APA:** (Ku, 2013)

#### **Conclusiones del tema.**

Como indican los destinos y los resultados obtenidos en el avance de esta teoría, se pueden extraer las conclusiones que lo acompañan:

La atmósfera autoritaria es un aparato vital central para la administración de recursos humanos y el avance jerárquico, que permitió decidir la presencia de

rebeldía con respecto a los trabajadores en lo que respecta a la atmósfera autoritaria existente en el Colegio Católico Eclesiástico de la Oficina Ecuatoriana de Esmeralda (Pucese).

Como lo indica el examen y la elucidación (aclaración) de los resultados obtenidos en las revisiones de la atmósfera autorizada, se resolvieron los factores negativos que influyen en la ejecución del trabajo de Pucese.

La elaboración de un diseño de cambio de atmósfera jerárquico se suma a la mejora de los sistemas, en vista del examen y la administración del cumplimiento del empleo de los trabajadores de Pucese.

### **Comentario de los investigadores**

Es importante poder medir el clima organizacional, con el objetivo de buscar un buen desempeño laboral de los colaboradores y así poder buscar en las diferentes actividades que desarrollan la satisfacción en equipo para beneficio de la empresa y del mismo colaborador en la organización.

#### **2.1.5 Antecedente internacional 5**

**Título de la tesis:** “ESTRÉS Y DESEMPEÑO LABORAL” (CONCENTRADO CELEBRADO EN ALTENSE QUETZALTENANGO SERVITECA)

**Autora:** Mayra Raquel González Acabal.

**Institución:** Universidad Rafael Landívar.

**País:** Guatemala.

**Año:** 2014

**Páginas:** 71 y 72

**APA:** (Acabal, 2014)

#### **Conclusiones del tema:**

La ansiedad generada por diversos factores en el lugar de trabajo influye en la ejecución de los asociados de serviteca altense, fluctuando desde una oficina hasta la siguiente, y además afecta los resultados; así que reconocemos la opción de examinar la teoría que especifica que si hay una asociación sensiblemente



notable con un nivel alfa de 0.05 entre la ansiedad y la ejecución del trabajo de los colegas de Serviteca Altense S.A.

Según lo indicado por el examen, la mayoría de los trabajadores de Serviteca Altense S.A. indican grandes cantidades de estrés, donde se considera la media de la prueba de ansiedad controlada.

21.1 y como lo indican los puntos de referencia de la prueba donde la media típica debe ser 16.3 y 14.7, en otras palabras, los resultados que se muestran en este programa elevan las cantidades de estrés y los que son más pequeños se consideran bajos.

Se confirmó con al menos una criticidad de 0.05, para decidir la conexión, la estima adquirida era más prominente a 0.28, en esta línea, se creó la presencia de una equidad entre los resultados y la prueba para medir la ansiedad general y cuantificar el trabajo de ansiedad cómplice, donde el resultado fue 0.35 mayor que el resultado normal y además el efecto secundario de la prueba para cuantificar la ansiedad general se identifica con la consecuencia de la evaluación de la ejecución.

La exploración demostró que el estiramiento general y laboral crea en las asociaciones, enfrentamientos que generan una disminución de la rentabilidad en la facultad y de esta manera los aspectos notables de la misma.

De igual forma, cuando hay una mala ejecución con respecto a los colegas, uno de los componentes que lo produce es la **ansiedad negativa**, en la que resulta notablemente importante ser consciente de los elementos que la producen debido a la cuestión y considerar que todo el estrés supervisado puede respaldar a la organización y otorgar mayor eficiencia.

### **Comentario de los investigadores**

La importancia de tener a nuestros colaboradores motivados y sin estrés será positiva, ya que por la sobrecarga de trabajo, trabajo bajo presión, abuso de autoridad, afectará de manera definitiva el desempeño laboral de todos los colaboradores, perjudicando los intereses de la organización y su productividad.

El poco conocimiento de manejo de estrés le podría costar a la organización la permanencia en el mercado y la retención del talento humano.

### **2.1.6 Antecedente nacional 1**

**Título de la tesis:** “PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS E INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE MAQUINARIAS U-GUIL S.A 2014.”

**Autora:** Rivera Palomino, Ángela Victoria.

**Institución:** Escuela Profesional de Administración de Empresas.

**País:** Perú

**Año:** 2016

**Página:** 70 y 71

**APA:** (RIVERA PALOMINO, 2014)

#### **Conclusiones del tema:**

En relación al objetivo general, el cual pide “Determinar en qué medida el programa de recursos humanos influye en el clima laboral de los colaboradores de maquinarias u - guil s.a., 2014.”, según los resultados obtenidos se observa que el programa de recursos humanos influenciaría de manera positiva en la empresa maquinarias u - guil, ya que aplicando los cuatro talleres del programa de recursos humanos, los colaboradores tendrían un mejor rendimiento laboral, mejorando sus habilidades profesionales y personales, dando como consecuencia un mejor clima laboral a nivel de todas las áreas de la empresa.

En relación al primer objetivo específico, se requirió “describir cómo las competencias laborales influyen en la percepción del clima laboral de los 72 colaboradores de maquinarias u - guil s.a., 2014.”, por lo que se obtuvo un diagnóstico sobre los planes trabajados en la organización que dieron como resultado un déficit en cuanto a entorno laboral.

En cuanto al segundo objetivo específico, donde se buscó “indicar de qué forma el desarrollo de habilidades personales y sociales influyen en la percepción del clima laboral de los colaboradores de maquinarias u - guil s.a., 2014.” cuyos resultados

se basan en cuanto a la confiabilidad de información y los cargos del personal mostrando un nivel alto en cuanto a este componente y las habilidades de los colaboradores.

En cuanto al tercer objetivo se requirió “señalar de qué manera la evaluación del desempeño influyen en la percepción del clima laboral de los colaboradores de maquinarias u - guil s.a., 2014.”, por lo que se manifiesta que la evaluación del desempeño es de suma importancia ya que si no existiese este objetivo hubiera consecuencias desfavorables para la empresa.

### **Comentario de los investigadores.**

Es importante poner mayor énfasis en las habilidades de los colaboradores para manejar información, a igual de la percepción del clima laboral. Evaluando constantemente el desempeño de los colaboradores es de mucha importancia para poder medir el grado de estrés en el que los colaboradores se ven envueltos, esto para realizar las medidas pertinentes y así evitar futuros contratiempos en las áreas de la empresa, sólo así el desempeño laboral de los colaboradores sería eficiente y eficaz.

### **2.1.7 Antecedente Nacional 2**

**Título de la tesis:** “INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA KENTUCKY FRIED CHICKEN SEDE REAL PLAZA EN LA CIUDAD DE TRUJILLO 2015”

**Autores:** Br. Guevara Contreras Franklin Iván y Br. Tafur Chávez Andersson Johan Jesús.

**Institución:** Universidad Privada Antenor Orrego.

**País:** Perú

**Año:** 2015

**Página:** 55

**APA:** (Jesús, 2015)

**Conclusiones del tema:**

La influencia que existe entre el ambiente de trabajo y la ejecución de peones es genial en la organización kentucky fried chicken sede real plaza, ya que los resultados de la investigación demostraron que el lugar de trabajo impacte decididamente la ejecución de los trabajadores, lo cual se puede contrastar con los resultados obtenidos y con el análisis estadístico (chi cuadrado).

La empresa kentucky fried chicken sede real plaza, muestra una gran importancia en lo que concierne al clima laboral, realizando una óptima gestión de recursos humanos lo que se demuestra en el interés del desarrollo personal de sus trabajadores y en la motivación, recompensas y satisfacción económica brindada a los mismos.

El ambiente de trabajo en la organización KFC central es genial, lo cual se demostró en la tabla de criterios (anexo n°5) que se elaboró en base a aspectos específicos de la organización como compromiso, toma de decisiones, formación, trabajo en equipo, liderazgo, motivación y satisfacción.

El nivel de desempeño laboral en la empresa KFC sede real plaza, es alta, lo cual se demostró en la tabla de criterios (anexo n°5) que se realizó con los resultados positivos obtenidos (superiores al 65% en todos los casos) en lo que concierne a capacidad y desenvolvimiento laboral.

**Comentario de los investigadores**

Un buen clima laboral repercutirá favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Kentucky Fried Chicken, esto favorece a la productividad y rentabilidad de la empresa, la misma que sabe de la importancia de tener a un personal motivado, incentivado, reconocido y valorado.

**2.1.8 Antecedente Nacional 3**

**Título de la teoría:** “FACTORES MOTIVADORES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN – JULIACA 2014”

**Autora:** Rosa Isabel Larico Apaza.

**Institución:** Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”

**País:** Perú

**Año:** 2015

**Página:** 124

**APA:** (APAZA, 2015)

**Conclusiones del tema:**

Se confirmó la presencia de una conexión crítica entre las variables despertadoras y la ejecución del trabajo de los especialistas de la Región de San Román.

Se confirmó una conexión crítica entre la compensación de la llave menor y la satisfacción de deberes, ya que eso afecta la ejecución del trabajo de los especialistas del barrio comunal de San Román.

Se encontró una relación crítica entre las fuerzas motivadoras otorgadas a los especialistas, por ejemplo, las resoluciones, la carta de felicitación y la preparación de subvenciones con la ejecución del trabajo de los trabajadores del distrito común de San Román.

Se demostró una conexión inmediata entre los estados de la condición física y el respeto como afecto por el trabajo, autoconocimiento ya que impacta de manera pertinente en la ejecución del trabajo de los especialistas de la Región de San Román.

**Comentarios de los investigadores**

En las entidades públicas del Perú se puede detectar con facilidad la falta de amor al trabajo, por ciertos factores que desmotivan al trabajador y que no contribuyen a un buen desempeño laboral en las diferentes sub gerencias, dichos resultados conllevan que todos los usuarios tengan una mala perspectiva e imagen de las entidades públicas a nivel nacional.

**2.1.9 Antecedente nacional 4**

**Título de la tesis:** “INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES COMUNICACIONES VIVIENDA Y CONSTRUCCIÓN – PUNO 2015”.

**Autores:** Gissela Amparo Zapana Castillo y Denis Pean Cutisaca Atamari.

**Institución:** Universidad Nacional del Altiplano.

**País:** Perú

**Año:** 2017

**Página:** 97 Y 98

**APA:** (ATAMARI, 2017)

**Conclusiones del tema:**

Existe una influencia significativa del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes.

Comunicaciones Vivienda y Construcción - Puno 2015; debido a que en la institución la atmósfera jerárquica es básica para el avance individual y laboral; así mismo por el logro que se puede lograr en sus administraciones, se fusiona y se refuerza con el cumplimiento de la ejecución que ocurre en cada uno de sus trabajadores.

La motivación impacta por completo la ejecución del trabajo, como se muestra en la primera hipótesis específica. De acuerdo a la prueba de hipótesis (Chi-cuadrado de Pearson) se tiene como resultado que la Chi cuadrada calculada ( $X^2 c = 40.234 a$ ), es mayor que la Chi cuadrada tabulada ( $X^2 t = 9.4877$ ), lo que sugiere que la teoría invalida ( $H_0$ ) es rechazada y la opción especulación es reconocida ( $H_a$ ); debido fundamentalmente a que la motivación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción – Puno 2015. Esto, como lo indican los resultados obtenidos de la utilización de la revisión directa sobre la atmósfera jerárquica, fue para los trabajadores de dicha organización. De esta manera, la inspiración es uno de los factores más importantes para lograr una excelente ejecución de trabajo.

La comunicación influye significativamente en el desempeño laboral como se muestra en la segunda hipótesis específica. De acuerdo a la prueba de hipótesis (Chi-cuadrado de Pearson) se tiene como resultado que la Chi cuadrada calculada ( $X^2 c = 14.840a$ ), es mayor que la Chi cuadrada tabulada ( $X^2 t = 9.4877$ ), lo que implica que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ); debido fundamentalmente a que la comunicación influye

significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción – Puno 2015, esto de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de la guía de encuesta sobre clima organizacional realizada a los trabajadores de dicha institución.

Se ha logrado determinar que el trabajo en equipo influye significativamente en el desempeño laboral como se muestra la tercera hipótesis específica. De acuerdo a la prueba de hipótesis (Chi-cuadrado de Pearson) se tiene como resultado que la Chi cuadrada calculada ( $X^2 c = 20.194a$ ), es mayor que la Chi cuadrada tabulada ( $X^2 t = 9.4877$ ), lo que implica que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ); debido fundamentalmente a que el trabajo en equipo influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes Comunicaciones Vivienda y Construcción – Puno 2015, esto como lo indican los resultados adquiridos del uso del control general en la atmósfera jerárquica completado a los trabajadores de dicho establecimiento; en esta línea, es básico recordar que, al obtener una relación de colaboración decente, se logrará un nivel de ejecución de trabajo realmente decente.

### **Comentarios de los investigadores**

Cabe destacar en esta investigación la importancia de la repercusión de la motivación, trabajo en equipo y la comunicación sobre el desempeño laboral en esta Municipalidad, la cual son de gran significado si se busca que los trabajadores se preocupen por la calidad del trabajo que están realizando, favoreciendo a los usuarios externos y a la alta dirección.

#### **2.1.10 Antecedente nacional 5**

**Título de la tesis:** “EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL MINISTERIO PÚBLICO DISTRITO FISCAL PUNO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL PERIODO 2013 - 2014”

**Autor:** Bach. Adm. Edwin Guevara Guevara.

**Institución:** Universidad Nacional del Altiplano.

**País:** Perú

**Año:** 2015

**Página:** 94

**APA:** (Guevara, 2015)

**Conclusiones del tema:**

Se ha probado que existe una conexión inmediata entre los factores atmósfera jerárquica y la ejecución del trabajo, con un coeficiente de Pearson del 44.97%, lo que implica que existe una probabilidad interna de libertad de información observada y esperada, por lo que se reconoce la especulación de exploración.

Se ha descubierto que los componentes que demuestran el mejor impacto constructivo en la atmósfera jerárquica son: confiabilidad (4.30), autoconocimiento (4.39), administración (4.13) y relaciones relacionales (4.07), en una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es terrible y 5 excelente. Cuando todo está dicho, la puntuación normal general obtenida para la atmósfera jerárquica es 4.02.

Existe una confianza positiva en el cumplimiento de los objetivos con la ejecución del trabajo, lo cual, como lo indica nuestro examen, verifica que el cumplimiento de los objetivos en un 14.4% se resuelve específicamente por la ejecución del trabajo.

**Comentarios de los investigadores**

La importancia de ambas variables de estudio es de mucha importancia en un centro laboral, por lo que se debe poner importancia a crear un excelente clima organizacional dentro del centro de trabajo, esto en todo momento repercutirá positivamente en el desempeño laboral de todo trabajador aumentando su productividad y con el prestigio y la rentabilidad de toda empresa.

**2.2 Bases teóricas**

**2.2.1. Variable 1: Definiciones de Ambiente jerárquico**

(Lancevich, 2006), llama la atención sobre el hecho de que la atmósfera de autoridad es la investigación de las prácticas, los estados de ánimo y la ejecución humana en un dominio jerárquico; implica recurrir a especulaciones, técnicas y estándares extraídos de controles, por ejemplo, investigación del cerebro,



ciencias humanas y humanidades sociales para descubrir acerca de reconocimientos, valores, límites de aprendizaje y actividades individuales mientras se trabaja en reuniones y dentro de la asociación en general, y también examinando el impacto de la condición externa en la asociación en su HR, misiones, objetivos y procedimiento.

(Luthans, 2008), confirma que la atmósfera de autoridad positiva es el examen y el uso de las cualidades y los límites mentales positivos de los recursos humanos, que se miden, crean y supervisan adecuadamente para el cambio de ejecución en el entorno de trabajo actual ".

(Méndez Álvarez, 2006), llama la atención sobre que la atmósfera jerárquica es tierra de la que emerge y choca cuando se contrastan los modelos, se identifica con las disparidades entre ellos, hay cierta asentimiento entre las elucidaciones más conocidas sobre la atmósfera .

(Rodríguez Mansilla, 1999), alude "A las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo".

(Alles, 2008). Quien expresa que una conducta autoritativa está preocupada por la investigación de lo que las personas hacen en una asociación y cómo afecta esa conducta en su ejecución.

(Chiavenato, 1992), la atmósfera constituye la condición interna de la asociación, el aire mental característico que existe en cada asociación. Asimismo, especifica que la idea de atmósfera autorizada incluye diversas partes de la circunstancia, que se cubren unas a otras en grados fluctuantes, por ejemplo, asociación, innovación, estrategias, objetivos operativos, controles interiores (variables básicas); a pesar de los estados mentales, los marcos de estima y los tipos de conducta social que son impulsados o rechazados (factores sociales).

(Likert, 2014), la Hipótesis de Atmósfera Autorizada de Likert. Hay tres tipos de factores que deciden las cualidades autoritativas: los factores causales, los factores delegados, los últimos factores.

**a. Factores casuales**

Son factores autónomos que determinan el sentido en que se desarrolla una asociación y, además, los resultados que obtiene. Estos excluyen más que los factores autónomos susceptibles de experimentar un ajuste de la asociación de aquellos confiables.

**b. Factores transicionales**

Estos factores reflejan el estado interno y la solidez de una organización, por ejemplo, inspiraciones, disposiciones, objetivos de ejecución, dominio de la correspondencia y liderazgo básico, y así sucesivamente.

**c. Últimos factores**

Son los factores dependientes que resultan del impacto conjunto de los dos anteriores. Estos factores reflejan los resultados adquiridos por la asociación; son, por ejemplo, la rentabilidad, los costos de hacer negocios, los beneficios y las desgracias

La combinación y conexión de estos factores hace que sea concebible decidir dos tipos notables de atmósfera jerárquica, o marcos, cada uno con subdivisiones. Las atmósferas adquiridas de esta manera se ponen en un marco persistente que comienza desde un marco extremadamente dictador que se compara con una atmósfera cerrada y un marco excepcionalmente participativo que se relaciona con una atmósfera abierta.

### **2.2.1.1 Factores del clima laboral**

Por otra parte, los componentes que deciden la atmósfera de trabajo son los siguientes:

**a. Componentes externos**

Los componentes externos de la asociación, por ejemplo, clientes, proveedores, pesos de la unión y los medios.

**b. Variables mentales**

Componentes mentales que están disponibles, por ejemplo, estados de ánimo, sentimientos, discernimientos, inspiraciones y deseos de los individuos en medio de sus asociaciones.

**C, Elementos individuales, de recolección y auxiliares**

Los atributos de cada persona, comprender sus comportamientos, observaciones, identidad, cualidades, inspiraciones y el nivel de estrés que puede sentir afecta su conducta y su condición interna de la asociación. Las reuniones, el flujo de las reuniones formales e informales que existen dentro de la asociación, su estructura, formas de correspondencia, prueba reconocible, nivel de unión, alma del cuerpo, estándares y códigos de conexiones, partes y partes dentro de ellos, influyen adicionalmente en la jerarquía atmósfera. La estructura está hecha de puntos de referencia de trabajo, enfoques de negocios, el marco y flujo de correspondencia y relaciones de poder. El camino en el que se componen la estructura jerárquica, las cadenas de mando y los niveles autorizados, las empresas, las partes y los elementos de los individuos, la carga de trabajo y el peso en el trabajo influyen en la atmósfera autoritaria. De la misma manera, la ciencia jerárquica del cerebro está a cargo de la investigación de la conducta de las personas dentro de la asociación.

**2.2.1.2 Factores del clima organizacional**

Las cualidades de cada persona, comprenden sus mentalidades, discernimientos, identidad, cualidades, inspiraciones y el nivel de estrés que pueden sentir afecta su conducta y su condición interna de la asociación. Las reuniones, la progresión de las reuniones formales e informales que existen dentro de la asociación, su estructura, formas de correspondencia, prueba distintiva, nivel de apego, alma del cuerpo, estándares y códigos de conexiones, partes y partes dentro de ellos, influyen adicionalmente en la autoridad atmósfera. La estructura está hecha de normas de trabajo, estrategias comerciales, el marco y flujo de correspondencia y

relaciones de poder. La ruta en la que se planifican la estructura jerárquica, las cadenas de mando y los niveles autorizados, las empresas, las partes y los elementos de los individuos, la carga de trabajo y el peso en el trabajo influyen en la atmósfera jerárquica. De manera similar, la ciencia jerárquica del cerebro está a cargo de la investigación de la conducta de las personas dentro de la asociación.

- **Concentrarse en variables mentales individuales.**

La concentración de variables mentales individuales está controlada por procedimientos mentales, como se propone (Schneider, 1983).

Los tres procedimientos que tiene el individuo en la asociación surgen:

- a) La persona tiene que construir una cooperación social, ya que busca y elige a los demás.
- b) Necesidad de generar sentimientos de proclividad hacia la asociación.
- c) Desarrollar un sentimiento positivo o negativo teniendo un lugar con la asociación. también se observa que el punto de vista mental incorpora la inclinación y la forma en que los individuos responden a los atributos de cada asociación y a las circunstancias específicas indicadas por desarrollos individuales, por ejemplo, autogobierno singular, nivel de realización, inspiración, sentimiento de tener un lugar, deber y firmeza con los objetivos, obligación en la ejecución y disposición para cambiar; estos elementos se identifican específicamente con la idea de la atmósfera de trabajo, se vieron directamente o de forma indirecta por especialistas que afectan la conducta del representante .

- **El centro reúne los factores de toros**

Caracteriza la atmósfera como discernimiento agregado e imparte a las sustancias internas de la reunión donde las partes sociales de la empresa se convierten en un manantial de realización duradera, se produce la superación personal, descubriendo cómo ser tolerante, participar, con respecto a los contrastes. Esto crea una atmósfera de paz, que por lo tanto disminuye la contundencia relacional, se beneficia de los enfrentamientos cuando ocurren, lo

que favorece a las asociaciones y a sus individuos para lograr mejores resultados para la sociedad. Estos elementos son: Alma de participación; confiar en el gerente; conexiones relacionales, avance de la colaboración, administración y evaluaciones agregadas (Toro, 2005)

- **Concentrarse en elementos autorizados**

Cada una de las asociaciones tiene sus propias cualidades y propiedades, algunas veces especiales y selectivas, que influyen en las condiciones internas o en la atmósfera jerárquica de las mismas, e influyen en la conducta del trabajador y, por lo tanto, en la rentabilidad de la organización. Entre estos componentes, surgen algunos creadores: correspondencia y dispersión de enfoques, modelo de liderazgo básico, estructura jerárquica. Varios nivel nivelado y su impacto en la posición, relacionados con palabras y peligros institucionales, hardware físico marco físico

### 2.2.1.3 Hipótesis de inspiración

#### a. Hipótesis de inspiración de Abraham Maslow,

Abrahám Maslow, un terapeuta estadounidense concebido en 1908, construyó una intrigante hipótesis de identidad, que crea, además de otras cosas, la hipótesis de la inspiración, cuyo símbolo más ilustrativo es la pirámide de Maslow, propuso una disposición de necesidades en cinco progresivos niveles con el objetivo de que el individuo debe cumplir cada nivel.

El nivel principal se compara con los requisitos esenciales para la subsistencia del individuo, también llamados necesidades fisiológicas, por ejemplo, comer, descansar, el trabajo se considera como el salario más bajo permitido por la ley y las condiciones de trabajo. El segundo nivel se relaciona con las necesidades de aseguramiento y seguridad, en el punto de vista idéntico a las condiciones de bienestar relacionadas con las palabras, solidez en los negocios, ahorro estandarizado y pago sobre la base. El tercer nivel satisface las necesidades sociales, como la celebración, la atención plena, el compañerismo, etc., y en el campo del trabajo son los posibles resultados de la conexión con otras personas,

asociaciones, relaciones de trabajo. El cuarto nivel se compara con las necesidades de pensamiento y el mantenimiento de un estado que en el ámbito del trabajo tendría la capacidad de realizar mandados que permitan un sentimiento de realización y obligación, premios, avances y reconocimiento. La cantidad más elevada incluye el autoconocimiento individual que alude a la posibilidad de aprovechar al máximo las aptitudes, las capacidades y la imaginación. Las cualidades que Maslow ha distinguido son las siguientes:

Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

- A medida que el individuo descubre cómo satisfacer sus necesidades fundamentales, la solicitud más alta necesita mostrarse paso a paso, no todas las personas sienten el requisito del autoconocimiento, ya que es un logro individual.
- Las necesidades fundamentales requieren un ciclo de inspiración generalmente corto para su cumplimiento. Curiosamente, las necesidades más altas requieren un ciclo más extendido

#### **b. Cadena de mando de Alderfer Inspiration Hypothesis**

Alderfer sostiene que hay tres reuniones de necesidades esenciales: presencia, conexiones y desarrollo; de ahí el nombre de la hipótesis ERC, la reunión de presencia logra satisfacer nuestras necesidades fundamentales de presencia material, incluido lo que Maslow considera necesidades fisiológicas y de bienestar. La segunda reunión de necesidades es la de las conexiones: la necesidad que tenemos de mantener conexiones relacionales esenciales.

Estos deseos sociales y de estatus requieren la colaboración de otros individuos, en caso de que se cumplan, y se corresponden con la necesidad social de Maslow y la parte externa de la agrupación de consideraciones. Por fin, Alderfer incorpora las necesidades de desarrollo; un deseo natural de superación personal. Estas necesidades incorporan la parte inherente de la clasificación de respeto de Maslow y los aspectos más destacados incorporados en el autoconocimiento. A pesar de suplantarse las cinco necesidades de Maslow en lugar de la hipótesis de la cadena de importancia de los requisitos, la hipótesis

ERC demuestra que (1) más de una necesidad puede estar en operación mientras tanto, y (2) el cumplimiento de una cantidad más elevada requiere, el deseo de cumplir una necesidad de incrementos de nivel inferior

La cadena de importancia de las necesidades de Maslow es un movimiento precario en los pasos, la hipótesis ERC no sugiere una progresión inflexible en la que una necesidad inferior a la norma debe cumplirse suficientemente antes de que pueda avanzar. Por ejemplo, un hombre puede tener una oportunidad de desarrollo, cuando las necesidades de relación o presencia aún no están satisfechas, o puede trabajar con las tres clases de necesidades mientras tanto.

### **c. . Mc Clelland Inspiration Hypothesis**

David Mc Clelland afirmó que todas las personas tienen:

- Requisito para el logro: se alude al impulso de superar las expectativas, el logro en asociación con una disposición de normas, teniendo una puñalada en el progreso.
- Requisito de control: alude a la necesidad de lograr que otros individuos continúen de una manera que no lo harían, es decir, alude al deseo de tener efecto, impactar y controlar a los demás.
- Requisito de conexión: alude al deseo de identificarse con otras personas, es decir, establecer relaciones relacionales cordiales y cercanas con personas alternas de la asociación.

La gente está persuadida, como lo indica la fuerza de su deseo de realizar, en cuanto a un nivel de magnificencia o para prevalecer en circunstancias agresivas.

Al investigar sobre el requisito de logro: McClelland descubrió que los productores de películas increíbles varían de los demás en vista de su deseo de mejorar. Buscan circunstancias en las que tienen la obligación moral de dar respuestas a

problemas, circunstancias en las que pueden obtener información rápida sobre su ejecución, teniendo en cuenta el objetivo final para saber si están mejorando o no; por último, circunstancias en las que pueden establecer objetivos de prueba; sea como fuere, tratan de ser fructíferos por la suerte, es decir, se inclinan hacia la prueba de eliminar un problema y asumir el deber moral de lograr o desilusionarse. Además, aléjese de las tareas que no son simples ni extremadamente problemáticas, al tiempo que se derrota, necesita sentir que el resultado, es decir, el logro o la desilusión, depende de sus propias actividades particulares. Los inmensos productores de películas se desempeñan mejor cuando ven que tienen medio plano de logro y medio desengaño, ya que tienen una posibilidad decente de encontrar sentimientos de logro y cumplimiento de sus esfuerzos.

#### **d. Hipótesis de Factor Inspiration por Frederick Herzberg**

Frederick Herzberg: formulo la hipótesis de los dos elementos para aclarar mejor la conducta de las personas en el trabajo y aumenta la presencia de dos factores que guían la conducta de las personas.

- Factores de limpieza o elementos extraños: la tierra abarca a la población en general y cómo hacer su función. Estos son salvajes para los individuos, variables estériles principales: pago, ventajas sociales, tipo de administración o supervisión que los individuos obtienen de sus jefes, estados físicos y naturales del trabajo, arreglos físicos de la organización, controles internos; en la inspiración externa, el impulso o motivador que mueve a un hombre a desempeñar una acción de la empresa misma se llena como una fortificación, por ejemplo, cuando un hombre realiza ejercicio físico no para que esa realidad lo aprecie, sino por razones sociales u otros.

Herzberg menciona que las variables estériles se consideraron exclusivas para persuadir a las personas, el trabajo es una circunstancia desagradable y para motivar a las personas a trabajar más, puede remunerar e incentivar la compensación, o se energiza a las personas en consecuencia de su trabajo.



Como lo indica la exploración de Herzberg cuando los factores de limpieza son ideales, mantiene una distancia estratégica respecto de la decepción representativa, y cuando las variables estériles son pésimas, provocan desilusión.

Su impacto se asemeja a una solución para el dolor cerebral, luchan contra el tormento, sin embargo, no mejora el bienestar ya que se identifican con la decepción, Hersberg los llama elementos de decepción.

- Variables motivacionales o elementos naturales: están bajo el control del (individuo) ya que se identifica con lo que hace y realiza. Los componentes motivacionales incluyen sentimientos identificados con el desarrollo singular, el reconocimiento experto y las necesidades de autocumplido en su actividad. Las empresas y el puesto están destinados a cumplir con los estándares de eficacia y economía, suspendiendo las puertas abiertas para la innovación de la población en general. Esto hace que el individuo pierda su yo mental crítico, la falta de compromiso provoca "desmotivación" ya que la organización simplemente ofrece un entorno de trabajo aceptable. Como lo indicó Herzberg, los factores motivacionales sobre la conducta de los individuos son sustancialmente más profundos y estables cuando son ideales. Al estar conectado según la inclinación general del individuo, Herzberg llama variables de cumplimiento. En la inspiración inherente, el individuo comienza o desarrolla un movimiento a través de fuerzas motrices interiores, por la alegría de hacerlo. El cumplimiento de terminar algo o lograrlo no está dictado por elementos externos. En consecuencia, se identifica con la vanidad y la confianza individuales, por ejemplo, hay individuos que practican porque aprecian la acción.

Asimismo, subraya que los componentes a cargo del cumplimiento de los expertos de los individuos están separados y son únicos en relación con las variables de decepción, a la inversa de la satisfacción de los expertos no sería una decepción, sino un cumplimiento.

### e. Hipótesis X e Hipótesis Y de Douglas Mcgregor.

Se distinguió de la escuela reguladora de las relaciones humanas de impresionante estatura en el siglo más reciente, cuyas lecciones aún tienen aplicación suficiente a pesar de haber mantenido la pesadez de cuatro años de hipótesis y diseños administrativos.

McGregor en su libro "El Lado Humano de las Asociaciones" retrató dos tipos de directores considerados a los que llama hipótesis X e hipótesis. Además, los jefes de los anteriores consideran a sus subordinados como criaturas de trabajo que se mueven exclusivamente antes de la carga o el peligro, mientras que los segundos directores dependen de la regla de que los individuos necesitan y necesitan trabajar. El creador lo reconoce de la manera que lo acompaña.

**1. Hipótesis X:** Depende del antiguo estatuto del palo y la zanahoria, y la suposición de que la mayoría no es notable, se espera que las personas tengan una inclinación característica a la recreación; el trabajo es un tipo de disciplina o como se ha dicho (trabajar es una locura, incluso pagar), que presenta dos requisitos apremiantes para la asociación: supervisión e inspiración. Las premisas de la hipótesis X son:

a. El individuo no le gusta trabajar y mantiene una distancia estratégica de no importa qué hacer como tal, que ofrece ascender al segundo.

Los trabajadores se asemejan a los sementales; en caso de que no se delecten, no funcionan; los individuos deben obligar, controlar, dirigir y primero iluminarlos con disciplinas para que se esfuercen por lograr los objetivos de la organización.

El individuo promedio se mantendrá alejado de cualquier deber, tiene poco deseo y necesita bienestar más importante, por lo que es vital que lo guíen.

Su confianza los hace no equipados para el equilibrio y la autocontención; las personas deben ser coordinadas y controladas por la organización.

**2. Hipótesis Y:** Los jefes consideran que sus subordinados encuentran en su actividad un manantial de satisfacción y que generalmente se esfuerzan por lograr los mejores resultados para la asociación, de esta manera, los individuos deben

descargar las habilidades de sus especialistas para esos resultados. El prefacio de la hipótesis Y son:

La pérdida constante física y mental en el trabajo es tan típica como tener un efecto sobre todo o descansar, el individuo normal no desprecia el trabajo.

. No existe un requisito de presión, calidad o peligros para las personas para esforzarse por lograr los objetivos de la organización.

Los trabajadores se enfocan en los destinos de negocios, ya que son compensados por sus logros, la mejor recompensa es la realización de la autoimagen y puede comenzar por el esfuerzo realizado para lograr los objetivos de la asociación.

Ampliar la posición para una mayor satisfacción en el empleo, para que las personas puedan conocer la importancia de lo que hacen y tengan una idea de su compromiso individual con la operación de la organización en su totalidad.

Descentralización de elecciones y la asignación de obligaciones, de modo que las propias organizaciones se ocupan de sus recados y se enfrentan a las dificultades y abordan sus problemas para auto-reconocerse.

#### **2.2.1.4 Sub variable o dimensiones de Clima Organizacional**

##### **Dimensión 1: Correspondencia relacional**

(Socorro Fonseca, 2008), transmitir es “llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes”

(Antonio, 2013), la correspondencia ocurre cuando hay “interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Trasmisor-Receptor)” entendiendo la "ley de bivalencia", en la cual cada transmisor puede ser beneficiario, cada receptor podría ser transmisor “Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad”.

Las principales criaturas equipadas para introducir prácticas comunicacionales y sociales, de transmisión y aceptación mental y sensorial, son criaturas objetivas (los individuos) que tienen lo que Paquali llamó el "Conocimiento" del conocimiento de la correspondencia de ambos para la correspondencia (que hay dos existencias, la del "otro" y el reclamo), que se asocian simétricamente, intentando condicionar la voluntad a la comprensión compartida, es lo que se llama discurso. Comunica que "no hay" correspondencia "u otras asociaciones persuasivas con la naturaleza y el material bruto" para esta situación solo hay una "conexión monovalente" o una "relación de datos", donde los mensajes dados de alta no tendrían ningún retorno mecánico, y que el los miembros tienen un bajo coeficiente de coherencia.

### **La correspondencia relacional como la forma de impartir datos a diferentes personas.**

Para finalizar, el procedimiento de correspondencia relacional debe tener los tres componentes fundamentales que lo acompañan (Right, 1984):

**a. Fuente / codificador.** La fuente / codificación es ese individuo en la circunstancia de la correspondencia relacional que inicia y codifica los datos que necesita transmitir a otra persona. La codificación es la forma de orquestar los datos de alguna forma que otra persona pueda obtener y comprender.

**b. Bandera.** Los datos codificados que la fuente esperaba compartir constituyen un mensaje. Un mensaje que se ha transmitido comenzando con un individuo y luego con el siguiente se conoce como bandera.

**c. Decodificador / beneficiario.** Es ese individuo con quien la fuente intenta compartir datos. Este individuo obtiene la bandera y desenreda o traduce el mensaje para decidir su importancia. Descifrar es la forma de cambiar los mensajes a datos. En todas las circunstancias de la correspondencia relacional, la importancia del mensaje es un efecto posterior al descifrado. El decodificador / receptor se conoce como el beneficiario u objetivo.

## **Dimensión 2: autosuficiencia para el liderazgo básico**

(Kant, 2008) la autosuficiencia es el estándar por el cual la voluntad progresa para convertirse en partícipe de la calidad profunda, es por la templanza de la cual es concebible que esto (la voluntad juiciosa) defina una meta clara. En el momento en que la voluntad toma por ley algo que no está dado por su propia razón funcional particular aún por una pregunta externa que lo decide, actúa éticamente por razones subjetivas e intereses específicos (según la obligación), en lugar de por la obligación misma. Deberíamos comprender que Heteronomy implica una ausencia de especialista básico, que es el manantial de cada regla espuria.

(Kohlberg, 2013), postula situaciones morales a varios adultos y solicita reacciones. Sus investigaciones recopilaron datos de varios ámbitos (EE. UU. Taiwán, México) para eliminar la inestabilidad social y centrar el buen pensar, en lugar de una gran cantidad de conducta o sus resultados. En esta línea, Kohlberg creó tres investigaciones de gran calidad, cada una de las cuales se subdividió en dos niveles. Leen en un sentido dinámico, es decir, en una cantidad más elevada, una autodeterminación más notable. Organización pre-convención: los puntos de referencia se cumplen o no según lo indicado por los resultados.

**Nivel 1: Introducción egocéntrico:** el control se cumple para mantenerse alejado de la disciplina (ilustración: no le pego a mi compañero de escuela a la luz del hecho de que en caso de que no me rechacen).

**Nivel 2: Presentación individual:** el administrador está satisfecho de obtener un premio (caso: hago mi trabajo a la luz del hecho de que mis amigos me traen un crucero). Estadio ordinario: las pautas se satisfacen mediante el arreglo de configuración.

**Nivel 3: Dirección gregaria:** el administrador está satisfecho de cumplir con los demás (yo debería ser un niño decente con el objetivo de que mi gente se sienta feliz por mí).

**Nivel 4: Introducción grupal:** el estándar se satisface para mantener la solicitud social (debo satisfacer mi parte dentro de la sociedad). Organización post-convencional: los estándares se satisfacen en la capacidad del reconocimiento individual y las cualidades que implican.

**Nivel 5: Introducción relativista:** el estándar se cumple mediante un acuerdo y no puede ser desafiado (debo considerar las pautas como una ventaja normal y como lo indica un acuerdo intencional).

**Nivel 6: Introducción universalista:** El estándar se satisface cuando consideran las apreciaciones generalizadas, y si no lo hacen, ignoran (cualquier actividad depende del respeto por la nobleza de los demás, o en general el desafío es real). Kohlberg afirma que los jóvenes viven en el estado principal, mientras que solo el 20% de los adultos alcanzan el nivel 5, y solo el 5% alcanza el nivel 6. Independientemente de la retroalimentación del programa Kohlberg, ahora aprecia un amplio acuerdo y reconocimiento.

### **Dimensión 3: Motivacional trabajo**

Como lo indica (Robbins, 2008), la inspiración “Es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo” (Pág. 100).

En lo que respecta al creador al que se hace referencia, la inspiración es la voluntad de cada uno de la población en general que pretende construir una acción específica según lo indicado por sus deseos que aprovechan o favorecen a lo largo de estas líneas para satisfacer sus destinos en una reunión o individual camino.

Según (Stoner y Freeman, 1996), el procedimiento de inspiración: se considera como el procedimiento de inspiración en la región autoritativa que parece afectar la conducta de las personas, con el comienzo esencial de que es el motor principal para que los individuos trabajen e incorporen factores que razonan,

canalizan y apoyan la ciencia del cerebro humano en un sentido específico y conferido (página 45).

### **2.2.2 Variable 2: Significados de la ejecución del trabajo**

(Chiavenato, 2000). Caracteriza la ejecución, por ejemplo, las actividades o prácticas que se observan en los representantes que se aplican al logro de los objetivos de la asociación. En la amistad, atestigua que una gran ejecución de trabajo es la calidad más aplicable con la que cuenta una asociación. (Bittel, 2000). Él sostiene que la ejecución se ve afectada en gran medida por las suposiciones del trabajador sobre el trabajo, sus estados de ánimo hacia el logro y su deseo de concordancia. En esta línea, la ejecución se identifica o se conecta con las habilidades y la información que ayudan a las actividades del trabajador, teniendo en cuenta el objetivo final de solidificar los objetivos de la organización. (Ghiseli, 1998), llama la atención sobre cómo la ejecución se ve afectada por cuatro componentes: inspiración, habilidades y cualidades individuales, lucidez y reconocimiento de la parte, por último, las posibilidades de realizar.

La importancia de este enfoque radica en la forma en que la ejecución del trabajador se ejecuta como una unidad inseparable con los comportamientos y aptitudes que estos tienen en la capacidad de los objetivos que se necesitan, seguidos por los arreglos, normas, visión y misión de la asociación.

Por otra parte, hay especulaciones que ayudan a la ejecución del trabajo, las estructuras y cómo ocurren en ellas de acuerdo con las metodologías y configuraciones distintivas. Estas especulaciones son las siguientes:

#### **2.2.2.1 Hipótesis de cumplimiento de la ocupación**

(Weihrich, 2004) llama la atención sobre que el cumplimiento se requiere para el gusto que se experimenta una vez que se ha satisfecho un deseo u objetivo, en otro cumplimiento de palabra es un resultado efectivamente experimentado. Esto

se ve reforzado por varias especulaciones, como lo indican los creadores distintivos:

#### **a. Hipótesis de ajuste en el trabajo.**

Esta hipótesis ha sido calificada como una de las mejores especulaciones de satisfacción de requisitos y cualidades. Esta hipótesis se centra en la conexión entre el individuo y la tierra; su premisa es la idea de correspondencia entre el individuo y su condición, para esta situación el lugar de trabajo, el soporte de esta correspondencia es un proceso incesante y dinámico llamado por los creadores por la alteración en el trabajo.

El cumplimiento no solo se obtiene de la seguridad de las necesidades de los especialistas, sin embargo, de la cantidad de trabajo que se aborda, a pesar de las necesidades, las cualidades de estos trabajadores muestran que hay tres factores que son: el cumplimiento del trabajo del individuo, resultados agradables y rango. Los factores, aptitudes y capacidades autónomas y las habilidades y capacidades requeridas por un puesto determinado, la correspondencia entre los dos tipos de experiencias y capacidades, las necesidades y valores del individuo y el apoyo relacionado con las palabras.

#### **Teoría del grupo de referencia social.**

Se basa en que los empleados toman como un marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

#### **c. Hipótesis de disparidad.**

Esta hipótesis fue una parte del enfoque, que el cumplimiento de la actividad es un elemento de las tareas laborales más vitales para la población en general que se puede obtener a través del trabajo mismo y sus necesidades. Las cualidades de un hombre se solicitan por su importancia, con el objetivo de que cada individuo mantenga una cadena de mando de las estimaciones. Los sentimientos



se consideran como la forma en que te encuentras con la adquisición o la insatisfacción de una determinada estima.

La satisfacción laboral se produce por el discernimiento que una posición satisface o permite la satisfacción de las tareas esenciales del individuo, adaptadas a la medida en que estas cualidades son compatibles con los requerimientos de la persona.

#### **d. Hipótesis de ocasiones situacionales.**

La hipótesis de las ocasiones situacionales mantiene que la realización de la actividad está dictada por dos elementos determinados; cualidades situacionales y ocasiones situacionales:

**Atributos situacionales:** estos son los aspectos de trabajo que el individuo tiene una tendencia a evaluar antes de tolerar el puesto, por ejemplo, sueldo, aperturas de avance, condiciones de trabajo, estrategia de organización y supervisión, estos datos se transmiten antes de involucrar al puesto. Situaciones situacionales: son las características del trabajo que no tienen una tendencia a ser evaluadas previamente, pero suceden una vez que el especialista posee el puesto, con frecuencia no son esperadas por él y pueden conmocionar al individuo; las cualidades situacionales se pueden clasificar efectivamente.

**Cualidades de ocasiones:** son particulares a cada circunstancia. Esta hipótesis acepta que el cumplimiento de la actividad es la consecuencia de reacciones entusiastas a la circunstancia o que el individuo encuentra en su asociación.

#### **2.2.2.2 Variables de ejecución de trabajo**

(Bain, 2003) llama la atención sobre que hay dos factores que pueden agregarse al cambio de eficiencia.

##### **a. Elementos interiores**

Algunos componentes internos están indefensos de ser cambiados con mayor facilidad por otros Motivación detrás de por qué se ordenan en dos reuniones: duro y delicado. Los factores duros incorporan elementos, innovación, equipo y materiales crudos; mientras que los elementos delicados incorporan la fuerza de

trabajo, el marco jerárquico y el sistema, los estilos de administración y las técnicas de trabajo.

### **b. Factores duros**

La rentabilidad de este factor implica cuánto cumple el artículo con los requisitos previos del cliente; y se puede mejorar mejorando el contorno y los detalles. Planta y equipo, la eficiencia de este factor se puede mejorar al enfocarse en el uso, rango, modernización, costo, especulación, ajuste interno entregado, mantenimiento y desarrollo de límites, control de existencias, organización y control de la creación, entre otros.

### **c. Elementos delicados**

La rentabilidad de este factor se puede mejorar para obtener la colaboración y el interés de los especialistas a través de una inspiración decente, la constitución de una disposición de cualidades favorables a la expansión de la eficiencia, de un programa suficiente de salarios y tasas de pago, de una información y una instrucción decentes, y un programa de seguridad.

La asociación y los marcos, con un objetivo final específico para mejorar su rentabilidad, deben ser más adaptables, adecuados para visualizar y reaccionar para mostrar cambios, estar atentos a las nuevas capacidades en la fuerza laboral, desarrollos mecánicos y tener una gran correspondencia en todos los niveles. Estrategias para el trabajo, una investigación actual de las técnicas actuales, el final del trabajo superfluo y el final del trabajo fundamental con más éxito a través de una investigación de trabajo y preparación profesional.

Los estilos de administración están a cargo de la utilización viable de todos los activos sujetos al control de la organización, ya que impacta el esquema autoritario, las estrategias de fuerza de trabajo, el conjunto de responsabilidades laborales, la organización de controles operacionales, el mantenimiento y la obtención de enfoques, los costos de capital y las fuentes de capital, marcos de planificación, sistemas de control de costos y otros.

#### **d. Factores externos.**

La eficiencia en gran medida decide los salarios genuinos, la hinchazón, la agresividad y la prosperidad de la población, que es la razón por la cual las asociaciones se esfuerzan por encontrar las explicaciones genuinas detrás del desarrollo o la disminución de la rentabilidad. Dentro de estos elementos tenemos el acompañamiento:

**Cambios básicos.** Los cambios auxiliares en el ojo público con frecuencia tienen un impacto en la eficiencia de los amigos y el público, prestando poca atención al rumbo tomado por las organizaciones. A largo plazo, no obstante, los cambios en la rentabilidad tienen una tendencia a alterar esta estructura.

**Cambios monetarios** El intercambio de trabajo desde la horticultura hasta el ensamblaje; el progreso de la parte de montaje a las empresas de administración; y en variedades alternativas en la síntesis del capital, el efecto auxiliar de los ejercicios de investigación, mejora e innovación, las economías de escala y la agresividad moderna.

**Estadística y cambios sociales.** De esta manera, se presentan las tasas de natalidad y de aprobación, ya que a largo plazo tienen una tendencia a tener repercusiones en el trabajo publicitario, la consolidación de las mujeres en el trabajo y el salario que reciben, la edad de jubilación y las valoraciones sociales y comportamientos.

**Activos normales.** Implica el trabajo, el límite, el sistema, la instrucción, la preparación competente, el bienestar, los comportamientos, las inspiraciones y la mejora de los expertos; llegar y el nivel de desintegración que tiene la contaminación de la tierra, el acceso a la tierra, la vitalidad y su suministro, los materiales brutos y sus costos, y además su plenitud.

**Organización abierta o marco.** Incorpora las leyes, controles o prácticas institucionales que se completan y que afectan directamente la rentabilidad.

### 2.2.2.3 sub-factores o mediciones de la ejecución del trabajo de Medida:

eficiencia del trabajo (D' Alessio, 2012), la rentabilidad se caracteriza como la proporción entre el rendimiento de un acuerdo de generación de mercancías o beneficios y los activos utilizados para obtenerlo, es decir, la utilización efectiva de los activos (trabajo, capital, llegada, materiales, vitalidad) , datos) en la creación de productos y aventuras. Es la conexión entre los activos adquiridos en relación con los activos utilizados y el tiempo que lleva llevarlo a cabo y en el caso de que en su mayor parte se hable de todo lo que se considera.  $\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Artículos}}{\text{Resultados Fuentes de información Activos}}$  "La eficiencia es el resto de la generación (mercancías y empresas) y los componentes beneficiosos (activos, por ejemplo, trabajo y capital (Heizer y Render, 2007). "La rentabilidad infiere el cambio del procedimiento remunerado. El cambio implica una correlación positiva entre la medida de los activos utilizados y la cantidad de mercancías y empresas creadas" (Paz y Gonzales, 2013). (Gaither y Frazier, 2005) "La rentabilidad es el remanente entre la generación (mercancías y empresas) y al menos un componente beneficioso (por ejemplo, trabajo, capital o administración)". De esta forma, mejorar la eficiencia implica mejorar la efectividad. En ese punto, el trabajo esencial será mejorar esta proporción entre la creación y los componentes rentables. Como indicaron los creadores anteriores, este cambio se puede lograr de dos maneras: una, disminuyendo las variables lucrativas mientras la generación se mantiene constante y la otra expandiendo la generación mientras que los elementos beneficiosos continúan como antes, por lo que los dos infieren una expansión en la eficiencia.

Para discutir la eficiencia es discutir la conexión entre creación y fuentes de datos agregados, en ese punto esto no implica que la rentabilidad sea sinónimo de generación ya que una organización o asociación puede crear el doble de rendimiento que el año anterior pero utilizando el doble de activos. en este sentido, su eficiencia no habrá cambiado. No deben confundirse los aumentos de generación con incrementos de rentabilidad; en consecuencia, una organización que en una actividad habría entregado el doble número de artículos generalmente

no es lucrativa. La eficiencia es solo el resto entre la cantidad entregada y la medida de los activos que se han utilizado para adquirirla. "La eficiencia se comunica por el resto subsiguiente entre la creación adquirida y el costo de los elementos que intercedieron en ella" (Alfaro y Alfaro - 2000). La eficiencia, tal como lo deseamos mostrar, nos permite ver los grados de uso que obtiene la organización al utilizar las variables de la creación conectada. "La rentabilidad es una medida del dominio financiero que los resultados de la capacidad de utilizar astutamente activos accesibles" (Rodríguez, 1999). Para esta situación, se podría decir que la eficiencia es el efecto posterior de la conexión entre las fuentes de información aportada y los artículos adquiridos. "La eficiencia es la cantidad de elementos y administraciones realizadas con los activos utilizados" (Gaither y Frazier, 2000).

Rentabilidad = Número de elementos o administraciones realizadas

### **Cantidad de activos utilizados**

En las empresas actuales, particularmente microempresas agromecánicas, la fabricación de artículos requiere el cambio de activos en artículos; es decir, cuanto más efectivamente utilicemos los activos y desarrollemos el cambio de activos, más rentables seremos.

(Velazco, 2007) "la eficiencia es la conexión de lo que se entrega y se devora" (página 51). Por lo tanto, la rentabilidad es la utilización ideal de los activos con el menor desperdicio, esto implica con la mínima desgracia posible.

(Topográfico, 2012). La eficiencia del trabajo, también llamada rentabilidad del trabajo, se mide a través de la conexión entre la generación adquirida o vendida y la medida del trabajo fusionada en el procedimiento de creación en un período determinado. La estimación de la rentabilidad del trabajo puede hacerse a nivel de una fundación, una organización, una industria, un área o una nación.

Medida: Adecuación

La adecuación se caracteriza por "hacer las cosas correctas", es decir, los ejercicios de trabajo con los que la asociación logra sus destinos "(Coulter R., más aún, 2008)

La amplitud "está relacionada con el reconocimiento de los objetivos / se propone, por así decirlo, con el logro de actividades que permitan alcanzar los objetivos creados. Suficiencia es la cantidad que se logra el objetivo o el resultado" (Da Silva O Reinaldo, 2008).

Productividad "es la actividad para lograr los destinos. Es la apariencia gerencial de la competencia, que es la razón por la que se llama productividad del pedido" (Andrade, 2008).

Capacidad para lograr el impacto deseado o esperado (Española, 2008).

La viabilidad "es una medida de logro de los resultados" (Idalberto 2008).

Adecuación "es la satisfacción de los objetivos" (Koontz, 2008)

Medida: efectividad del trabajo Efectividad "implica la correcta utilización de activos accesibles (métodos de generación). Pueden caracterizarse por la condición  $E = P / R$  Donde P son los ítems subsecuentes y R los activos utilizados" (Chiavenato I, 2010).

La efectividad es "la realización de objetivos con una mínima cantidad de activos" (weihrich, 2010). La efectividad se compone de "obtener los mejores resultados con la empresa mínima" (Coulter R, 2010).

La productividad significa "trabajar de manera que los activos se utilicen de manera más suficiente" (Da Silva, 2010).

Es la asociación con los activos o la satisfacción de los ejercicios, por ejemplo, la conexión entre la medida de los activos utilizados y la medida de los activos evaluados o modificados y el grado en que utilizan los activos utilizados para transformarse en elementos.

(Mejía 2013), la adecuación es cuánto se logran los destinos. Al final del día, la forma en que adquieren un arreglo de resultados refleja la adecuación, mientras que la forma en que los activos se utilizan para lograrlo alude a la competencia.

Capacidad para lograr un impacto codiciado, esperado o deseado. La armonía entre competencia y eficacia, entre generación y límite de creación.  $E = P / CP$ . Cuando se habla de adecuación, se hace referencia a la capacidad o capacidad que puede mostrar un hombre, una criatura, una máquina, un dispositivo o cualquier componente para obtener un resultado específico de una actividad.

(Kootz y Wehrich, 2001), es la conexión entre los resultados logrados y los resultados propuestos, lo que permite cuantificar el nivel de satisfacción de los destinos dispuestos. La cantidad se considera como el paradigma principal, se trata de estilos convincentes, aquellos en los que lo decisivo es el resultado, independientemente de a qué costo. La viabilidad está conectada a la generación a través del contacto con la realización de elementos más prominentes y mejores.

Según la teoría del creador Edgar Quispe Vargas donde se contempla la atmósfera jerárquica variable y la ejecución del trabajo, que da datos críticos para ser considerados en cualquier investigación de ejecución del trabajo. De la misma manera, podemos demostrar que refleja los requisitos que tiene el especialista en lo que es una parte de la atmósfera jerárquica, teniendo una repercusión aceptable en el cambio de la ejecución del trabajo, logrando el cumplimiento y la prosperidad del obrero, produciendo un imagen decente y eminencia de la Fundación donde trabaja, siempre y cuando se considere la importancia de haber preparado y despertado a los trabajadores que ayudan a una atmósfera autoritaria decente.

#### **2.2.2.4 Medidas de estimación de la ejecución del trabajo**

##### **1. Estimación de la ejecución en vista de las medidas.**

Los indicadores son puntos de referencia para medir la ejecución del trabajo real o esperado, en condiciones laborales básicas, un director o administrador podría evaluar la ejecución a través de la percepción cautelosa del personal. Sea como fuere, la mayor parte del tiempo esto no es concebible a la luz del hecho de que

algunos puntos de interés pueden impactar al administrador para no ver a la luz del hecho de que no todo el tiempo el jefe se encuentra con los representantes. La estimación de la ejecución basada en medidores debería realizarse en un mundo perfecto a la luz de datos genuinos, y por lo tanto producir un examen entre los resultados entre los principios y las consecuencias de los trabajadores.

## 2. Técnicas para la estimación de la ejecución.

Existen algunas técnicas para la evaluación de la ejecución del trabajo, ya que la preparación de este manual se ha considerado como las 4 estrategias principales para medir la ejecución:

- Técnica de escalado realista.
- Técnica para decisión restringida.
- Mirada de campo a la estrategia.
- Estrategia de Episodio Básico.

### **2.1 Estrategia para escalas realistas.**

La estrategia para escalas realistas es la más utilizada y descubierta, esta técnica evalúa la ejecución de individuos a través de factores de evaluación previamente caracterizados y revisados como excelentes, terribles, excelentes.

Para su aplicación, se utiliza un gráfico como parte del cual está formado por líneas pares y verticales, los niveles hablan de los componentes de la evaluación de la ejecución, y los verticales hablan de los grados de variedad o evaluación del factor a evaluar.



Los componentes de cada trabajador ya están elegidos para caracterizar en cada uno las cualidades que se evaluarán. Cada factor se caracteriza por una representación concisa y directa del objetivo para esquivar las curvas. La estrategia de evaluación de la ejecución por escalas realistas se puede actualizar a través de unos pocos procedimientos de agrupación, de los cuales los más conocidos son:

Escala realista ininterrumpida. Es el menos exigente para aplicar, sin embargo, produce contienda ya que solo se califica bajo la premisa de dos enfoques deficientes o sorprendentes.

Ejemplo:



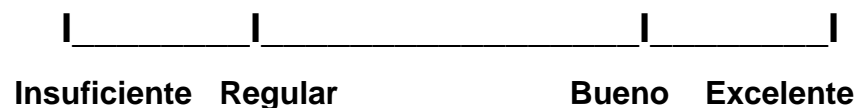
Escala realista semi-inesagante. Esta escala se ocupa de más enfoques, pero al mismo tiempo supervisó en dos faltantes o gran estado, la distinción a la escala constante es esto demuestra en la medida de lo posible y el punto más extremo de confinamiento.

Ejemplo:



Escala realista intermitente. Este diagrama es el más prescrito a la luz del hecho de que indica precisamente el efecto posterior de la evaluación, el estado puede ser deficiente, estándar, grande y magnífico. (Sherman y, Chudren 2005)

Ejemplo:



### 1.1 Método de elección forzada

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frase descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque hay dos, cuatro frases en donde el evaluador debe elegir por fuerza una sola, la que más se

aplique al desempeño del empleado evaluado "elección forzada". A cada elección se le asigna un puntaje previamente, las ventajas y desventajas de este método son las siguientes. (Chiavenato, 2002).

Posición favorable

- Ofrece a los evaluadores un dispositivo de evaluación sencillo y fácil de aplicar.
- Permite una perspectiva coordinada y condensada de los factores de evaluación, es decir, de las cualidades de ejecución más notables de la organización y la circunstancia de cada trabajador antes que ellos.
- Requiere poco trabajo para el evaluador en el registro de evaluación, ya que lo reorganiza ampliamente.

Desertices.

- No permite mucha adaptabilidad al evaluador, ya que el marco de estimación normalmente es con un tipo de estimación decente o horrible, sin estimaciones o escalas moderadas, por lo tanto, debe encajar con el instrumento y no con los atributos de la evaluación uno.
- Requiere métodos numéricos y fácticos para ajustar los giros y el impacto individual de los evaluadores
- Es susceptible de dobleces individuales y obstrucciones de los evaluadores, cada individuo ve y traduce las circunstancias según su "campo mental"

Ejemplo:

<b>METODO DE ELECCION FORZADA</b>
<p>NOMBRE: Pedro González Mejía.  PUESTO: auditor de calidad.  EDAD: 25 años.</p>
<p>A continuación hallaras frases de desempeño combinadas en bloques de 4, escriba una <b>X</b> bajo la palabra de <b>mas</b> para indicar la frase que con la que mas se identifica, posteriormente escriba <b>Y</b> en debajo de la palabra <b>menos</b> para indicar la palabra que menos se identifica según su personalidad.</p>

FRASE DE DESEMPEÑO	No.	Mas	Menos
--------------------	-----	-----	-------

SOLO HACE LO QUE LE ORDENAN.	1		
ASEPTA CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS.	2		
SE COIBE CUANDO ESTA SOMETIDO A PRESION.	3		
COMPORTAMIENTO INRREPROCHABLE	4		

TIENE TEMOR DE PEDIR AYUDA	5		
ES DINAMICO	6		
MANTIENE SU PUESTO SIEMPRE ORDENADO	7		
YA A PRESENTADO FRUSTACIONES POR TRABAJO.	8		

### **Acabados de la Técnica.**

Hacia el final de la encuesta se analizan las respuestas adecuadas y se contrastan con los requisitos previos para la nueva publicación, y se comparan los resultados obtenidos y los objetivos acumulados, es absolutamente fundamental que las expresiones que se incorporan se ajusten según el motivo la evaluación.

### **1.2 Estrategia de investigación de campo.**

Se produce a la luz de las reuniones con una autoridad de evaluación, con la prontitud predominante, a través de la cual se evalúa la ejecución de los

subordinados, en busca de causas, lugares de nacimiento y explicaciones detrás de dicha ejecución, mediante el examen de certezas o circunstancias. En esta técnica, se lleva a cabo una evaluación subyacente, la ejecución de cada representante se evalúa mediante la ejecución de buen gusto y la ejecución menos atractiva, seguido por un examen correspondiente donde cada trabajador se evalúa más profundamente mediante consultas al supervisor (Sherman y Chudren, 2005).

### **Ventajas.**

- Aumenta la confiabilidad.
- Uno de los métodos más completo de evaluación
- Permite una evaluación profunda e imparcial y objetiva

### **Desventajas.**

- Es muy costosa.
- Incurre en controversias entre empleados

Ejemplo:

#### **METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO.**

NOMBRE DEL EMPLEADO:
PUESTO:
EDAD:

Realiza su trabajo a tiempo	si	no
Tiene buena actitud de servicio	si	no
Esta en el área de trabajo en horario de trabajo	si	no
Tiene liderazgo con sus subordinados	si	no
Tiene temor de pedir ayuda.	si	no
Tiene iniciativa.	Si	no
Le gusta reclamar.	Si	no
Nunca se muestra desagradable	si	no
Tiene buena memoria	si	no
Tiene buena apariencia	si	no

Acabados de la técnica.

Esta técnica es una de las menos difíciles, pero tiene un alto nivel de error ya que el representante puede mentir sin esfuerzo, es de suma importancia que las frases de ejecución sean elegidas por el perfil de actividad y además es un procedimiento decente rehacer las oraciones por distinguir las mentiras del trabajador.

### **1.3 Estrategia básica de ocurrencia**

Esta estrategia es más útil ya la luz de las certezas con respecto a la ejecución de los subordinados (ángulos extremadamente positivos o perspectivas excepcionalmente negativas) se almacenan para evaluar. Los positivos deben darse a conocer e incorporarse, y los negativos deben modificarse o prescindirse de ellos. Es un procedimiento en el que el jefe o el jefe de rango inmediato observa y registra las ocasiones increíblemente positivas y las excepcionalmente negativas con respecto a la ejecución de sus subordinados.

Posición favorable

- Grandes certezas son dadas y ejemplificadas.
- Es una estrategia ágil para aplicar y simple

Inconvenientes.

- Causa choques representativos.
- Causa insatisfacción entre los trabajadores.
- No hay protección.

Acabados de la estrategia.

Esta estrategia se apresura a aplicar y resultados rápidos, sin embargo, es vital para evitar enfrentamientos entre los trabajadores al descifrar los resultados.

## **2. Administración por objetivos.**

En esta técnica, los subordinados toman sus tareas para establecer sus propios objetivos a corto, mediano y largo recorrido, que son asesorados con sus jefes en esta estrategia

### **Estructura teórica**

#### **Independencia**

Mano de obra del individuo o elemento que puede demostrar según lo indicado por sus criterios, dando poco respeto a la suposición o la necesidad de los demás.

#### **Ambiente autoritario**

La atmósfera de autoridad es la naturaleza de la responsabilidad por la condición de sierra o experimentada por los individuos de la asociación y su conducta.

#### **Correspondencia**

Es una maravilla innata en la relación que mantienen las criaturas vivas cuando están en una reunión.

#### **Correspondencia relacional**

La correspondencia relacional ocurre entre dos personas que están físicamente cerca. Cada individuo produce mensajes que son una reacción a mensajes que han sido compuestos por otros involucrados con la discusión.

#### **Ejecución de empleo**

Es la ejecución del trabajo y la ejecución lo que el obrero muestra al hacer las capacidades y asignaciones primarias que su posición solicita en el entorno de trabajo particular de la actividad, lo que le permite demostrar su razonabilidad.

**Viabilidad**

Cuantifica el nivel de satisfacción de los objetivos de la fundación. Cualquiera sea el grado en que cumpla sus objetivos.

**Productividad**

Grado o suma en que los activos de la asociación se utilizan para desempeñar un trabajo o adquirir un artículo. Se infiere el método más ideal para hacer u obtener cosas (menos esfuerzo y costo).

**La eficiencia**

Es la conexión entre la cantidad de elementos obtenidos por un marco lucrativo y los activos utilizados para obtener dicha creación.

**Trabaja eficientemente**

Forma parte de la expansión o disminución de los beneficios iniciados a partir de las variedades de trabajo, el capital, la estrategia y algún otro factor.

**Inspiración**

Es la intención o el motivo que causa el logro o la exclusión de una actividad. Es un segmento mental que ayuda, mantiene y decide la conducta de las personas.

**Inspiración de trabajo**

Son los impulsos que el individuo que los guía a realizar mejor o más terrible en su trabajo.

## **CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.**

### **3.1 Alternativa de solución al problema general.**

¿De qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral en la sub gerencia de tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Anita, 2016?

#### **3.1.1 Respuestas al problema general.**

A. El clima organizacional facilita el orden en la organización de la Institución edil, considerando conocer un diagnóstico organizacional, incremento en la interacción y la comunicación entre los trabajadores y los usuarios en la sub gerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Anita.

B. El desempeño laboral debe mejorar considerando los resultados del diagnóstico y aplicando el MOF (manual de organización y funciones), el ROF (reglamento de organización y funciones), el MAPRO (manual de procedimientos), el manual de políticas, el manual de ética, entre otros.

C. Debe existir un plan de reconocimientos por el buen desempeño de los trabajadores, considerando premios, diplomas, incentivos económicos, retroalimentación de aprendizajes significativos, establecer el trabajador del mes, bonificación de un día libre pagada, etcétera.

D. Es necesario que los trabajadores del área de tesorería conozcan los estudios de motivación de Abraham Maslow, por cuanto las 5 necesidades de dicho estudio deben ser satisfechas: necesidades fisiológicas, necesidades de protección y seguridad, necesidades de autoestima, necesidades sociales y las necesidades de autorrealización.

E. Establecer un plan de formación y capacitación en gestión administración pública donde se conozcan temas como: Comunicación interpersonal, Eficiencia, eficacia, productividad, motivación, motivación laboral, etcétera; cuyos



conocimientos faciliten a los trabajadores del área de tesorería mejorar su nivel educativo y por ende su desempeño laboral.

### **3.2 Alternativa de solución a los problemas específicos**

#### **3.2.1 Alternativa de solución al problema específico 1**

¿En qué medida la capacitación especializada se relaciona con el desempeño laboral en la sub gerencia de tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Anita, 2016?

##### **3.2.1.1 Respuestas al problema específico 1**

A. Establecer un plan de capacitación constante para los trabajadores, en lo cual puedan acrecentar el nivel educativo y profesional a corto plazo utilizando un procedimiento planeado, sistemático a través del cual el personal administrativo adquiera conocimientos y habilidades necesarias para aumentar su productividad y eficiencia en el logro de los objetivos que la Institución edil se haya trazado.

B. Fomentar en los trabajadores las actualizaciones profesionales con el fin de tener talento humano acorde a las exigencias laborales del día a día para dar soluciones a los posibles problemas de la Institución edil.

C. Proporcionar al personal administrativo manuales de atención al usuario, manual de organización y funciones, manual de procedimientos y reglamento de organización y funciones para que conozcan las diferentes responsabilidades que acarrea su puesto de trabajo, no sin antes cada manual debe estar actualizado a las necesidades de la gerencia.

D. Establecer un programa de inducción de personal en la sub gerencia, la cual daría la oportunidad de orientar positivamente el interés y la voluntad de aprender a la persona que ingresa a la Institución, esto permite reducir la ansiedad natural asociada a todo proceso de ingreso logrando acelerar la integración entre los trabajadores municipales.

E. Medir constantemente los resultados de toda capacitación al personal, para tener datos tangibles que permitan a la Institución edil seguir invirtiendo en capacitación especializada a sus trabajadores municipales, logrando una mejora en su desempeño laboral.

### **3.2.2 Alternativa de solución al problema específico 2**

¿En qué medida la selección de personal se relaciona con el desempeño laboral en la sub gerencia de tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Anita, 2016?

#### **3.2.2.1 Respuestas al problema específico 2**

En una adecuada SELECCIÓN DE PERSONAL se debe considerar:

##### **Perfil del trabajador del nuevo milenio**

El trabajador del futuro debe reunir algunas características básicas entre las cuales estarían:

- Debe tener un conocimiento general sólido sobre el negocio al que se dedica "su organización" y un dominio total de su rol y puesto de trabajo en particular.
- Por lo cual, todos deber ser bueno generalistas y excelentes especialistas
- Empleado debe estar preparado para asumir cualquier rol en cualquier momento, es decir, debe tener polivalencia.
- Todos desde el Gerente hasta un asistente entienden el mercado, tienen los conocimientos y competencias adecuadas.
- Saben cuándo y cómo movilizar sus recursos a lo largo de la empresa.
- La organización inteligente requiere que el empleado tome iniciativa, asuma múltiples roles y colabore espontáneamente a la vez que innova, educa y aprende.
- Facilidad para adaptarse a los cambios estructurales, tecnológicos y a diferentes personas.
- Internalización de la visión de la organización.
- Dominio de sí, buena autoestima, asertividad e inteligencia emocional.
- Con facilidad de aprender y transmitir.
- Dotado de ética y valores.
- Capacidad para trabajar bajo presión

- Facilidad para trabajar en equipo.
- Sólida cultura, con identidad y profundo conocimiento de su país.
- Dotes de negociador, entre otros factores adicionales.

Para una efectiva selección de personal se debe tener en cuenta si se trata de profesionales, ejecutivos, directivos, etcétera, lo cual será diferente en el caso de seleccionar vigilantes u operarios y para ello se requiere establecer etapas en una buena selección de personal como:

A. La primera etapa del: PLANEAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, el cual corresponde al establecimiento de objetivos, planes, realización del análisis del puesto, levantamiento o revisión de los perfiles, determinación de las pruebas a utilizar, los puntajes mínimos y máximos, elaboración de cronogramas de trabajo y de los avisos periodísticos y coordinaciones de trabajo con la institución municipal.

B. EL RECLUTAMIENTO es la segunda etapa en una buena selección de personal, el cual se inicia con la publicación del aviso para el concurso de vacantes, recepción de postulantes, análisis y evaluación curricular, verificando los requisitos mínimos, la entrevista preliminar y la elección de los precalificados. Esta etapa en buena cuenta, provee de la materia prima para elegir a quienes resulten los más cercanos al perfil del puesto y que probablemente tenga un desempeño eficiente en la posición ofertada. El reclutamiento puede ser interno cuando se realiza el proceso convocando solamente al personal de la organización, o externo cuando se convoca a postulante ajenos a la empresa, cada uno de ellos tiene sus pro y contra, el reclutamiento interno tiene como aspectos positivos que eleva la motivación de personal, es más rápido cuando las áreas están de acuerdo, no hay pérdida de tiempo en la asimilación de la visión de la empresa ni su cultura. El reclutamiento externo como aspecto positivos que se cubre la vacante eligiendo entre una gran variedad de postulantes que reúnen los requisitos solicitados por el área interesada, el candidato se presenta con alta motivación y metas a lograr, genera competencia y esfuerzo, sin embargo sus

limitaciones son que el período de identificación y adaptación a la cultura de la empresa toma su tiempo.

C. La tercera etapa es la EVALUACIÓN, Consiste en la aplicación de los instrumentos de selección de personal, incluyen la evaluación psicológica y evaluación de conocimientos, así mismo, incluye la calificación e interpretación de pruebas y levantamiento del perfil del postulante. Es fundamental que los instrumentos aplicados estén relacionados con las características críticas de éxito del puesto de trabajo, de otro modo tales evaluaciones carecerán de validez. Cabe destacar que las tendencias actuales en cuanto a la evaluación, se orientan a destacar las técnicas interactivas que involucren la observación en los postulantes de competencias requeridas para un desempeño eficiente en el puesto de trabajo ofertado, para lo cual la entrevista se perfila como una herramienta imprescindible. La observación del desenvolvimiento de los postulantes en situaciones grupales, la apreciación de su iniciativa y capacidad de integrar ideas y mantenerse serenos en situaciones de presión, el dinamismo y versatilidad, todo lo cual se puede observar en simulaciones y dramatizaciones de situaciones de trabajo, entre otras posibilidades como los métodos modernos de evaluación: cazatalento, contrato con bases psicológicas, selección basadas en la negociación, centro Assessment Center o evaluación gerencial y la entrevista como la técnica más apropiada por excelencia y otros métodos afines.

D. La cuarta etapa es la SELECCIÓN, el cual comprende la verificación de datos, documentos y referencias del postulante a todo nivel, laboral, social, familiar; la entrevista de selección y la elaboración del informe de selección. Como ya se mencionó la entrevista continúa siendo "La técnica más importante de la selección de personal" pues permite la observación directa de reacciones, la solvencia o fragilidad de apreciaciones vertidas por el postulante, o la posibilidad de encontrar respuesta a vacíos en el currículum vitae. Sin embargo, los psicólogos organizacionales, encuentran en la entrevista la posibilidad de apreciar el desenvolvimiento, la cultura general, los intereses y aspiraciones, el plan de vida y el autoconocimiento del postulante, de modo que se pueda determinar su

posibilidad de adaptación y eficiencia en un determinado puesto de trabajo. Es fundamental apreciar si los intereses del individuo, sus valores y cultura no se contraponen con los de la organización.

E. La quinta etapa es la DECISIÓN, el cual Comprende en aceptar al nuevo trabajador para familiarizarlo con su puesto, ambiente físico de trabajo, jefe y compañeros, así mismo, con la filosofía, los objetivos, políticas y normas de la empresa, ésta etapa es de crucial importancia en el futuro éxito del nuevo trabajador, ya que suele potenciar o frustrar el ímpetu del mismo.

F. La sexta etapa es la INDUCCIÓN, el cual comprende la recepción del nuevo trabajador y familiarización con su puesto, ambiente físico de trabajo, jefe y compañeros, así mismo, con la filosofía, los objetivos, políticas y normas de la empresa, ésta etapa es de crucial importancia en el futuro éxito del nuevo trabajador, ya que suele potenciar o frustrar el ímpetu del mismo.

G. La séptima etapa comprende EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN, Para verificar que el procedimiento de selección de personal es correcto se debe correlacionar los resultados de los predictores con un criterio externo, esto es, si el postulante elegido que obtuvo el puntaje más alto en la selección (en Pruebas aplicadas), obtuvo también un eficiente desempeño en el puesto de trabajo (Criterio externo), diremos que hay correlación entre ambos factores y que el proceso es correcto, se debe acotar que el seguimiento y evaluación debe realizarse luego de por lo menos tres meses para observar al nuevo trabajador.

### **3.2.3 Alternativa de solución al problema específico 3**

¿De qué manera el Reconocimiento Laboral se relaciona con el desempeño laboral en la sub gerencia de tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Anita, 2016?

### 3.2.3.1 Respuestas al problema específico 3

A. El reconocimiento laboral de los trabajadores en la sub. gerencia de tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Anita, deberá ser priorizado con el objetivo de motivar a los trabajadores en un buen desempeño y productividad para alcanzar el éxito la institución.

B. El reconocimiento laboral aporta en el trabajador una autoestima y fuerza de voluntad para asumir nuevos retos, esto ayudara a obtener un equilibrio emocional positivo en los resultados que se desea llegar, los mismos que serán favorables a la Institución.

C. Se debe de realizar el reconocimiento de logros de diferentes maneras y en público, para el trabajador es una gran satisfacción ser reconocido por su aporte a la institución ya que sentirá que su esfuerzo es valorado, es pieza importante en la institución logrando su compromiso con la institución edil.

D. Establecer un plan de reconocimiento al personal edil, en lo que se puede considerar: Reconocimientos verbales y gestos, recompensar por las buenas ideas, facilitar la promoción (valorar la antigüedad y fidelidad a la institución), recompensar los fracasos productivos (el esfuerzo de los trabajadores es válido para alcanzar un objetivo), entre otros.

E. Crear criterios lógicos para reconocer y/o recompensar a los trabajadores municipales que ponen en práctica sus habilidades, conocimientos y experiencias en favor de la Institución, otorgándoles ciertos reconocimientos tales como: trabajador del mes, días de descanso pagados, un premio material, vales de consumo, una tarjeta de felicitaciones, un almuerzo con la alta gerencia, invitación formal a la inauguración de alguna obra nueva, entre otras; dependiendo con el nivel de rendimiento alcanzado.

### **3.2.4 Alternativa de solución al problema específico 4**

¿De qué manera los incentivos salariales se relacionan con el desempeño laboral en la sub gerencia de tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Anita, 2016?

#### **3.2.4.1 Respuestas al problema específico 4**

**A.** Implementar una escala salarial dependiendo a las funciones y/o cargo que desempeñará cada trabajador según su grado académico o experiencia alcanzada, de esta manera el personal se centrará en sus funciones establecidas por el puesto ganado.

**B.** Elaborar una escala de incentivos monetarios tales como: sueldo acorde a su grado de estudio, bonos, méritos, trabajo en equipo; entre otras; con el fin de contar con un manual de incentivos creando en los trabajadores expectativas positivas en el clima organización y por ende un buen desempeño laboral.

**C.** Acondicionar un plan de incentivo adecuado, en la cual se logre motivar al personal en alcanzar el logro de objetivos, esto ayudará a mantener a los mejores talentos en la institución, para esto se deberá considerar: selección de personal calificado, retención de trabajadores actuales, controlar los costos y garantizar la igualdad.

**D.** Los incentivos salariales influyen de manera considerable en el desempeño laboral por lo que le permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad; así mismo, brinda las condiciones para satisfacer sus necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio no un fin, Si las personas perciben que su desempeño es al mismo tiempo posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñaran de la mejor manera posible. Por consiguiente, se debe plasmar un record de incentivos salariales a los trabajadores.

**E.** La Municipalidad deberá implementar una política de incentivos a los trabajadores por su mejor desempeño, a través de esta actividad se logrará satisfacer las necesidades de los empleados, elevará su autoestima personal y ayudara a obtener un equilibrio emocional positivo, por consiguiente, los resultados serán favorables y a la vez el empleado se sentirá cómodo y satisfecho.



## CONCLUSIONES

Se ha comprobado que existe relación entre la variable clima organizacional con el desempeño laboral en la sub gerencia de tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Anita.

**Primera:** La influencia que encontramos entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en la sub gerencia de tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Anita, es favorable, porque se establece el cumplimiento de los manuales de organización y funciones, los reglamentos de funciones, los manuales de procedimientos, los organigramas, los flujogramas para el recorrido de los documentos, los manuales de políticas, entre otros, que respaldan el cumplimiento de las metas trazadas en la sub gerencia de tesorería repercutiendo favorablemente en el desempeño de cada trabajador.

**Segunda:** Se identifica la capacitación especializada sobre conocimiento sobre el tupa, capacitación especializada al usuario vecinal, capacitación especializada en atender las quejas y reclamos, capacitación especializada en conocimientos del SIAF, capacitación especializada en temas de impuestos y arbitrios municipales, capacitación especializada en temas del sistema de tesorería, entre otros.

**Tercera:** Una buena selección de personal establecida para la sub gerencia de tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Anita, implica realizar a los trabajadores actuales y a los nuevos las siguientes pruebas de evaluación: pruebas psicológicas que se enfoquen en la personalidad, pruebas de conocimiento para determinar información o conocimientos que posee el examinado, pruebas de desempeño para medir la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto, pruebas de respuestas gráficas para medir las respuestas fisiológicas a determinados estímulos, entrevistas personales, entre otras pruebas dependiendo al perfil solicitado.

**Cuarta:** Reconocer el trabajo bien hecho, no sirve de nada si no se comunica al trabajador de esa tarea excelente, como al resto de la organización. Por lo tanto, para hacer visible el reconocimiento se puede emplear diferentes estrategias, tales como: reconocimientos verbales y gestos, recompensar las buenas ideas, recompensar los fracasos productivos, recompensar la fidelidad y antigüedad, recompensar las metas alcanzadas en favor de la Institución.

**Quinta:** Premiar los esfuerzos del trabajador con un aumento de sueldo o en forma de bonos u otros incentivos monetarios, es la forma de reconocimiento más rápida en motivar al trabajador para seguir esforzándose obteniendo resultados en forma de satisfacción personal favoreciendo indudablemente a la misma Institución edil. Por lo que se sugiere utilizar este método de la mano con otras acciones y gestos para que no se pierda la eficacia del mismo y hasta puede volverse incluso contraproducente si no tenemos cuidado.

## RECOMENDACIONES

**Primera:** Establecer un programa de inducción y capacitación constante dirigido a los trabajadores de la sub gerencia de tesorería, con el fin de mantenerlos siempre actualizados, conocedores de las normas internas y normas legales municipales en atención a los usuarios, generando un orden en los procesos de gestión administrativa municipal, con personal especializado, que sepa resolver los problemas del día a día y poder así retener el talento humano, logrando un desempeño laboral favorable y por ende un buen clima organizacional.

**Segunda:** Realizar talleres de motivación y liderazgo para mejorar el desempeño laboral, incluyendo valores, actitudes y destrezas del trabajador municipal que conlleven a una satisfacción de las necesidades efectivas en la sub gerencia, reflejándose en los usuarios externos. Estos talleres deben incluir temas sobre calidad de atención a los usuarios, coaching laboral, trabajo en equipo, mejora continua, empoderamiento al personal, delegación de funciones, toma de decisiones, soluciones del justo a tiempo, entre otros.

**Tercera:** Formular un perfil técnico profesional idóneo para todo cargo funcional y para todo cargo de nivel técnico administrativo; determinar test de selección y evaluación de personal, entrevistas, hojas de vida, trayectoria profesional, desempeño de cargos de responsabilidad y confianza y experiencia comprobada, que ayuden en la sub gerencia de tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Anita, empezando por el jefe inmediato; sin incurrir en los favores políticos que muchas veces ingresan trabajadores que desconocen totalmente la gestión municipal en la subgerencia de tesorería y perjudica a los buenos trabajadores.

**Cuarta:** Implementar un plan de incentivos salariales y de reconocimientos a los trabajadores municipales, destacando su desempeño y logros de objetivos alcanzados, implementar programas de bienestar y satisfacción emocional como paseos de confraternidad, desayunos de trabajo, almuerzos de camaradería,

instalación de programas de ayudas en la solución de los problemas de los usuarios y de las juntas vecinales, bonos de reconocimiento a los trabajadores del área y otros. Todo ello ayudará que el trabajador sienta empatía por la Institución edil y se sienta valorado y escuchado por su jefe de área repercutiendo en la mejora de su capacidad personal y profesional, por ende su desempeño laboral será favorable.

**Quinta:** Desarrollar un plan de evaluación del desempeño laboral constante para poder medir en los trabajadores el cumplimiento de sus objetivos y metas, su grado de eficiencia y conocimientos en el cargo que ocupa, esto ayudará a tener un capital humano de primera calidad aportando soluciones a los diferentes problemas que puedan presentarse en la sub gerencia de tesorería. Estos planes de evaluación de desempeño deben ser cada seis meses o cada año, a fin de medir los objetivos y metas alcanzadas por el área y por los trabajadores involucrados: “Todo lo que se mide se controla y todo lo que se controla debe ser mejorado”. También es recomendable, generar y establecer un orden de méritos que deben ser incluidos en los files personales, como parte del programa y de un futuro plan de carreras en la administración pública de la Municipalidad Distrital de Santa Anita.

## Apéndice: Elaboración de referencia

### Libros

#### Forma básica

*Chiavenato, I. (2000), Administración de Recursos Humanos, 5ta. Ed. McGraw. Hill, Colombia.*

#### Libro en versión electrónica

*Idalberto Chiavenato (Ed, México, Limusa S.A de C.V. 1992) El Capital Humano. Octava. Edición. Recuperado de [www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf](http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf)*

### Publicaciones periódicas

#### Artículo de revista

*Pacori Cari José María (2014) Sistema Nacional de Gestión y de Recursos Humanos. Administración Pública & Control. Número 11 Pg 34*

#### Artículo en versión electrónica

PSOS, E. . (30 de Noviembre de 2016) Bienestar y motivación de los empleados. <http://www.edenred.es/blog/barometro-clima-laboral-edenred-2015/>. Obtenido de <http://www.edenred.es>

VARGAS, I. (19 de mayo de 2015). MÉXICO, ÚLTIMO SITIO DE LA OCDE EN PRODUCTIVIDAD LABORAL. [http://expansion.mx/mi-carrera/2015/05/19/mexico-ultimo-en-productividad-laboral-entre-33-paises?internal\\_source=PLAYLIST](http://expansion.mx/mi-carrera/2015/05/19/mexico-ultimo-en-productividad-laboral-entre-33-paises?internal_source=PLAYLIST). Obtenido de <http://expansion.mx>

#### Periódico Virtual

*BARDALES, E. (15.01.2015). No huya de las conversaciones difíciles en la oficina. Obtenido de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/huya-conversaciones-dificiles-oficina-72859>*

## **Informes**

### **Autor corporativo, informe gubernamental**

*La contraloría General de la República (2014) Marco Conceptual del Control Interno, Pág. 22. Recuperado de: [http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco\\_Conceptual\\_Control\\_Interno\\_CGR.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf)*

## **Tesis**

*Rivera A. (2016). Programa de recursos humanos e influencia en el clima laboral de los colaboradores de maquinarias u-guil s.a 2014.” (Tesis para Licenciado en Administración de Empresas) Escuela Profesional de Administración de Empresas.*

*Guevara F. y Tafur A. (2015). Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa kentucky fried chicken sede real plaza en la ciudad de Trujillo 2015. (Tesis para Licenciado en Administración de Empresas) Universidad Privada Antenor Orrego.*

*Larico R. (2015). “Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca 2014”. (Tesis para obtener el título de Licenciado) Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”.*

*Zapana G. y Cutisana D. (2017) “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de transportes comunicaciones vivienda y construcción – puno 2015”. (Tesis para Licenciado en Administración de Empresas) Universidad Nacional del Altiplano.*

*Guevara E. (2015) “El clima organizacional de los trabajadores administrativos del ministerio público distrito fiscal Puno y su incidencia en el desempeño laboral periodo 2013 - 2014” (Tesis para Licenciado en Administración de Empresas) Universidad Nacional del Altiplano.*

*Gonzales M. (2014) “Estrés y desempeño laboral” (Tesis para Licenciado en Administración de Empresas) Universidad Rafael Landívar.*

*Quinoñez V. (2013) “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede esmeraldas (Pucese)”. Universidad Tecnológica Israel.*

*Palomino M. y Peña R. (2016) “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería venoplast ltda.” (Tesis para Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Cartagena.*

*Bueso S. (2016) “La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de industrias el calan en la zona norte”. .” (Tesis para Licenciado en Administración de Empresas) Universidad Tecnológica de Honduras.*

*Antúnez Y. (2015) “El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua” Universidad de Carabobo – Venezuela.*

### **Material electrónico**

#### **Blog**

*Long, H. (25 de 08 de 2016). Lo más importante Obtenido en: <https://cnnespanol.cnn.com/2016/08/25/son-los-smartphones-el-gran-problema-para-la-economia-de-estados-unidos/>.*

**ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA SUBGERENCIA DE  
TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANITA**

**Objetivo**

Investigar la incidencia que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Subgerencia de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Santa Anita.

**Instrucciones**

Lea detenidamente cada uno de los ítems y contéstelos apegados a la verdad.

**Cuestionario**

1. ¿El ambiente en el cual usted se desempeña es satisfactorio?

Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )

2. ¿Los recursos que le brinda la Subgerencia le ayudan a cumplir su productividad?

Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )

3. ¿Usted como trabajador cumple con responsabilidad las funciones, actividades y tareas asignadas?

Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )

4. ¿Considera usted que en la Subgerencia el liderazgo contribuye al cumplimiento de objetivos, propósitos y metas?

Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )



i. ¿Cree usted que en la Subgerencia se fortalece el trabajo en equipo favoreciendo en la toma de decisiones y solución de problemas?

Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )

ii. Usted participa activamente en las actividades Municipales, demostrando respeto, colaboración y solidaridad en el entorno?

Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )

iii. ¿Considera usted que la inadecuada capacidad de mando genera problemas de salud que afectan en la toma de decisiones?

Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )

iv. ¿Cree usted que el trabajo en equipo estimula las relaciones interpersonales?

Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )

v. ¿Se siente cómodo en el espacio físico que le brinda la Subgerencia para realizar sus actividades?

Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )

vi. ¿Considera que la sobrecarga de trabajo le provoca malestar afectando en su desempeño diario?

Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )

vii. ¿Las tareas que le encarga su Jefe están acordes a sus conocimientos y funciones de su cargo?

Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )

viii. ¿Sus jefes lo presionan más de lo debido en sus labores?

Siempre ( )      Casi siempre ( )      Nunca ( )

ix. ¿Cómo calificaría el desempeño de su jefe inmediato?

Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( )

x. ¿Cómo calificas el clima laboral en la subgerencia de tesorería?

Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( )

xi. Si tuvieras la decisión de modificar o cambiar en algún proceso en la subgerencia de tesorería, a que darías prioridad: (enumera 3 y ordénalas dependiendo a su prioridad).

.....  
.....  
.....  
.....

Gracias por su colaboración

## TABULACIÓN DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA

ITEMS	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA
1		2	14	7
2		2	16	5
3		16	6	1
4		8	8	7
5		4	8	11
6		8	11	4
7		12	10	1
8		14	8	1
9		1	14	8
10		12	5	6
11		10	9	4
12		8	12	3

ITEMS	PREGUNTA	MALO	REGULAR	BUENO
13		4	16	3
14		2	20	1
15				

Referente a la respuesta 15va. las respuestas recibidas son:

Cambio de jefe..... (7)  
 Capacitación..... (16)  
 Mayor coordinación..... (1)  
 Asignar funciones..... (2)  
 Menor sobre carga de trabajo..... (1)  
 Incentivos..... (2)  
 Cumplimiento del MOF..... (2)  
 Mejor ambiente físico..... (12)  
 Aumento de sueldo..... (12)  
 Mayor reconocimiento al personal... (8)  
 Espacios de confraternidad..... (2)

- Un trabajador no respondió la 15va. pregunta.
- Un trabajador sólo contestó 2 alternativas de la 14va. pregunta.

Muestra      => 23  
 Población   => 30

**REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANITA**



**REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES  
(ROF)**

**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANITA**

*Ordenanza N° 119/MDSA*

*Modificado mediante Ordenanza N° 0141/MDSA*

*Modificado mediante Ordenanza N° 0204 /MDSA*



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANITA**



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS  
(MAPRO)**

**BASE LEGAL**

- LEY Nº 27972 – LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES.
- LEY Nº 27444 – LEY DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL
- ORDENANZA Nº 005-2009-MDSM-A, QUE APRUEBA EL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.
- RESOLUCIÓN JEFATURAL Nº 059-77-INAP/DNR 12.05.1977
- DIRECTIVA Nº 002-77-INAP/DNR - "NORMAS PARA LA FORMULACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN ENTIDADES PÚBLICAS".



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES DE  
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANITA**

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANITA  
GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y RACIONALIZACIÓN



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES  
(MOF)**



LEONOR CHUMBIMUNE CAJAHUARINGA  
ALCALDESA

**DIRECTIVA DE TESORERÍA POR EL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y  
FINANZAS PARA LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES**



## TEXTO ÚNICO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANITA

19 de Junio de 2017

Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas  
Ventanilla Unica del Estado a su servicio

empieza por aquí Ubique su trámite

Buscar

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

UIT=S/.4050 Cambio: S/. 3.270 V: S/. 3.272

TRÁMITES EJECUTIVO LEGISLATIVO JUDICIAL ORG. AUTÓNOMOS GOB. REGIONALES GOB. LOCALES

TRAMITES ADMINISTRATIVOS Versiones anteriores del TUPA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANITA  
Documento: DECRETO DE ALCALDIA N° 00011-2016/MDSA Fecha: 27/12/2016

### 1 SECRETARIA GENERAL

- 1.1 [SOLICITUD DE INFORMACIÓN QUE POSEA O PRODUZCAN DIVERSAS AREAS DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA ANITA](#)
- 1.2 [EXPEDICIÓN DE COPIA CERTIFICADA](#)
- 1.3 [MATRIMONIO CIVIL](#)
- 1.4 [DISPENSA DE PUBLICACIÓN DE EDICTO MATRIMONIALES](#)
- 1.5 [REPROGRAMACION DE FECHA DE MATRIMONIO](#)
- 1.6 [RETIRO DE EXPEDIENTE MATRIMONIAL](#)
- 1.7 [PUBLICACIÓN DE EDICTOS MATRIMONIALES EN OTROS](#)

### 2 GERENCIA DE RENTAS

- 2.1 SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
  - 2.1.1 [Presentación de declaración jurada para inscripción de predios](#)
  - 2.1.2 [Presentación de declaración jurada rectificatoria que aumenta o mantiene la base imponible](#)
  - 2.1.3 [Presentación de declaración jurada rectificatoria que disminuye la base imponible](#)
  - 2.1.4 [Inafectación del impuesto predial](#)
  - 2.1.5 [Solicitud de devolución](#)
  - 2.1.6 [Solicitud de compensación](#)
  - 2.1.7 [Solicitud de prescripción en materia tributaria](#)
  - 2.1.8 [Beneficio de deducción de la base imponible para pensionistas](#)
- 2.2 SUBGERENCIA DE CONTROL Y RECAUDACIÓN
  - 2.2.1 [Fraccionamiento de deudas tributarias](#)
- 2.3 SUBGERENCIA DE FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA