



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

---

**ORGANIZACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
FITZCARRALD, PROVINCIA DEL MANU, MADRE DE DIOS - 2016**

---

**PRESENTADO POR:**

**Bach. Keving Eulogio Chalco Tupacyupanqui**

**Para optar al Título Profesional de Licenciado en  
Administración**

**ASESOR: Mgt. Hernando Gonzales Abrill**

**CUSCO – PERU**

**2017**



## PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL  
CUSCO.**

**SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:**

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra consideración la Tesis intitulada: **ORGANIZACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE FITZCARRALD, PROVINCIA DEL MANU, MADRE DE DIOS - 2016** con el objeto de optar al título profesional de Licenciado en Administración.

Efectivamente, los resultados de este trabajo investigativo, además de permitir la obtención del título profesional, servirá como fuente de información para conocer la organización de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald. En tal sentido, se espera haber cumplido con el reglamento establecido tanto en forma y fondo y cualquier observación será considerada útil para mejorar y ampliar el presente trabajo y con ello mis conocimientos profesionales.

Bach. Keving Eulogio Challco Tupacyupanqui



## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, al Taytacha Qoyllority, Virgen de Natividad, Sr. de Huanca, Patrón de San Jerónimo y mis dos ángeles que me guían desde el cielo Ezequiel y Cleofe; quienes permitieron realizar este sueño y ayudarme a superar cada obstáculo presentado.

A mis padres Eulogio y Praxides las personas más importantes en mi vida que me dieron su apoyo incondicional en este camino sobre todo con sus consejos y palabras de ánimo, y por inculcarme valores y principios para ser una persona de bien, gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mi hermana Whendy y cuñado Cristhian, quienes siempre se preocuparon y estuvieron pendiente de mí como si fueran mis segundos padres y por compartir esta etapa tan importante en mi vida.

A mi hermano Carlos que pese a las circunstancias que estamos viviendo, pues me demostró que la perseverancia y la fe, son lo más importantes en la vida y que todo tiene un motivo y un fin.

A mi enamorada Medelihd, que me brindó todo su apoyo y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

A la Universidad Andina del Cusco, que me impartió conocimientos para ser un profesional objetivo y darme un espacio en el que pude conocer a buenas personas que luego se convirtieron en amigos, con los que compartí semestres.

Para todos aquellos que de alguna u otra forma formaron parte de esta tesis.

Keving Eulogio



## AGRADECIMIENTO

La presente Tesis ha sido gracias a la colaboración y apoyo de muchas personas, entre ellos a los compañeros de trabajo de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, quienes me apoyaron para la recolección de información con mucha amabilidad y compañerismo, demostrando su deseo de mejorar su situación actual y condición de trabajo.

De forma especial quiero agradecer al Mgt. Hernando Gonzales Abrill por ayudarme y asesorarme en la elaboración de la Tesis.

Un agradecimiento especial a la “Universidad Andina del Cusco” y a mis docentes quienes me impartieron conocimientos para mi formación profesional, así mismo a mis dictaminantes Dr. Abraham Edgard Canahuire Montufar y Lic. Mireya Aparicio González, por su gran apoyo para la elaboración de la presente investigación.

Keving Eulogio



## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
PRESENTACIÓN .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema .....	4
1.2.1. Problema General .....	4
1.2.2. Problemas Específicos.....	4
1.3. Objetivos de la investigación .....	5
1.3.1. Objetivo General .....	5
1.3.2. Objetivos Específicos .....	5
1.4. Justificación.....	5
1.4.1. Relevancia social.....	5
1.4.2. Implicancias prácticas .....	5
1.4.3. Valor teórico.....	6
1.4.4. Utilidad metodológica .....	6
1.4.5. Viabilidad o factibilidad.....	6
1.5. Delimitaciones de la investigación.....	6
1.5.1. Delimitación Temporal .....	6
1.5.2. Delimitación Espacial .....	7
1.5.3. Delimitación Conceptual.....	7
1.5.4. Delimitación Social .....	7



**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes del estudio..... 8

    2.1.1. Antecedente Internacional..... 8

    2.1.2. Antecedente Nacional ..... 11

    2.1.3. Antecedente Local..... 13

2.2. Bases legales ..... 15

2.3. Bases Teóricas..... 15

    2.3.1. Organización ..... 15

        2.3.1.1. Concepto de organización..... 15

        2.3.1.2. Importancia de la organización..... 17

        2.3.1.3. Elementos esenciales de la organización..... 18

        2.3.1.4. La organización como un sistema..... 18

        2.3.1.5. Elementos permanentes de las organizaciones ..... 19

        2.3.1.6. Causas de la organización..... 20

        2.3.1.7. Características de las organizaciones..... 20

        2.3.1.8. Competencias de la organización ..... 21

        2.3.1.9. Modelos de organización ..... 24

        2.3.1.10. Subsistemas del sistema sociotécnico..... 26

            A. Sistema técnico o de tarea ..... 27

                ➤ Tecnología ..... 28

                ➤ Territorio de trabajo ..... 28

                ➤ Tiempo de trabajo..... 29

                ➤ Conocimientos..... 29

            B. Sistema Gerencial o administrativo ..... 30

                ➤ Estructura organizacional ..... 30

                ➤ Objetivos ..... 31

                ➤ Políticas ..... 31

                ➤ Procedimientos ..... 32

                ➤ Toma de decisiones ..... 32

            C. Sistema social o humano..... 33

                ➤ Relaciones sociales..... 34

                ➤ Valores ..... 35

                ➤ Actitudes..... 35



- Motivación ..... 36
- Liderazgo..... 37
- Comunicación..... 39
- 2.4. Marco conceptual o definición de términos ..... 40
- 2.5. Variable de estudio..... 43
  - 2.5.1. Identificación de variable ..... 43
  - 2.5.2. Conceptualización de variable ..... 43
  - 2.5.3. Operacionalización de variable ..... 44
- 2.6. Caracterización de la institución ..... 44
  - 2.6.1. Generalidades ..... 44
  - 2.6.2. Ubicación Geográfica..... 45
  - 2.6.3. Límites del Distrito de Fitzcarrald ..... 46
  - 2.6.4. Comunidades de Fitzcarrald..... 47
  - 2.6.5. Visión ..... 48
  - 2.6.6. Misión ..... 48

**CAPÍTULO III**

**MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

- 3.1 Tipo de investigación ..... 50
- 3.2 Alcance de la Investigación ..... 50
- 3.3 Diseño de la investigación ..... 50
- 3.4 Población de estudio ..... 51
- 3.5 Técnica e instrumento de recolección de datos..... 51
- 3.6 Procesamiento del análisis de datos ..... 51

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado ..... 52
  - 4.1.1. Presentación del instrumento ..... 52
  - 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado ..... 53
- 4.2. Resultados por dimensiones ..... 53
  - 4.2.1. Resultados de la dimensión Sistema Técnico o de tarea ..... 54
    - 4.2.1.1. Tecnología ..... 54
    - 4.2.1.2. Territorio de trabajo ..... 55
    - 4.2.1.3. Tiempo de trabajo ..... 56
    - 4.2.1.4. Conocimientos ..... 57



4.2.1.5. Sistema Técnico o de tarea ..... 58

4.2.2. Resultados de la dimensión Sistema Gerencial o administrativo..... 59

4.2.2.1. Estructura organizacional ..... 59

4.2.2.2. Objetivos..... 60

4.2.2.3. Políticas..... 61

4.2.2.4. Procedimientos ..... 62

4.2.2.5. Toma de decisiones..... 63

4.2.2.6. Sistema Gerencial o administrativo ..... 64

4.2.3. Resultados de la dimensión Sistema social o humano ..... 65

4.2.3.1. Relaciones sociales ..... 65

4.2.3.2. Valores ..... 67

4.2.3.3. Actitudes ..... 68

4.2.3.4. Motivación ..... 69

4.2.3.5. Liderazgo ..... 70

4.2.3.6. Comunicación ..... 71

4.2.3.7. Sistema social o humano ..... 72

4.2.4. Resultados de la variable Organización ..... 73

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anexo 01: Matriz de consistencia

Anexo 02: Matriz de Operacionalización de variables

Anexo 03: Matriz del instrumento para la recolección de datos

Anexo 04: Instrumento

Anexo 05: Ficha de observación

Anexo 06: Ficha de recojo de datos

Anexo 07: Resultados de los ítems del cuestionario

Anexo 08: Imágenes





## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 01: Diferencia de acepciones de la organización .....	17
Tabla 02: Operacionalización de variable .....	44
Tabla 03: Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	51
Tabla 04: Distribución de los ítems del cuestionario .....	52
Tabla 05: Análisis de Alfa de Cronbach.....	53
Tabla 06: Tecnología .....	54
Tabla 07: Territorio de trabajo .....	55
Tabla 08: Tiempo de trabajo.....	56
Tabla 09: Conocimiento .....	57
Tabla 10: Sistema técnico o de tarea .....	58
Tabla 11: Estructura organizacional .....	59
Tabla 12: Objetivos .....	60
Tabla 13: Políticas .....	61
Tabla 14: Procedimientos .....	62
Tabla 15: Toma de decisiones .....	63
Tabla 16: Sistema gerencial o administrativo .....	64
Tabla 17: Relaciones sociales .....	65
Tabla 18: Valores.....	67
Tabla 19: Actitudes.....	68
Tabla 20: Motivación .....	69
Tabla 21: Liderazgo.....	70
Tabla 22: Comunicación.....	71
Tabla 23: Sistema social o humano .....	72
Tabla 24: Organización .....	73



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 01: El sistema sociotécnico. Interacción entre sistema técnico y social .....	26
Figura 02: El sistema sociotécnico .....	26
Figura 03: Rutas para llegar al Distrito de Fitzcarrald o al poblado de Boca Manu .....	45
Figura 04: Mapa de ubicación del Distrito de Fitzcarrald o poblado de Boca Manu .....	45
Figura 05: Tecnología.....	54
Figura 06: Territorio de trabajo .....	55
Figura 07: Tiempo de trabajo .....	56
Figura 08: Conocimiento .....	57
Figura 09: Sistema técnico o de tarea.....	58
Figura 10: Estructura organizacional.....	59
Figura 11: Objetivos .....	60
Figura 12: Políticas.....	61
Figura 13: Procedimientos.....	62
Figura 14: Toma de decisiones.....	63
Figura 15: Sistema gerencial o administrativo .....	64
Figura 16: Relaciones sociales .....	66
Figura 17: Valores .....	67
Figura 18: Actitudes .....	68
Figura 19: Motivación .....	69
Figura 20: Liderazgo .....	70
Figura 21: Comunicación .....	71
Figura 22: Sistema social o humano.....	72
Figura 23: Organización .....	74



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó al personal de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, provincia del Manu - Madre de Dios, y se tuvo como objetivo describir cómo es la organización en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios, se estudió la organización a través del modelo sociotécnico, con el sistema técnico o de tarea, el sistema gerencial o administrativo y el sistema social o humano. Siendo el tipo de investigación básico, con alcance descriptivo, diseño no experimental – transversal; la población a estudiar estuvo constituida por los 22 trabajadores que laboran en la Municipalidad, de quienes se recopiló la investigación a través de la encuesta, la observación y la revisión documental. Los resultados obtenidos indican que el 36.21% del personal encuestado de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald que a veces se encuentra organizada, en cambio para el 26.21% la Municipalidad nunca está organizada, existiendo muchas falencias en el desarrollo de la organización, como es el lento flujo de trabajo que se produce por la lejanía y dificultad en el acceso al mismo distrito lo que hace que se tenga inconvenientes al momento de querer contar con mejor tecnología y personal idóneo, ocasionando también la poca supervisión del trabajo que realizan las personas en las diferentes sedes y el poco contacto e interrelación entre todo el personal ocasionando la falta de motivación, liderazgo para el desarrollo de sus funciones, atrasando de esta manera el logro de los objetivos institucionales.

**Palabras clave:** Organización



## ABSTRACT

The present research work was carried out to the personnel of the District Municipality of Fitzcarrald, Province of the Manu - Madre de Dios, and it was intended to describe the organization in the District Municipality of Fitzcarrald, Province of Manu, Madre de Dios, studied the organization through the sociotechnical model, with the technical or task system, the managerial or administrative system and the social or human system. Being the type of basic research, with descriptive scope, non - experimental - transverse design; the population to be studied consisted of the 22 workers who work in the Municipality, from whom the research was collected through the survey, observation and documentary review. The results obtained indicate that the organization in the District Municipality of Fitzcarrald is manifested by 36.21% of the personnel respondent, who perceive that sometimes the institution is organized, followed by 26.21% who indicated that it is never organized, there are many shortcomings in the development of the organization, such as the slow workflow that occurs due to the distance and difficulty in access to the same district, which causes inconveniences when wanting to have better technology and staff ideal, also causing the little supervision of the work done by the people in the different venues and the little contact and interrelation among all the personnel causing the lack of motivation, leadership for the development of its functions, thus hindering the achievement of the objectives institutions.

**Keywords:** Organization



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

La organización en tiempos actuales y con la premisa de la aplicación de técnicas y herramientas de administración moderna sugieren que el desarrollo y crecimiento en una empresa o institución sea el más adecuado y óptimo posible, sin embargo, debido a diversos factores esta premisa no necesariamente se da en la práctica y con más razón aun si las empresas o instituciones se encuentran distantes o alejadas de los grandes espacios urbanos, hecho que en muchas ocasiones dificulta la correcta labor y el desarrollo del aparato organizado en la institución.

“Las organizaciones son: entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno” (Daft, 2011, pág. 11)

El enfoque sociotécnico considera a la organización, o una parte de ella, como un concierto de tecnología (exigencia de tarea, ambiente físico, equipo disponible) y, al mismo tiempo, como un sistema social (un sistema de relaciones entre los que realizan la tarea). Los sistemas tecnológicos y social se encuentran en interacción mutua y recíproca, uno influye sobre el otro. La naturaleza de la tarea influye (no determina) sobre la naturaleza de la administración de las personas; asimismo las características psicosociales influyen (no determinan) en la manera en que se desempeñará determinado puesto de trabajo. (Chiavenato I. , 2007, pág. 18)

En el Perú, debido a la geografía y las vías de comunicación se presentan una serie de limitantes principalmente de acceso y comunicación a diversas municipalidades



principalmente distritales los cuales en muchos casos están conformados por comunidades o centros poblados dispersos y a ello se le suma la distancia a distritos o provincias de mayor tamaño y con mejor acceso a estos pequeños municipios que en muchas ocasiones se encuentran condenados al olvido, al abandono, a la pobreza y al consecuente retraso total en su desarrollo social y económico.

La realidad antes planteada se ajusta perfectamente a lo que acontece en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, distrito perteneciente a la Provincia del Manu en el departamento de Madre de Dios, la cual tiene una superficie de 10955.29 Km<sup>2</sup> (GOREMAD, 2014, pág. 30) y según INEI (2014) cuenta con una población de 1507 personas, y por su realidad física y geográfica así como por el comportamiento de la labor que han asumido sus autoridades y funcionarios municipales, esta se encuentra en total abandono organizativo puesto que la gestión es dirigida desde diversos ámbitos regionales y nacionales con poca o nula presencia de sus funcionarios en el mismo poblado del Distrito de Fitzcarrald, ocasionando que el flujo de trabajo de las personas sea lento por la falta de herramientas apropiadas para el desarrollo de sus actividades, así como la guía de las autoridades hacia el personal, que indiquen el camino que deben seguir para el correcto desenvolvimiento en sus tareas, causando una escasa supervisión del trabajo que realizan, motivo por el cual se van desviando año tras año el logro de los objetivos y consecuentemente el cumplimiento del plan anual de trabajo con el que cuentan, retrasando el desarrollo y crecimiento del distrito y de sus pobladores.

Tal situación, permite apreciar que el sistema técnico aplicado, proyecta una articulación poco favorable desde el punto de vista organizacional que oriente el quehacer al desarrollo y satisfacción de las necesidades básicas de los pobladores ya que por la realidad y escasa economía con la que cuenta el distrito, la tecnología que utilizan en la sede central es prácticamente obsoleta contando con algunos equipos apropiados pero no con el servicio de internet para poder realizar algunas operaciones en línea desde el mismo territorio geográfico, teniendo el personal que salir de la zona para poder hacer trámites y comprar materiales e insumos para el desarrollo de sus actividades, de igual forma el tiempo de trabajo que brindan los funcionarios del Municipio al desarrollo de sus actividades es muy poco pues por la ubicación de la institución y las falencias que presentan este trabajo se realiza desde diversos sectores motivo por el cual existe menos



presencia física en el distrito de Fitzcarrald, no garantizando el cumplimiento de los tiempos de trabajo establecidos por ley en un consecuente desmedro para los intereses del distrito, desaprovechándose de esta forma el potencial de conocimientos que en conjunto y debidamente organizados debieran sumar proactivamente y de manera sinérgica a favor del desarrollo del distrito.

De igual forma en lo que respecta al sistema gerencial o administrativo que es el responsable de la gestión y avance de la organización, se ha observado que se presenta una dejadez por parte de las autoridades, debido a que la estructura organizacional no se encuentra muy bien delimitada pues no existe límites de acción del personal pues cada uno actúa de manera libre en el desarrollo de sus funciones, existiendo un organigrama que presenta varias áreas y puestos que no corresponden a la realidad del personal que labora en la municipalidad ya que ellos tratan de cubrir de cualquier forma todas las necesidades que se presentan, sin tomar en cuenta las normas establecidas por la municipalidad y en muchos casos no está un jefe superior quien supervise el trabajo que realizan, así mismo no se han planteado los objetivos de manera clara para el desarrollo de las actividades existiendo en el personal el desconocimiento de dichos objetivos, que muestren la ruta de las actividades a realizar, y junto a ello políticas poco apropiadas que orienten esta acción y proporcionen la implementación de estrategias dentro de la organización, ya que los procedimientos que el personal realiza no se encuentran debidamente documentados describiendo de manera exacta las actividades que cada persona debe realizar en su puesto de trabajo, por lo que la toma de decisiones se hace complicada al momento de seleccionar una acción para solucionar los problemas que se presentan en el desarrollo de sus actividades.

Y finalmente, el sistema social o humano de la organización, que viene a ser la interacción entre los individuos, sus grupos, y sus actividades, se ven truncas las posibilidades de relaciones sociales entre los pobladores y sus funcionarios o dirigentes municipales, debido a la poca presencia de los funcionarios en la sede de la Municipalidad en Fitzcarrald, lo que desemboca en que las actitudes que asumen el personal carezcan de cualquier tipo de motivación a favor de un desarrollo común pues al no pasar tiempo juntos en el trabajo y desarrollo de planes en conjunto no se sienten motivados en el desarrollo de sus funciones conllevando ello a la ausencia de liderazgos



del personal de la Municipalidad debido a la ausencia del alcalde y sus funcionarios a quienes les correspondería una labor de liderazgo permanente, no existiendo la concreción de la misma por una falta de comunicación efectiva dada principalmente por poca presencia de las autoridades en la zona, quienes solo se aproximan cuando hay alguna sesión muy importante o cierto personal para efectuar el pago de los honorarios del personal de mantenimiento que se queda laborando en la zona siendo todas las otras actividades realizadas entre Puerto Maldonado y Cusco.

Los acontecimientos antes mencionados en la Municipalidad de Fitzcarrald se presentan como un retraso en las actividades del personal en beneficio de la población, de continuar con esta situación, es muy probable que el distrito siga mostrando un desacelerado crecimiento y desarrollo y no logre sacar del abandono en el que se encuentra la población, no solo por parte de sus autoridades municipales sino por el gobierno central, es así que la investigación nos lleva a plantear las siguientes interrogantes:

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cómo es la organización en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cómo es el sistema técnico o de tarea en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016?
- ¿Cómo es el sistema gerencial o administrativo en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016?
- ¿Cómo es el sistema social o humano en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016?





### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Describir cómo es la organización en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Describir cómo es el sistema técnico o de tarea en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016.
- Describir cómo es el sistema gerencial o administrativo en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016.
- Describir cómo es el sistema social o humano en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016.

### **1.4. Justificación**

#### **1.4.1. Relevancia social**

La relevancia social de la presente investigación se justifica a partir del impacto positivo, que la puesta en práctica de una buena organización de la Municipalidad de Fitzcarrald llevaría a fortalecer el desarrollo del distrito, mejorando de manera evidente los servicios que brinda; así mismo con este impacto social se podría alcanzar efectos positivos en el progreso de la población.

#### **1.4.2. Implicancias prácticas**

La implicancia práctica de la presente investigación se encuentra fundamentalmente en que los resultados y hallazgos efectuados podrán ser aprovechados y desarrollados por las autoridades de la Municipalidad de



Fitzcarrald, así mismo podrían ser aprovechados en contextos de similares características.

#### **1.4.3. Valor teórico**

El valor teórico de la presente investigación se encuentra en la presentación de las conclusiones; las cuales se pueden constituir como antecedentes de investigación para futuros trabajos que se apliquen en espacios de similar contexto y características.

#### **1.4.4. Utilidad metodológica**

La utilidad metodológica de la presente investigación radica en el desarrollo de un instrumento (cuestionario) para la recolección, el cual ha sido verificada su confiabilidad y validez y podría servir como modelo para futuras investigaciones.

#### **1.4.5. Viabilidad o factibilidad**

El estudio fue factible, pues se cuenta con el tiempo y disponibilidad del investigador, así mismo existe el apoyo de las autoridades de la Municipalidad para el acceso a la zona de estudio.

### **1.5. Delimitaciones de la investigación**

#### **1.5.1. Delimitación Temporal**

El presente estudio se circunscribió a la descripción y análisis de la gestión de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios, durante el periodo 2016.



### **1.5.2. Delimitación Espacial**

La presente investigación se realizó en las instalaciones de las oficinas de la Municipalidad de Fitzcarrald, siendo estas la oficina en la ciudad de Cusco y la oficina de la Municipalidad en el Distrito de Fitzcarrald.

### **1.5.3. Delimitación Conceptual**

Corresponde a la aplicación de conceptos sobre Organización, los cuales corresponden al área de Administración General.

### **1.5.4. Delimitación Social**

La delimitación social se circunscribió a las 22 personas que laboran en la Municipalidad de Fitzcarrald.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del estudio

##### 2.1.1. Antecedente Internacional

**Título:** Análisis organizacional de la empresa Carmetalica Ltda.

**Autoras:** Ingrid Grando Hacechni y Raquel María Torrenegra Gonzalez

**Universidad:** Universidad de Cartagena - Colombia

**Finalidad:** Requisito para optar al título de Administrador de Empresas

**Año:** (2009)

#### Conclusiones

- a) Se encontró que la empresa Carmetalica Ltda., posee un gran número de falencias de carácter administrativo que han afectado el desarrollo y crecimiento de la misma, creando incertidumbre e inseguridad organizacional.
- b) Por medio de la auditoria interna aplicada a la empresa se logró identificar las debilidades y fortalezas que permitieron analizar la situación actual de la empresa.
- c) A partir del análisis realizado tanto a sus niveles jerárquicos, sus áreas funcionales como a su plan estratégico se evidenció que la estructura actual de Carmetalica no permite el logro de los objetivos, por lo tanto, se planteó la necesidad de proponer una estructura administrativa adecuada para la empresa, que ampliara los propósitos del direccionamiento estratégico: principios,



valores y estrategias corporativas, que no existían en la empresa, un sistema de comunicación interna, y una estructura organizacional, procedimientos y parámetros para la planeación y toma de decisiones.

- d) La estructura propuesta en este proyecto proporciona a la empresa Carmetalica Ltda., las herramientas necesarias para que la organización sea competitiva y perdure en el sector.
- e) Está claro que la estructuración administrativa y el plan estratégico van ligados al compromiso, participación y evaluación constante de resultados, permitiendo de esta manera corregir preventivamente procesos, proyecciones y acciones que vayan en contra del cumplimiento del plan estratégico.
- f) Con toda la información obtenida de la auditoria interna practicada a los empleados, de Carmetalica Ltda., se puso en evidencia que se deben realizar cambios no solo a nivel organizacional sino también a nivel individual para que sean más competentes en todos los sentidos y ámbitos de la vida. Para ello se debe contar con programas y actividades enfocadas a la capacitación y motivación del personal.
- g) Carmetalica Ltda. deberá seguir consolidando sus potenciales de calidad, excelencia en el servicio y responsabilidad social que le han permitido sostenerse en el mercado.
- h) Es necesario que la empresa desarrolle un plan de marketing propuesto para lograr comercializar los servicios que la compañía ofrece.
- i) Para el buen desarrollo de los procedimientos de la empresa es necesario aumentar el nivel de tecnología y desarrollo que permita cumplir con los requerimientos del cliente teniendo en cuenta que cada día son más exigentes y la competencia se torna mucho más agresivo.



**Título:** Manual de organización para la empresa “Esteticaunisex Olivia”

**Autor:** Adalberto Arturo Terán García

**Institución:** Instituto Tecnológico de Sonora

**Finalidad:** Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración

**Año:** (2014)

### **Conclusiones**

- a) Mediante la elaboración de este manual se detectó en la empresa que a pesar de mantenerse varios años en el mercado no realizaban las actividades correctas para mantener un mejor control y tiempo dentro de la organización es por ello que se le propuso un manual de organización en el cual se apoyarían en la elaboración correcta en el proceso de trabajo dentro del negocio.
- b) Por otra parte, se dedujo que este manual es de gran utilidad para las vacantes futuras dentro de la empresa, en beneficio a que proporciona el perfil de cada puesto, de la misma manera puede ser de gran ayuda para la incorporación del nuevo empleado como un proceso de inducción, mostrándole las actividades a realizar, ubicación en el organigrama y responsabilidades de su área.
- c) Este documento es de gran importancia dentro de la empresa, puesto que es un complemento para que esta misma pueda alcanzar sus objetivos de una manera satisfactoria con la ayuda de sus empleados, cabe señalar que el valor agregado de este trabajo de investigación es proporcionarles un documento que les permita tener por escrito las actividades a realizar a cada empleado de manera física. De esta manera optimizara recursos tanto de carácter material como físico en sus empleados evitando re trabajos.
- d) Este manual dentro de la empresa ayudará a los directivos a mantener un orden sobre sus subordinados, gracias a este no será necesario estar repitiendo las instrucciones o dando órdenes continuamente sobre ellos.



### 2.1.2. Antecedente Nacional

**Título:** Modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013

**Autoras:** Sandra Marisol Barrera Hinostraza y Enma Leonor Valverde Cabrera

**Universidad:** Universidad Privada Antenor Orrego.

**Finalidad:** Requisito para optar al título profesional de Licenciadas en Administración

**Año:** (2014)

#### **Conclusiones:**

- a) Al evaluar los procesos internos en la Oshiro & Valverde Ingenieros S.A., antes de la implementación del modelo de diseño organizacional se concluyó que estos eran débiles; ya que los trabajadores no contaban con un conocimiento adecuado del funcionamiento y de los procesos internos que se desarrollaba y tuvo que plantearse una medida, la implementación del modelo de diseño organizacional para revertir dicha situación.
- b) Al realizar la evaluación previa a la aplicación del modelo de diseño organizacional se pudo concluir que no contaban con una misión y visión establecida de manera formal, definiciones claves para el direccionamiento y funcionamiento de la empresa; por tal motivo se creó la misión y visión ajustada a la realidad de la empresa prestadora de Servicios Eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo.
- c) Mediante la implementación del modelo de diseño organizacional, se creó la estructura organizacional, considerando las actividades actuales que desarrolla la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo, el cual muestra una visión inmediata y resumida de la forma en que se articulan las partes del modelo.



d) Se definieron las funciones y responsabilidades, de acuerdo al puesto que ocupan los colaboradores; los cuales son necesarias para operar en cada una de las partes y unidades al cual pertenezcan dentro de la empresa, de acuerdo al modelo de funcionamiento adoptado por la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo.

**Título:** Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2014.

**Autora:** Nerida Solash Parimango Portilla

**Universidad:** Universidad Privada Antenor Orrego

**Finalidad:** Requisito para optar al título profesional de Licenciada en Administración

**Año:** (2016)

**Conclusiones:**

- a) Los problemas detectados en la empresa de calzado Inversiones Mishel SAC, tales como el no contar con una estructura organizacional, así como no contar con el manual de organización y funciones, de políticas, de procedimientos además de no tener definidos la asignación de funciones en documentos formales que le ayuden realizar labores definidas, ha incidido en la eficiencia del personal.
- b) La investigación realizada, permitió determinar los cargos y puestos de trabajo existentes, tales como: corte, perfilado, alistado, ventas, etc., las cuales no eran formalmente descritos en los estatutos ni otros documentos de la empresa.
- c) Las labores desarrolladas por el personal de la empresa no son claras, por no contar con un manual de organización y funciones donde se especifiquen las funciones y tareas a realizar en cada cargo y puesto de trabajo, originando muchas veces duplicidad de funciones en el personal.





- d) El diseño organizacional debe ser el más adecuado para el área del personal; ya que es un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto mejorar la organización y eficiencia del área del personal.
- e) La implementación de un diseño organizacional establecido ayudara a que el personal tenga eficiencia en sus funciones asignadas y por ende cumplir con los objetivos y metas propuestas por la organización.
- f) Al identificar los puntos críticos del personal se determinó que estas deficiencias se pueden subsanar mediante la propuesta de un diseño organizacional, en el cual se estableció la estructura organizacional, se elaboró el manual de organización y funciones y el reglamento interno de trabajo, con la finalidad de lograr la eficiencia del personal de la empresa Inversiones Mishel SAC, quedando de esta manera contrastada nuestra hipótesis.

### 2.1.3. Antecedente Local

**Título:** El Diseño de la Estructura Organizacional y el nivel de competencia empresarial de la Constructora Medina S.R.L. de la ciudad del Cusco - 2013

**Autora:** Emmy Esther Noha Valdivia

**Universidad:** Universidad Andina del Cusco

**Finalidad:** Requisito para optar al título de Licenciada en Administración

**Año:** (2013)

#### **Conclusiones:**

- a) En la empresa Constructora Medina S.R.L. el 61% de los trabajadores manifestaron que el diseño de la estructura organizacional es eficiente debido a que hay un buen diseño de puestos, así como también se tiene de regular a bueno el diseño de la superestructura y también se tiene de regular a bueno el sistema de toma de decisiones; por lo tanto, refleja una alta competitividad empresarial. Entonces se puede ultimar que el diseño de la estructura



organizacional se relaciona con el nivel de competitividad empresarial de la Constructora Medina S.R.L.

- b) En la empresa Constructora Medina S.R.L. el 66% de los trabajadores manifiestan que el diseño de puestos es eficiente, debido a que hay una buena especialización en las tareas que cumplen, minimizando los tiempos de ejecución de las actividades programadas así como desarrollar con nuevos métodos; al mismo tiempo tienen una regular formalización en el comportamiento, es decir está regulado por escrito las funciones, procedimientos y políticas que cumple y también la capacitación y adiestramiento es oportuno, por lo anteriormente mencionado refleja una alta competitividad empresarial. Entonces se puede afirmar que el diseño de los puestos se relaciona con el nivel de competitividad empresarial de la Constructora Medina S.R.L.
- c) En la empresa Constructora Medina S.R.L. el 52% de los trabajadores manifiestan que el diseño de la superestructura es eficiente debido a que tiene regularmente diseñado su organigrama, también está clasificado sus tareas y actividades de acuerdo al giro del negocio, así mismo tiene regularmente definido los niveles jerárquicos, por otro lado tiene regularmente definidos los sistemas de comunicación formal y por ultimo utiliza un buen sistema de supervisión directa a las labores de sus trabajadores; por lo tanto refleja una alta competitividad empresarial. Entonces se puede afirmar que el diseño de la superestructura se relaciona con el nivel de competitividad empresarial de la constructora medina S.R.L.
- d) En la empresa constructora Medina S.R.L. el 46% de los trabajadores manifiestan que el diseño del sistema de toma de decisiones es eficiente, debido a que en la empresa la toma de decisiones tiene una tendencia descentralizada delegando vertical y horizontalmente. Por lo tanto, refleja una alta competitividad empresarial. Entonces se puede afirmar que el diseño del sistema de toma de decisiones se relaciona con el nivel de competitividad empresarial de la constructora Medina S.R.L.



## 2.2. Bases legales

- ✓ Constitución Política del Perú.
- ✓ Ley N° 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- ✓ Ley N° 27783 – Ley de Bases de la Descentralización.
- ✓ Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.
- ✓ Ley N° 27867 – Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

## 2.3. Bases Teóricas

### 2.3.1. Organización

#### 2.3.1.1. Concepto de organización

“La organización es una combinación de tecnología con un subsistema social, quienes se encuentran en interacción mutua y recíproca y, hasta cierto punto, uno determina al otro”. (Chiavenato I. , 2014, pág. 360)

Daft, (2011, pág. 11) menciona que “Las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno”

El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas.

Una organización no puede existir sin interactuar con clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno. Hoy, algunas empresas incluso cooperan con sus competidores, compartiendo información y tecnología para beneficio mutuo.



Para Chiavenato, (2007, págs. 15,18) una organización es un sistema sociotécnico. No es un mero conjunto de instalaciones, fuerza de trabajo, dinero, maquinaria y procesos. El sistema sociotécnico consiste en la organización de personas que aplican diversas tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de una organización, son una propiedad intrínseca. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Las relaciones humanas y el comportamiento de éstas determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema.

El enfoque sociotécnico considera a la organización, o una parte de ella, como un concierto de tecnología (exigencia de tarea, ambiente físico, equipo disponible) y, al mismo tiempo, como un sistema social (un sistema de relaciones entre los que realizan la tarea). Los sistemas tecnológicos y social se encuentran en interacción mutua y recíproca, uno influye sobre el otro. La naturaleza de la tarea influye (no determina) sobre la naturaleza de la administración de las personas; asimismo las características psicosociales influyen (no determinan) en la manera en que se desempeñará determinado puesto de trabajo.

Aramburu y Rivera, (2010, págs. 15-16) exponen que al concepto de organización corresponden tres acepciones distintas, que son expuestas a continuación:

Tabla 01: Diferencia de acepciones de la organización

La organización como:	Concepto
<b>Función directiva</b>	"Organización puede expresar el proceso o la función de organizar, es decir, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y lograr que se desarrolle una actividad (acción) de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos pretendidos" (Bueno Campos 1996. Cit. por (Aramburu & Rivera, 2010, pág. 15)
<b>Entidad</b>	"Conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa" (Bueno Campos 1996. Cit. por (Aramburu & Rivera, 2010, pág. 15)
<b>Teoría</b>	"Conjunto de proposiciones teóricas que estudian la naturaleza, estructura y funcionamiento de las organizaciones (sistemas y grupos humanos) y que intenta precisar las series de principios, rutinas, reglas y métodos por los que se desarrollan" (Bueno Campos 1996. Cit. por (Aramburu & Rivera, 2010, pág. 15)

Fuente: Adaptado de los conceptos propuestos de Aramburu & Rivera, (2010, págs. 15-16)

### 2.3.1.2. Importancia de la organización

Para Daft, (2011, pág. 14) las organizaciones están a nuestro alrededor y dan forma a nuestra vida en muchos aspectos. Pero, ¿Qué contribuciones hacen las organizaciones? ¿Por qué son importantes? Se menciona siete razones por las que son importantes las organizaciones para el individuo y para la sociedad

A continuación, se mencionan siete razones por las que son importantes las organizaciones existen para el individuo y la sociedad:

- Reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados.



- Producir bienes y servicios con eficiencia.
- Facilitar la innovación.
- Utilizar tecnologías de información y manufactura modernas.
- Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en éste.
- Crear valor para propietarios, clientes y empleados.
- Enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados.

#### **2.3.1.3. Elementos esenciales de la organización**

Rodríguez, (2012, págs. 41,42) afirma que: un organismo social, o el resultado de la organización, consiste en dos componentes: partes y relaciones:

- Las partes pueden considerarse como unidades trabajo – persona, cada una de las cuales se forma por las tareas que es necesario realizar y por las personas designadas para hacerlo.
- Las relaciones trabajo – persona tiene lugar como resultado de la importancia comparativa que se da a cada unidad y la operación de la persona que ejecuta las tareas.

#### **2.3.1.4. La organización como un sistema**

Para Rivas, (2003) un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida.



Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados. (Organizaciones).

La organización como ente autónomo e independiente está basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos:

- **Deber ser:** Esto nos responde al interrogante, ¿porque existe la organización?
- **Deber hacer:** Misión, nos dice para que existe la organización.
- **Deber estar:** Visión, nos orientar para saber hacia dónde vamos, con qué y cómo llegamos.

Todo deber está fundamentado en una ventaja nuclear (es aquello que solo la empresa puede brindar, es el conocimiento tácito de la empresa, el now how organizacional), la ventaja nuclear la crea la organización, esto nos da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización.

#### 2.3.1.5. Elementos permanentes de las organizaciones

Según Rivas, (2003) los elementos permanentes de las organizaciones son:

- **Conceptos:** hace referencia a QUE SÉ. (La organización).
- **Valores:** Nos indica el QUE QUIERO HACER. Es el ideal que yo tengo con cada concepto, y cada concepto genera un valor. Los valores se convierten en fundamento para la organización.



- **Percepciones:** En este aspecto abordamos el QUE DEBO SABER. Nos muestran si los valores se pueden cumplir o no.
- **Práctica:** Se analiza QUE PUEDO HACER. Es lo que yo puedo hacer sin cometer errores.

#### 2.3.1.6. Causas de la organización

Rivas, (2003) menciona que toda organización funciona sobre 4 causas:

- **Causa material:** se entiende como el radio de operación de la organización y sobre que trabaja la organización y con que trabaja la organización.
- **Causa eficiente:** Se aborda el interrogante ¿Quién trabaja sobre eso? Se pregunta y se da respuesta al perfil de las personas adecuadas para trabajar sobre la causa material.
- **Causa formal:** Resultado que se prevén con estos, se responde al interrogante ¿Qué sucederá con los radios operacionales organizacionales?
- **Causa final:** Se plantea y se responde al interrogante ¿para qué se hizo eso? Es necesario saber que lo que se hizo se va a aplicar en algún momento.

#### 2.3.1.7. Características de las organizaciones

Según Kanter, (Cit. por Chiavenato, 2014, pág. 463) las empresas del nuevo milenio deben reunir al mismo tiempo cinco características, las cinco efes: Fast, focused, flexible, friendly y fun (veloz, enfocada, flexible, amigable y divertida). En ese mismo sentido Crainer señala los siete hábitos de la nueva organización:





- A. Flexible y de libre flujo.** La organización eficaz de mañana será reconstruida a partir del cero a cada día.
- B. No jerárquica:** Las jerarquías no desaparecieron y parece improbable que eso suceda en un futuro cercano. Sin embargo, han sido reducidas drásticamente y se adelgazaron y ajustaron a los nuevos retos. Además, tendrán que continuar ese proceso de reducción de jerarquías si desean competir en el futuro.
- C. Basada en participación:** Los gerentes no poseen todas las ideas. La nueva organización reconoce eso y algunos gerentes también. Lo importante es buscar ideas y retroalimentación a partir de todas las personas, dentro y fuera de la organización.
- D. Creativa y emprendedora:** El proceso de emprender impulsa la búsqueda de nuevas oportunidades, la habilidad de la organización de concentrarse en el ambiente externo y de crear nuevos negocios.
- E. Basada en redes:** Las organizaciones exitosas ya no son conjuntos monolíticos de factores de producción, sino redes de socios con elevada conectividad y desempeño excepcional. Son sistemas virtuales.
- F. Impulsada por metas corporativas:** En lugar de metas funcionales restrictivamente definidas, la misión y la visión organizacional están al alta.
- G. Utiliza tecnología como un recurso clave:** La nueva organización considera la tecnología uno de sus principales recursos, en lugar de considerarlas un reducto de profesionales comercialmente ingenuos.

#### 2.3.1.8. Competencias de la organización

Chiavenato, (2014, págs. 464-465) menciona que en la actualidad, las competencias esenciales de una organización constituyen su principal



ventaja competitiva...las competencias organizacionales, como activos intangibles e insensibles, deben ser identificadas y evaluadas para después ser desarrolladas, compartidas y utilizadas debidamente.

¿Dónde están estas competencias? La mayor parte de ellas están en la mente de las personas. Forman parte del capital humano y del capital intelectual. Dependen del conjunto de competencias individuales de las personas que trabajan en la organización.

Según Meister, (Cit. por Chiavenato 2014, pág. 465) menciona que los empleados tendrán que aprender y desarrollar algunas competencias personales para actuar en los nuevos ambientes de negocios de las organizaciones, como:

**A. Aprender a aprender:**El personal debe contribuir constructivamente en todo, desde cómo asegurar la calidad de los productos, hasta como mejorar los procesos organizacionales. Por lo tanto, debe tener condiciones para utilizar un conjunto de técnicas que permiten analizar situaciones, cuestionar, tratar de comprender lo que no entiende y pensar creativamente para generar opciones. El objetivo es hacer que la actitud de aprender a aprender sea parte natural del modo como las personas piensan y se comportan en el trabajo. El conocimiento de las personas constituye un activo intangible. Las personas ya no son más consideradas un elemento de costo en el balance patrimonial, sino parte integrante de su capital intelectual.

**B. Comunicación y colaboración:** Un buen desempeño significaba antiguamente la ejecución de un conjunto de tareas que eran repetitivas y la calificación profesional se asociaba con cada tarea específica. Ahora, los equipos constituyen el fundamento de las organizaciones flexibles y la eficiencia de las personas está cada vez más vinculada con su habilidad interpersonal de comunicación y colaboración.



**C. Razonamiento creativo y solución de problemas:** La administración paternalista del pasado asumía la responsabilidad de desarrollar los medios de incrementar la productividad del trabajador. La administración paternalista centralizaba el pensar y el planeamiento. Hoy, se espera que todas las personas del nivel operacional descubran por sí mismas como mejorar y agilizar su trabajo. Para eso, necesitan pensar creativamente, desarrollar habilidades de resolución de problemas y analizar situaciones, indagar, aclarar lo que no saben y sugerir mejoras.

**D. Conocimiento tecnológico:** Conocer tecnología, significaba saber cómo operar la computadora personal para procesar textos o análisis financieros. Ahora, el énfasis está en usar el equipo de información que lo conecte con los miembros de sus equipos alrededor del mundo. Las personas deberán utilizar computadoras no solamente en sus tareas relacionadas con el trabajo, sino principalmente para contactos con profesionales en todo el mundo para compartir y recomendar mejoras a sus procesos de trabajo. La plataforma será la principal plataforma de trabajo de las organizaciones.

**E. Conocimiento de negocios globales:** Cada vez más; las personas deberán aprender nuevas habilidades técnicas y comerciales que tomen en cuenta el ambiente competitivo global, que no permite prever con certeza lo que vendrá en el futuro para la organización o para el mercado. En ese ambiente global y volátil, la capacidad de ver el todo sistémico (gestalt) en la cual opera la organización será indispensable para cumplir la exigencia de agregar continuamente más valor a ella.

**F. Liderazgo:** El, nuevo imperativo es el desarrollo del liderazgo en las organizaciones. Será fundamental identificar y desarrollar a personas excepcionales capaces de llevar a la organización al éxito. La creación de liderazgo será vital. Y el secreto del éxito organizacional estará cada vez más en los empleados.



**G. Autogestión de la carrera:** Hoy en día las organizaciones transfiriendo a las personas la responsabilidad de su propio desarrollo de modo que pueda asumir el control de sus carreras y que administre su propio desarrollo profesional. Como las calificaciones necesarias cambian y evolucionan, las personas de todos los niveles de la organización deben asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, el conocimiento y las competencias exigidos tanto para la actividad actual como para las futuras. Ahora la capacidad de gestionar la propia vida profesional se considera una competencia adquirida y necesaria para hacer fluir todas las otras competencias exigidas en el nuevo ambiente de negocios.

#### **2.3.1.9. Modelos de organización**

Chiavenato (2014, pág. 356) menciona que varios modelos explican a la organización como un sistema abierto. A continuación, se abordan los siguientes:

##### **A. Modelo de Schein**

Schein (Cit. por Chiavenato 2014, pág. 356) propone algunos aspectos que la teoría de sistemas considera para definir la organización:

- a. La organización es un sistema abierto, en constante interacción con el medio.
- b. La organización es un sistema que tiene varios objetivos y funciones.
- c. La organización es un conjunto de subsistemas en interacción dinámica entre ellos.
- d. Los subsistemas son mutuamente dependientes.
- e. La organización existe en un ambiente dinámico que incluye a otros sistemas.



- f. Los múltiples vínculos entre la organización y su entorno hacen que sea difícil definir límites organizacionales.

### **B. Modelo de Katz y Kahn**

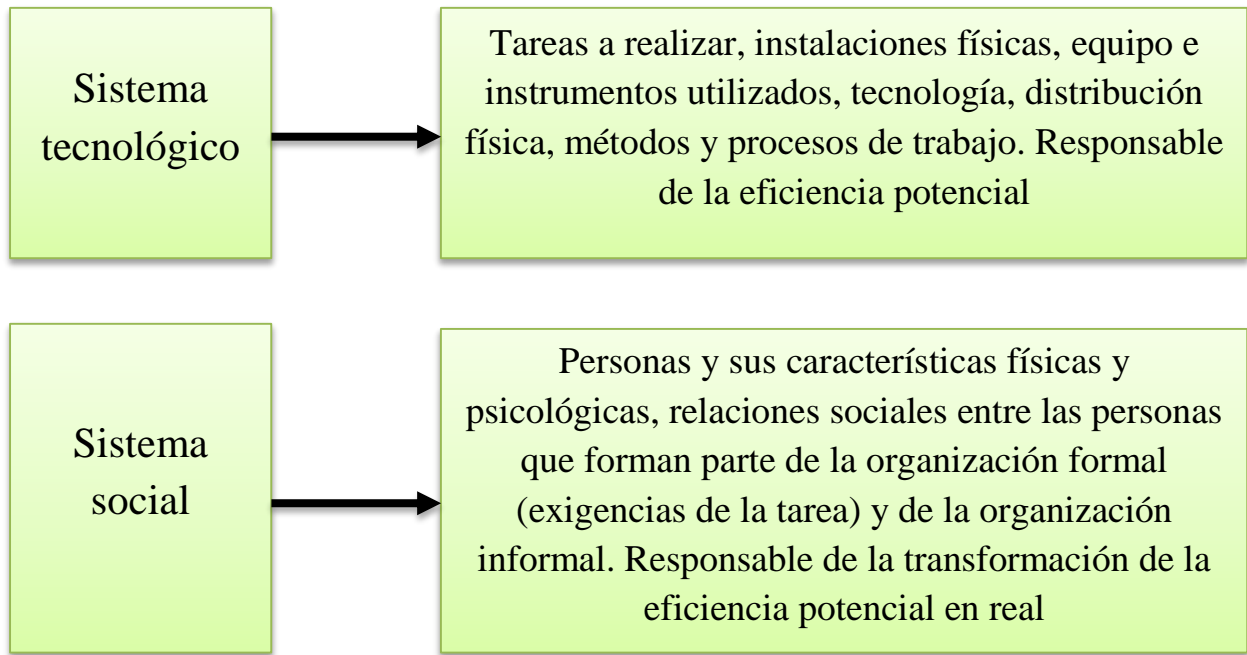
Katz y Kahn (Cit. por Chiavenato 2014, pág. 356) mencionan que según este modelo la organización presenta las siguientes características:

- a. Importación (entradas)
- b. Transformación (procesamiento)
- c. Exportación (salidas)
- d. Los sistemas son ciclos de eventos
- e. Entropía negativa.
- f. Información como insumo.
- g. Estado de equilibrio y homeostasis dinámica.
- h. Diferenciación.
- i. Equifinalidad.
- j. Límites o fronteras.

### **C. Enfoque de Tavistock: el sistema sociotécnico**

Según Chiavenato, (2007, pág. 16) el modelo sociotécnico de Tavistock fue propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto de Tavistock de Londres. Trist (1963) afirma que toda organización es una combinación administrada de tecnología y personas, de manera que ambas partes se encuentran en interrelación recíproca. Las organizaciones tienen doble función:

- A. Técnica:** Relacionada con la organización del trabajo y la realización de las tareas con ayuda de la tecnología disponible)
- B. Social:** Se refiere a los medios para relacionarse a las personas unas con otras, con el propósito de que trabajen en conjunto.



**Figura 01: El sistema sociotécnico. Interacción entre sistema técnico y social**

Fuente: (Chiavenato I. , 2007, pág. 17)

### 2.3.1.10. Subsistemas del sistema sociotécnico

Según Chiavenato, (2007, pág. 17) el sistema sociotécnico está constituido por tres subsistemas, los cuales serán considerados como dimensiones para la presente investigación:



**Figura 02: El sistema sociotécnico**

Fuente: Kingdom (1973) (Cit. por (Chiavenato I. , 2007, pág. 17)



### A. Sistema técnico o de tarea

“Que comprende el flujo de trabajo, la tecnología empleada, los puestos requeridos para la tarea y otras variables tecnológicas”. (Chiavenato I. , 2007, pág. 17)

Comprende las tareas que serán desempeñadas, las instalaciones físicas, los equipos y los instrumentos que se utilizan, las exigencias de las tareas, las utilidades y las técnicas de las operaciones, el ambiente físico y la forma en que está arreglado, así como la operación de las tareas. En resumen, el subsistema técnico implica la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización. (Chiavenato I. , 2014, pág. 359)

El sistema técnico, debe garantizar el flujo de información técnica, que limita y ajusta al sistema social a las necesidades del desarrollo de las tareas y esta, a su vez, vincula las tareas y relaciones de tareas, teniendo como criterio la capacidad de los miembros individuales de la organización. (Manrique & Gonzales, 2013, pág. 4)

El subsistema técnico se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas. La tecnología organizacional incluye técnicas, equipos, procesos e instalaciones utilizados en la transformación de los insumos en productos. El subsistema técnico está determinado por el propósito de la organización y varía conforme a los requerimientos de la tarea, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos. Está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización, y varía dependiendo de las actividades particulares. (Carrasco, Briceño, Marín, & Guzmán, 2009)



➤ **Tareas del sistema técnico o de tarea**

Según Chiavenato (2014, pág. 359) comprende las siguientes tareas:

✓ **Tecnología**

“La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. La tecnología resultante posee una influencia positiva en las relaciones de trabajo”. (Rivas, 2003)

La tecnología es una herramienta que necesita la administración para poder cumplir las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar que sirven para lograr los objetivos o metas de una organización con la utilización de recursos sean humanos, financieros, materiales y de información. Actualmente, existen las tecnologías de información que potencian con computadoras, sistemas de información y redes, lo que ayuda a tomar decisiones y ejecutar las tareas en las instituciones en tiempo real y a distancia. (Villaprado & López, 2015)

✓ **Territorio de trabajo**

Zoido, (2001, pág. 19) menciona que: “Es el espacio geográfico en el que se vive y que corresponde manejar y administrar para bien de los individuos y del conjunto de la comunidad”.

La acción y la práctica (en mayor medida que la ciencia, la técnica o el arte) de disponer con orden, a través del espacio de un país y en una visión prospectiva, los hombres, las actividades, los equipamientos y los medios de comunicación que ellos pueden utilizar, tomando en consideración las





limitaciones naturales, humanas, económicas o incluso estratégicas.

El territorio de trabajo es el área geográfica del que una persona, un equipo de trabajo, una empresa o institución realizan de manera responsable sus actividades.

#### ✓ **Tiempo de trabajo**

Actualmente, las normas de la OIT sobre el tiempo de trabajo confieren el marco para la regulación de las horas de trabajo, de los periodos de descanso diarios y semanales, y de las vacaciones anuales. Estos instrumentos garantizan una elevada productividad, al tiempo que se protege la salud física y mental de los trabajadores. Las normas sobre el trabajo a tiempo parcial se han convertido en instrumentos de creciente relevancia para tratar cuestiones tales como la creación de empleo y la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres. (Organización internacional del trabajo OIT, 2005)

#### ✓ **Conocimientos**

“Se refiere al saber, es decir, al bagaje de información que una persona debe procesar para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo” (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 143)

“El conocimiento es un conjunto de información que posee el ser humano, tanto sobre el escenario que lo rodea, como de sí mismo valiéndose de los sentidos y de la reflexión para obtenerlo; luego lo utiliza como materia para divisar las características de los objetos que se encuentren en su entorno, empleando generalmente, la observación”. (Landeau, 2007, pág. 1)



## **B. Sistema Gerencial o administrativo**

Para Chiavenato, (2007, pág. 17) “Define los objetivos, la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de remuneraciones y sanciones, la manera en que se toman las decisiones y otros procedimientos que facilitan los procesos administrativos”.

El sistema gerencial es responsable de la administración y desarrollo de la organización y de sus procedimientos en la toma de decisiones. Trata de optimizar las relaciones entre los sistemas social y técnico, en la medida en que trabajan orientados hacia las metas y objetivos organizacionales.

El sistema gerencial, debe velar por la administración organizacional y es el responsable del desarrollo organizacional y la toma de decisiones. Así, este sistema busca mejorar las relaciones entre los sistemas social y técnico, encaminándolos al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales bien definidos, desarrollando así una cultura colaboradora, debido a que los resultados operacionales se verán afectados en el grado en que los individuos y grupos no colaboren. (Manrique & Gonzales, 2013, pág. 4)

### ➤ **Responsabilidades del sistema gerencial o administrativo**

Según Chiavenato (2007, pág. 17) tiene las siguientes responsabilidades:

#### ✓ **Estructura organizacional**

“Puede imponer límites o dar libertad de acción a las personas, por medio del orden, las restricciones y las limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos,



procedimientos, autoridad, especialización, etc. a mayor libertad mejor clima”. (Chiavenato I. , 2014, pág. 402)

“Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado”. (Paz, 2007)

#### ✓ **Objetivos**

Gómez, (2016) los objetivos son los resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades que integran un proyecto, empresa o entidad. Serán nuestra ruta o guía de las actividades a realizar, por lo que dan direccionalidad a las actividades.

Los objetivos se caracterizan porque son: medibles o cuantificables. Realista, limitados en el tiempo, realizables y precisos.

#### ✓ **Políticas**

“Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios



generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa” (Medina, 2012)

#### ✓ **Procedimientos**

Villaruel, (2009), menciona que los manuales de procedimientos son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo que denominamos procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico.

Dichos manuales incluyen además los puestos o unidades administrativas que intervienen también incluyen objetos y sistemas, precisando su nivel de participación. También suelen contener en algunos casos ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios como normativas y políticas particulares de cómo se aplican dichos límites o lineamientos de actuación, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

#### ✓ **Toma de decisiones**

“La toma de decisiones es un proceso en el cual se identifica y selecciona un curso de acción para resolver un problema específico. Este proceso implica necesariamente varias alternativas para solucionar problemas o aprovechar las oportunidades que se nos presentan”. (Benavides, 2014, pág. 38)



### C. Sistema social o humano

“Que se relaciona con la cultura organizacional, con los valores y las normas, y con la satisfacción de las necesidades personales; en el sistema social se encuentran también la organización informal, el nivel de motivación de los empleados y sus actitudes individuales”. (Chiavenato I. , 2007, pág. 17)

“Comprende a las personas, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de ejecutar la tarea, así como las exigencias de la organización formal e informal en situación de trabajo. El subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real”. (Chiavenato I. , 2014, págs. 359-360)

“El sistema social, debe desarrollar el soporte para el flujo de información requerido por el sistema técnico, siendo este reestructurado cuando las demandas para el flujo de información se vuelven incompatibles con la capacidad de repuesta del sistema social”. (Manrique & Gonzales, 2013, pág. 4)

Carrasco y otros, (2009) menciona que este subsistema está integrado por individuos y grupos en interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. Estas fuerzas crean el "clima organizacional" dentro del que los participantes humanos realizan sus actividades y desempeñan su función. Por tanto, se prevé que los sistemas psicosociales difieren significativamente entre las diversas organizaciones. Ciertamente, el clima para la persona en la línea de ensamble es diferente del de un científico en el laboratorio o el de un médico en el hospital.



El subsistema psicosocial integrado por individuos y grupos en interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. Estas fuerzas crean el "clima organizacional" dentro del que los participantes humanos realizan sus actividades y desempeñan su función.

Este subsistema juega un papel central en la determinación de objetivos, planeación, diseño de la organización, control de actividades y en la relación de la organización con su medio ambiente.

#### ➤ **Características del sistema social o humano**

Según Chiavenato (2014, pág. 359) comprende las siguientes características:

##### ✓ **Relaciones sociales**

Según la Psicóloga Mehida Rodríguez, las relaciones sociales son el conjunto de interacciones que se dan entre los individuos de una comunidad, ciudad grande o pequeña, aldea o pueblo y que permite a las personas relacionarse de una manera cordial y amistosa, ya que se basan en reglas aceptadas por las mismas personas. Están basadas principalmente en los vínculos sociales que entablan las personas y son básicas en el desarrollo individual e intelectual de los seres humanos. (Rodríguez, 2012)

Carrasco y otros, (2009) mencionan que se denomina de esta manera al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar,



formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

Se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

✓ **Valores**

“Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia” (Chiavenato I. , 2009a, pág. 126)

✓ **Actitudes**

Alva, (2010) menciona que las actitudes son formas habituales de pensar, sentir y comportarse de acuerdo a un sistema de valores que se va configurando a lo largo de la vida a través de las experiencias de vida y educación recibida. De acuerdo a Alcántara (1992), las actitudes son el sistema fundamental por el cual el ser humano determina su relación y conducta con el medio ambiente. Son disposiciones para actuar de acuerdo o en



desacuerdo respecto a un planteamiento, persona, evento o situación específica; dicha de la vida cotidiana.

Las actitudes están constituidas por elementos cognitivos, afectivos y conativos, que de manera integrada o interdependiente contribuyen a que la gente reaccione de una manera específica.

“Se vincula al querer hacer, es decir a los atributos que el individuo posee y que, por lo regular, son permanentes” (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 143)

#### ✓ **Motivación**

The Internacional School of Coaching – TISOC, (2012) en su portal web menciona las siguientes definiciones del Dr. Gilbert Aubert:

- La motivación es una mezcla de pasión, propósito, toma de decisiones y compromiso. Es un nivel profundo que genera energía y vida para desempeñarse adecuadamente en la actividad que a uno le apasiona.
- Motivación es tener pasión por vivir, es nuestra propia recompensa por nuestro buen desempeño. Con motivación estaremos dispuestos a correr riesgos y tomar decisiones que la mayoría de personas no harían por miedo. También nos da compromiso que es la clave para convertirse en una persona de alto desempeño.
- La motivación nos da sentido a la vida. ¿Cuánto esfuerzo estoy dispuesto a hacer? ¿Cuántos obstáculos estoy dispuesto a pasar? ¿Cuál precio estoy dispuesto a pagar?





- Motivación es la energía que nos hace seguir y acometer hacia el logro de nuestros sueños, sin excusas, sin quejarse, de manera imparable, haciendo lo correcto y tomando riesgos. Al ser la motivación pura energía, tiene mucho que ver con nuestra bioquímica, con el ejercicio que hacemos y con la manera como nos alimentamos.

“Motivar es dar a los empleados una razón para hacer el trabajo e impulsar su mejor realización”. (Benavides, 2014, pág. 220)

Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. (Carrasco, Briceño, Marín, & Guzmán, 2009)

#### ✓ **Liderazgo**

“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio del proceso de la comunicación humana, orientada a alcanzar uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato I. , 2014, pág. 89)

Zalazar, (2011, págs. 121-122) cita el concepto de los siguientes autores:

- **Gardner**, la noción de liderazgo se construye en la historicidad de las relaciones. En sus formas directas o indirectas, el líder es el depositario de los arquetipos elaborados tanto en sus propias narrativas, como en los



anhelos y valores colectivos. La coherencia del líder reside en encarnar aquello que predica.

- **Robbins**, define al liderazgo como la capacidad de un individuo de influir en un grupo con el objeto que este alcance sus metas. La fuente de influencia puede ser formal, motivada en el cargo, o informal, sostenida en su capacidad de interpretar las necesidades funcionales y emocionales del grupo.

Así mismo Zalazar afirma que, “El liderazgo es un proceso significativo de atribución social, formado de expectativas de conductas estereotipadas de los seguidores, cuyo fundamento es la creación de normas y creencias colectivas, en un contexto de intercambios emocionales”.

Junto al estudio de la influencia grupal en la conducta individual, surgió la preocupación por estudiar el fenómeno del liderazgo, en virtud de saber cómo se origina y además cómo puede ser aprovechado por la organización. El liderazgo en un grupo surge como una función necesaria a la coordinación de acciones, cualquiera sea la morfología que este adopte. Distintas definiciones de liderazgo coinciden en marcar algunas características:

- El líder es quien orienta al grupo, marca el rumbo a seguir.
- Es un elemento reductor de incertidumbres.
- Constituye un elemento esencial de motivación individual y grupal. Consigue que las cosas se hagan.
- Propone horizontes y marcos para la acción.



- Su presencia se reviste de un carácter cultural y situacional.
- Posee determinados atributos de personalidad que lo destacan del resto de los individuos, atributos que son reconocidos, como buscados o deseados.
- El liderazgo es una relación biunívoca, donde la conducta del líder motiva y es motivada por las características, motivaciones, intereses y personalidad de sus seguidores.

### ✓ **Comunicación**

“La comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa divulgar un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social” (Chiavenato I. , 2014, pág. 94)

Según M. Zorín “Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistema de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano” (Cit. por (Pelayo, 2012, pág. 24)

La comunicación es el medio que unifica la actividad de las organizaciones, así mismo alimenta insumos sociales a los sistemas sociales, modifica la conducta para efectuar cambios y resulte productivo el logro de las metas. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones ya que es el medio que integra las funciones administrativas a partir de: a) establecer y divulgar objetivos, metas, visión, b) elaborar planes, c) organizar los recursos materiales del factor humano de forma eficiente, d) seleccionar, desarrollar a los



miembros de la organización, e) conducir, dirigir y crear un clima en el que los sujetos deseen contribuir, así como, f) controlar el desempeño. (Pelayo, 2012, págs. 115-116)

#### 2.4. Marco conceptual o definición de términos

- **Actitudes:** “Declaraciones valorativas, ya sean favorables o desfavorables, concernientes a objetos, personas o acontecimientos”. (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 224)
- **Centralización:** “Grado en el que las decisiones se toman en la cima de la organización”. (Nelson & Quick, 2013, pág. 250)
- **Clima organizacional:** El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros. (Chiavenato I. , 2009b, pág. 314)
- **Compromiso:** “El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa”. (Jiménez, 2007)
- **Comunicación:** “Proceso de transmisión de un mensaje que se realiza gracias a un código formado por gestos, palabras, símbolos, expresiones, etc”. (Benavides, 2014, pág. 205)
- **Conocimiento:** “Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina”. (Alles, 2009, pág. 19)



- **Diseño Organizacional:** “Es el proceso de construir y ajustar la estructura de una organización para que cumpla su estrategia y metas de negocios”. (Nelson & Quick, 2013, pág. 245)
- **Eficacia:** “Medida del logro de resultados, es decir, la capacidad para cumplir objetivos y alcanzar resultados. En términos globales, significa la capacidad de una organización para satisfacer necesidades del ambiente o el mercado. Se refiere a los fines deseados”. (Chiavenato I. , 2014, pág. 135)
- **Eficiencia:** Relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas; es decir, entre lo que se ha conseguido y lo que se quiere conseguir. Significa hacer las cosas correctamente y resaltar los medios con los cuales son ejecutadas. Se refiere a los medios, es decir, los métodos utilizados. (Chiavenato I. , 2014, pág. 135)
- **Enfoque sociotécnico:** “Corriente basada en la teoría de sistemas que considera que las organizaciones son un conjunto integrado que incluye un subsistema social (personas) y a un subsistema técnico (tecnologías, máquinas, equipos, etc.)” (Chiavenato I. , 2014, pág. 365)
- **Norma:** “Regla o reglamento que involucra un procedimiento. Órdenes directas y objetivas para un curso de acción o la conducta que se deben seguir fielmente. Sirve para dar uniformidad a la acción”. (Chiavenato I. , 2014, pág. 135)
- **Liderazgo:** “Proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros para alcanzar algún objetivo”. (Benavides, 2014, pág. 192)
- **Motivación:** “Fuerzas dentro de cada persona que la conducen hacia un determinado comportamiento”. (Chiavenato I. , 2014, pág. 107)
- **Objetivos:** “Resultados futuros que se pretenden alcanzar; blancos escogidos que se quieren lograr en cierto periodo”. (Chiavenato I. , 2014, pág. 135)



- **Planeación:** “Primera de las funciones administrativas, la cual determina por adelantado los objetivos que se tendrán que alcanzar y lo que se deberá hacer para alcanzarlos”. (Chiavenato I. , 2014, pág. 136)
- **Políticas:** La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Encinas, 2009)

“Enunciados genéricos basados en objetivos globales y planes estratégicos que determinan la orientación y el rumbo que deben seguir los integrantes de la organización”. (Chiavenato I. , 2014, pág. 136)

- **Procedimientos:** “Paso a paso de una actividad específica donde se describe qué hay que hacer, quién es el responsable de hacerlo y como se va a realizar a fin de minimizar los riesgos en una determinada actividad”. (Nieto, 2014)
- **Servicio:** “Conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que ofrecen en venta o que se suministran en relación con las ventas”. (Fisher & Espejo, 2011, pág. 280)
- **Sistema abierto:** “Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso infinito de intercambio de energía e información con su entorno”. (Chiavenato I. , 2014, pág. 350)
- **Sistema cerrado:** No tienen intercambio con el medio ambiente que los circunda, pues son hermético a cualquier influencia ambiental. Por lo mismo no reciben influencia del ambiente ni influyen en él. No reciben ningún recurso del exterior y no producen cosa alguna para enviar afuera. (Chiavenato I. , 2014, pág. 352)
- **Subsistema:** “Sistema que forma parte de un conjunto mayor, es decir, de un sistema de sistemas”. (Chiavenato I. , 2014, pág. 365)



- **Trabajo:** “Es toda actividad humana dirigida a transformar la naturaleza con el propósito de satisfacer una necesidad. Para los economistas es uno de los factores de producción, así como la tierra y el capital”. (Chiavenato I. , 2014, pág. 58)
- **Tecnología:** “La combinación de habilidades, conocimientos, capacidades, técnicas, materiales, máquinas, computadoras, herramientas y otros equipos que las personas utilizan para convertir o transformar materias primas en bienes de valor”. (Javes, 2013, pág. 239)

## 2.5. Variable de estudio

### 2.5.1. Identificación de variable

#### a) Variable única:

Organización

### 2.5.2. Conceptualización de variable

#### 2.5.2.1. Organización:

“La organización es una combinación de tecnología con un subsistema social, quienes se encuentran en interacción mutua y recíproca y, hasta cierto punto, uno determina al otro”. (Chiavenato I. , 2014, pág. 360)

### 2.5.3. Operacionalización de variable

Tabla 02: Operacionalización de variable

Variables	Dimensiones	Indicadores
Organización	Sistema Técnico o de tarea	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tecnología</li><li>- Territorio de trabajo</li><li>- Tiempo de trabajo</li><li>- Conocimientos</li></ul>
	Sistema Gerencial o administrativo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Objetivos</li><li>- Estructura organizacional</li><li>- Políticas</li><li>- Procedimientos</li><li>- Toma de decisiones</li></ul>
	Sistema social o humano	<ul style="list-style-type: none"><li>- Relaciones sociales</li><li>- Valores</li><li>- Actitudes</li><li>- Motivación</li><li>- Liderazgo</li><li>- Comunicación</li></ul>

Fuente: Elaboración en base a los conceptos citados por Chiavenato (2007, págs. 16-17)

## 2.6. Caracterización de la institución

### 2.6.1. Generalidades

**Abreviatura** : MD - Fitzcarrald

**Dirección** : Centro Poblado Boca - Manu s/n

**Departamento** : Madre de Dios

**Provincia** : Manu

**Distrito** : Fitzcarrald

**Página Web** : [www.munifitzcarrald.gob.pe/index2.php/](http://www.munifitzcarrald.gob.pe/index2.php/)



### 2.6.2. Ubicación Geográfica

El Distrito peruano de Fitzcarrald es uno de los 4 distritos de la Provincia de Manu, ubicada en el Departamento de Madre de Dios, perteneciente a la Región Madre de Dios, Perú. Su capital es el pueblo Boca Manu, ubicado muy cerca de la desembocadura del río Manu. (Información brindada por la institución)



Figura 03: Rutas para llegar al Distrito de Fitzcarrald o al poblado de Boca Manu

Fuente: Información brindada por la Municipalidad de Fitzcarrald

Distrito de Fitzcarrald

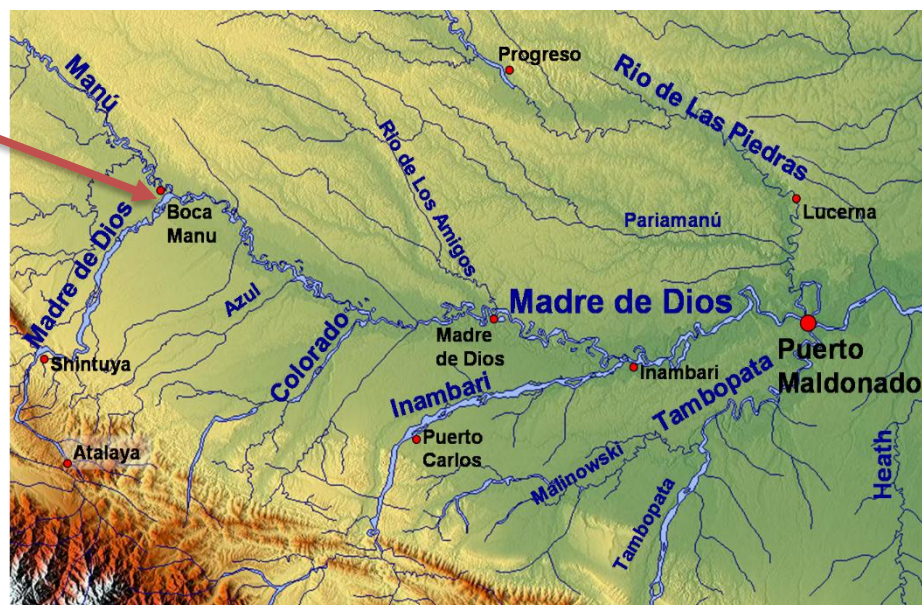


Figura 04: Mapa de ubicación del Distrito de Fitzcarrald o poblado de Boca Manu

Fuente: (León, 2017)

### 2.6.3. Límites del Distrito de Fitzcarrald

Según la página web Pueblos del Perú, (2011) el distrito de Fitzcarrald limita por:

- **El Norte y Nor-este:** limita con la Provincia de Tambopata.

El límite se inicia en un punto de coordenada UTM 802 Km E y 8744,8 Km N en las nacientes del río Shabindo, continua en dirección Este por la divisoria de aguas de los tributarios de los ríos Las Piedras y Manu (cotas 593,565, 543, 577, 604, 603, 604, 605 y 604 m.s.n.m.), luego toma la dirección Sur – Este (cotas 602, 560, 527, 526, 565, 546, 625 y 618 m.s.n.m.) hasta la naciente del río Los Amigos y luego continúa en dirección Sur – Este, aguas abajo por el río Los Amigos hasta la desembocadura de un río sin nombre en la coordenada UTM 332,8 Km E y 8660,4 Km N.

- **El Este: Limita con el distrito de Madre de Dios.**

El límite se inicia en un punto de coordenadas UTM 332,8 Km E y 8660,4 Km N en la desembocadura de un río sin nombre en el río Los Amigos, continua en dirección Oeste aguas arriba por el thalweg del río sin nombre hasta su naciente, en la coordenada UTM 299,7 Km E y 8664,3 Km N, de allí en línea recta hasta la naciente de una quebrada sin nombre, sigue por el cauce de esta quebrada aguas abajo hasta la desembocadura en el río El Amiguillo, en la coordenada UTM 301,4 Km E y 8654,8 Km N, luego por el thalweg de este río aguas abajo hasta la coordenada UTM 312 Km E y 8646,3 Km N, de allí sigue en dirección Sur por una línea recta imaginaria hasta un punto de coordenada UTM 312 Km E y 8629 Km N, en la desembocadura del río Blanco en el río Madre de Dios.

- **El Sur: Limita con los distritos de Madre de Dios y Manu.**

El límite se inicia en un punto de coordenada UTM 312 Km E y 8629 Km N en la desembocadura del río Blanco en el río Madre de Dios, continua en dirección Sur – Oeste aguas arriba por el thalweg del río Blanco hasta su



naciente, en un punto de coordenada UTM 262,4 Km E y 8593,6 Km N (cota 490 m.s.n.m.), de allí toma la dirección Nor – Este por la divisoria de aguas hasta la naciente de la quebrada Mamajapa (cota 408 m.s.n.m.), luego continua aguas abajo por el thalweg de esta quebrada hasta su desembocadura en el río Madre de Dios. Luego continúa en dirección Nor – Este, aguas abajo por el thalweg del río Madre de Dios hasta la desembocadura del río Manu en el río Madre de Dios, de allí el limite continua aguas arriba por el thalweg del río Manu en dirección Nor – Oeste hasta la desembocadura del río Cumerjali en el río Manu.

Luego el limite toma la dirección Sur – Oeste aguas arriba por el thalweg del río Cumerjali hasta su naciente, coordenada UTM 177,9 Km E y 8636,3 Km N.

➤ **El oeste: Limita con el departamento de Cusco.**

El limite se inicia en el punto de coordenada UTM 177,9 Km E y 8636,3 Km N en la naciente del río Cumerjali, continua en dirección Nor – Oeste por la línea de cumbres entre los afluentes de los ríos Cumerjali, Sotileja, Manu y Timpia (cotas 2488, 2531, 2203, 2910, 2645, 1796, 1471, 1814, 2048, 1445, 1428, 1630 y 1607 m.s.n.m.), luego el limite continua en dirección Nor – Oeste por la divisoria de aguas entre los afluentes del río Manu y los ríos Camisea, Jimblijimjileri, Mishahua (cotas 568, 690, 512, 602, 562 y 615 (m.s.n.m.)), hasta un punto de coordenada UTM 802 Km E y 8744,8 Km N, punto de inicio de la presente descripción.

#### **2.6.4. Comunidades de Fitzcarrald**

Según la página web Pueblos del Perú, (2011) menciona que el Distrito de Fitzcarrald tiene 11 comunidades que son:

- Barranca - Puerto Azul
- Blanco
- Boca Manu



- Casa Machiguenga
- Cocha Cashu
- Diamante
- Isla De Los Valles
- Maizal
- Nuevo Eden
- Tayakome
- Yomybato

#### **2.6.5. Visión (Información brindada por la institución)**

El Distrito de Fitzcarrald es reconocido en la Provincia del Manu como un Distrito seguro, ordenado, ecológico con una distribución territorial adecuada, la población participa y apoya en el logro del propósito. El 15% de la población cuenta con servicios básicos, la mortalidad materna infantil se ha reducido notablemente, la población desarrolla prácticas saludables. Se ofertan servicios de salud de calidad y con calidez, promoviendo la participación ciudadana en la gestión de salud. Se imparte una educación de calidad articulando a la visión del Distrito, los padres de familia y los docentes constituyen facilitadores del cambio, bajo los principios de interculturalidad, democracia y práctica de valores; se cuenta con infraestructura educativa y espacios físicos sociales que incentivan la creación de niños, jóvenes, adultos y discapacitados.

Los jóvenes constituyen en el referente del Distrito, con principios y valores. La población participa activamente y está comprometida con el desarrollo del distrito. Las instituciones trabajan cordialmente tomando decisiones democráticas y promoviendo la participación ciudadana. El gobierno local es una institución eficiente, moderna y promotora del desarrollo económico y social del distrito.

#### **2.6.6. Misión (Información brindada por la institución)**

Los servidores de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald tenemos una Misión Histórica que cumplir y que es la de buscar el desarrollo sostenible a través de la



Ejecución concreta del Plan Estratégico de Desarrollo con programas y proyectos de desarrollo, para brindar un mejor servicio público a la comunidad, para mejorar las condiciones de vida y bienestar familiar de la población con equidad, transparencia, honestidad, lealtad y justicia social.



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de investigación

El tipo de la presente investigación es básico.

La investigación básica “es la que no tiene propósitos aplicativos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco, 2008, pág. 43)

#### 3.2 Alcance de la Investigación

La presente investigación tiene un alcance descriptivo

Para Canahuire, Endara & Morante, (2015, pág. 79) una investigación tiene alcance descriptivo cuando buscan especificar las propiedades y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas.

#### 3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental - transversal.

Según Hernández S., Zapata, & Mendoza, (2013, pág. 19) mencionan que una investigación es no experimental cuando: el investigador no propicia cambios



intencionales en las variables estudiadas y los datos se recogieron en un determinado tiempo.

### 3.4 Población de estudio

La población motivo de la investigación está formada por las 22 personas que laboran en la Municipalidad de Fitzcarrald.

### 3.5 Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica e instrumento que se utilizó para la recolección y tratamiento de los datos hacia la consecución de los objetivos de la presente investigación fueron los siguientes:

**Tabla 03: Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Técnica	Instrumento
- Encuesta	- Cédula de preguntas o cuestionario
- Observación	- Ficha de observación
- Revisión documental	- Ficha de recojo de datos

Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Procesamiento del análisis de datos

Para el procesamiento de la información se utilizó una computadora, la hoja de datos Excel para procesar los datos estadísticos y para la validación del cuestionario se utilizó el programa SPSS V 20

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para conocer el nivel de organización en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios, se aplicó una encuesta al personal que labora en dicha institución. En este instrumento se considera 15 indicadores organizados en 3 dimensiones: Sistema Técnico o de tarea, Sistema Gerencial o administrativo y Sistema social o humano, los cuales se distribuyeron de la siguiente manera:

**Tabla 04: Distribución de los ítems del cuestionario**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Organización	Sistema Técnico o de tarea	- Tecnología	1, 2
		- Territorio de trabajo	3, 4
		- Tiempo de trabajo	5, 6
		- Conocimientos	7, 8
	Sistema Gerencial o administrativo	- Estructura organizacional	9, 10
		- Objetivos	11, 12
		- Políticas	13, 14
		- Procedimientos	15, 16
		- Toma de decisiones	17, 18
	Sistema social o humano	- Relaciones sociales	19, 20
		- Valores	21, 22
		- Actitudes	23, 24
		- Motivación	25, 26
		- Liderazgo	27, 28
		- Comunicación	29, 30

Fuente: Elaboración propia



#### 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para establecer la fiabilidad del instrumento de medición considerado se utilizó la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se consideró lo siguiente:

- Si el Coeficiente alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8, entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el Coeficiente alfa de Cronbach es menor a 0.8, entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado se presentan a continuación:

**Tabla 05: Análisis de Alfa de Cronbach**

Estadístico de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,922	30

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

#### Interpretación y análisis:

- Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.922, por lo que se establece que el instrumento es fiable y se valida su uso para el procedimiento de datos.

#### 4.2. Resultados por dimensiones

Para conocer cómo es el nivel de organización en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios, se aplicó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario obteniendo los siguientes resultados:

#### 4.2.1. Resultados de la dimensión Sistema Técnico o de tarea

##### 4.2.1.1. Tecnología

Tabla 06: Tecnología

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Nunca	9	40.9%
A veces	8	36.4%
Casi siempre	3	13.6%
Siempre	2	9.1%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

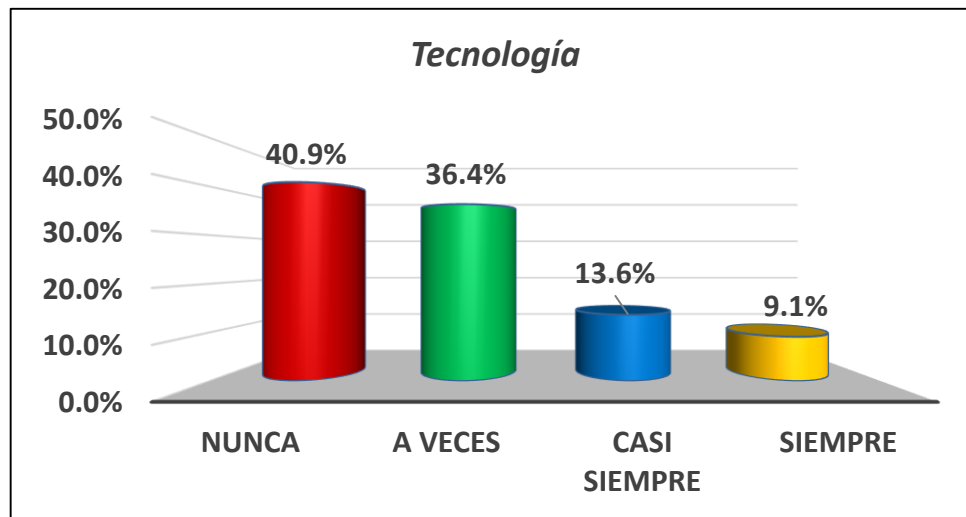


Figura 05: Tecnología

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

#### Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el 40.9% del personal encuestado manifestó que en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald nunca cuenta con tecnología moderna, seguida de un 36.4% de personas quienes indicaron que a veces cuentan con dicha tecnología, esto debido a que en el periodo 2016 los equipos con los que contaron para realizar sus actividades no eran los más adecuados, sobre todo en la zona de la sede central donde cuentan con un solo equipo de cómputo y de las impresoras solo funciona una, asimismo por la ubicación se cuenta con muchas carencias como la falta de internet para poder realizar algunas operaciones en línea y junto a ello parte del personal que maneja de manera incorrecta dichos equipos.

## 4.2.1.2. Territorio de trabajo

Tabla 07: Territorio de trabajo

Ponderación para interpretación	f	%
Nunca	6	27.3%
A veces	10	45.5%
Casi siempre	4	18.2%
Siempre	2	9.1%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

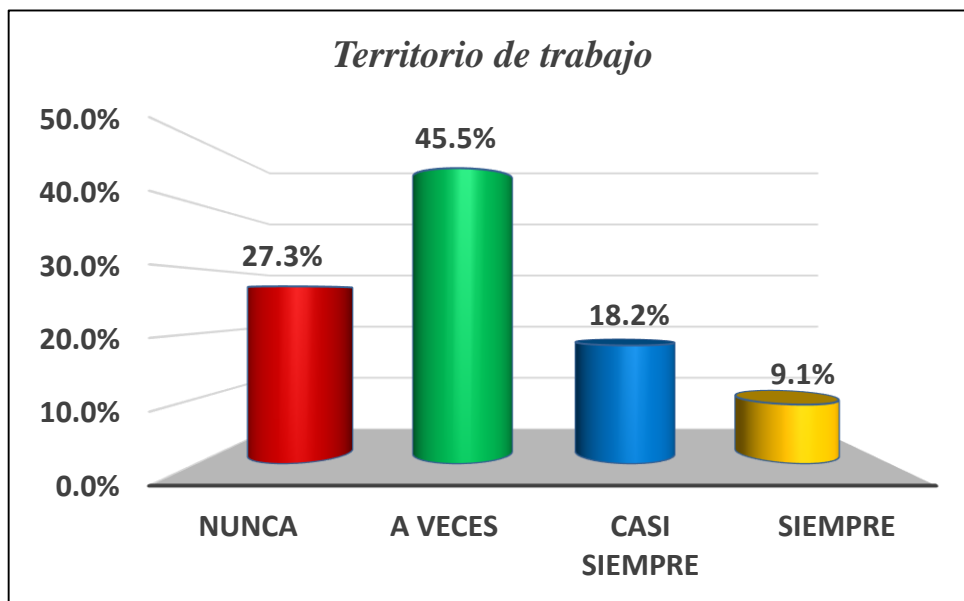


Figura 06: Territorio de trabajo

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se observa el 45.5% del personal encuestado manifestó que el trabajo realizado en el territorio de la municipalidad se desarrolló a veces, el 27.3% de personas encuestadas manifestaron que nunca se desarrolló el trabajo en la sede principal, lo que muestra que el 18.2% y el 9.1% es decir solo 6 personas manifestaron que casi siempre y siempre respectivamente realizaron su trabajo en la sede de Fitzcarrald, siendo este personal el encargado de las instalaciones de la municipalidad, el personal de mantenimiento entre otras, así mismo manifestaron que la permanencia de las autoridades durante la gestión 2016 en la sede central de la municipalidad no fue mayor a 15 días, debido a que con frecuencia se encontraban haciendo gestiones en los ciudades de Cusco y Puerto Maldonado que son los lugares donde pasan la mayor parte del tiempo.

#### 4.2.1.3. Tiempo de trabajo

Tabla 08: Tiempo de trabajo

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Nunca	8	36.4%
A veces	7	31.8%
Casi siempre	5	22.7%
Siempre	2	9.1%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

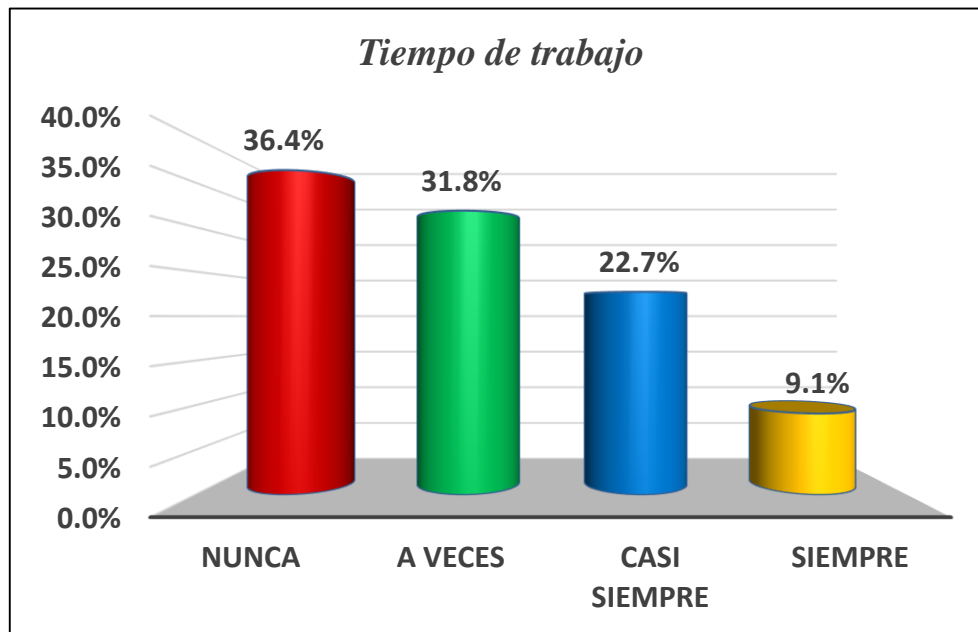


Figura 07: Tiempo de trabajo

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

#### Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el 36.4% del personal encuestado manifestó que nunca se cumplió el tiempo de trabajo por el personal en su puesto de trabajo, seguido de un 31.8% quienes indicaron que a veces el personal cumplía con las horas de trabajo que el puesto le exige, debido a que existen dos sedes de la municipalidad en diferentes ciudades, motivo por el cual no existía una supervisión correcta de las horas efectivas de trabajo y muchas personas aprovecharon de esta situación y no cumplían con el tiempo establecido del horario de trabajo en la gestión del 2016, perjudicando el alcance de los objetivos institucionales y con ello el desarrollo y crecimiento de la población y el distrito.

## 4.2.1.4. Conocimientos

Tabla 09: Conocimiento

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Nunca	10	45.5%
A veces	8	36.4%
Casi siempre	3	13.6%
Siempre	1	4.5%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

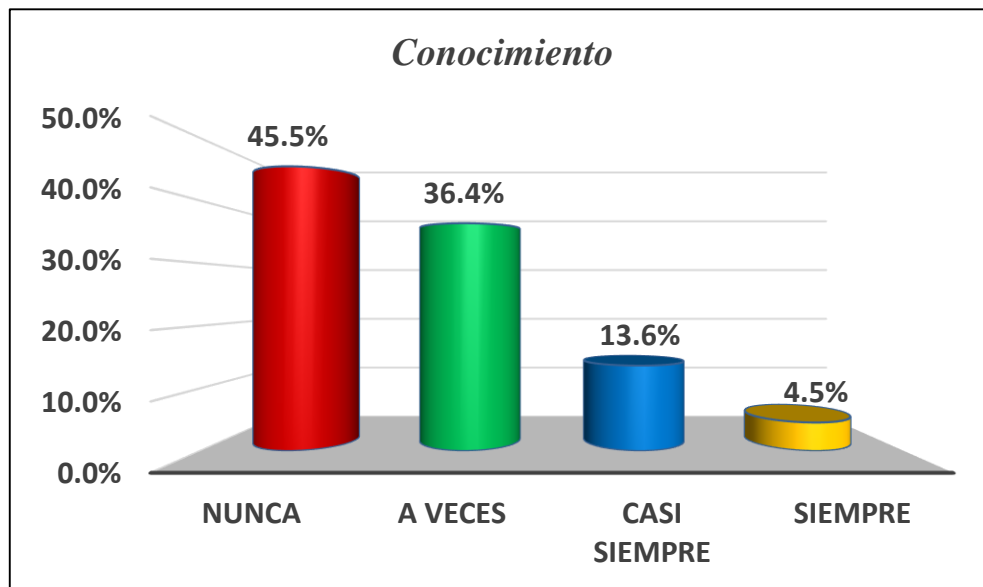


Figura 08: Conocimiento

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

## Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el 45.5% de las personas encuestadas manifestaron que nunca era apropiado el conocimiento que tenía el personal para desempeñarse en su puesto de trabajo, seguida de un 36.4% quienes manifestaron que a veces el conocimiento del personal era apropiado, lo cual muestra que en la municipalidad existe poca preocupación por cubrir los puestos con personas que tengan conocimientos necesarios de acuerdo al perfil del puesto, junto a ello la falta de capacitación hacia el personal para mejorar su desempeño, también debido al bajo presupuesto con el que contaba, pues no le permitía contratar personas con más especialización y realizar cursos y/o talleres de capacitación.

4.2.1.5. Sistema Técnico o de tarea

Tabla 10: Sistema técnico o de tarea

Ponderación de interpretación	F	Promedio	%
Nunca	66	8.25	37.50%
A veces	66	8.25	37.50%
Casi siempre	27	3.38	15.34%
Siempre	17	2.13	9.66%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>22.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

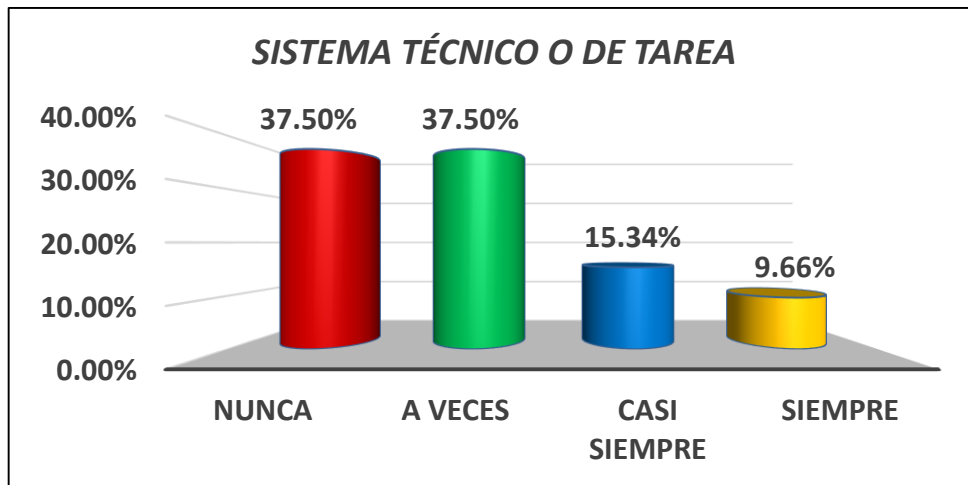


Figura 09: Sistema técnico o de tarea

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se observa el 37.5% del personal encuestado de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, manifestaron que nunca se realizó el sistema técnico o de tarea, de igual manera el 37.5% indico que a veces si se realizó el sistema, analizado a través de la tecnología, la cual se mostró como una debilidad debido a la falta de equipos modernos y capacitación del personal para el uso de los mismos, así como la ubicación de la sede central lo que generó que la mayoría del personal no permaneciera en el lugar entre ellos las autoridades quienes deben de salir a realizar gestiones a las ciudades más cercanas, como es el Cusco y Puerto Maldonado, ocasionando que la supervisión no sea constante y el personal no cumpliera con el horario de trabajo establecido y finalmente el conocimiento el cual también se presentó como una debilidad, debido a que la Municipalidad de Fitzcarrald, tiene poco presupuesto para poder contratar profesionales idóneos con especialidades que apoyen de manera apropiada al desarrollo de la gestión, y realizar capacitaciones al personal con el que trabaja.

4.2.2. Resultados de la dimensión Sistema Gerencial o administrativo

4.2.2.1. Estructura organizacional

Tabla 11: Estructura organizacional

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Nunca	2	9.1%
A veces	15	68.2%
Casi siempre	4	18.2%
Siempre	1	4.5%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

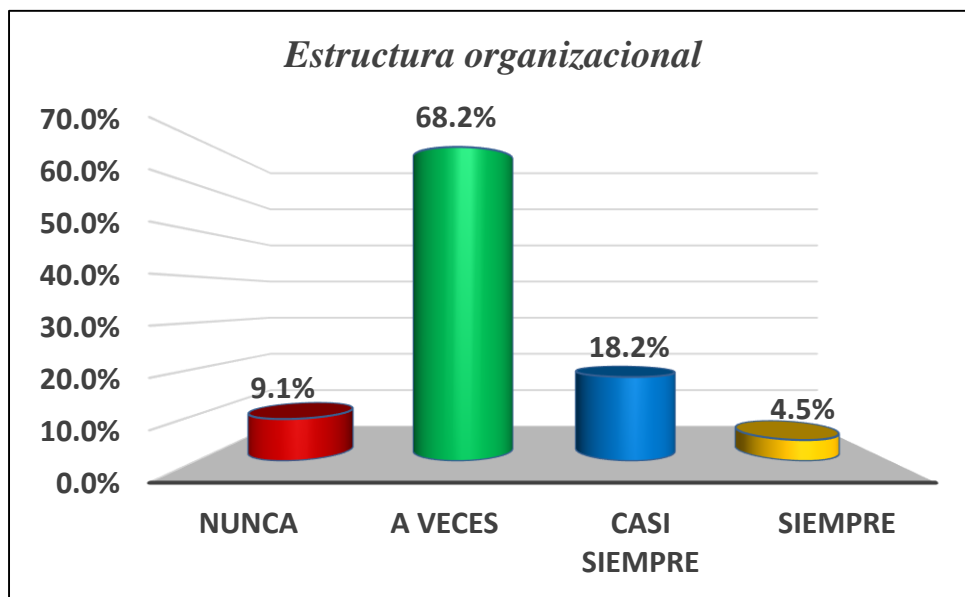


Figura 10: Estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se observa el 68.2% del personal encuestado manifestó que a veces se respetaba la estructura organizacional, el 18.2% indicó que casi siempre se respetaba, lo que muestra que durante la gestión del 2016, la jerarquización establecida no era respetada por el personal, ya que la municipalidad no tiene una estructura acorde a la realidad de la institución, pues solo se basa en modelos de otros municipios, así mismo manifestaron que existió una libertad de acción en el desarrollo de sus funciones, pues muchos no saben a quién y cómo reportarse.

## 4.2.2.2. Objetivos

Tabla 12: Objetivos

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Nunca	13	59.1%
A veces	4	18.2%
Casi siempre	3	13.6%
Siempre	2	9.1%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

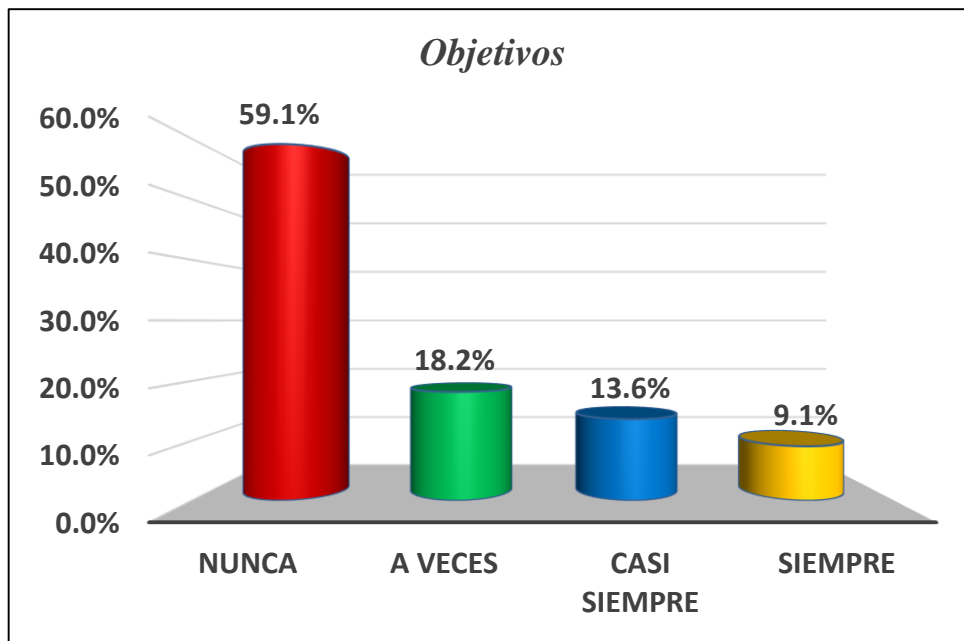


Figura 11: Objetivos

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

## Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el 59.1% del personal encuestado manifestó que nunca existió interés de las personas por el desarrollo y cumplimiento de los objetivos, el 18.2% indicó a veces existía, lo que muestra que gran parte del personal no tenía conocimiento ni estaban informados de los objetivos institucionales de la gestión 2016, pues estos no estaban plasmados de manera clara y concisa, lo que perjudicó el cumplimiento de los mismos.



## 4.2.2.3. Políticas

Tabla 13: Políticas

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Nunca	10	45.5%
A veces	5	22.7%
Casi siempre	5	22.7%
Siempre	2	9.1%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

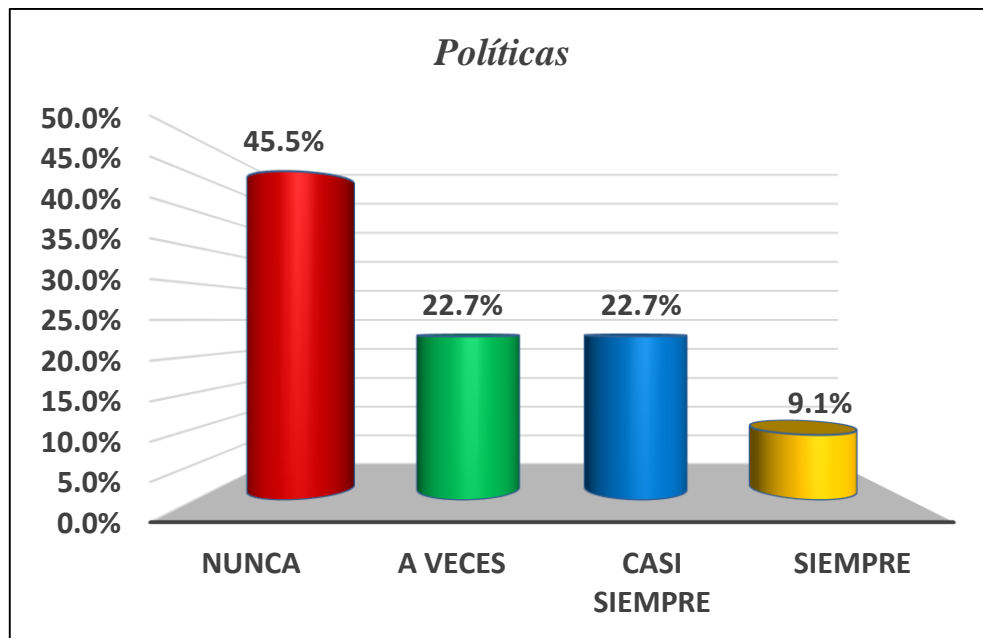


Figura 12: Políticas

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

## Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el 45.5% del personal encuestado manifestó que nunca aplicaban las políticas de la institución, seguida de un 22.7% quienes indicaron que a veces se llegaba a acatar las políticas, de igual manera el 22.7% indicó que casi siempre cumplían con las políticas de la institución, reflejando que el personal no las acataba y en muchos casos estas no orientaban de manera clara la acción del personal durante la gestión del año 2016, debido a que el personal no tenía mayor supervisión sobre el cumplimiento de las mismas.

## 4.2.2.4. Procedimientos

Tabla 14: Procedimientos

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Nunca	3	13.6%
A veces	8	36.4%
Casi siempre	7	31.8%
Siempre	4	18.2%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

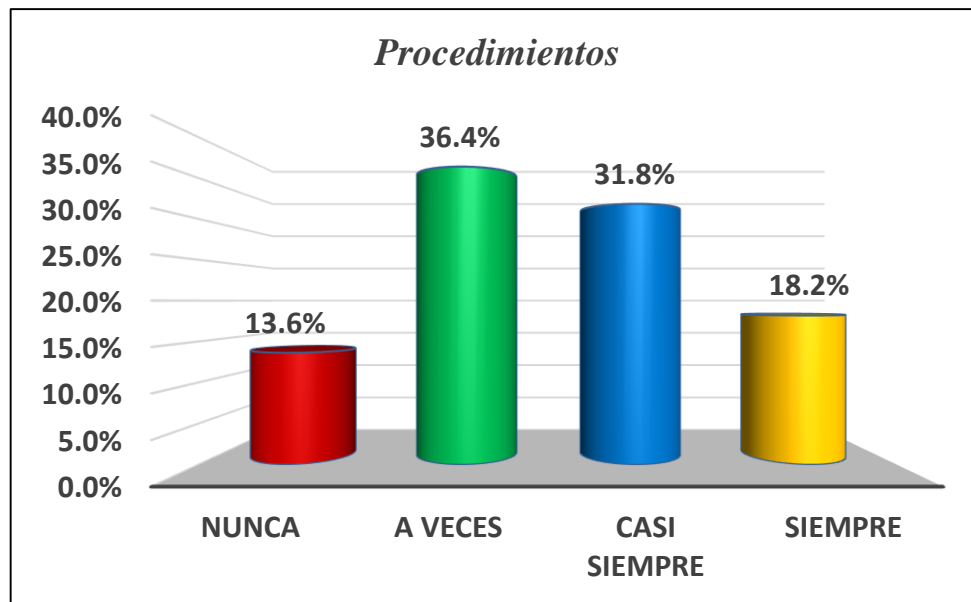


Figura 13: Procedimientos

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

## Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el 36.4% del personal encuestado manifestó que los procedimientos para el desarrollo de las actividades a veces se cumplían, el 31.8% indicó que casi siempre se cumplían dichos procedimientos, lo que muestra que la mayoría del personal conocía como desarrollar sus funciones, ya que estos estaban establecidos por una directiva durante la gestión del 2016, debido a que estos procedimientos son normados de igual forma para todas las municipalidades y el proceder es el mismo.

## 4.2.2.5. Toma de decisiones

Tabla 15: Toma de decisiones

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Nunca	4	18.2%
A veces	6	27.3%
Casi siempre	9	40.9%
Siempre	3	13.6%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

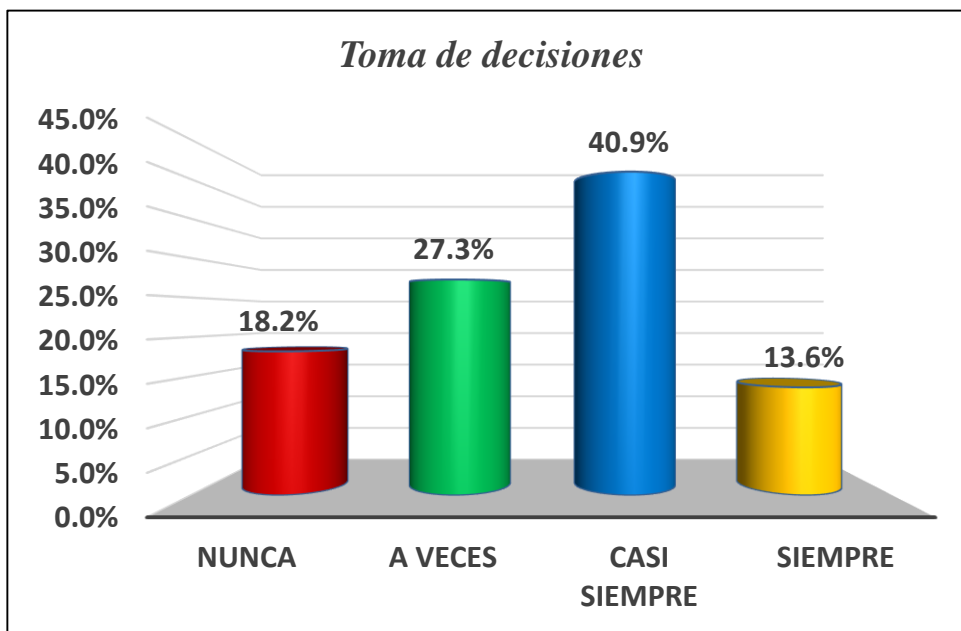


Figura 14: Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

## Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el 40.9% del personal encuestado manifestó que casi siempre realizaban la toma de decisiones en el desarrollo de sus funciones, el 27.3% indicó que a veces tomaban decisiones los trabajadores y el 18.2% quienes indicaron que nunca, lo que muestra que algunas personas contaban con iniciativas de seleccionar acciones para resolver los problemas que se presentaban durante la gestión, pues las autoridades a veces les daban libertad para poder tomar decisiones y solucionar los conflictos que se presentaron.

## 4.2.2.6. Sistema Gerencial o administrativo

Tabla 16: Sistema gerencial o administrativo

Ponderación de interpretación	<i>f</i>	Promedio	%
Nunca	63	6.30	28.64%
A veces	74	7.40	33.64%
Casi siempre	56	5.60	25.45%
Siempre	27	2.70	12.27%
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>22.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

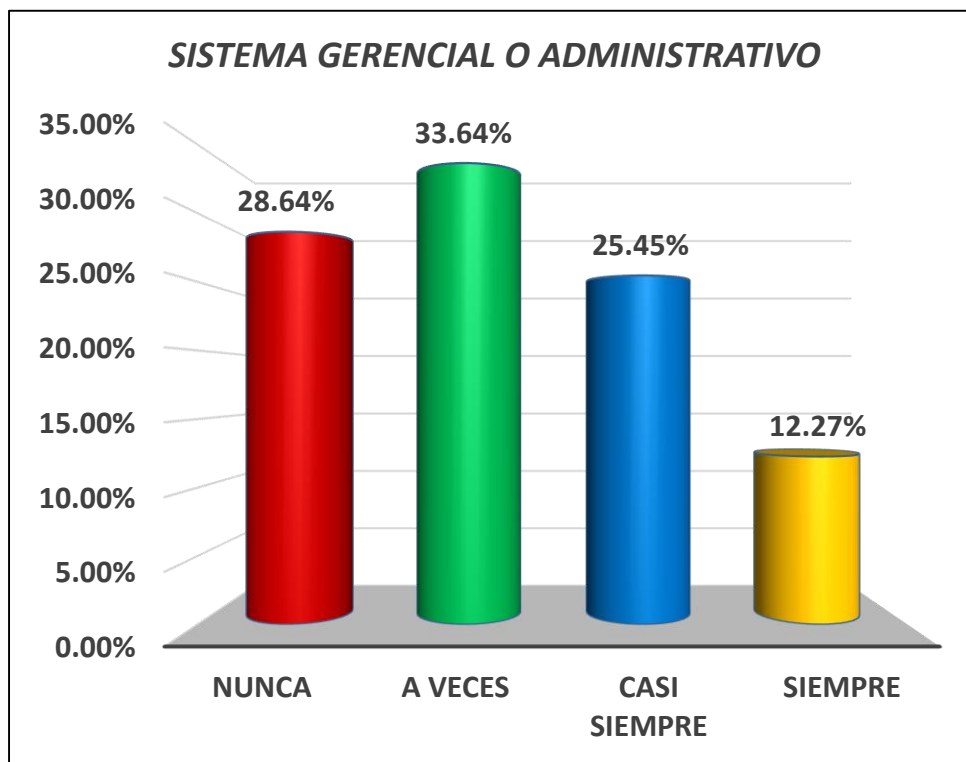


Figura 15: Sistema gerencial o administrativo

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

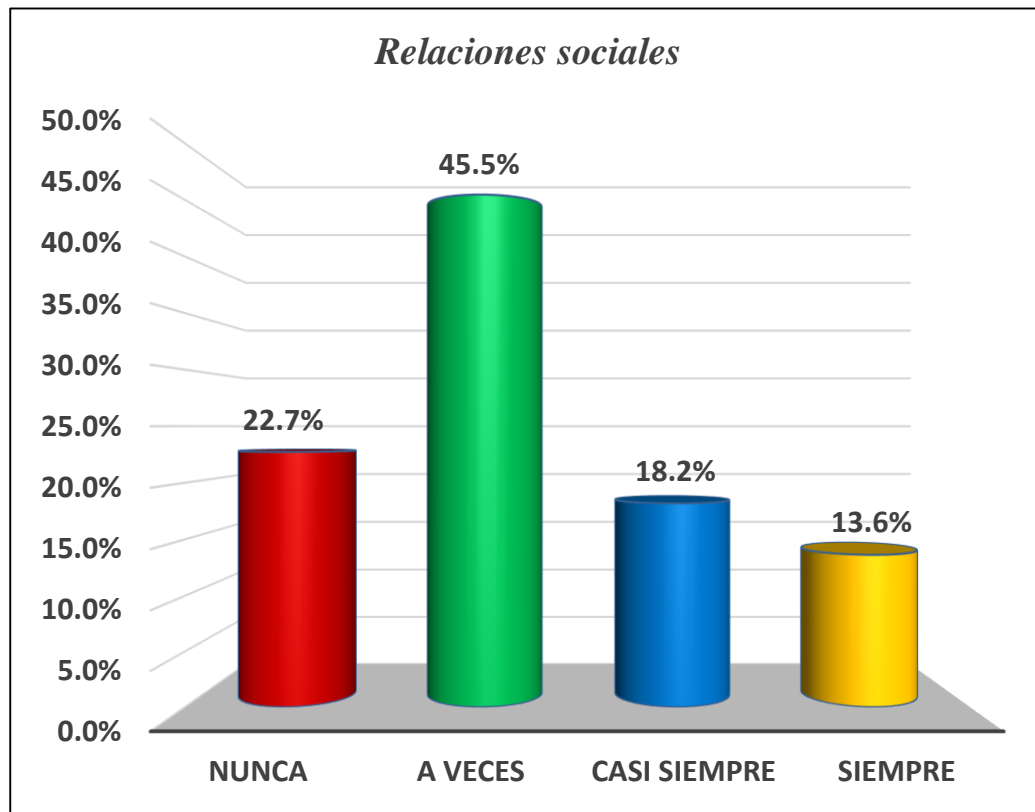
**Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se observa el 33.64% del personal encuestado de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, manifestaron que a veces se realizaba el sistema gerencial o administrativo, seguido de un 28.64% quienes indicaron que nunca se realizó, analizado a través de la estructura organizacional, la cual muestra que el personal durante la gestión del 2016 no respetaba la estructura para el desempeño de sus funciones pues existía mucha libertad en su accionar porque no conocían a quién reportarse, puesto que no hay un organigrama que refleje la realidad de los puestos y funciones del personal, así mismo los objetivos no se presentaron de manera clara y concisa al personal quienes desconocían cuales eran y de similar modo las políticas reflejaban el mismo problema pues el personal no acataba las políticas establecidas por la institución y algunas de ellas no orientaban de manera clara el accionar en cada puesto de trabajo, los procedimientos eran manejados casi de manera correcta ya que estos están normados de manera general para todas las instituciones públicas y la toma de decisiones que muestra que parte del personal si tenía libertad para poder tomar decisiones y solucionar los conflictos que se presentaron durante la gestión del 2016.

**4.2.3. Resultados de la dimensión Sistema social o humano****4.2.3.1. Relaciones sociales****Tabla 17: Relaciones sociales**

<b>Ponderación para interpretación</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Nunca	5	22.7%
A veces	10	45.5%
Casi siempre	4	18.2%
Siempre	3	13.6%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura 16: Relaciones sociales**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

### Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el 45.5% del personal encuestado manifestó que a veces existían relaciones sociales entre trabajadores de la Municipalidad de Fitzcarrald, el 22.7% indicó que nunca había relaciones sociales, lo que refleja que las personas no siempre trabajaban de manera conjunta en el periodo 2016, pues las distancias hacían de que estas relaciones sociales no sean tan estrechas, es así que la presencia de las autoridades con todo el personal, en ocasiones no se realizaba ni una vez al mes muy aparte de las reuniones obligatorias del consejo municipal, teniendo que reunirse por partes para poder realizar las coordinaciones necesarias a la gestión.

## 4.2.3.2. Valores

Tabla 18: Valores

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Nunca	4	18.2%
A veces	7	31.8%
Casi siempre	9	40.9%
Siempre	2	9.1%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

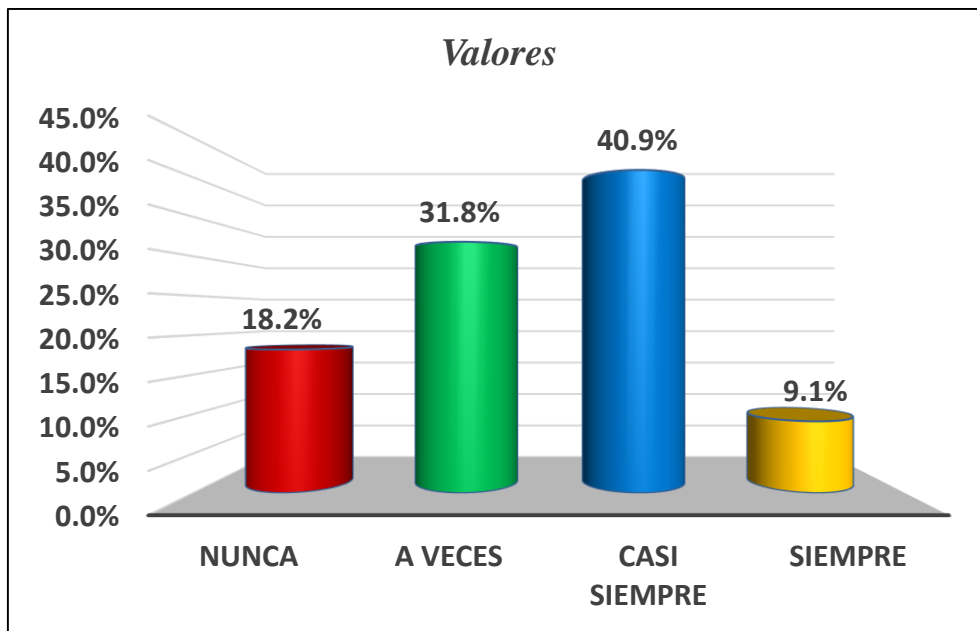


Figura 17: Valores

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se observa el 40.9% del personal encuestado manifestó que casi siempre existían valores en la realización del trabajo del personal, seguida de un 31.8% quienes indicaron que a veces y el 18.2% indicaron que nunca hubo un trabajo enfocado en valores, lo que muestra que las autoridades de la municipalidad no transmitían al personal los valores de trabajo como el buen servicio y la elevada eficiencia, por lo que estos no eran practicados en el desarrollo de sus funciones.

## 4.2.3.3. Actitudes

Tabla 19: Actitudes

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Nunca	3	13.6%
A veces	10	45.5%
Casi siempre	7	31.8%
Siempre	2	9.1%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

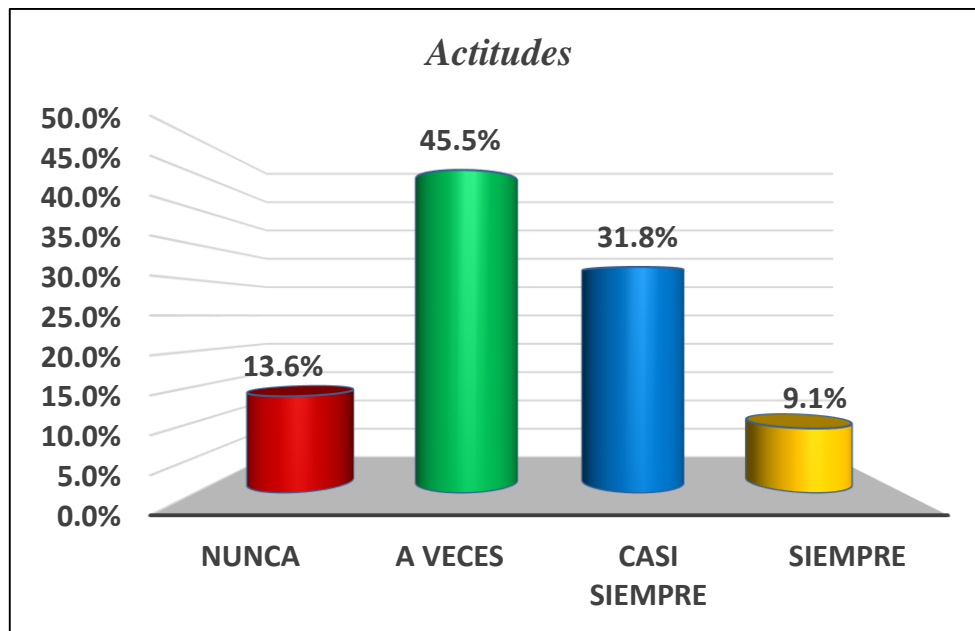


Figura 18: Actitudes

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

## Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el 45.5% del personal encuestado manifestó que a veces eran correctas las actitudes del personal durante el desarrollo de sus funciones, seguida de un 31.8% quienes indicaron que casi siempre eran correctas, lo que refleja que una parte del personal mostró una conducta propicia en el desarrollo de sus actividades, es decir ponían empeño en el trabajo que realizaban, cumpliendo de alguna forma con las disposiciones que les daban en sus puestos de trabajo.



## 4.2.3.4. Motivación

Tabla 20: Motivación

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Nunca	5	22.7%
A veces	7	31.8%
Casi siempre	8	36.4%
Siempre	2	9.1%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

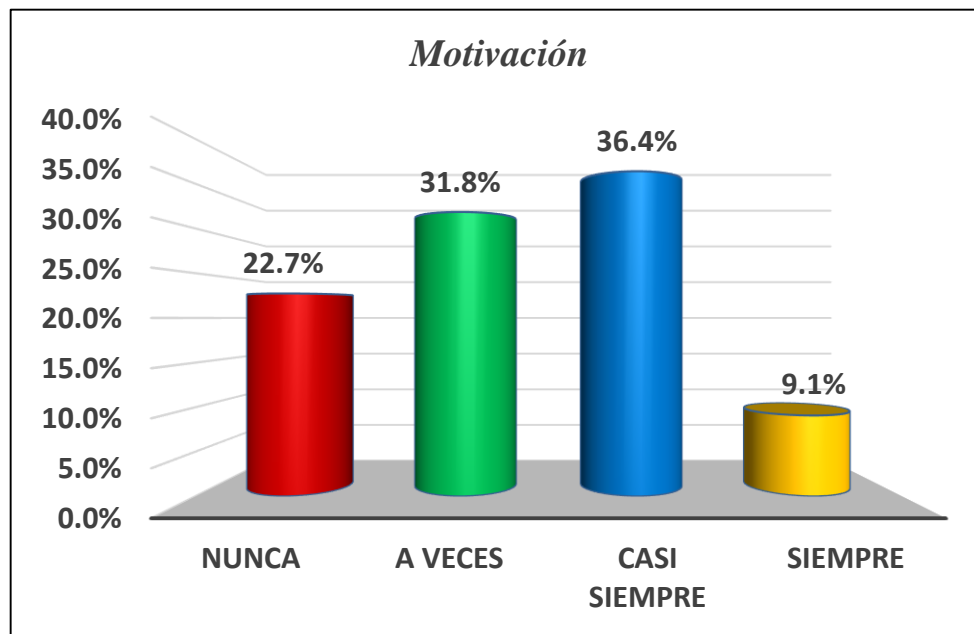


Figura 19: Motivación

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se observa el 36.4% del personal encuestado manifestó que casi siempre existía motivación en el personal, el 31.8%, indicó que a veces había motivación y el 22.7% manifestó que nunca, lo que muestra que el personal no se sentía altamente motivado para el desarrollo de sus funciones por las distancias en que se encontraban, los jefes de área no podían realizar una buena motivación para que ese personal pueda ejercer de mejor manera su trabajo, realizándose el trabajo por un tema de obligación más que por satisfacción y los resultados no siempre eran los que se esperaba, generándose muchos problemas durante la gestión.

## 4.2.3.5. Liderazgo

Tabla 21: Liderazgo

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Nunca	3	13.6%
A veces	9	40.9%
Casi siempre	6	27.3%
Siempre	4	18.2%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

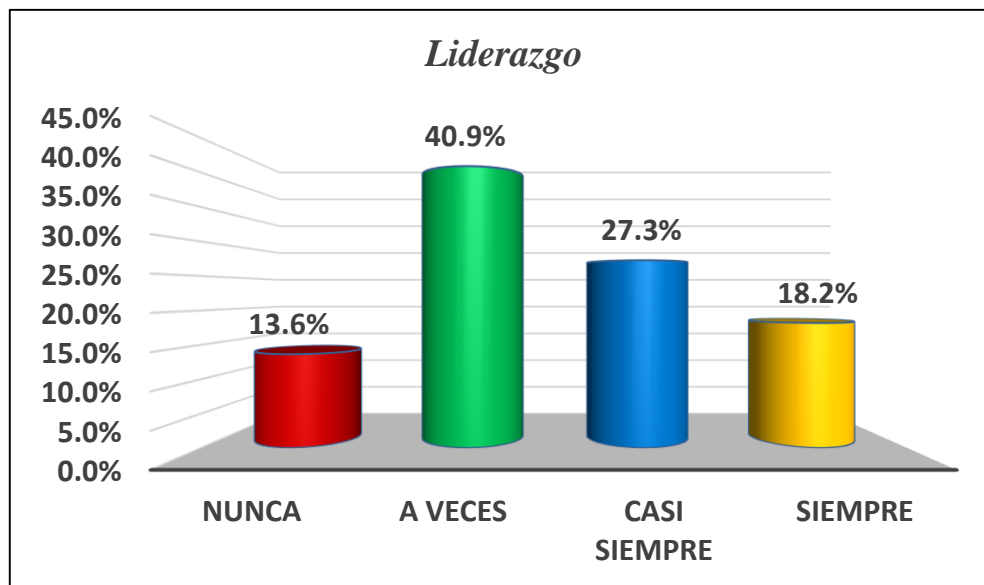


Figura 20: Liderazgo

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se observa el 40.9% del personal encuestado manifestó que a veces el liderazgo era adecuado, seguida de un 27.3% quienes casi siempre percibían un liderazgo adecuado, lo que refleja que las autoridades de la institución en ocasiones mostraban un liderazgo apropiado, con el que el personal se sentía influenciado para el desarrollo de sus funciones, sin embargo, no se impartía con todo el personal, sino con las personas que se encontraban más cerca de los jefes de área o autoridades.

## 4.2.3.6. Comunicación

Tabla 22: Comunicación

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Nunca	3	13.6%
A veces	9	40.9%
Casi siempre	6	27.3%
Siempre	4	18.2%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

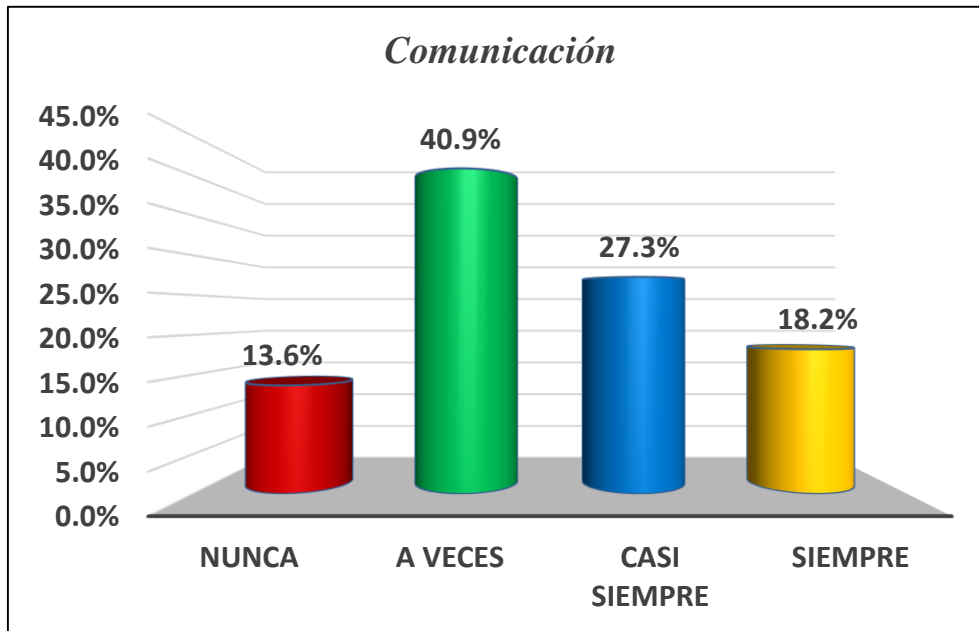


Figura 21: Comunicación

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

## Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el 40.9% del personal encuestado manifestó que a veces existía una buena comunicación, el 27.3% indicó que casi siempre la comunicación era buena, lo que muestra que entre el personal y las autoridades la comunicación se realizaba de forma normal, existiendo una transmisión de información casi a tiempo, y necesaria, muy a pesar de las distancias se hacía todo lo posible por informar la situación de cada sede y el cumplimiento de las tareas asignadas a cada persona en beneficio de la institución.

4.2.3.7. Sistema social o humano

Tabla 23: Sistema social o humano

Ponderación de interpretación	<i>f</i>	Promedio	%
Nunca	44	3.67	16.67%
A veces	99	8.25	37.50%
Casi siempre	84	7.00	31.82%
Siempre	37	3.08	14.02%
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>22.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

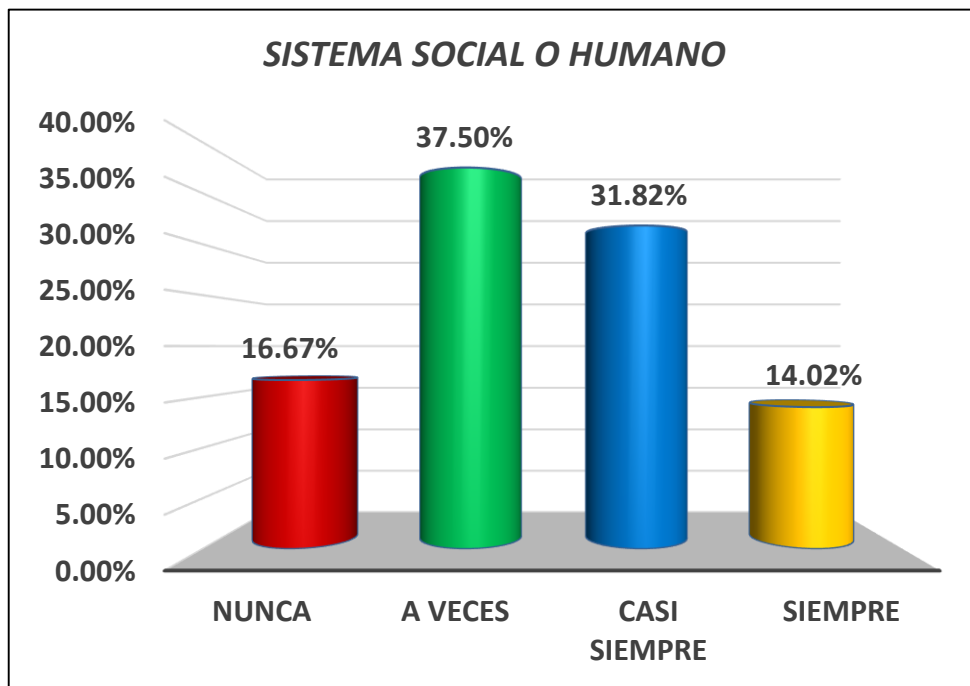


Figura 22: Sistema social o humano

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

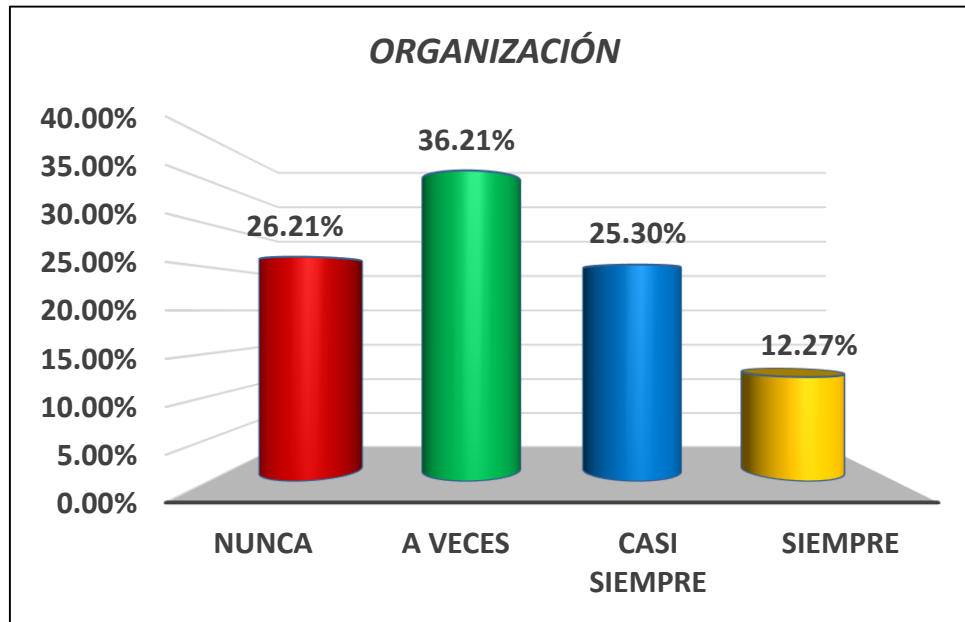
**Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se observa el 37.5% del personal encuestado de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, manifestaron que a veces el sistema social o humano, se realizaba de acuerdo a las necesidades, seguido de un 31.82% quienes indicaron que casi siempre era realizado, dimensión que fue analizada a través de las relaciones sociales, las cuales se muestran con una tendencia alta debido a que el personal hacía lo posible por realizar un trabajo en conjunto, sin embargo la frecuencia de las reuniones entre las autoridades y el personal son muy pocas, así mismo los valores como el buen servicio y elevada eficacia con los que debería trabajar el personal no se desarrollaban de manera correcta, debido a que las actitudes que cada uno muestra en sus comportamientos no son las más convenientes pues muchas personas no ponían empeño en la labor que realizaban, lo que ocurre por una falta de motivación hacia el personal, quienes efectuaban sus actividades por pura obligación sin sentir satisfacción en lo que hacían, pues no se percibía la influencia del liderazgo de las autoridades o de sus jefes que los motiven a mejorar ciertas conductas y finalmente la comunicación que se muestra era casi buena, ya que el personal hacía un esfuerzo por transmitir la información de manera oportuna, muy a pesar de las distancias y las condiciones de la sede central, demorando en muchas ocasiones la información para la toma de decisiones oportunas.

**4.2.4. Resultados de la variable Organización****Tabla 24: Organización**

Ponderación de interpretación	<i>F</i>	Promedio	%
Nunca	173	5.77	26.21%
A veces	239	7.97	36.21%
Casi siempre	167	5.57	25.30%
Siempre	81	2.70	12.27%
<b>Total</b>	<b>660</b>	<b>22.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura 23: Organización**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

### Interpretación y análisis:

- ✓ Como se observa el 36.21% del personal encuestado de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, manifestaron que a veces la institución se encontraba organizada, seguida de un 26.21% quienes indicaron que nunca estuvo organizada la municipalidad, variable que fue analizada a partir de el Sistema Técnico o de tarea, el cual muestra que no se trabajaba correctamente, pues, no se invierte en tecnología y conocimientos del personal así como no existía un control del tiempo de trabajo y los diferentes espacios de trabajo también perjudicaban la organización, en cuanto al Sistema Gerencial o administrativo hubo un incorrecto manejo de la estructura organizacional pues no se contó con un organigrama que refleje la realidad del trabajo de la Municipalidad, así mismo los objetivos y políticas no se encontraban bien establecidas y no todo el personal tenía conocimiento de ello, la toma de decisiones era realizada solo por algunas personas, no todos accedían a esa libertad para dar solución a los problemas y finalmente el Sistema social o humano el cual muestra que el personal hace lo posible por mantener apropiadas las relaciones sociales, sin embargo los valores y actitudes hacen que estas intenciones sean opacadas por comportamientos inapropiados en el desarrollo de sus funciones, existiendo muy poca motivación a falta de un liderazgo por parte de las autoridades y jefes de la institución y por último la comunicación que se mostró con una intención de mejorar, pero las distancias hace que esta se entorpezca.



## CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Para el 36.21% del personal encuestado de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, indican que a veces la institución se encuentra organizada, por otro lado el 26.21% indican que nunca está organizada, existiendo muchas falencias en el desarrollo de la organización, como es el lento flujo de trabajo que se produce por la lejanía y dificultad en el acceso al mismo distrito, lo que hace que se tenga inconvenientes al momento de querer contar con mejor tecnología y personal idóneo, ocasionando también la poca supervisión del trabajo que realizan las personas en las diferentes sedes y el poco contacto e interrelación entre todo el personal ocasionando la falta de motivación y liderazgo para el desarrollo de sus funciones, atrasando de esta manera el logro de los objetivos institucionales.
2. En cuanto al sistema técnico o de tarea, se determinó que el 37.5% del personal encuestado de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, indicaron que el sistema técnico o de tarea nunca se realizó, por otro lado para el 37.5% del personal a veces el sistema se realizó, analizado a través de la tecnología la cual se mostró como una debilidad debido a la falta de equipos modernos y capacitación del personal para el uso de los mismos, así como la ubicación de la sede central lo cual generó que la mayoría del personal no permaneciera en el lugar, entre ellos las autoridades quienes deben de salir a realizar gestiones a las ciudades más cercanas, como es el Cusco y Puerto Maldonado, ocasionando que la supervisión no sea constante y el personal no cumpliera con el horario de trabajo establecido laborando solo un aproximado de 6 horas diarias y finalmente el conocimiento, el cual también se presentó como una debilidad, debido a que la Municipalidad de Fitzcarrald, tiene poco presupuesto para poder contratar profesionales idóneos con especialidades que apoyen de manera apropiada al desarrollo de la gestión, lo que perjudica también en la realización de capacitaciones al personal con el que trabaja, realizándose solo de manera general como es el manejo de programas como el SIAF, y de seguridad laboral con INDECI, así mismo se evidenció que tanto las autoridades como la gran mayoría de personas que laboran no cuentan con una especialización o grado de estudios, siendo la mayoría solo egresados de secundaria completa.



3. Para el sistema gerencial o administrativo en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald se observó que el 33.64% del personal encuestado, señalaron que a veces el sistema gerencial o administrativo se realizó, por otro lado el 28.64% del personal encuestado indicaron que nunca se realizó, analizado a través de la estructura organizacional, la cual muestra que el personal durante la gestión del 2016 no respetaba la estructura para el desempeño de sus funciones pues existía mucha libertad en su accionar ya que no había un adecuado control del personal, puesto que no hay un organigrama que refleje la realidad de los puestos y funciones del personal, así mismo los objetivos no se presentaron de manera clara y concisa al personal quienes desconocían cuales eran y de similar modo las políticas reflejaban el mismo problema pues el personal no acataba las políticas establecidas por la institución y algunas de ellas no orientaban de manera clara el accionar en cada puesto de trabajo, evidenciándose que tanto el organigrama, los objetivos, las políticas entre otros documentos normativos con los que cuenta la municipalidad son copia fiel de otras municipalidades, no reflejando la realidad del distrito de Fitzcarrald, en cuanto a los procedimientos administrativos eran manejados casi de manera correcta ya que estos están normados de manera general para todas las instituciones públicas y la toma de decisiones que muestra que parte del personal si tenía libertad para poder tomar decisiones y solucionar los conflictos que se presentaron durante la gestión del 2016,
  
4. Y finalmente para el sistema social o humano en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald se determinó que el 37.5% del personal encuestado, manifestaron que a veces el sistema social o humano se realizó, por otro lado el 31.82% del personal indicaron que casi siempre se realizó, que fue analizada a través de las relaciones sociales, las cuales se muestran con una tendencia alta debido a que el personal hacía lo posible por realizar un trabajo en conjunto, sin embargo la frecuencia de las reuniones entre las autoridades y el personal fueron muy pocas, así mismo los valores como el buen servicio y elevada eficacia con los que debería trabajar el personal no se desarrollaban de manera correcta, debido a que las actitudes que cada uno muestra en sus comportamientos no son las más convenientes pues muchas personas no ponían empeño en la labor que realizaban muy a pesar que la municipalidad tiene los valores establecidos que deben ser aplicados en el desarrollo de las funciones que desempeñan, situación que ocurre por una falta de motivación hacia el personal, quienes efectuaban sus actividades por pura obligación sin sentir satisfacción en lo que hacían, pues no se percibía la influencia del liderazgo de las





autoridades o de sus jefes que los motiven a mejorar ciertas conductas y con ello el logro d las metas y objetivos establecidos y finalmente la comunicación que se muestra era casi buena, ya que el personal hacía un esfuerzo por transmitir la información de manera oportuna, muy a pesar de las distancias y las condiciones de la sede central, demorando en muchas ocasiones la información para la toma de decisiones oportunas.



## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones llegadas se recomienda lo siguiente:

1. Para mejorar la Organización, se recomienda que la Municipalidad de Fitzcarrald a través de la gerencia de recursos humanos implemente un programa integral de fortalecimiento de la identidad de los diversos funcionarios y trabajadores para con la institución y con el distrito en su conjunto, este hecho permitirá que al ponerse en práctica las metas, políticas, estrategias y actividades preestablecidas, la labor de los funcionario se concentre en el espacio físico de la municipalidad y a partir de allí empiece a proyectar su crecimiento para afuera, hecho que deberá generar también un efecto multiplicador en la población consolidándose de esta manera la presencia física de la institución y sus pobladores en el territorio del distrito.
2. Para el sistema técnico o de tarea, se recomienda a la gerencia municipal en coordinación con el área responsable del personal el desarrollo de acciones planificadas con implementación de objetivos, metas, políticas, estrategias y actividades que estén orientadas a que los funcionarios y trabajadores de la municipalidad desarrollen su labor dentro del área del territorio de trabajo al cual pertenece el municipio, haciendo uso de la tecnología que se tiene implementada o gestionando de manera correcta su consecución, en caso no se tenga el presupuesto para dicho fin, promoviendo las capacitaciones permanentes y continuas y con un correcto control manual y escrito del cumplimiento de los tiempos de trabajo en oficina o campo, pero dentro del área de influencia del territorio municipal.
3. En cuanto al sistema gerencial o administrativo, se recomienda al alcalde de la municipalidad y al gerente municipal elaborar un correcto desarrollo de la estructura organizacional a partir de la realidad de funcionarios o trabajadores con los que cuenta, hecho que permitirá el establecimiento de objetivos, políticas y procedimientos que permitan el cumplimiento de las labores y una conveniente toma de decisiones todo ello en pro del desarrollo institucional y crecimiento del distrito.



4. Y finalmente, para el sistema social o humano, se recomienda al alcalde de la municipalidad y al responsable del área del personal, se motive en los funcionarios y trabajadores la creación y consolidación de las fuertes de relaciones sociales entre los trabajadores, inculcando la práctica de valores y actitudes proactivas y que con una comunicación fluida se empiece la consolidación de una cultura organizacional identificada con los intereses de la institución y se proyecte a los intereses comunes del distrito en general.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alles, M. (2009). Diccionario de competencias. la trilogía. (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alva, S. (2010). Las actitudes. Recuperado el 28 de Setiembre de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos82/actitudes/actitudes.shtml>
- Aramburu, N., & Rivera, O. (2010). Organización de empresas (Tercera ed.). Vizcaya, España: Universidad de Deusto.
- Barrera, S., & Valverde, E. (2014). Modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013. Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de ciencias Económicas, Trujillo. Obtenido de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/708/1/BARRERA\\_SANDRA\\_DISE%C3%91O\\_ORGANIZACIONAL\\_PROCESOS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/708/1/BARRERA_SANDRA_DISE%C3%91O_ORGANIZACIONAL_PROCESOS.pdf)
- Benavides, J. (2014). Administración (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Canahuire, E., Endara, F., & Morante, E. (2015). ¿Cómo hacer la tesis universitaria? (Primera ed.). Cusco, Perú: Colorgraf S.R.L.
- Carrasco, L., Briceño, F., Marín, F., & Guzmán, E. (16 de Enero de 2009). El sistema organizacional. Recuperado el 26 de Setiembre de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos75/sistema-organizacional/sistema-organizacional2.shtml>
- Carrasco, S. (2008). Metodología de la investigación científica (Segunda. Novena reimpresión: noviembre de 2015 ed.). Lima: San Marcos de Aníbal Jesús Paredes Galván.
- Carrillo, T. (2007). Modelo Sociotécnico de un taller de trabajo en un ambiente virtual . Tesis de pregrado, Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana. Obtenido de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30538/1/RamirezMtz.pdf>



- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México, México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento organizacional - la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009b). *Proceso Administrativo* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Octava ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima ed.). México: Centage Learning, S.A. de C.V.
- Encinas, V. (31 de Enero de 2009). *Política empresarial*. Recuperado el 23 de Setiembre de 2016, de <http://politicaempresarialfaca.blogspot.pe/>
- Fisher, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Franco, I., & Torrenegra, R. (2009). *Análisis organizacional de la empresa Carmetalica Ltda*. Tesis de pregrado, Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Cartagena de Indias - Colombia. Obtenido de [http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2026/1/TESIS%20ANALISIS%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20EMPRESA%20CARMETALICA%20LTDA.\[1\].pdf](http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2026/1/TESIS%20ANALISIS%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20EMPRESA%20CARMETALICA%20LTDA.[1].pdf)
- Gómez, A. (24 de Mayo de 2016). *Objetivos*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/blogs/algomez/files/OBETIVOS1.pdf>
- GOREMAD. (10 de Abril de 2014). *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial en la provincia de Manu*. Recuperado el 5 de Octubre de 2016, de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/102EA52BE579D6C605257B7A007370A0/\\$FILE/doc\\_edz\\_manu.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/102EA52BE579D6C605257B7A007370A0/$FILE/doc_edz_manu.pdf)
- Hernandez S., R., Zapata, N., & Mendoza, P. (2013). *Metodología de la investigación para el bachillerato*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.



- INEI. (30 de Junio de 2014). Departamento de Madre de Dios: Población total proyectada y ubicación geográfica de la capital legal, según provincia y distrito 2014. Obtenido de [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwigh8ms39LUAhUIFj4KHRe6DHMQFgggMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.inei.gob.pe%2Fmedia%2FMenuRecursivo%2Fpublicaciones\\_digitales%2FEst%2FLib1159%2Fcua-dros%2Fmadios%2Fmadios\\_](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwigh8ms39LUAhUIFj4KHRe6DHMQFgggMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.inei.gob.pe%2Fmedia%2FMenuRecursivo%2Fpublicaciones_digitales%2FEst%2FLib1159%2Fcua-dros%2Fmadios%2Fmadios_)
- Javes, A. (23 de Marzo de 2013). Diseño organizacional competencias y tecnología. Recuperado el 21 de Agosto de 2015, de <http://es.slideshare.net/ajavess/diseo-organizacional-competencias-y-tecnologa>
- Jiménez, J. I. (7 de Octubre de 2007). El compromiso laboral. Recuperado el 23 de Setiembre de 2016, de [http://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html)
- Landeau, R. (2007). Elaboración de trabajos de investigación (Primera ed.). Caracas, Venezuela: Alfa.
- Leal, M. (2002). Diseño de un sistema sociotécnico en la empresa Workspaces que ayude a organizarse para trabajar con conceptos de manufactura de clase mundial. Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nueva León, División de estudios de Postgrado, Nueva León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/5226/1/1020148376.PDF>
- León, C. (11 de Julio de 2017). Madre de Dios. Obtenido de <http://madrededioslugarcultural.blogspot.pe/2017/07/ubicacion-departamento-integramente.html>
- Manrique, K., & Gonzales, M. (2013). Desarrollo de Sistemas Socio Técnicos en el área de Seguridad y. Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Obtenido de [file:///C:/Users/Liz/Downloads/MANRIQUE\\_VALENZUELA\\_KATY\\_DESARROLLO\\_SERVICIOS%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Liz/Downloads/MANRIQUE_VALENZUELA_KATY_DESARROLLO_SERVICIOS%20(1).pdf)
- Medina, M. (14 de Mayo de 2012). Política Organizacional. Recuperado el 18 de Setiembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Nelson, L., & Quick, J. (2013). Comportamiento Organizacional (Tercera ed.). México: Centage Learning.



- Nieto, Z. (4 de Marzo de 2014). Seguridad Industrial Ambiente e Higiene Ocupacional y/o Higiene y Seguridad Industrial. Recuperado el 23 de Setiembre de 2016, de <http://siaho-convenio.blogspot.pe/2014/03/gerencia-de-administracion-industrial.html>
- Noha Valdivia, E. E. (2013). El Diseño de la Estructura Organizacional y el nivel de competencia empresarial de la Constructora Medina S.R.L. de la ciudad del Cusco - 2013. Tesis de grado, Universidad Andina del Cusco, Escuela Profesional de Administración, Cusco. Recuperado el 16 de Setiembre de 2016
- OIT. (31 de Mayo de 2005). Tiempo de trabajo. Recuperado el 20 de Setiembre de 2016, de <http://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/working-time/lang--es/index.htm>
- Parimango, N. (2016). Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2014. Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas, Trujillo. Obtenido de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1448/1/Nerida\\_Parimango\\_Dise%C3%B1o\\_Organizacional\\_Eficiencia.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1448/1/Nerida_Parimango_Dise%C3%B1o_Organizacional_Eficiencia.pdf)
- Paz, C. A. (2 de Octubre de 2007). Definición y escuelas de clima organizacional. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/definicion-y-escuelas-de-clima-organizacional/>
- Pelayo, J. (2012). Relaciones en el entorno del trabajo (Primera ed.). San José.
- Pueblos del Perú. (16 de Marzo de 2011). Distrito de Fitzcarrald. Recuperado el 5 de Octubre de 2016, de <http://www.pueblosdelperu.org/madre-de-dios/manu/fitzcarrald>
- Rivas, J. (11 de Agosto de 2003). Desarrollo Organizacional. Recuperado el 26 de Setiembre de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml>
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). Fundamentos de Administración (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (8 de Febrero de 2012). Las Relaciones Humanas. Obtenido de [https://www.google.com.pe/search?q=que+son+las+relaciones+sociales+pdf&biw=1366&bih=651&source=Int&tbs=cdr%3A1%2Ccd\\_min%3A2010%2Ccd\\_max%3A2017&tbm=#spf=1](https://www.google.com.pe/search?q=que+son+las+relaciones+sociales+pdf&biw=1366&bih=651&source=Int&tbs=cdr%3A1%2Ccd_min%3A2010%2Ccd_max%3A2017&tbm=#spf=1)



- Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (Cuarta ed.). México: Centage Learning.
- Terán, A. (2014). *Manual de organización para la empresa “Esteticaunisex Olivia”*. Tesis de pregrado, Instituto Tecnológico de Sonora, Ciudad de Obregon - México. Obtenido de [http://biblioteca.itson.mx/dac\\_new/tesis/793\\_teran\\_garcia.pdf](http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/793_teran_garcia.pdf)
- TISOC. (2012). ¿Qué es motivación? Obtenido de <http://www.tisoc.com/el-rincon-del-coach/que-es-la-motivacion.php>
- Villaprado, O., & López, M. (mayo de 2015). La influencia de la tecnología en la administración. *Contribuciones a la economía*. Obtenido de en línea: <http://eumed.net/ce/2015/1/tecnologia.html>
- Villarroel, M. (13 de Mayo de 2009). *Manual de procesos y procedimientos*. Recuperado el 20 de Setiembre de 2015, de <http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html>
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, P. (2014). *Administración de Recursos Humanos* (Septima ed.). México: McGraw- Hill Interamericana Editores S.A.
- Zalazar, R. (2011). *Introducción a la administración: Paradigmas en las organizaciones* (Primera ed.). Online. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/index.htm>
- Zoido, F. (1 de Febrero de 2001). Geografía y ordenación del territorio. *Didáctica de las ciencias sociales*(16), 19-31.





# ANEXOS



Anexo 01: Matriz de consistencia

TÍTULO: Organización en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓG.	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUM.
¿Cómo es la organización en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016?	Describir cómo es la organización en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016.	• Organización	<b>Tipo de Investigación:</b> Básica	<b>Población:</b> Trabajadores de la Municipalidad de Fitzcarrald	<b>Técnicas:</b> - Encuesta - Recojo de datos - Observación
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	<b>Nivel de Investigación:</b> Descriptiva	<b>Muestra:</b> 22 unidades de estudio	<b>Instrumentos:</b> - Cuestionario - Ficha de recojo de datos - Ficha de observación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es el sistema técnico o de tarea en la Municipalidad distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016?</li> <li>• ¿Cómo es el sistema gerencial o administrativo en la Municipalidad distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016?</li> <li>• ¿Cómo es el sistema social o humano en la Municipalidad distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir cómo es el sistema técnico o de tarea en la Municipalidad distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016.</li> <li>• Describir cómo es el sistema gerencial o administrativo en la Municipalidad distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016.</li> <li>• Describir cómo es el sistema social o humano en la Municipalidad distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistema Técnico o de tarea</li> <li>✓ Sistema gerencial o administrativo</li> <li>✓ Sistema social</li> </ul>	<b>Diseño de la Investigación:</b> No experimental - transversal		



Anexo 02: Matriz de Operacionalización de variables

TÍTULO: Organización en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios - 2016

Variables	Dimensiones	Indicadores
<p><b>Organización:</b> “El enfoque sociotécnico considera a la organización, o una parte de ella, como un concierto de tecnología (exigencia de tarea, ambiente físico, equipo disponible) y, al mismo tiempo, como un sistema social (un sistema de relaciones entre los que realizan la tarea). Los sistemas tecnológicos y social se encuentran en interacción mutua y recíproca, uno influye sobre el otro. La naturaleza de la tarea influye (no determina) sobre la naturaleza de la administración de las personas; asimismo las características psicosociales influyen (no determinan) en la manera en que se desempeñará determinado puesto de trabajo”. (Chiavenato I. , 2007, pág. 18)</p>	<p><b>Sistema Técnico o de tarea:</b> “Que comprende el flujo de trabajo, la tecnología empleada, los puestos requeridos para la tarea y otras variables tecnológicas”. (Chiavenato I. , 2007, pág. 17)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología</li> <li>- Territorio de trabajo</li> <li>- Tiempo de trabajo</li> <li>- Conocimientos</li> </ul>
	<p><b>Sistema Gerencial o administrativo:</b> “Define los objetivos, la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de remuneraciones y sanciones, la manera en que se toman las decisiones y otros procedimientos que facilitan los procesos administrativos”. (Chiavenato I. , 2007, pág. 17)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Políticas</li> <li>- Procedimientos</li> <li>- Toma de decisiones</li> </ul>
	<p><b>Sistema social o humano:</b> “Que se relaciona con la cultura organizacional, con los valores y las normas, y con la satisfacción de las necesidades personales; en el sistema social se encuentran también la organización informal, el nivel de motivación de los empleados y sus actitudes individuales”. (Chiavenato I. , 2007, pág. 17)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones sociales</li> <li>- Valores</li> <li>- Actitudes</li> <li>- Motivación</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Comunicación</li> </ul>



Anexo 03: Matriz del instrumento para la recolección de datos

TÍTULO: Organización en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS/REACTIVO	PESO	Nº DE ITEMS	VALORACION
Sistema Técnico o de tarea	- Tecnología	1. ¿En la gestión del 2016, contó con equipos apropiados para el desarrollo de sus actividades? 2. ¿Sus compañeros de trabajo manejaban debidamente las computadoras?	26.67%	8	Nunca A veces Casi siempre Siempre
	- Territorio de trabajo	3. ¿En la gestión 2016 Ud. trabajó en la sede del distrito de Fitzcarrald por más de 10 días al mes? 4. ¿Durante la gestión 2016 las autoridades trabajan en la sede del distrito de Fitzcarrald por más de 15 días al mes?			
	- Tiempo de trabajo	5. ¿Sus compañeros de trabajo cumplían con el tiempo establecido del horario de trabajo en la gestión 2016? 6. ¿Durante la gestión del 2016 contaban con alguna supervisión de las horas efectivas de trabajo?			
	- Conocimientos	7. ¿El personal que laboró en la gestión 2016 tenían los conocimientos necesarios para el puesto que ocupaban? 8. ¿La municipalidad realizó capacitaciones para el personal durante el 2016?			
Sistema Gerencial o administrativo	- Estructura organizacional	9. ¿Durante la gestión del 2016 sus compañeros de trabajo respetaban las relaciones de autoridad y responsabilidad en el desempeño de sus actividades? 10. ¿Existía libertad de acción en el desarrollo de sus funciones durante la gestión 2016?	33.33%	10	
	- Objetivos	11. ¿Sus compañeros de trabajo tenían conocimiento de los objetivos institucionales de la gestión 2016? 12. ¿Los objetivos estaban plasmados de una manera clara y concisa en el periodo 2016?			
	- Políticas	13. ¿Sus compañeros de trabajo acataban las políticas establecidas por la institución en la gestión del año pasado? 14. ¿Las políticas establecidas orientaban de manera clara la acción del personal de la gestión 2016?			
	- Procedimientos	15. ¿El personal conocía los procedimientos para el desarrollo de sus actividades en el periodo 2016?			



		16.¿Los procedimientos para el desarrollo de sus actividades estaban establecidos de manera clara por una directiva durante la gestión del año pasado?			
	- Toma de decisiones	17.¿Sus compañeros de trabajo seleccionaban acciones para resolver los problemas que se presentaron en la gestión del 2016? 18.¿Las autoridades les daban libertad para poder para tomar decisiones y solucionar problemas en la gestión del año pasado?			
Sistema social o humano	- Relaciones sociales	19.¿En el periodo 2016 realizó trabajos de manera conjunta con sus compañeros? 20.¿Durante el 2016 se reunían con las autoridades de la municipalidad?	40%	12	
	- Valores	21.¿La municipalidad transmitió al personal sus valores de trabajo como buen servicio y elevada eficiencia durante la gestión 2016? 22.¿Sus compañeros de trabajo compartían los principios de la organización durante la gestión 2016?			
	- Actitudes	23.¿En la gestión 2016 sus compañeros de trabajo demostraban una conducta correcta en el desarrollo de sus actividades? 24.¿Durante la gestión del año pasado sus compañeros ponían empeño en el trabajo que realizaban?			
	- Motivación	25.¿Sus compañeros de trabajo se sentían motivados en el desarrollo de sus actividades durante la gestión 2016? 26.¿Su jefe inmediato superior lo motivaba a Ud. para el desarrollo de sus funciones en periodo 2016?			
	- Liderazgo	27.¿En la gestión del 2016 cree Ud. que las autoridades impartían un liderazgo apropiado en el desarrollo de sus funciones? 28.¿Considera Ud. que fue aparente la influencia de sus jefes en el desarrollo de sus funciones durante la gestión 2016?			
	- Comunicación	29.¿Cree Ud. que durante la gestión 2016 existió una buena comunicación entre Ud. y las autoridades? 30.¿Cree Ud. el nivel de comunicación que había entre todo el personal de la municipalidad fue apropiado durante el periodo 2016?			
<b>Total</b>			<b>100%</b>	<b>30</b>	



Anexo 04: Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
Cuestionario aplicado al personal de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald,  
Provincia del Manu, Madre de Dios

A continuación, se presentan una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda:

<b>ORGANIZACIÓN</b>				
<b>SISTEMA TÉCNICO O DE TAREA</b>				
<b>Tecnología</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1. ¿En la gestión del 2016, contó con equipos apropiados para el desarrollo de sus actividades?				
2. ¿Sus compañeros de trabajo manejaban debidamente las computadoras?				
<b>Territorio de trabajo</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
3. ¿En la gestión 2016 Ud. trabajó en la sede del distrito de Fitzcarrald por más de 10 días al mes?				
4. ¿Durante la gestión 2016 las autoridades trabajan en la sede del distrito de Fitzcarrald por más de 15 días al mes?				
<b>Tiempo de trabajo</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
5. ¿Sus compañeros de trabajo cumplían con el tiempo establecido del horario de trabajo en la gestión 2016?				
6. ¿Durante la gestión del 2016 contaban con alguna supervisión de las horas efectivas de trabajo?				
<b>Conocimiento</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
7. ¿El personal que laboró en la gestión 2016 tenían los conocimientos necesarios para el puesto que ocupaban?				
8. ¿La municipalidad realizó capacitaciones para el personal durante el 2016?				
<b>SISTEMA GERENCIAL O ADMINISTRATIVO</b>				
<b>Estructura organizacional</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
9. ¿Durante la gestión del 2016 sus compañeros de trabajo respetaban las relaciones de autoridad y responsabilidad en el desempeño de sus actividades?				



10. ¿Existía libertad de acción en el desarrollo de sus funciones durante la gestión 2016?				
<b>Objetivos</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
11. ¿Sus compañeros de trabajo tenían conocimiento de los objetivos institucionales de la gestión 2016?				
12. ¿Los objetivos estaban plasmados de una manera clara y concisa en el periodo 2016?				
<b>Políticas</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
13. ¿Sus compañeros de trabajo acataban las políticas establecidas por la institución en la gestión del año pasado?				
14. ¿Las políticas establecidas orientaban de manera clara la acción del personal de la gestión 2016?				
<b>Procedimientos</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
15. ¿El personal conocía los procedimientos para el desarrollo de sus actividades en el periodo 2016?				
16. ¿Los procedimientos para el desarrollo de sus actividades estaban establecidos de manera clara por una directiva durante la gestión del año pasado?				
<b>Toma de decisiones</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
17. ¿Sus compañeros de trabajo seleccionaban acciones para resolver los problemas que se presentaron en la gestión del 2016?				
18. ¿Las autoridades les daban libertad para poder para tomar decisiones y solucionar problemas en la gestión del año pasado?				
<b>SISTEMA SOCIAL O HUMANO</b>				
<b>Relaciones sociales</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
19. ¿En el periodo 2016 realizó trabajos de manera conjunta con sus compañeros?				
20. ¿Durante el 2016 se reunían con las autoridades de la municipalidad?				
<b>Valores</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
21. ¿La municipalidad transmitió al personal sus valores de trabajo como buen servicio y elevada eficiencia durante la gestión 2016?				
22. ¿Sus compañeros de trabajo compartían los principios de la organización durante la gestión 2016?				
<b>Actitudes</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
23. ¿En la gestión 2016 sus compañeros de trabajo demostraban una conducta correcta en el desarrollo de sus actividades?				



24. ¿Durante la gestión del año pasado sus compañeros ponían empeño en el trabajo que realizaban?				
<b>Motivación</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
25. ¿Sus compañeros de trabajo se sentían motivados en el desarrollo de sus actividades durante la gestión 2016?				
26. ¿Su jefe inmediato superior lo motivaba a Ud. para el desarrollo de sus funciones en periodo 2016?				
<b>Liderazgo</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
27. ¿En la gestión del 2016 cree Ud. que las autoridades impartían un liderazgo apropiado en el desarrollo de sus funciones?				
28. ¿Considera Ud. que fue aparente la influencia de sus jefes en el desarrollo de sus funciones durante la gestión 2016?				
<b>Comunicación</b>	<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
29. ¿Cree Ud. que durante la gestión 2016 existió una buena comunicación entre Ud. y las autoridades?				
30. ¿Cree Ud. el nivel de comunicación que había entre todo el personal de la municipalidad fue apropiada durante el periodo 2016?				



**Anexo 05: Ficha de observación****Fecha:** \_\_\_\_\_**Elabora:** \_\_\_\_\_**Lugar:** \_\_\_\_\_**1. Características de los equipos de cómputo y otros que utilizan en la sede de Fitzcarrald**

Se ha observado en la sede de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald que cuenta con una computadora de escritorio con pantalla plana, dos impresoras multifuncionales; de las cuales uno se encuentra obsoleto, cuenta con 5 escritorios de madera en regular estado, 10 sillas de madera tradicionales, 4 muebles organizadores medianos, un motor electrógeno para el uso del fluido eléctrico y cuenta con una radio de comunicación.

**2. Tiempo de permanencia de las autoridades en la sede central**

La permanencia de las autoridades en la sede central es escasa ya que muchas veces las autoridades tienen que viajar a la oficina de enlace (Cusco) o a la ciudad de Puerto Maldonado para realizar gestiones administrativas.

**3. Tiempo de trabajo en horas en la sede de Cusco**

Se ha observado que el personal que labora en la sede de Cusco viene realizando sus actividades 6 horas diarias, debido a que no tienen mucha carga laboral y a la vez no tienen un control en el horario de trabajo.

**4. Supervisiones realizadas en todas las sedes**

Durante la gestión del 2016, se ha visto pocas veces la supervisión por parte del gerente municipal por motivos de tiempo y distancia, ya que la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald tiene como sede central el mismo Distrito y como filial en la ciudad de Cusco y a la vez otros contratiempos que se presentan por temas de gestión en la ciudad de Puerto Maldonado.

**5. Respeto del personal por la jerarquía de autoridad**

Se ha observado que en la municipalidad los trabajadores no tienen mucho respeto por la jerarquía de autoridad. Observándose que muchas veces el personal no cumple con las indicaciones dadas, sino hace lo que cree por conveniente.



#### 6. Actitud del personal en el desarrollo de sus actividades

Se ha observado que algunos trabajadores de la Municipalidad de Fitzcarrald no muestran interés y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones lo mismo que les conlleva a no poder concretar todas sus actividades programadas en los tiempos establecidos.

#### 7. Claridad en los objetivos institucionales

Se ha observado que la mayoría de los trabajadores de la institución no tienen claro los objetivos de la institución.

#### 8. Cumplimiento de las políticas institucionales por parte del personal

Se ha visto trabajadores que cumplían plenamente con las políticas establecida por la institución, así mismo también hubo trabajadores que no cumplían con las políticas por motivo de desconocimiento.

#### 9. Cumplimiento del personal en los procedimientos para el desarrollo de sus actividades

Se ha observado trabajadores de la Municipalidad que cumplían plenamente con todas las actividades y funciones que tenían programadas en un tiempo límite.

#### 10. Apoyo en el equipo de trabajo

Se observó que el personal se preocupa solo por cumplir su trabajo de manera individual, sin prestar mucha atención si el resto de sus compañeros van al mismo ritmo de desarrollo de sus funciones.

#### 11. Valores en el desarrollo de sus funciones.

- Solidaridad: cualidad afectiva de los, funcionarios y autoridades, que les induce a identificarse con las necesidades humanas, y las asumen como suya la problemática.
- Honestidad: los trabajadores de la Municipalidad desempeñan sus funciones establecidas honestamente en un clima de rectitud, esmero y confianza.
- Compromiso: tanto la autoridad como los trabajadores siempre estuvieron comprometidos en servir y dar lo mejor para una superación constante.
- Respeto: siempre internalizaron en la conducta cotidiana el buen trato y reconocimiento, con trabajadores, ciudadanos, proveedores y gobierno.



- Puntualidad: los trabajadores casi siempre estuvieron al cumplimiento de las actividades que se tenían programadas en fechas establecidas.

#### **12. Empeño del personal en el desarrollo de sus actividades**

Se observó que algunos trabajadores no demostraban empeño por cumplir con todas sus funciones.

#### **13. Motivación del personal**

Se observó que la municipalidad no motivaba con respecto a remuneraciones por el poco presupuesto con el que cuentan, pero si realizaba otro tipo de actividades como eventos deportivos y culturales con el fin de que los trabajadores de la sede principal se relacionaran con los trabajadores de la filial Cusco y a la vez confraternizar, lo mismo que generaría un buen clima en el ámbito laboral.

#### **14. Liderazgo ejercido por las autoridades**

Se ha visto que la autoridad de la municipalidad durante el tiempo de permanencia en las filiales imparte liderazgo ante los trabajadores, con el fin de lograr cada uno los objetivos y metas que se tienen establecidas así mismo lograr una mejora para el buen servicio de la entidad.

#### **15. Interrelación entre compañeros de trabajo**

La interrelación entre compañeros de trabajo se desarrolla de manera poco aparente, la mayoría de veces por la poca relación y comunicación que tienen, pues las distancias hacen de que esta interrelación no sea muy buena.

**Anexo 06: Ficha de recojo de datos****Fecha:** \_\_\_\_\_**Elabora:** \_\_\_\_\_**Lugar:** \_\_\_\_\_**1. Cuenta con MOF:**

Si cuenta con el MOF del año 2015.

**2. Fecha del CAP:**

La Municipalidad Distrital de Fitzcarrald no cuenta con el Cuadro de Asignación al Personal por motivos de que cuenta con poco presupuesto para contratar personal calificado y también por la lejanía y la geografía en la que se encuentra la entidad.

**3. Cuenta con ROF:**

Si cuenta con ROF del año 2015.

**4. Talleres y cursos realizados durante los últimos 2 años:**

No hubo talleres ni cursos por parte de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald por no contar con suficiente presupuesto, pero por intermedio del Gobierno Nacional si se desarrollaron talleres como:

- Taller de actualización del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), mediante CONECTAMEF.
- Talleres de capacitación y absolución de consultas del sistema, mediante la Contraloría General de la República.
- Curso de capacitación de Gestión de defensa ribereña, mediante el instituto nacional de defensa civil (INDECI).

**5. Grado profesional de las personas que laboran en la institución**

- Alcalde: Secundaria completa
- Teniente alcalde: PNP en retiro
- Regidores: Secundaria completa
- Gerente General: Lic. en Administración



- Jefe de contabilidad: Contador Público Colegiado (CPC)
- Jefe de Almacén: Secundaria completa
- Jefe de Tesorería: Bach. en Administración
- Personal de Seguridad Ciudadana: Primaria completa
- Personal de Limpieza: Primaria completa

**6. ¿Con cuántos equipos de cómputo cuentan en cada sede?**

- Sede central: 1 computadora de escritorio, 2 impresoras multifuncionales.
- Enlace Cusco: 2 laptops y 1 impresora multifuncional.

**7. ¿Cómo es la señal de la línea de internet en la sede central?**

Escaso servicio de la línea de internet en la sede central, debido a la lejanía de la zona; lo mismo que conlleva a trasladar algunas áreas administrativas a la ciudad del Cusco para un mejor registro, procesamiento y generación de la información relacionada con la Administración Financiera de la Municipalidad.

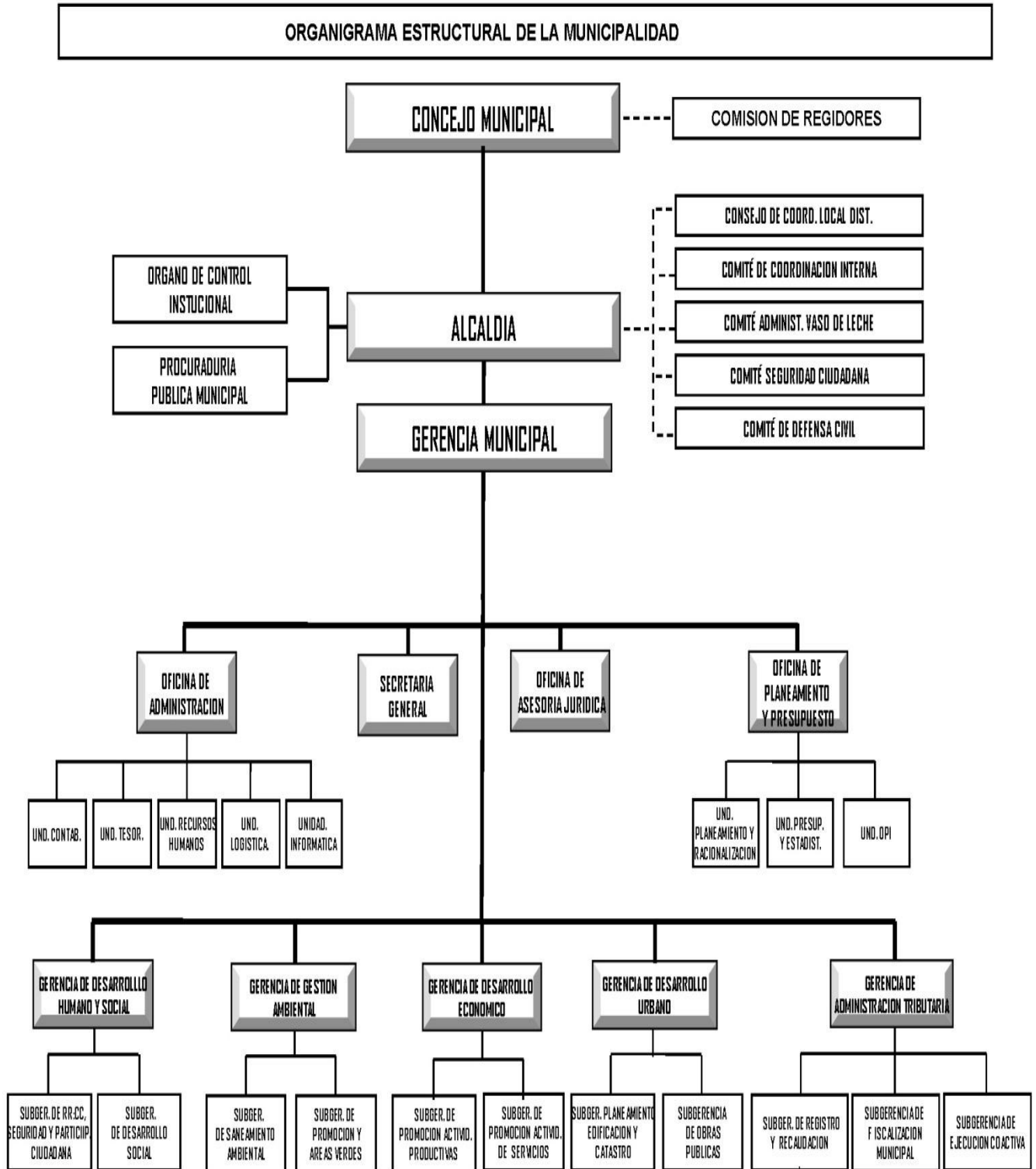
**8. Reuniones de todo el personal con las autoridades gestión 2016**

- Reunión programada para una conveniente organización para la realización del desfile cívico patriótico y otras actividades
- Reunión de coordinación sobre las actividades programas para el Aniversario del Distrito de Fitzcarrald.
- Reuniones para realizar proyecciones sociales en las zonas más vulnerables en la zona del Distrito de Fitzcarrald.

**9. Objetivos institucionales 2016**

- Establecer las orientaciones generales y metodológicas específicas para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional - PDI,
- Establecer el marco conceptual, la estructura, procedimientos y responsabilidades funcionales, para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional.
- Alinear las actividades y proyectos del Plan de Desarrollo Institucional de la Municipalidad Distrital, al Programa Multianual de Inversiones, al Plan de Desarrollo Concertado Regional 2009 - 2021 y al Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021

10. Estructura orgánica del Municipio



Estructura que presenta la Municipalidad, la cual no se adapta a la realidad de la cantidad de personal.

Fuente: Información brindada por la Municipalidad de Fitzcarrald



## 11. Políticas institucionales 2016

### **A. Políticas de Descentralización**

- Cumplimiento de la transferencia de funciones y recursos del Gobierno Central al Gobierno local, acreditando y fortaleciendo las capacidades necesarias para recibir las funciones transferidas, adoptando los procedimientos administrativos más convenientes.
- Defender la autonomía que la constitución y las leyes otorgan al Gobierno Regional y respetar la autonomía de los Gobiernos Locales.
- Exigir la participación activa del Gobierno Local y Regional en los procesos de licitación de concesiones para la explotación de recursos naturales que convoca el Gobierno Nacional.
- Organizar y conducir la Gestión Pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas en el marco de las políticas Nacionales, Regionales y Sectoriales de acuerdo con los Planes y Programas Nacionales Regionales y Locales.
- Fortalecer progresivamente la Unidad de Gestión Administrativa con capacidad de liderazgo y que trabaje en forma coordinada con las comunidades dentro de sus ámbitos de competencia
- Fortalecer al Consejo Municipal administrativamente y funcionalmente con la finalidad de que este tenga el soporte necesario para ejercer el derecho de iniciativas legislativas
- Promover la instalación de un Comité de Atención Itinerante, con la finalidad de tener presencia oportuna y efectiva del Gobierno Local en lugares donde se presentan situaciones de conflicto, continuidad y vulnerabilidad.
- Fortalecer el comité de Defensa Civil con el propósito de prevenir neutralizar, atender, mitigar situaciones de desastres.

### **B. Política de Desarrollo Social.**

- Propiciar la atención y prestación de los servicios sociales en forma integrada, tanto sectorial como espacial de manera concertada con las instituciones representativas.



- Efectuar programas concertados en los rubros y áreas prioritarias de la nutrición, especialmente infantil, paternidad responsable, prevención de la salud y saneamiento ambiental.
- Revitalizar las organizaciones propias, manifestaciones culturales y usos tradicionales hacia la identidad distrital.
- Promover y atender a personas con discapacidad, ancianos, jóvenes, niños y madres en estado de abandono respaldando sus iniciativas, sus proyectos y sus esfuerzos porque se cumplan con la legislación vigente.
- Fomentar que los medios de información impulsen la organización social y transmitan mensaje orientados a alentar la inclusión social y el desarrollo cultural.

### **C. Política de Recursos Naturales y Medio Ambiente**

- Propiciar el uso racional de las tierras de acuerdo a su vocación natural, técnicas de conservación de suelos y campañas de extensión, reforestación, recuperación y construcción de zonas agrícolas.
- Impulsar acciones orientadas a evitar la contaminación ambiental de los principales cuerpos de agua, mediante el tratamiento de los desechos de la actividad minera, forestal, industrial y centros urbanos, difundiendo hacia la población las orientaciones sobre el manejo de los recursos.
- Evaluar permanentemente las características meteorológicas y climatológicas para asegurar medidas de protección a factores climáticos y de geodinámica externa para la población.
- Establecer sistemas de monitoreo de calidad del ambiente.
- Gestionar y aprovechar sosteniblemente los recursos hídricos, respetando la prioridad de uso que señala la ley, previniendo su agotamiento y cualquier otro impacto negativo
- Promover el desarrollo de capacidades de las instituciones públicas para una adecuada gestión ambiental.

### **D. Política de Ordenamiento Territorial**

- Promover estudios de Zonificación Ecológica Económica en el ámbito Local
- Promover estudios de ocupación racional del territorio.





- Promover estudios de diagnóstico y de zonificación para fines demarcativos y de procesos de demarcación al interior de las circunscripciones territoriales del ámbito Local.

**E. Política de la Transparencia de la Gestión Institucional**

- Fortalecer la comisión de ética regional e instaurar la defensa del usuario
- Fortalecer los sistemas de transparencia (Audiencias públicas, informes periódicos de gestión, modernizar y ampliar los contenidos del portal electrónico de Internet)

Anexo 07: Resultados de los ítems del cuestionario

Organización										
Sistema técnico o de tarea										
Tecnología	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	%	f	%	f	%	%	f	%	f	%
1. ¿En la gestión del 2016, contó con equipos apropiados para el desarrollo de sus actividades?	10	45.5%	7	31.8%	3	13.6%	2	9.1%	22	100%
2. ¿Sus compañeros de trabajo manejaban debidamente las computadoras?	8	36.4%	9	40.9%	2	9.1%	3	13.6%	22	100%
Territorio de trabajo	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3. ¿En la gestión 2016 Ud. trabajó en la sede del distrito de Fitzcarrald por más de 10 días al mes?	4	18.2%	9	40.9%	4	18.2%	5	22.7%	22	100%
4. ¿Durante la gestión 2016 las autoridades trabajan en la sede del distrito de Fitzcarrald por más de 15 días al mes?	8	36.4%	11	50.0%	3	13.6%	0	0.0%	22	100%
Tiempo de trabajo	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. ¿Sus compañeros de trabajo cumplían con el tiempo establecido del horario de trabajo en la gestión 2016?	7	31.8%	9	40.9%	4	18.2%	2	9.1%	22	100%
6. ¿Durante la gestión del 2016 contaban con alguna supervisión de las horas efectivas de trabajo?	9	40.9%	6	27.3%	5	22.7%	2	9.1%	22	100%
Conocimiento	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	f	%	f	%	f
7. ¿El personal que laboró en la gestión 2016 tenían los conocimientos necesarios para el puesto que ocupaban?	5	22.7%	10	45.5%	4	18.2%	3	13.6%	22	100%
8. ¿La municipalidad realizó capacitaciones para el personal durante el 2016?	15	68.2%	5	22.7%	2	9.1%	0	0.0%	22	100%
Sistema gerencial o administrativo										
Estructura organizacional	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9. ¿Durante la gestión del 2016 sus compañeros de trabajo respetaban las relaciones de autoridad y responsabilidad en el desempeño de sus actividades?	4	18.2%	14	63.6%	3	13.6%	1	4.5%	22	100%
10. ¿Existía libertad de acción en el desarrollo de sus funciones durante la gestión 2016?	0	0.0%	15	68.2%	5	22.7%	2	9.1%	22	100%

Objetivos	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
11. ¿Sus compañeros de trabajo tenían conocimiento de los objetivos institucionales de la gestión 2016?	11	50.0%	5	22.7%	4	18.2%	2	9.1%	22	100%
12. ¿Los objetivos estaban plasmados de una manera clara y concisa en el periodo 2016?	15	68.2%	3	13.6%	2	9.1%	2	9.1%	22	100%
Políticas	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
13. ¿Sus compañeros de trabajo acataban las políticas establecidas por la institución en la gestión del año pasado?	10	45.5%	5	22.7%	4	18.2%	3	13.6%	22	100%
14. ¿Las políticas establecidas orientaban de manera clara la acción del personal de la gestión 2016?	9	40.9%	5	22.7%	6	27.3%	2	9.1%	22	100%
Procedimientos	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
15. ¿El personal conocía los procedimientos para el desarrollo de sus actividades en el periodo 2016?	2	9.1%	7	31.8%	8	36.4%	5	22.7%	22	100%
16. ¿Los procedimientos para el desarrollo de sus actividades estaban establecidos de manera clara por una directiva durante la gestión del año pasado?	5	22.7%	8	36.4%	6	27.3%	3	13.6%	22	100%
Toma de decisiones	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
17. ¿Sus compañeros de trabajo seleccionaban acciones para resolver los problemas que se presentaron en la gestión del 2016?	5	22.7%	6	27.3%	8	36.4%	3	13.6%	22	100%
18. ¿Las autoridades les daban libertad para poder para tomar decisiones y solucionar problemas en la gestión del año pasado?	2	9.1%	6	27.3%	10	45.5%	4	18.2%	22	100%
<b>Sistema social o humano</b>										
Relaciones sociales	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
19. ¿En el periodo 2016 realizó trabajos de manera conjunta con sus compañeros?	5	22.7%	10	45.5%	4	18.2%	3	13.6%	22	100%
20. ¿Durante el 2016 se reunían con las autoridades de la municipalidad?	4	18.2%	10	45.5%	5	22.7%	3	13.6%	22	100%



Valores	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21. ¿La municipalidad transmitió al personal sus valores de trabajo como buen servicio y elevada eficiencia durante la gestión 2016?	3	13.6%	6	27.3%	10	45.5%	3	13.6%	22	100%
22. ¿Sus compañeros de trabajo compartían los principios de la organización durante la gestión 2016?	5	22.7%	7	31.8%	8	36.4%	2	9.1%	22	100%
Actitudes	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23. ¿En la gestión 2016 sus compañeros de trabajo demostraban una conducta correcta en el desarrollo de sus actividades?	2	9.1%	10	45.5%	7	31.8%	3	13.6%	22	100%
24. ¿Durante la gestión del año pasado sus compañeros ponían empeño en el trabajo que realizaban?	3	13.6%	9	40.9%	8	36.4%	2	9.1%	22	100%
Motivación	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
25. ¿Sus compañeros de trabajo se sentían motivados en el desarrollo de sus actividades durante la gestión 2016?	4	18.2%	6	27.3%	9	40.9%	3	13.6%	22	100%
26. ¿Su jefe inmediato superior lo motivaba a Ud. para el desarrollo de sus funciones en periodo 2016?	5	22.7%	7	31.8%	8	36.4%	2	9.1%	22	100%
Liderazgo	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
27. ¿En la gestión del 2016 cree Ud. que las autoridades impartían un liderazgo apropiado en el desarrollo de sus funciones?	3	13.6%	9	40.9%	7	31.8%	3	13.6%	22	100%
28. ¿Considera Ud. que fue aparente la influencia de sus jefes en el desarrollo de sus funciones durante la gestión 2016?	4	18.2%	8	36.4%	5	22.7%	5	22.7%	22	100%
Comunicación	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
29. ¿Cree Ud. que durante la gestión 2016 existió una buena comunicación entre Ud. y las autoridades?	3	13.6%	9	40.9%	6	27.3%	4	18.2%	22	100%
30. ¿Cree Ud. el nivel de comunicación que había entre todo el personal de la municipalidad fue apropiado durante el periodo 2016?	3	13.6%	8	36.4%	7	31.8%	4	18.2%	22	100%

Anexo 08: Imágenes



Fachada de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald



Distribución de las oficinas de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald



**Instalaciones de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald**



**Ingreso a la población de Fitzcarrald**