



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

**“Comportamiento Organizacional en la Municipalidad
Provincial Acomayo, Cusco - 2018”**

Presentada por:

Bach. Lupita Antonella Escalante Jerí

Para optar el Título Profesional de:

Licenciada en Administración

Asesor:

Dr. Waldo Enrique Campaña Morro

Cusco – Perú

2018



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina Del Cusco.

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, tengo a bien poner a vuestra consideración la Tesis intitulada “Comportamiento Organizacional en la Municipalidad Provincial de Acomayo Cusco - 2018”, con el objeto de optar el título profesional de Licenciada en Administración.

El presente trabajo de investigación, abordo la situación problemática y sus implicancias en la municipalidad provincial de Acomayo y se aplicaran los procedimientos científicos establecidos por diferentes autores.

Atentamente,

Bach. Lupita Antonella Escalante Jerí



AGRADECIMIENTO

A Dios

A Dios y a la virgen de Ninabamba por estar conmigo en todo momento, guiar mis pasos, fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y sobre todo por haber puesto en mi camino a personas maravillosas que han sido el soporte y compañía durante este periodo de estudio.

A mis padres

Antonieta y Nicolas; todo lo que soy se lo debo a los dos por estar al pendiente de mi y de cada sueño, por su constante lucha para lograr esto, su amor incondicional, su esfuerzo y trabajo, este logro también es de ustedes.

A mi familia

A mis hermanos Oliver y Emmanuel, por haber sido mi motor.

A la universidad

Por transmitirnos sus conocimientos y valores que han contribuido en mi formación académica y profesional, a la Escuela Profesional de Administración y a mis profesores por las enseñanzas recibidas a lo largo de la carrera.

A mi asesor

Dr. Waldo Campaña por su apoyo, conocimientos, paciencia y motivación constante que me ayudaron a concluir con este proyecto.

A mis dictaminantes

Dr. Raimundo Espinoza y Lic. Joaquin Jordan, por su paciencia, consejos y conocimientos que fueron indispensables para poder lograr este objetivo.

A la Municipalidad Provincial de Acomayo

Por haberme abiertos las puertas de la institución y haberme brindado las facilidades para la recolección de información.

A mis amigos

A mi querida Flor (Fochiz) y Fátima por enseñarme el verdadero valor de la amistad, por siempre estar al pendiente de mi progreso a todos que me apoyaron durante mis dificultades, sin obviar a grandes amigas de la universidad por siempre compartir buenos y malos momentos.

Gracias a todos.



DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen de Ninabamba que siempre me acompañan, por haber sido mi guía y fortaleza espiritual constante para culminar con éxitos este proyecto personal. A mis padres Antonieta y Nicolás, a quienes admiro y amo por su esfuerzo, apoyo y amor incondicional. A mis hermanos y compañeros de vida Oliver y Emmanuel.

A mis demás familiares, amigos y demás personas que confiaron y contribuyeron a este logro, a ellos mi reconocimiento y amor por siempre.

Lupita Antonella Escalante Jerí



ÍNDICE

PRESENTACIÓNii
AGRADECIMIENTOiii
DEDICATORIAiv
ÍNDICEv
INDICE DE TABLASx
INDICE DE FIGURASix
RESUMENxi
ABSTRACTxii

**CAPÍTULO I:
INTRODUCCIÓN**

1.1. Planteamiento del Problema 1
1.2. Formulación del problema..... 2
1.2.1.Problema general 2
1.2.2.Problema Específico 2
1.3. Objetivo de la investigación 3
1.3.1.Objetivo general 3
1.3.2.Objetivos específicos 3
1.4. Justificación de la investigación 3
1.4.1. Relevancia social 3
1.4.2. Implicancias prácticas 3
1.4.3. Valor teórico 3
1.4.4. Utilidad metodológica 4
1.4.5.Viabilidad o factibilidad 4
1.5. Delimitación de la investigación 4
1.5.1. Delimitación temporal 4
1.5.2. Delimitación espacial 4
1.5.3. Delimitación conceptual 4



**CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación..... 5

2.1.1. Antecedentes internacionales 5

2.1.2. Antecedentes nacionales..... 7

2.1.3. Antecedentes locales..... 9

2.2. Bases legales..... 12

2.3. Bases teóricas 12

2.3.1. Comportamiento Organizacional..... 12

2.3.1.1. Definición 12

2.3.2.1. Teoría del comportamiento organizacional 13

Teoría clásica..... 13

Importancia del comportamiento organizacional 16

Características del Comportamiento Organizacional 16

Disciplinas que intervienen en el campo del comportamiento organizacional 18

2.3.2. Variables independientes del Comportamiento Organizacional..... 19

2.3.2.1. Comportamiento personal 19

Diferencias Individuale..... 20

Percepción y atribución 23

Satisfacción en el trabajo..... 26

2.3.2.2. Comportamiento Grupal 26

Equipos..... 29

Empowermet..... 30

2.3.2.3. Estructura..... 32

2.3.5.1. Diseño organizacional 32

2.3.5.2. Cultura de la organización..... 33

2.4. Marco Institucional 35

2.4.1. Ubicación 35

2.4.2. Extensión 36



2.4.3. Visión..... 36
2.4.4. Misión 36
2.4.5. Valores 36
2.5. Marco conceptual..... 37
2.6.Variable 41
2.6.1. Conceptualización de la Variable 41

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.5. Tipo de investigación..... 43
3.2. Enfoque de investigación..... 43
3.3. Diseño de la investigación 43
3.4. Alcance de la investigación 43
3.5. Población y muestra de la investigación..... 44
3.5.1. Población 44
3.5.2. Muestra 44
3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos..... 44
3.6.1. Técnica(s) 44
3.6.2. Instrumento 44
3.7. Procesamiento de datos..... 44

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado 45
4.1.1. Presentación del instrumento 45
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado..... 46
4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Comportamiento organizacional 47
4.2.1. Comportamiento personal..... 47
4.2.2. Comportamiento grupal 50
4.2.3. Estructura 54



4.2.4. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Comportamiento	
Organizacional.....	59
Conclusiones.....	60
Recomendaciones	61
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS	62
Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	65
Anexo 2: Matriz de Instrumento.....	66
Anexo 3: Matriz de Operacionalizacion de Variable	70



INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comportamiento personal	47
Figura 2: Indicadores de la dimensión comportamiento personal	48
Figura 3: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comportamiento personal.....	50
Figura 4: Comportamiento grupal.	51
Figura 5: Indicadores de la dimensión comportamiento grupal.	52
Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comportamiento grupal.....	53
Figura 7: Estructura	54
Figura 8: Indicadores de la dimensión Estructura	55
Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Estructura	57
Figura 10: Comportamiento Organizacional	58
Figura 11: Comparación promedio de las dimensiones de la variable comportamiento organizacional.....	59



INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalizacion de variable	42
Tabla 2 Distribución de los ítems del cuestionario	45
Tabla 3 Descripción de la Baremación y escala de interpretación	46
Tabla 4 Estadísticas de fiabilidad	46
Tabla 5 Comportamiento personal	47
Tabla 6 Indicadores de la dimensión comportamiento personal	48
Tabla 7 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comportamiento personal.....	49
Tabla 8 Comportamiento grupal.....	51
Tabla 9 Indicadores de la dimensión comportamiento grupal.....	52
Tabla 10 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comportamiento grupal	53
Tabla 11 Estructura.....	54
Tabla 12 Indicadores de la estructura	55
Tabla 13 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Estructura.....	57
Tabla 14 Comportamiento organizacional	58
Tabla 15 Comparación promedio de las dimensiones de la variable comportamiento organizacional.....	59



RESUMEN

El presente trabajo de investigación intitulado “Comportamiento Organizacional en la Municipalidad Provincial de Acomayo, Cusco - 2018 ”tiene como objetivo general describir el Comportamiento Organizacional en la municipalidad Provincial de Acomayo; la investigación es de tipo básico, cuantitativo, el diseño no experimental y de nivel descriptivo; la población de estudio está constituido por 38 trabajadores que laboran dentro de la Municipalidad Provincial de Acomayo; Se recopiló información a través de instrumento cuestionario y la técnica encuesta aplicado a los trabajadores cuyo resultado fue procesado por los programas estadísticos excel y SPSS versión 22, se realizó el índice de consistencia Alfa de Gronbrach, obteniendo un valor de 0.801 lo que indica que mi instrumento tiene un alto grado de fiabilidad, y esta validado su uso para el procesamiento de datos. Los resultados de la investigación de muestran que los trabajadores encuestados poseen un comportamiento organizacional, ni inadecuado ni adecuado con un promedio de 2.87 determinado como ni inadecuado ni adecuado, esto debido a la influencia de distintos factores que deben ser analizados y mejor manejados para obtener un comportamiento más adecuado. En promedio de las tres dimensiones del comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Acomayo se observa que el comportamiento personal tiene un promedio de 3.26 considera como ni inadecuado ni adecuado, posteriormente el comportamiento grupal con un promedio 2.57 que se interpreta como inadecuado, con un 2.78 la estructura que se considera ni inadecuad ni adecuada.

PALABRA CLAVE:

Comportamiento organizacional



ABSATRACT

The present research work entitled "Organizational Behavior in the Provincial Municipality of Acomayo, Cusco - 2018" has as its general objective to describe the Organizational Behavior in the Provincial Municipality of Acomayo; the research is basic, quantitative, non-experimental design and descriptive level; the study population is made up of 38 workers who work within the Acomayo Provincial Municipality; Information was collected through a questionnaire instrument and the survey technique applied to workers whose results were processed by the statistical software excel and SPSS version 22, the Cronbach Alpha consistency index was obtained, obtaining a value of 0.801 which indicates that my The instrument has a high degree of reliability, and its use for data processing is validated. The results of the research show that the surveyed workers have an organizational behavior, neither inadequate nor adequate with an average of 2.87 determined as neither inadequate nor adequate, this due to the influence of different factors that must be analyzed and better managed to obtain an most appropriate behavior. In average of the three dimensions of organizational behavior in the Provincial Municipality of Acomayo it is observed that the personal behavior has an average of 3.26 considered as neither inadequate nor adequate, later the group behavior with an average 2.57 that is interpreted as inadequate, with a 2.78 the structure that is considered neither inadequate nor adequate.

KEYWORD:

Organizational behavior



CAPÍTULO I:

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Hoy en día, la investigación de Comportamiento Organizacional es el eje dinamizador de la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios, siendo una clave para la gestión acertada en las organizaciones, el comportamiento organizacional se nutre de otras ciencias como la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología, debido a que estudia el comportamiento desde un punto de vista individual, grupal, así también como la estructura afecta en el comportamiento organizacional y de cómo estos en su conjunto coadyuvan en favorecer su desempeño en la organización.

El comportamiento organizacional se ocupa del estudio que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta en el desempeño de aquella, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el objeto de aplicar tales conocimientos para mejorar su eficacia. (Chiavenato, 2009)

En nuestro país, las instituciones públicas como Municipalidades tienen el propósito de la prestación y administración de servicios, comprendidas por personas que se relacionan entre si y en ello está involucrado el servicio de recursos humanos dentro de la organización siendo la población de la Provincia de Acomayo los usuarios de los servicios.

En la Municipalidad Provincial de Acomayo se puede observar en referencia al comportamiento personal, que los colaboradores evidencian diferencias individuales, así mismo se observa a simple vista la inadecuada percepción y atribución en la toma de decisiones en sus áreas de trabajo, sin obviar la insatisfacción en el trabajo.

Por otro lado, en el comportamiento grupal se ha observado que los equipos de trabajo no realizan adecuadamente sus tareas, funciones y responsabilidades, así también en referencia a la facultad de toma de decisiones el colaborador tiene inseguridad y casi la nula autonomía para la toma de decisiones para desarrollar sus actividades afectando las funciones que realizan en la Municipalidad Provincial de Acomayo.



Posteriormente, en cuanto a la estructura se pudo evidenciar que el diseño organizacional; no se aprecia una adecuada integración y coordinación entre áreas de trabajo así mismo los colaboradores realizan sus funciones inadecuadamente, en cuanto a la cultura organizacional esta se ve afectada por que es indisciplinada, no cumplen las normas, valores, y políticas establecidas por la institución.

Por cuanto al comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Acomayo se percibe que la forma inadecuada cómo interactúan y se interrelacionan las dimensiones antes mencionados el comportamiento personal, grupal y la estructura intervienen de manera sustancial en el adecuado desarrollo de las actividades de los colaboradores dentro de la Municipalidad.

Si persiste esta situación en la Municipalidad Provincial de Acomayo, esto conllevará a extender una problemática que perjudique el adecuado funcionamiento de los trabajadores como también la insatisfacción de los pobladores por los servicios que brinda la Municipalidad.

Por tanto, el problema líneas arriba mencionado se consuma en la necesidad de realizar una investigación del comportamiento organizacional con la finalidad de mejorar el rendimiento e inducir a los colaboradores al óptimo desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Acomayo, y se plantea las siguientes interrogantes:

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Acomayo Cusco - 2018?

1.2.2. Problema Específico

P.E.1. ¿Cómo es el Comportamiento personal en la Municipalidad Provincial de Acomayo, Cusco - 2018?

P.E.2 ¿Cómo es el Comportamiento grupal en la Municipalidad Provincial de Acomayo, Cusco - 2018?

P.E.3 ¿Cómo es la Estructura en la Municipalidad Provincial de Acomayo, Cusco - 2018?



1.3. Objetivo de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Describir el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Acomayo, Cusco – 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

O.E.1 Describir el comportamiento personal en la Municipalidad Provincial de Acomayo, Cusco – 2018.

O.E.2 Describir el comportamiento grupal en la Municipalidad Provincial de Acomayo, Cusco – 2018.

O.E.3 Describir la estructura en la Municipalidad Provincial de Acomayo, Cusco – 2018.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia social

La presente investigación tiene implicancia social, ya que pretende brindar un aporte a la Municipalidad donde se realizó la investigación, además de beneficiar a la población quienes gozarán de mejores atenciones y servicios.

1.4.2. Implicancias prácticas

Se realizó basándose en la necesidad de conocer el comportamiento organizacional a través de sus tres dimensiones: comportamiento individual, comportamiento grupal y estructura con la finalidad de poder superar los inconvenientes actuales en la Municipalidad Provincia de Acomayo y con ellos se logrará alcanzar los objetivos.

1.4.3. Valor teórico

El presente trabajo de investigación ayuda a conocer el comportamiento organizacional y de este modo aportar a nuevos estudios, conocimientos y servir a futuras investigaciones como materia de antecedentes.



1.4.4. Utilidad metodológica

Los métodos, técnicas e instrumentos diseñados y empleados en este trabajo de investigación son viables y confiables, porque estuvieron dentro de los indicadores de confiabilidad y fueron analizados por programas estadísticos como el SPSS versión 22.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

El estudio en mención fue factible, ya que se posee la accesibilidad para la colección de datos y todo el proceso para la investigación; además se cuenta con los recursos, materiales humanos e información necesarios para la elaboración de la presente investigación.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación temporal

La presente investigación del comportamiento organizacional abarca en la Municipalidad Provincial de Acomayo y se realizó en el segundo semestre del periodo 2018.

1.5.2. Delimitación espacial

La presente investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de Acomayo en la siguiente dirección: Plaza de Armas s/n Provincia de Acomayo, departamento del Cusco.

1.5.3. Delimitación conceptual

La delimitación conceptual del trabajo de investigación tiene como base teórica el tema de Comportamiento Organizacional, así como las dimensiones y los indicadores los cuales fueron seleccionados de una gama de libros y algunos trabajos de investigación y además revistas científicas.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Antecedente 1. Según (Pezantes & Guapacaza, 2012) en la investigación titulada “Análisis del comportamiento organizacional del personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad Politécnica Salesiana,” realizada en la ciudad de Cuenca - Ecuador en el año 2012, quien concluye que: En este capítulo de nuestro estudio trataremos de exponer las conclusiones generadas a través de los resultados del análisis.

De acuerdo a lo citado por Robbins (2000) en el marco teórico, donde se afirma que el comportamiento organizacional investiga el impacto de las conductas que los empleados tienen dentro de la empresa a la que pertenecen, para así aplicar sus conocimientos, mejorar el funcionamiento de la misma y orientar al grupo hacia su satisfacción laboral se decidió analizar el clima laboral del mismo de manera que genera para así poder conocer qué importancia tendría dentro de la UPS.

De la misma manera conforme a lo investigado, los valores tienen un enorme potencial favorecedor para los administradores, estos deben ser vistos como guías conductuales tanto para los colaboradores como para la Organización y no deben mantenerse intactos al transcurso del tiempo, es decir que los valores de la organización y surgimiento de nuevas generaciones.

Las afinidades de los valores personales con los valores organizacionales traen como consecuencia una alta satisfacción personal con el trabajo, y los objetivos, tanto los de la organización como los de sus miembros, tienen mayor significado e importancia para sus empleados. Creemos que los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito; siempre y cuando los miembros de la misma compartan una serie de valores unidos en un sentido



común de propósito o misión, es así como se pueden obtener excelente resultados.

La comunicación es otro factor importante dentro de la organización ya que gracias a ella se pueden cumplir los objetivos que se haya propuesto la empresa y además crear u dirigir un clima adecuado para la colaboración y cooperación entre colaboradores, mediante la transmisión de los mensajes adecuados y facilitando la obtención de la información necesaria para la correcta ejecución de los planes de la organización.

Una vez definido que es el comportamiento organizacional y la importancia que tiene el mismo para la empresa se mostraran las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos durante el proceso de dicha investigación. Luego de haber realizado esta indagaciones puede concluir que las principales prácticas en donde se implementa el Comportamiento Organizacional son: la Capacitación o inducción la socialización y el mejoramiento del clima laboral. Para tan efecto se elaboró un cuestionario de evaluación para los colaboradores de la UPS, donde se confirma que la mayoría del personal que labora en la Institución de encuentra altamente motivados y comprometidos a seguir trabajando para una Universidad que los hace parte de ella se preocupa por su capital humano reflejando en la disposición para hacer un plan de carrera largo dentro de la misma ya que esta les ayuda a desarrollarse tanto en el ambiente laboral como personal, a pesar de que existen dimensiones del clima laboral que no fueron muy bien evaluadas como son las condiciones remunerativas.

En lo que se refiere al impacto financiero que va a tener la propuesta, se r reflejo que existe un porcentaje no muy significativo del 0.7% para la inversión de las propuestas planteadas, porcentaje obtenido del monto de los ingresos que tiene la Universidad

El flujo incrementa un crecimiento constante durante los cinco años proyectados, siendo esto un beneficio para la Institución, ya que se incrementará el número de los alumnos y con una constante capacitación de los Derechos y Personal Administrativo se podrá reducir el porcentaje de repitencia y deserción.



2.1.2. Antecedentes nacionales

Antecedente 1. Según (Matos Molina, 2015) en la investigación titulada “El Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Contratado y Nombrado en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial De Huancavelica-2011” en la ciudad de Huancavelica en el año 2015, concluye que:

- a) El instrumento utilizado tiene un nivel de significancia del 5% y un nivel de confianza al 95%; para este estudio se ha realizado la prueba estadística rho- Spearman – Spss22 para determinar la relación entre las variables y cuantificarlas.
- b) Se logró determinar de qué manera influye el Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo Nombrado y contratado en los resultados de la Gerencia de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – 2011, y conforme a los resultados estadísticos se ha logrado determinar la influencia de la variable: Comportamiento Organizacional y la variable dependiente : Resultados de Gestión tal cual se visualiza en la Tabla 31, cuyos valores del Rho de Spearman nos indican que esta influencia tiene grado de bueno superior a los niveles de baja y moderada corrección y que además considerando el valor p (p. es el error de la magnitud) es menor a nivel de significancia estadística, lo que permite aceptar la hipótesis de investigación.
- c) De lo anterior y con apoyo en las bases teóricas que indican que los Resultados de Gestión y Comportamiento Organizacional se ven afectados por múltiples problemas dentro de una organización, desde el tipo de trabajo realizado, hasta la industria y las normas y políticas de la empresa. Todos estos elementos trabajan juntos para establecer una cultura dentro de una organización y para proporcionar dirección y orientación para los empleados, ya que va sobre su día a día de trabajo; y que sería importante dar mayor importancia a estos factores ya que repercuten en niveles de eficiencia y eficacia organizacional que en esta oportunidad son resumidos a través de los Resultados de Gestión.
- d) Se determinó la influencia de la Cultura Organizacional, en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011; de



este modo y bajo el apoyo en el procesamiento estadístico de los datos se resuelve que existe una influencia con niveles bajos inferiores a niveles moderados, quiere decir que si bien existe una influencia entre las variables estas son mínimas, o sea que la Cultura Organizacional no es un factor determinante para la obtención de los Resultados de Gestión y que existirían otros factores de mayor influencia; sin embargo la hipótesis alterna o de investigación es aceptada al 5% de significancia estadística.

- e) Se determinó la influencia de la Calidad de Vida en el Trabajo, en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2011. Respecto a este tema se obtienen interesantes resultados, que muestra que mayoritariamente la Calidad de Vida en el Trabajo que ofrece a sus trabajadores la Municipalidad Provincial de Huancavelica tiene niveles moderado o medianos, se observa que los resultados anteriores tienen un grado de correlación bueno (superior a los estándares normales), es decir, que la Calidad de Vida en Trabajo sí sería un factor importante en la obtención de Resultados de Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Además, estadísticamente se acepta la Hipótesis Específica N° 02, que a la letra indica lo siguiente: El Comportamiento Organizacional del personal administrativo nombrado y contratado desde su dimensión Calidad de Vida en el Trabajo, influye significativamente en los Resultados de la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-2011. Municipalidad tendría que tener en cuenta a fin de implementarla dentro de los procesos de gestión ya que el buen nivel de productividad sólo alcanza al 16.8% (Tabla 30) cifra bastante pequeña debiera ser revertida no sólo por alcanzar eficiencia institucional sino porque es una institución pública que se encuentra al servicio de la comuna.
- f) En consecuencia y en el ámbito del trabajo, la calidad de vida, se expresa en esta dualidad entre lo económicamente rentable y lo subjetivamente agradable. Siendo conceptualizada por Gibson como una filosofía de gestión que mejorar la dignidad del empleado realizando cambios culturales y que brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal. Por lo tanto, se puede decir que la Calidad de Vida en el Trabajo, busca el desarrollo personal del trabajador, como medio para elevar la eficiencia empresarial.



Antecedente 2. Según (Sanchez Gonzales, 2017) la investigación titulada “Gestión del Personal y Comportamiento Organizacional en La Municipalidad Provincial de Ambo 2017” realizada en la ciudad de Huánuco en el año 2017 quien concluye que :

- a) La gestión de Personal influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad provincial de Ambo, puesto que, a través de la planeación, capacitación, evaluación se puede contar con trabajadores motivados, que se integren al que hacer de la Municipalidad.
- b) La tesis demuestra que la planeación del recurso humano influye significativamente en el comportamiento organizacional, puesto que trabajadores que conocen cuales son los objetivos y tareas de sus áreas están motivados, e integrados a los equipos de trabajo que se constituye en la Municipalidad. La Capacitación de personal influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huánuco, dado que permite tener trabajadores entrenados, es fundamental para cumplir con la tarea de cada gerencia. De la presente investigación, y en la tabla de integración que sustenta la dimensión del comportamiento organizacional.
- c) La Municipalidad Provincial de Ambo evalúa el desempeño de sus trabajadores a través de talleres de inducción, y/o entrenamientos específicos. Dichas jornadas influyen significativamente en el comportamiento organizacional, puesto que permiten contar con trabajadores motivados, integrados que practican valores para fomentar la cultura de trabajo en toda la Municipalidad.

2.1.1. Antecedentes locales

Antecedente 1. Según (Clemente Soncco, 2017) en la investigación titulada “Comportamiento Organización de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Canas” en la Provincia de Canas concluye que:

- a) El comportamiento Organizacional, se caracteriza por el efecto del comportamiento de los individuos, los grupos y la estructura orgánica, que son pieza importante para la institución, lo cual permite cumplir con el logro



de los objetivos, teniendo como resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de la Provincia de Canas, un promedio de 3.28 que es considerado regular, teniendo este resultado que ver las dimensiones de estudio, comportamiento individual, comportamiento grupal y organización, podemos concluir que en mayor incidencia negativa al comportamiento grupal, cabe señalar que debido a que la institución considera que sus trabajadores son eficaces y logran sus objetivos, la Municipalidad no motiva a los trabajadores sean eficientes por consiguiente hay una baja percepción de satisfacción.

- b) El comportamiento individual, se basa en el estudio de sus diferencias individuales motivación, satisfacción en el trabajo y toma decisiones, el cual ha llegado al promedio de 3.36 regular, considerado estos indicadores, la motivación con un promedio 3.33 regular y satisfacción en el trabajo con un promedio de 3.28 regular siendo el más bajo. Debido a que no hay un reconociendo de logro alcanzado por el trabajador dentro de la institución, en consecuencia, los trabajadores no darán del todo su conocimiento para el desarrollo de su tarea asignada, por otro lado los trabajadores no se sienten satisfechos en su trabajo.
- c) Se concluye que el comportamiento grupal, se basa en el estudio de sus grupos formales e informales obteniendo el promedio de 3.07 que es regular, considerado que el indicador más bajo es el grupo formal con un promedio de 2.91 regular. Debido a que los grupos de trabajadores no son proclives a desarrollar sus diversas funciones en equipos de trabajo y que apoyen al logro de objetivos de la Municipalidad, también se puede apreciar que no hay la facilidad de agruparse entre compañeros de trabajo, lo que trae como consecuencia la desunión y no poder lograr lo propuesto.

Se concluye que la organización, se basa en el estudio de su diseño y estructura organizacional y cultura organizacional obteniendo el promedio de 3.40 que es regular, considerando que el indicador más bajo es el de diseño y estructura organizacional con un promedio de 3.25 regular, considerando que en la municipalidad de Canas el diseño y estructura organización es impuesto por la ley, se observa en el resultado la inconformidad y la poca funcionalidad que perciben y desarrollan los trabajadores de la Municipalidad, además que el no conocimiento de todo



los instrumentos de gestión hace que exista un desorden en el proceso administrativo.

Antecedente 2. Según (Peceros Valencia, 2016) en la investigación titulada “Comportamiento Organizacional de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial De Paruro- 2016.” en la ciudad del cusco se concluye que :

- d) El 49% de los encuestados de la Municipalidad Provincial de Paruro en relación al comportamiento organizacional, consideran que el liderazgo es bueno, como consecuencia a que los directivos posee pocas cualidades para dirigir con éxito los grupos en la entidad, mientras que el 65 % consideran que la Motivación es regular, porque no existe la interacción de individuos para lograr cualquier objetivo y se limitan a lograr los objetivos organizacionales, y el 30 % de los mismos consideran que la satisfacción laboral regular, en vista que no existe actitudes positivas de parte de los individuos hacia su trabajo.
- e) El 40 % de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Paruro, consideran que el liderazgo es bueno, en vista que la aptitud para influir en el grupo hacia logro de una visión o el establecimiento de metas es limitada y las escasas cualidades que tiene los directivos para dirigir grupos de trabajo, esto demuestra que el liderazgo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Paruro es un factor importante y por ende deben tomarlo en cuenta.
- f) La motivación de los trabajadores de la municipalidad Provincial de Paruro, es regular, porque no existe el esfuerzo suficiente para lograr los objetivos de la Municipalidad, en cuanto a la estabilidad laboral es regular, debido a que no existe permanecía en el empleado, tampoco se sienten satisfechos con las labores que vienen realizando y optan por buscar mejores opciones laborales. En cuanto a la remuneración y beneficios sociales es regular, dado que los trabajadores perciben que no retribuyen o compensan los esfuerzos por la labor que realizan; en cuanto el programa de reconocimiento por las labores empleadas; en relación a la capacitación regular, porque los trabajadores no se encuentran satisfechos ya que no tienen acceso a las capacitaciones que ofrecen las diversas instituciones por desconocimiento o por que llegan a destiempo.



g) La satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Paruro se encuentra en un nivel regular promedio 2.98 en vista que los directivos se encuentran satisfechos con las tareas que vienen desarrollando en sus áreas de trabajo, en cuanto a la comunicación el promedio es regular de 2.88 lo que indica que no hay una buena interacción entre los trabajadores para compartir información; en cuanto a la percepción el promedio es regular de 2.98 en vista que los individuos no tienen una realidad objetiva y limita los objetivos organizacionales, lo cual hace que la dimensión de satisfacción laboral tenga un nivel bueno con un promedio de 3.09, lo que indica que los trabajadores tienen buena actitud frente al desarrollo y cumplimiento de actividades.

2.2. Bases legales

- Constitución política del Perú
- Ley N°27972 ley Orgánica de Municipalidades
- Régimen laboral General

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Comportamiento Organizacional

2.3.1.1 Definición

El comportamiento organización se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta en el desempeño de aquella. El comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el objeto de aplicar tales conocimientos para mejorar su eficacia (Chiavenato, 2009, pág. 7).

“Es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las practicas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones” (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 4).



2.3.2.1. Teoría del comportamiento organizacional

Teoría clásica

Surge poco después de la Revolución Industrial, se da una gran diversificación y multiplicación de organizaciones. La teoría clásica de las organizaciones trata casi exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales (es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.)

Los clasicistas están más preocupados con el diseño y la estructura de las organizaciones que con las personas, es decir como un ser económico donde recibe una justa compensación por un determinado trabajo Henry Fayol, realizó importantes aportes a los diferentes niveles administrativos, y es considerado el padre de la Teoría Clásica la cual surge de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en reglamentar el comportamiento gerencial.

Según (Collado Fernández, 1997) «tiene como parte culminante 14 principios de administración y para la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa».

- **División de Trabajo:** Para un mejor desempeño en el trabajo, la especialización es fundamental. Entre más se especialice al empleado, mejor será su eficiencia.
- **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes, no siempre conseguirán la obediencia, si no tienen autoridad personal (liderazgo). Por ejemplo, cuando se da una orden directa del Director General, los gerentes tienen la obligación de hacer que se cumpla, no importando si tienen que sacar de su línea de trabajo a alguno de sus empleados para lograrlo, pero es una orden y debe cumplirse. Asimismo, deben poner el ejemplo y cumplirla,



para reforzar la presencia de la cadena de mando, y el hecho de que una orden no se cuestiona, sino se cumple.

- **Disciplina:** Los integrantes de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que rigen en la empresa. Por ejemplo, algunas empresas tienen entre sus políticas el portar el uniforme correctamente, con los colores de prendas autorizados, y con el gafete siempre.
- **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo y seguir un plan. Sinergia para lograr las operaciones necesarias. Es obligación de los departamentos asistir a los demás para lograr las tareas y proyectos que son asignados a cada cual, en lugar de negar ayuda. Debe existir para esto un plan coordinado, aprobado y autorizado por los gerentes involucrados.
- **Unidad de Mando:** Las instrucciones sobre una operación particular son recibidas solamente de una persona.
- **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa, el empleado debe tener una preocupación primaria por la organización. Por ejemplo, si el empleado debe quedarse tiempo extra trabajando en algo que debe estar listo para determinada fecha, debe hacerlo, y no pensar solo en su comodidad. Mientras mejor trabajes para tu departamento, contribuyes a su mejor productividad, y a la productividad de la empresa.
- **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los empleadores. Para trabajos iguales, salarios iguales. Un esquema muy justo es el de las comisiones que se usan en las ventas, ya que cada vendedor gana en función de su desempeño en el período. Un sueldo base más las ventas que cierre, dan su sueldo. Esto promueve tanto la productividad individual como la competitividad. Un punto en contra podría ser, que en ocasiones la cooperación entre personas de un mismo departamento se sacrifica.



- **Centralización:** Fayol creía que a los gerentes les corresponde la responsabilidad final pero los empleados deben tener autoridad suficiente para ejecutar adecuadamente su trabajo.
- **Cadena escalar:** La línea de autoridad en una organización pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa. Por ejemplo, el Director General no debe tener que preocuparse por los problemas internos del departamento de la empresa, para eso existe un Gerente Corporativo y este a su vez tiene subgerente y supervisores para cada área del departamento, que le reportan lo más relevante y que requiere de su atención.
- **Orden:** Cada individuo debe ocupar el cargo más conveniente para él.
- **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con los empleados. Firme, pero justos. Por ejemplo, se establecen políticas de amonestaciones, que contemplan los límites permisibles antes de aplicarlas. El criterio de los gerentes tiene mucho que ver aquí. Si un empleado faltó tres veces en el mes injustificadamente, es acreedor a una sanción igual a tres días de suspensión sin goce de sueldo. Esta política aplica para todos los niveles de la empresa. No deben hacerse excepciones, pues se pierde la equidad, y se le resta efectividad a la medida, promoviendo que la falta se repita sin temor a reprimenda.
- **Estabilidad del personal:** Para un eficiente funcionamiento en la organización, la baja rotación del personal es lo más conveniente.
- **Iniciativa:** Debe darse libertad a los empleados para expresar y llevar a cabo sus ideas, aun cuando a veces se cometan errores. Por ejemplo, si un empleado tiene una idea de cómo aumentar la productividad o como mejorar un método dentro de la compañía, debe expresarlo mediante una propuesta a su jefe, para que lo impulse, si es viable, y le dé apoyo y seguimiento. Esto es en beneficio tanto del departamento como de la empresa. Si no es una idea viable, darle opciones de cómo sí puede ser viable, pero alentando al empleado a que no abandone el esfuerzo.



- **Espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Todos los departamentos dentro de la empresa deben trabajar unidos y apoyarse cuando sea necesario, para lograr una empresa conjunta. Una de las contribuciones de la teoría clásica, se basa en la división y la especialización de trabajo. De esta forma, se puede optimizar a la organización, estructurar el trabajo y vincular los procedimientos con dicha estructura.

Importancia del comportamiento organizacional

Para (Hernández Riaño, 2016)

- Ayuda a predecir qué hará la gente al interior de las empresas.
- Estudia la forma de predecir la conducta de los individuos y los grupos.
- Busca resultados eficaces a través del estudio de los individuos, los grupos y la estructura de la empresa.
- Posee buenas habilidades en el trato con la gente.
- Incluye la capacidad de entender a los empleados.
- Se retroalimenta con los resultados del comportamiento organizacional.
- Tiene conocimiento de las habilidades de los individuos y los grupos para que trabajen con mayor eficiencia y productividad.
- Es un requisito básico para poder tener éxito en la conducción de una empresa.
- Reemplaza la intuición por el estudio sistemático.
- Busca adaptar los recursos humanos con la tecnología de punta

Características del Comportamiento Organizacional

Según (Chiavenato, 2009) plantea algunas características distintivas del Comportamiento organizacional:



- **El Comportamiento Organizacional es una disciplina científica aplicada:** ya que se refiere a aquellos asuntos que tienen como finalidad contribuir con las personas y las organizaciones a llegar a niveles de desempeño superiores. Además, tiene como objetivo que las personas se sientan conformes con su trabajo, y a la par, elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que este alcance el éxito.
- **El Comportamiento Organizacional se enfoca en las contingencias:** ya que es necesario determinar los diferentes escenarios en los que la organización puede verse inmerso, para así poder tratarlos y poder sacar ventaja de ellos. Además, utiliza el enfoque de situaciones debido a que existen diversas formas de dirigir las organizaciones y a las personas, lo cual depende de las circunstancias porque nada es fijo ni inmutable.
- **El Comportamiento Organizacional utiliza métodos científicos:** Plantea hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente, utilizando la investigación sistemática propia del método científico.
- **El Comportamiento Organizacional sirve para administrar a las personas en las organizaciones:** las organizaciones son entidades dinámicas y sociales porque las constituyen personas, por ende, el principal objetivo es generar que las personas y las organizaciones tengan un mejor entendimiento. Es importante para quienes administran las organizaciones o sus unidades, y también es necesario para quienes pretenden tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones.
- **El Comportamiento Organizacional se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento.**
- **El Comportamiento Organizacional está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio:** Como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH). Por otro lado, el Comportamiento Organizacional tiende a dirigirse teóricamente hacia el microanálisis, ya que usa enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento de los



individuos y de los grupos. En este sentido, el comportamiento organizacional puede definirse como el entendimiento, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones.

Disciplinas que intervienen en el campo del comportamiento organizacional

Según (Robbins & Timothy, 2017, pág. 15.16) El comportamiento Organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se nutre de las contribuciones de varias disciplinas, sobre todo psicológicas, la psicología social, sociología y la antropología.

- **Psicología:** Busca medir, explicar y en ocasiones, cambiar el comportamiento de los seres humanos y otros animales. Los profesionales que han contribuido y continúan aportando conocimientos de comportamiento organizacional son los teóricos de aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos consejeros y sobre todo, psicólogos industriales y organizacionales. Los primeros sociólogos industriales u organizacionales, estudiaron los problemas de la fatiga, el aburrimiento y otros factores laborales que solían impedir el desempeño eficiente en el trabajo.
- **Psicología social:** Considerada como una rama de la psicología, la psicología social, debe enfocarse en la influencia que los individuos tienen entre si mismos. Un área patrimonial sobre los que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el cambio, como implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. Asimismo, los psicólogos sociales hacen aportes significativos a la medición, la comprensión y el cambio de las actitudes; a la identificación de patrones de comprensión y el cambio de actitudes; a la identificación de patrones de la comunicación; y a la construcción de la confianza. Por último, han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.
- **Sociología:** En tanto que la psicología se centra en el individuo, la sociología estudia a las personas en relación con su ambiente social o su cultura. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del



comportamiento grupal en las organizaciones, sobre todo en aquellas que son formales y complejas. Lo más importante es quizá que la sociología a contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, el poder y el conflicto.

- **Antropología:** Es el estudio de sociedades con la finalidad de aprender sobre los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias de los valores, actitudes y los comportamientos fundamentales entre las personas de distintos países y dentro de ellos diferentes culturas nacionales es resultado del trabajo de antropólogos o de otros profesionales que usan sus métodos de investigación.

2.3.2 Variables independientes del Comportamiento Organizacional

Según (Chiavenato, 2009, pág. 14) el comportamiento organizacional es el estudio de la forma en que las personas actúan dentro de las organizaciones y la aplicación de ese conocimiento.

- a) Comportamiento Personal
- b) Comportamiento Grupal
- c) Estructura

2.3.2.1 Comportamiento personal

1. Definición

El comportamiento personal es un aspecto importante en las organizaciones. Se caracteriza por diferencias individuales y de personalidad. La gente tiene muchas cosas en común, como el lenguaje, la comunicación y la motivación, pero también tiene diferentes maneras de pensar, actuar y sentir. Aun cuando pertenecen a la misma especie, las personas son profundamente distintas entre sí. (Chiavenato, 2009, pág. 184)

El comportamiento individual es el fundamento del desempeño de la organización. Por tanto, entender el comportamiento individual es básico para una administración eficaz. Cada persona es única según sus antecedentes, características individuales, necesidades y formas de percibir



el mundo y a los demás. Ya que aquel que percibe de diferente forma las cosas, tiende a comportarse de forma diferente, y por ende, responden de manera distinta a las instrucciones. Quienes poseen personalidad diferente interactúan en forma distinta con jefes, compañeros de trabajo, subordinados y clientes. Es así que las diferencias individuales moldean el comportamiento organizacional, y generan el éxito individual y de las organizaciones. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006)

2. Diferencias Individuales

(Chiavenato, 2009) Las diferencias individuales probablemente son la principal característica del ser humano. A fin de cuentas, cada persona es un universo y el mundo entero gira a su alrededor.

a) Importancia de las diferencias individuales

Si todas las personas fuesen iguales, la administración sería extremadamente simple y fácil. Las organizaciones se podrían estandarizar con suma facilidad. Como no es posible eliminar la diversidad y las diferencias personales, las empresas que buscan el éxito deben tratar de capitalizar todas las diferencias individuales de sus asociados para aumentar la competitividad. Como vimos antes, la diversidad es una novedad en las organizaciones. Su base son las diferencias individuales, que deben ser bien administradas. Para ello, es preciso evitar dos paradigmas. Según (Chiavenato, 2009, pág. 188)

- El primero es la imagen de espejo, o la vieja creencia de que todas las personas son básicamente iguales, lo que simplifica la visión del mundo. La frase “todos se parecen a mí” define bien esta postura. Si un gerente piensa que todos comparten sus mismas habilidades, intereses, creencias y valores, y si toma esta idea como referencia para organizar a las personas e incentivarlas para buscar un objetivo común, está olvidando las diferencias.
- El segundo paradigma es la aceptación de estereotipos sobre las personas con base en el sexo o en ciertas características raciales, étnicas o de edad. Cada persona es única y cada grupo es único. El gerente que no presta atención a esas diferencias sin duda perjudicará a su organización, a sus asociados y a su propia carrera.

**b) Diferencias individuales en aptitudes**

Según Chiavenato (2009, pág. 190) Las diferencias individuales se relacionan con diversos factores, entre ellos las aptitudes y la personalidad. La aptitud es la predisposición innata y natural para determinadas actividades o tareas, el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos. Así, la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que se puede desarrollar por medio del ejercicio la práctica.

• Aptitud física

Este indicador consta de tres dimensiones básicas:

- **Fuerza muscular:** Es la capacidad para ejercer presión muscular contra objetos, oprimirlos, empujarlos, levantarlos, cargarlos o bajarlos. También implica el Despliegue rápido de fuerza (energía muscular) o en forma continua, sin fatigarse (resistencia muscular).
- **La resistencia cardiovascular:** Es la capacidad de mantener durante un periodo prolongado una actividad física que produce un aumento de las pulsaciones.
- **La calidad del movimiento:** Es la capacidad de flexionar o extender los miembros del cuerpo para trabajar en posiciones incómodas o contorsionadas. También implica la habilidad de mantener el cuerpo en una posición estable y resistir fuerzas que provocan pérdida de estabilidad (equilibrio), así como la capacidad de realizar movimientos secuenciales de los dedos, brazos, piernas o el cuerpo para lograr una acción coordinada.

Las organizaciones utilizan pruebas de aptitud física para seleccionar a trabajadores que desarrollarán labores como la construcción, que exigen fuerza física y agilidad. Estas pruebas permiten prever no sólo el desempeño en el puesto, sino también el riesgo de lesiones relacionadas.

• La aptitud cognitiva

Se presenta básicamente en cuatro dimensiones:

- La comprensión verbal es la capacidad para comprender y utilizar en forma eficaz el lenguaje escrito y hablado.



- La habilidad cuantitativa es la capacidad para resolver todo tipo de problemas con rapidez y precisión (sumas, restas, multiplicaciones y divisiones), así como para aplicar reglas matemáticas.
- La capacidad de raciocinio consiste en pensar en forma inductiva y deductiva para encontrar soluciones a problemas nuevos. Para resolver un problema de raciocinio se necesita inventar una solución o sentar las bases para ello, y no hacer cálculos.
- La Visualización especial: es la capacidad para detectar con precisión la disposición espacial de los objetos en relación con el propio cuerpo. Refleja capacidad para imaginar cómo luciría un objeto si su posición fuese alterada

c) **Diferencias personales**

Las aptitudes son aquello que las personas pueden hacer bien. La personalidad se refiere a lo que es la persona. Toda organización requiere gente que esté en condiciones para realizar ciertas actividades, pero que también puedan asumir actitudes y comportamientos deseables

Las cinco dimensiones de la personalidad

Dado que la literatura científica presenta infinidad de rasgos de personalidad, surge la necesidad de usar alguna clasificación para entender mejor los rasgos y sus interrelaciones. La mayoría de los enfoques sobre la personalidad presupone que existen algunos rasgos más básicos que otros. Hay una vasta literatura sobre la estructura de los rasgos de personalidad, pero la mayor parte sobre todo la que se aplica al CO, coincide en cinco grandes dimensiones:

- 1. Extraversión:** sociable, gregario (vive en grupo), decidido, asertivo, parlanchín, expresivo.
- 2. Ajuste emocional:** emocionalmente estable y equilibrado, seguro, feliz, satisfecho, tranquilo y no deprimido.
- 3. Afabilidad (simpatía):** cordial, confiado, de buen carácter, tolerante, colaborador y cooperativo, complaciente.
- 4. Sentido de responsabilidad:** responsable, digno de confianza, organizado, perseverante, disciplinado, íntegro, emprendedor.



5. Apertura e interés: curioso, imaginativo, creativo, sensible, flexible, abierto, juguetón y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Por ello, los expertos en DO se preocupan cada vez más por atender el diseño e implantación de dichos sistemas

3. Percepción y atribución

A. Percepción

La vida en las organizaciones depende de la manera en que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos. La percepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. La finalidad es percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones. Cada persona tiene su propia interpretación o visión del mundo. (Chiavenato, 2009, pág. 116)

Factores que influyen en la percepción

Las personas perciben su entorno en función de sus necesidades y experiencias pasadas. Como el entorno es vasto, cambiante y complejo, las personas no pueden percibirlo íntegramente. Así, la persona no capta todo lo que ocurre alrededor, sino sólo algunos acontecimientos; esto es la percepción selectiva. Así, los factores externos o internos ejercen una profunda influencia en la percepción del individuo. Para (Chiavenato, 2009)

• Factores de la situación

Son los elementos del contexto en el cual se perciben los objetos, las personas o las situaciones. Cada caso puede involucrar escenarios diferentes. Una persona que viste traje y corbata sería percibida como normal en un despacho, como alguien refinado en un bar y totalmente fuera de lugar en una playa. La situación afecta la percepción. El escenario general en que se presentan acontecimientos o situaciones puede llevar a las personas a tener diferentes percepciones.

**• Factores situados en el blanco**

Son los factores que están dentro del blanco observado. Las personas que hacen barullo llaman más la atención que las calladas. Los movimientos, los sonidos, el tamaño y otros atributos de un blanco también influyen en la forma en que es percibido. Los atributos más importantes son:

- **Intensidad:** Cuanto más fuerte sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.
- **Tamaño:** Cuanto más grande sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.
- **Cambio:** Cuanto más cambiante sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.
- **Contraste:** Cuanto más contrastante sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.
- **Repetición:** Cuanto más repetitivo y frecuente sea el estímulo, mayor será la probabilidad de que sea percibido.

• Factores internos

Son los elementos psicológicos del observador que trata de explicar lo que está percibiendo. Las características individuales, como la motivación, las actitudes, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas, influyen en su interpretación. Algunos de los principales factores internos son:

- **Atención.** Es un factor muy importante de la percepción porque la concentra en una fracción pequeña de los fenómenos que nos interesan. Durante el estado de vigilia concurren numerosos estímulos sensoriales que buscan captar la atención, pero las personas no reaccionan de la misma manera ante todos. En ciertos momentos algunas seleccionan ciertos estímulos, mientras los demás permanecen en segundo plano.



- **Motivos o aspectos motivacionales.** Los motivos influyen en la percepción. Por ejemplo, si la persona tiene hambre, los estímulos asociados a ese motivo se convertirán en el centro de su percepción. Es muy probable que esta persona preste más atención a los restaurantes de la ciudad. Los motivos hacen que la percepción sea selectiva. El ser humano suele estar dispuesto a captar determinadas cosas y acontecimientos y eso influye en su proceso de percepción.
- **Intereses y valores.** Las personas tienden a concentrarse en aquellos aspectos del mundo que están relacionados con sus intereses y valores.

B. Atribución

Las atribuciones es el proceso mediante el cual las personas buscan una explicación aceptable del comportamiento de los demás. La teoría de la atribución estudia la formación de juicios de opinión acerca de las personas y parte del supuesto de que existen errores o prejuicios que distorsionan las atribuciones en relación a dos aspectos, los comportamientos relacionados con causas internas o personales son percibidos como algo sujeto al control del individuo, mientras que los comportamientos relacionados con causas externas son percibidos como consecuencia de estímulos que provienen de afuera, como si la persona no tuviese una alternativa de comportamiento ante esta situación. Para (Chiavenato, 2009, pág. 121)

Aspectos fundamentales de la atribución.

1. **Diferenciación.** Ocurre si la persona presenta comportamientos diferentes en situaciones distintas. En cambio, el comportamiento usual es una reacción constante y repetida en cualquier situación.
2. **Consenso:** si varias personas muestran la misma situación similar se presenta un comportamiento de consenso
3. **Coherencia.** El observador busca que haya la consistencia y coherencia en las acciones de otras personas.



4. Satisfacción en el trabajo.

Describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que surge de la evaluación de sus características, un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos a cerca de un puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho alberga sentimientos negativos; un concepto relacionado con la satisfacción laboral es el involucramiento en el trabajo que mide el grado en el que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la autoestima, los empleado con un alto grado de involucramiento en el trabajo se siente muy identificados con la actividad que realizan y muestras de interés por esta. (Robbins & Timothy, 2017, pág. 78)

Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, tema que exploraremos más adelante y que se refiere a cómo se sienten las personas dentro de la organización. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Por supuesto la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 13)

2.3.2.2 Comportamiento Grupal

Define: como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos. (Robbins & Timothy, 2017, pág. 277)

El grupo “Es un conjunto de individuos que se perciben como una unidad por su comportamiento, que trabajan para alcanzar objetivos comunes y que se rigen por ciertas normas aceptadas por todos.” (Loya S., 2006, pág. 59)

Un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que lo



forman. Cuando las personas trabajan en grupo no se comportan igual que cuando están solas o aisladas. (Chiavenato, 2009, pág. 272)

Generalidades de los grupos

(Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 16) “La influencia grupal y el comportamiento grupal son también fuerzas poderosas que influyen en el desempeño organizacional.”

Los grupos se forman por la acción de la administración y por los esfuerzos individuales. Los administradores crean grupos de trabajo para realizar las labores y tareas determinadas y se denominan grupos formales. Los grupos también se pueden formar por acciones de los empleados, son denominados grupos informales y se crean de acuerdo a intereses y amistades comunes. Este tipo de grupos influyen en el desempeño organizacional e individual, aunque la administración no los coordina, por lo que el efecto puede ser positivo o negativo, según la interacción de los miembros. Según (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006)

Para (Loya S., 2006, pág. 64) “La diferencia entre grupo y un equipo es el alto grado de efectividad que existe en el grupo. Además de la sintonía entre sus miembros, no solo la afinidad de carácter, sino la confianza laboral que existe entre ellos y alto conocimiento de su capacidad”.

Factores que influyen en el comportamiento grupal

Según (Chiavenato, 2009, pág. 272) los grupos son formales e informales:

Grupos formales

Según Chiavenato (2009, pág.272) son el conjunto de trabajos que crea la organización mediante la asignación de tareas específicas. En los grupos formales se estimulan aquellos comportamientos que favorecen el trabajo conjunto para alcanzar los objetivos de la organización.

- **Grupos de mando:** Son grupos tradicional, ente determinados por la relación formales de autoridad y estos definidos en el organigrama. En



general influye un gerente y los subordinados que dependen directamente de él.

- **Grupo de tarea:** son grupos definidos por la organización y formados por personas que ejecutan determinadas tareas o funciones. Sin embargo, no se limitan al área de sus superiores jerárquicos inmediato, sino que pueden trascender las relaciones de mando.

Grupos informales

Según Chiavenato (2009, pág. .273) son aquellos que surgen de forma espontánea como resultado de las relaciones entre personas. Surgen en el entorno laboral en respuesta a las necesidades del contacto social. Suelen formarse con base en amistades o interés común. Los grupos informales pueden ser:

- **Grupo primario:** también llamado grupo pequeño; en términos técnicos existe una diferencia entre ambos. Un grupo pequeño es simplemente aquel cuyo tamaño es menor, en cambio, un grupo reducido por razones de aceptación se basa en la interacción que permite la comunicación directa.
- **Grupo de interés:** son grupos de personas que se unen para enfrentar problemas similares o alcanzar un objetivo común que satisface sus intereses individuales. Se puede unir para planear los días de descanso que pasaran juntos, para apoyar a un amigo que está pasando apuros de trabajo, etcétera.
- **Grupos de amistades:** son grupos de personas que van más allá del entorno laboral, y que permiten relaciones sociales. Por lo habitual están en un mismo rango de edad, comprenden una herencia cultural, la afición por el mismo equipo de futbol o preferencias políticas.
- **Coaliciones:** investigaciones recientes han revelado que el nivel social puede afectar la formación de alianzas estratégicas en las organizaciones. al nivel micro, las coaliciones de individuos y de grupo dentro de las empresas son reconocidas como una dimensión importante de la dinámica grupal.



A pesar de que el concepto es usado con diferentes enfoques, la literatura indica que la coalición tiene las siguientes características:

- a) Interacción de un grupo de individuos
- b) Unión deliberada de miembros que persiguen un propósito específico
- c) Independencia de la estructura formal de la organización
- d) Ausencia de una estructura interna formal
- e) Percepción recíproca de los miembros
- f) Una determinada orientación hacia un asunto para alcanzar objetivos individuales
- g) Acción concertada de los miembros de los miembros

1. Equipos

Equipos según (Robbins & Judge, 2009, pág. 313). genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales

Tipos de equipos

Para (Chiavenato, 2009, pág. 285) Los principales tipos de equipos son los siguientes

1. Equipos funcionales cruzados: al optar por diseños organizacionales horizontales y reconocer la falla de la autonomía funcional burocrática, las organizaciones se orientan hacia los equipos funcionales cruzados, los cuales están constituidos por miembros de varios departamentos o diferentes especialidades funcionales.
2. Los equipos funcionales cruzados sirven para unir conocimientos y habilidades de individuos procedentes de varias áreas de trabajo para solucionar problemas relacionados con las operaciones.
3. Equipos virtuales: los miembros de los equipos se pueden comunicarse por correo electrónico, conversaciones en línea, las salas de chat, conferencias telefónicas y otros. Hoy los equipos virtuales son evidentes en las operaciones globales tercerizadas (de Outsourcing)



4. Equipos auto dirigidos: son esencialmente independientes, realizan tareas operativas y asumen tareas administrativas tradicionales como planear, programar y evaluar el desempeño. Como parte de movimiento en favor del facultamiento en la toma de decisiones y de los valores igualitarios, cada vez más organizaciones utilizan equipos auto dirigidos, que son grupos de personas que administran las tareas técnicas que dan por resultado un producto o servicio que será ofrecido a un cliente interno o externo.
5. Fuerzas de tarea. Son equipos temporales creados para ejecutar o cumplir con una tarea específica, una vez terminada esta, el equipo se disuelve.

2. Empowerment

El facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 288)

Elementos del Facultamiento

Para (Chiavenato, 2009, pág. 293) Antes de delegar facultades, las empresas deben limpiar la casa considerando que este proceso consta de 5 elementos;

- Las personas deben tener pleno acceso a cualquier tipo de información acerca de la organización.
- Las personas deben poseer conocimientos y habilidades para poder contribuir a los objetivos de la organización. Esta debe capacitar a los individuos para que sean competentes.
- Las personas deben poseer capacidad y autoridad para tomar decisiones importantes, las organizaciones están delegando facultades a las personas para que influyan en los procedimientos de trabajo por medio de círculos de calidad y equipos auto dirigidos
- Las personas deben comprender el significado y el impacto de sus trabajadores, deben considerar que sus empleados son importantes y



significativos, para así tomar mejores decisiones que contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización.

- Las personas deben ser recompensadas con base en el desempeño de la organización, la organización debe concentrarse en los incentivos como base para motivar al personal

El facultamiento en la toma de decisiones se funda en cuatro bases

Para (Chiavenato, 2009, pág. 286) el facultamiento en la toma de Decisiones está cubierta por cuatro bases

- Poder: Otorga poder a las personas medianamente la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción.
- Motivación: Motivar e incentivar a las personas continuamente significa reconocer un buen desempeño, recompensar los resultados, permite que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas
- Desarrollo. Proporcionar recursos para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas continuamente ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas y crear y desarrollar talentos en la organización
- Liderazgo: proporciona el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realineamientos.



2.3.2.2.Estructura

Una estructura organizacional define de la manera como las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente. (Robbins & Timothy, 2017, pág. 493)

Para (Donnelly & Gibson James L., 2011) definieron que la estructura organizacional es el efecto de decisiones gerenciales concernientes a cuatro aspectos importantes de toda organización: bases para la conformación de departamentos, la división del trabajo, la delegación de la autoridad y tamaño de los mismos. La estructura organizacional tiene importancia cuando se valora la influencia que tiene sobre el comportamiento de los sujetos y grupos que conforman una organización. La estructura organizacional se evalúa mediante cuatro Items:

1. La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado.
2. Una persona a mi nivel tiene poco control sobre el trabajo.
3. La estructura forma tiene demasiado papeleo.
4. La cadena de mando no se respeta.

1. Diseño organizacional

“El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización; y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza”.

(Chiavenato, 2009, pág. 92)

(Chiavenato, 2009, pág. 92)el diseño organizacional es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades. Las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en cuenta cada uno está vinculado con otros. Cada puesto funciona como un sistema propio que interactúa con los demás. Aunque con frecuencia las organizaciones son descritas como conjuntos de personas que se agrupan para perseguir un objetivo común, en realidad son



mucho más que eso. También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados.

El diseño de la estructura no es inmutable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones. El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, como dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y como lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.

El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:

1. **Factores ambientales:** la misión de la organización, su visión, estrategias, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
2. **Dimensiones anatómicas de la organización:** tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
3. **Aspectos de las operaciones:** autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.
4. **Consecuencias conductuales:** desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

Como la combinación de estos factores es diferente en cada organización, no existe una forma única para diseñarla.

2. Cultura de la organización

“La cultura organizacional es lo que los empleados perciben, y como esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.” (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 38)

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue una organización de las demás.” (Robbins & Judge, 2009, pág. 527)

**Características de la Cultura organizacional.**

Para (Chiavenato, 2009, pág. 124) Es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos y metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funciona de una organización; como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización

La cultura organizacional tiene seis características principales.

1. **Regularidad de los comportamientos observados.** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias
2. **Normas.** Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamento y lineamientos sobre la manera de hacer la cosa.
3. **Valores dominantes.** Son los principios que defiende la organización y que separa que sus miembros comportan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. **Filosofía.** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados a los clientes.
5. **Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en grupo.



6. **Clima organizacional.** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Cultura Organizacional Positiva

Para (Robbins & Judge, 2009, pág. 565) la cultura organizacional hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas de los empleados consideradas a continuación.

1. Desarrollo de las fortalezas del empleado.
2. Recompensas más que castigar.
3. Énfasis en la vitalidad y el crecimiento.

Elementos de la cultura organizacional

Según (Loya S., 2006) la cultura organizacional está formada fundamentalmente por seis elementos:

1. Jefes, origen y personalidad.
2. Empleados, origen y personalidad.
3. Normas y políticas aplicadas por la empresa.
4. Valores o principios de la empresa.
5. Costumbres establecidas o creadas en la empresa.

2.4. Marco Institucional

Características de la institución

2.4.1. Ubicación

La provincia de Acomayo es una de las trece que conforman el Departamento del Cusco, bajo la administración el Gobierno regional del Cuzco. Acomayo es una provincia ubicada a 2 horas de la ciudad de Cusco a una distancia de 106 km entre ambas ciudades. Limita por el norte, con la Provincia de Cusco; por el sur, con las Provincias de Chumbivilcas y de Canas; por el este, con la Provincia de Quispicanchis; y por el oeste, con la Provincia de Paruro.



2.4.2. Extensión

La provincia de Acomayo Según (**datos de la INEI**) Cuenta con una población de 27, 693 habitantes (estos datos provienen de toda la provincia y sus distritos). Su capital es la ciudad de Acomayo y posee una extensión de 948, 22 km² de superficie geográfica.

La provincia de Acomayo se encuentra a una altitud de 3 207 msnm y tiene una división política conformada por 6 distritos los cuales son:

- Acopia (2, 379 habitantes).
- Acos (2, 338 habitantes).
- Mosoc Llacta (2, 287 habitantes).
- Pomacanchi (9, 020 habitantes).
- Rondocan (2, 379 habitantes).
- Sangarara (3, 738 habitantes).

2.4.3. Visión

Para el 2021 la municipalidad provincial de Acomayo será una de la provincia reconocida por su identidad cultural y patrimonial, que aprovecha de manera sostenible y genera una economía dinámica y solidaria impulsando potencialidades humanas del ámbito rural y urbano. generando empleo, mejorando las condiciones de salud e implementando estrategias de atención en necesidades de la población

2.4.4. Misión

Liderar competitiva que promuevan estratégicamente el desarrollo de las personas y comunidad, enfrenta desafíos de la descentralización, priorizando las necesidades de su pueblo y trayendo mejoras educativas, económicos-productivos, salud y medio ambientales. Prestando un servicio de calidad y justicia con la participación ciudadana.

2.4.5. Valores

Todo servidor público debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma íntegra, asumiendo con pleno respeto su función pública. Ante situaciones



extraordinarias, el servidor público puede realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar o superar las dificultades que se enfrentan. Ley N°27815 Código de ética de la función Pública.

El servidor público actúa de acuerdo a los siguientes principios.

- Respeto.
- Probidad
- Eficiencia
- Idoneidad.
- Justicia y Equidad
- Lealtad al Estado de Derecho.

2.5. Marco conceptual

- a) **Actitudes:** Son enunciado de evaluación favorable o desfavorable, acerca de objetivos, individuos o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo. “Me gusta mi empleo”, expreso mi actitud hacia el trabajo.(Robbins, 2017, pág. 70)
- b) **Aproximación a la efectividad ppr medio de metas:** Planteamiento sobre la efectividad que subraya la funcion medular que desempeña la consecucion de metas como criterio para evaluar (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 629).
- c) **Aptitud:** Se refiere a la capacidad de un individuo para llevar acabo las diferentes tareas de un puesto de trabajo. las Aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores, intelectuales y físicos. ((Robbins & Timothy, 2017, pág. 52)
- d) **Arraigo en el puesto:** Término con que se alude a Iso lazos que establece un empleado con otros en la organización, la forma en que percibe que encaja en el puesto, la organización y la comunidad, y los sacrificios que haria si tuviera que abandonar la organización. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 629)



- e) **Auto eficacia:** Idea que tiene un individuo de que puede completar con éxito una tarea. Quienes tienen un grado elevado de autoeficacia creen con firmeza en sus capacidades de desempeño. El concepto de autieficacia comprende tres dimensiones: magnitud, fortaleza y generalidad. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 630)
- f) **Autoridad:** La outoridad reside en la relacion entre los puestos y en las expectativas de quienes ocupan los puestos. Por tanto, la influencia basada en la autoridad en general no se resiste porque, al unirse a una organización, los individuos cobran conciencia de que se requiere el ejercicio de la autoridad de los supervisores y el acatamiento de los subordinados. El reconocimiento de la autoridad es necesario para que las organizaciones sean efectivas, y es uno de los costos de la pertenencia a las organizaciones. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 630)
- g) **Calidad de decision:** Importante criterio en el modelo de Vroom-Jago que se refiere a los aspectos objetivos de una decisión que influyen en el desempeño de los subordinados aparte de cualquier efecto directo en la motivacion.
- h) **Comportamiento:** Es la forma en la que la persona actúa y se conducen , dependiendo de las circunstancias (Velásquez G, 2012, pág. 98)
- i) **Compromiso con la meta:** Cantidad real deesfuerzo que se aplica para alcanzar una meta. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 631)
- j) **Concenso de condición social:** Acuerdo d elos miembros del grupo sobre la condicion social relativa de sus integrantes. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 631)
- k) **Contenido del puesto:** Factores qae definen la naturaleza general dwel puesto. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 631)
- l) **Conflicto interno de grupo:** Puede ser funcional o disfuncional. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 631)



- m) **Creatividad:** Procesos por el cual un individuo, grupo o equipo produce ideas novedades y útiles para resolver un problema o aprovecha una oportunidad. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 631)
- n) **Diseño organizacional:** Es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. (Echevarria Taveras, 2012)
- o) **Eficacia:** Indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir la capacidad para lograr objetivos. En términos globales, es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del entorno o del mercado. Se refiere a los fines perseguidos. (Chiavenato, 2009)
- p) **Eficiencia:** la relación entre costo o beneficio entre entradas y salidas; o sea, la relación entre lo que se consigue y lo que se puede conseguir. Significa hacer correctamente las cosas y poner énfasis en los medios utilizados; es decir métodos significa hacer las cosas bien y correctamente de acuerdo con el método preestablecido. La eficacia implica cumplir al 100% los estándares establecidos a partir de los estudios y movimientos. (Chiavenato, 2009)
- q) **Estructura organizacional:** La estructura organizacional es el efecto de decisiones gerenciales concernientes a cuatro aspectos importantes de toda organización: bases para la conformación de departamentos, la división del trabajo, la delegación de la autoridad y tamaño de los mismos. (Donnelly & Gibson James L., 2011)
- r) **Grupo:** Dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y que se reúnen para lograr un objetivo específico (Robbins & Timothy, 2017)
- s) **Decisión:** medio para lograr un resultado o resolver un problema. Resultado de un proceso en el que influye muchas fuerzas. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 632)
- t) **Decisiones no programadas:** Decisiones que requieren para problemas de dirección especiales y complejos. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 632)



- u) **Decisiones programadas:** Situaciones en las que hay procedimientos específicos para problemas repetitivos y rutinarios. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 632)
- v) **Diseño de puesto:** Proceso por el cual los administradores deciden las tareas y autoridades de los puestos en lo individual. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 632)
- w) **Mision:** Finalidad última de una organización. La mision de una irganizacion es lo que la sociedad espera de ella para su supervivencia continua. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 636)
- x) **Organizaciones:** Instituciones que permiten que la sociedad persiga metas que no alcanzarían los individuos solos. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 637)
- y) **Participacion de metas:** Cantidad de participacion personal en el establecimiento de las metas de las tareas y de desarrollo personal. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 637)
- z) **Perosnalidad:** Conjunto de caracteirsticas y tendencias estables que permiten los aspectos comunes y las diferencias en el comportamiento de las personas. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 637)
- aa) **Requisitos del puesto:** Factores como educacion, eperiencia, titulos, licnecias y otras características personales necesarias par arealizar un trabajo. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 638)
- bb) **Satisfaccion:** Criterio de efectividad que se refiere a la capacidad de la organización para gratificar las necesidades de sus participantes. Terminos similares son moral y voluntarismo. (Ivancevich J., Konopaske, & Matteson M., Comportamiento Organizacional, 2006, pág. 638)
- cc) **Subcultura:** Miniculturas dentro de la organización por lo general, estan definidas por las designaciones y la separacion geografica. (Robbins & Timothy, 2017, pág. 673)



2.6. Variable

Comportamiento Organizacional

2.4.6. Conceptualización de la Variable

Variable de estudio	Dimensiones
<p>Comportamiento organizacional</p> <p>El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta en el desempeño de aquella. El Comportamiento Organizacional es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el objeto de aplicar tales conocimientos para mejorar su eficacia. (Chiavenato, 2009, pág. 7)</p>	<p>Comportamiento personal</p> <p>El comportamiento personal es un aspecto importante en las organizaciones. Se caracteriza por diferencias individuales y de personalidad. La gente tiene muchas cosas en común, como el lenguaje, la comunicación y la motivación, pero también tiene diferentes maneras de pensar, actuar y sentir. Aun cuando pertenecen a la misma especie, las personas son profundamente distintas entre sí. (Chiavenato, 2009, pág. 184)</p>
	<p>Comportamiento grupal</p> <p>Un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que lo forman. Cuando las personas trabajan en grupo no se comportan igual que cuando están solas o aisladas. (Chiavenato, 2009, pág. 272)</p>
	<p>Estructura</p> <p>La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia. Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones. (Chiavenato, 2009, pág. 106)</p>



2.4.7. Tabla 1

Operacionalización de variable

Variable	Dimensiones	Indicadores
Comportamiento organizacional	Comportamiento personal	<ul style="list-style-type: none">- Diferencias individuales- Percepción y atribución- Satisfacción en el trabajo
	Comportamiento grupal	<ul style="list-style-type: none">- Equipos- Empowerment
	Estructura	<ul style="list-style-type: none">- Diseño organizacional- Cultura de la organización

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La investigación que se realizó es de tipo Básica.

“Es lo que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo contribuyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco Dias, 2006)

3.2. Enfoque de investigación

El enfoque que se utilizó para el presente plan de investigación es cuantitativo, Cuando hablamos de una investigación cuantitativa damos por aludido al ámbito estadístico, es en esto en lo que se fundamenta dicho enfoque, en analizar una realidad objetiva a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos para determinar predicciones o patrones de comportamiento del fenómeno o problema planteado.(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

3.3. Diseño de la investigación

El diseño de investigación es; no experimental ya que no se manipula la variable, se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Además se considera transversal puesto que se recopilan datos en un momento único (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

3.4. Alcance de la investigación

Es considerada descriptiva, porque busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describiendo tendencias de un grupo o población, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)



3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Población

Población objetiva son todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo, que consta de 38 trabajadores distribuidos en distintas sub direcciones.

3.5.2. Muestra

La muestra para la investigación será del total de la población de 38 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Acomayo.

3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos

3.6.1. Técnica(s)

La técnica que se utilizó para la recolección y tratamiento de los datos fue la encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Acomayo.

3.6.2. Instrumento

El instrumento que fue el cuestionario.

3.7. Procesamiento de datos

Statistical Package for Social Sciences (SPSS)

Este sistema permite recodificar las variables y registros, siendo su principal ventaja el tener la gran capacidad de obtener una base de datos de mayor gama.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1 Presentación del instrumento

Para describir el Comportamiento Organizacional dentro de la Municipalidad Provincial de Acomayo – Cusco, 2018, se encuestó a 38 trabajadores, considera 27 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2
Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Comportamiento organizacional	Comportamiento personal	Diferencias individuales	1, 2, 3, 4
		Percepción y atribución	4, 5, 6, 7, 8
		Satisfacción en el trabajo	9, 10, 11, 12
	Comportamiento grupal	Equipos	13, 14, 15, 16
		Empowerment	17, 18, 19, 20
	Estructura	Diseño organizacional	21, 22, 23, 24
Cultura organizacional		25, 26, 27	

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

Tabla 3**Descripción de la Baremación y escala de interpretación**

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Totalmente inadecuado
1,81 – 2,60	Inadecuado
2,61 – 3,40	Ni inadecuado ni adecuado
3,41 – 4,20	Adecuado
4,21 – 5,00	Totalmente adecuado

Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para describir el comportamiento organizacional en la Municipalidad provincial de Acomayo – Cusco 2018. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera 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 fue el siguiente:

Tabla 4**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.801	27

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.801 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Comportamiento organizacional

Para describir el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Acomayo, Cusco - 2018. Se consideró las dimensiones de comportamiento personal, comportamiento grupal y estructura. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. Comportamiento personal

El objetivo es describir el comportamiento personal en la Municipalidad Provincial de Acomayo, Cusco - 2018.

Tabla 5

Comportamiento personal

	F	%
Totalmente inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	2	5.3%
Ni inadecuado ni adecuado	21	55.3%
Adecuado	14	36.8%
Totalmente adecuado	1	2.6%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia

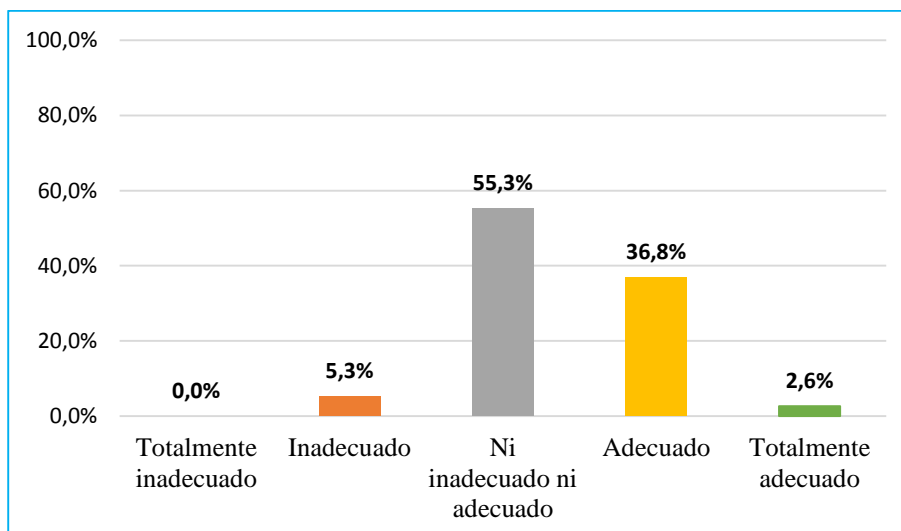


Figura 1 comportamiento personal

Interpretación y análisis:

Según la figura N°2 se puede evidenciar que, para el 55.3% de los trabajadores encuestados, el comportamiento personal en la Municipalidad Provincial de Acomayo es ni inadecuado ni adecuado, un 36.8% lo considera adecuado, el 5.3% que es inadecuado y por ultimo 2.6% considera que es totalmente adecuado. De los resultados obtenidos se puede apreciar que los colaboradores de dicha municipalidad tienen características personales diferentes ya que todas las personas perciben de distinta de manera e interactúan diferente y esto se ve reflejado al momento de realizar de funciones.

A) Indicadores de la dimensión comportamiento personal

Los indicadores de la dimensión comportamiento personal son: diferencias individuales, percepción y atribución y satisfacción en el trabajo.

Tabla 6
Indicadores de la dimensión comportamiento personal

	Diferencias individuales		Percepción y atribución		Satisfacción en el trabajo	
	f	Diferencias Individuales	f	Percepción y atribución	F	satisfacción en el trabajo
Totalmente inadecuado	0	0%	0	0%	0	0%
Inadecuado	5	13%	4	11%	5	13%
Ni inadecuado ni adecuado	21	55%	17	45%	18	47%
Adecuado	11	29%	14	37%	13	34%
Totalmente adecuado	1	3%	3	8%	2	5%

Fuente: Elaboración propia

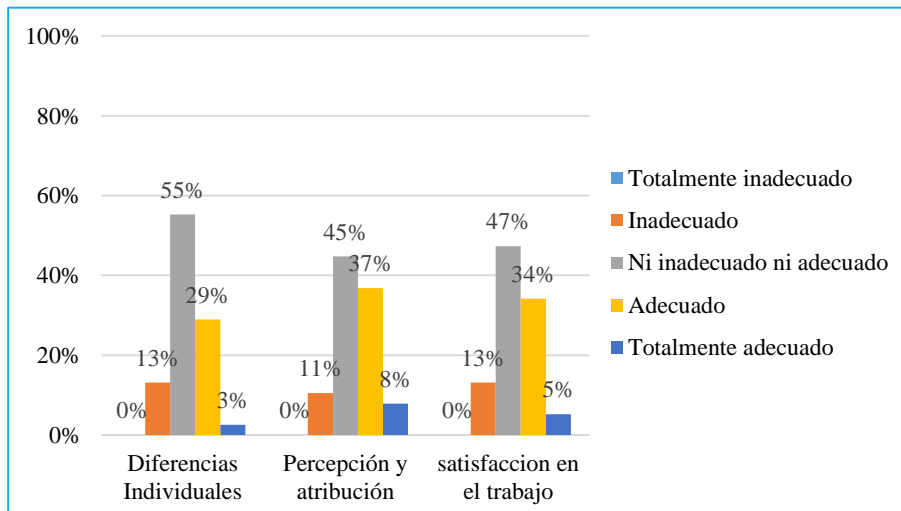


Figura 2 Indicadores de la dimensión comportamiento personal

Interpretación y análisis:

- Según la figura N°3 se puede apreciar que, para el 55% de los encuestados las diferencias individuales de la Municipalidad Provincial de Acomayo es ni inadecuado ni adecuado, un 29% lo considera adecuado, el 13% que es inadecuado y solo el 3% totalmente adecuado; de los resultados obtenidos se puede apreciar que no todos los trabajadores cuentan con habilidades al resolver problemas y capacidades pertinentes para actuar frente a problemas nuevos, para un adecuado desarrollo de actividades.
- Un 45% de los encuestados manifiesta que la percepción y atribución en la Municipalidad Provincial de Acomayo, es ni inadecuada ni adecuada, así mismo el 37% de los encuestados lo considera adecuado, por tanto un 11% de los encuestados considera inadecuada, mientras que el 8% de los encuestados lo considera totalmente adecuado, de los resultados obtenidos se puede evidenciar que entre los colaboradores la percepción y atribución se manifiesta sustancialmente en la baja motivación, actitudes y desinterés de los jefes que influyen en su desempeño.
- Por cuanto a la satisfacción en el trabajo el 47 % de los encuestados considera Ni inadecuado ni adecuado, el 34 % considera adecuado, el 13% de los encuestados considera inadecuado y el restante 5% considera totalmente adecuado. De los resultados obtenidos se puede apreciar que no todos los trabajadores se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo debido a que no se encuentran muy identificados y no perciben un reconocimiento por su trabajo.

B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comportamiento personal**Tabla 7**
Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comportamiento personal.

	Promedio	Interpretación
Diferencias individuales	3.16	Ni inadecuado ni adecuado
Percepción y atribuciones	3.25	Ni inadecuado ni adecuado
Satisfacción en el trabajo	3.38	Ni inadecuado ni adecuado
Comportamiento personal	3.26	Ni inadecuado ni adecuado

Fuente: Elaboración propia

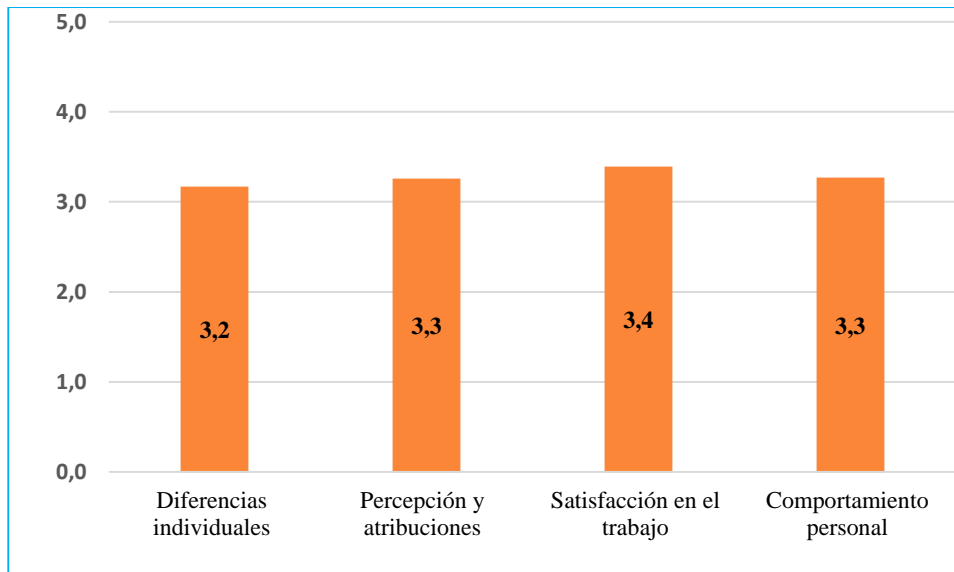


Figura 3 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comportamiento personal.

Interpretación y análisis:

Se observa en la figura N° 4 se puede apreciar que para el 3.2 de los encuestados las diferencias individuales en la Municipalidad provincial de Acomayo es Ni inadecuado ni adecuado; un 3.2 sobre la percepción y atribución considera que es ni inadecuado ni adecuado; el 3.4 sobre la satisfacción en el trabajo considera que ni inadecuado ni adecuado; lo cual hace que la dimensión de comportamiento personal tenga un resultado de Ni inadecuado ni adecuado con puntaje promedio de 3.3, se puede evidenciar que de las diferencias individuales es un aspecto preocupante.

4.2.1. Comportamiento grupal

El objetivo es describir el comportamiento grupal en la Municipalidad Provincial de Acomayo, Cusco -2018.

Tabla 8
Comportamiento grupal

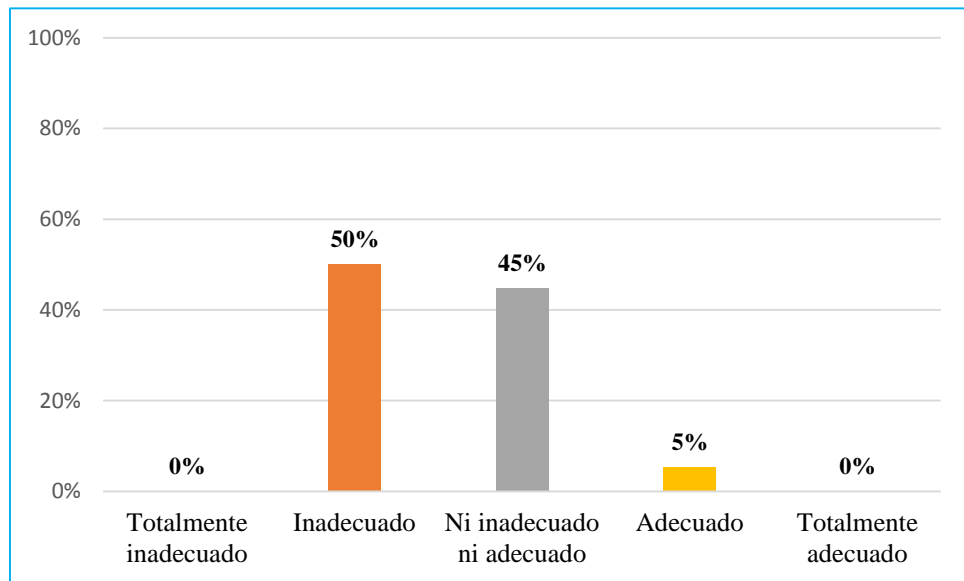


Figura 4 Comportamiento grupal.

	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	19	50.0%
Ni inadecuado ni adecuado	17	44.7%
Adecuado	2	5.3%
Totalmente adecuado	0	0.0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Según la figura N° 5 se puede apreciar que para el 50% de los encuestados el comportamiento grupal en la Municipalidad Provincial de Acomayo tiene un comportamiento grupal es inadecuado puesto que no interactúan entre individuos para alcanzar objetivos comunes, para un 45 % lo considera Ni inadecuado ni adecuado y para un 5% es adecuado.

A) Indicadores de la dimensión de comportamiento grupal

Los indicadores de la dimensión de comportamiento grupal son: equipos y empowermet.

Tabla 9

Indicadores de la dimensión comportamiento grupal

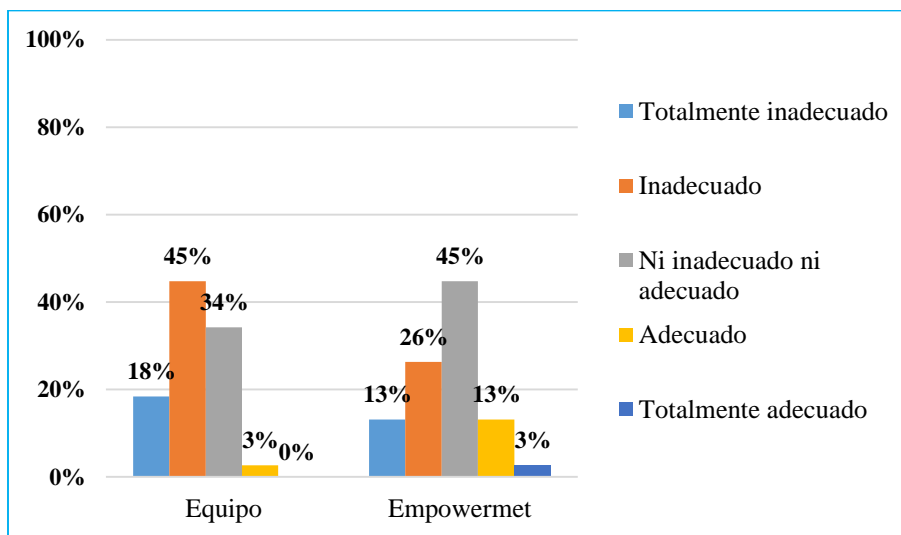


Figura 5 Indicadores de la dimensión comportamiento grupal.

	Equipos		Empowerment	
	f	%	f	%
Totalmente inadecuado	7	18.4%	5	13.2%
Inadecuado	17	44.7%	10	26.3%
Ni inadecuado ni adecuado	13	34.2%	17	44.7%
Adecuado	1	2.6%	5	13.2%
Totalmente adecuado	0	0.0%	1	2.6%
Total	27	100%	27	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- El 45 % de los encuestados de la Municipalidad Provincial de Acomayo considera inadecuado el aporte de equipos, el 34% ni inadecuado ni adecuado, para un 18 % totalmente adecuado y para el 3 % adecuado. De los resultados obtenidos se puede apreciar que los trabajadores de la municipalidad no generan unión positiva para alcanzar esfuerzos coordinados.
- El 45% del personal encuestado manifiesta que, el empowmermet en la Municipalidad Provincial de Acomayo es Ni inadecuado ni adecuado, 26% inadecuado para un 13% totalmente adecuado y para un 3% totalmente inadecuado. De los resultados obtenidos se puede apreciar que no todos los trabajadores de la municipalidad cuentan con el facultamiento la libertad en la toma de decisiones y acceso a la información para participar activamente en la organización.

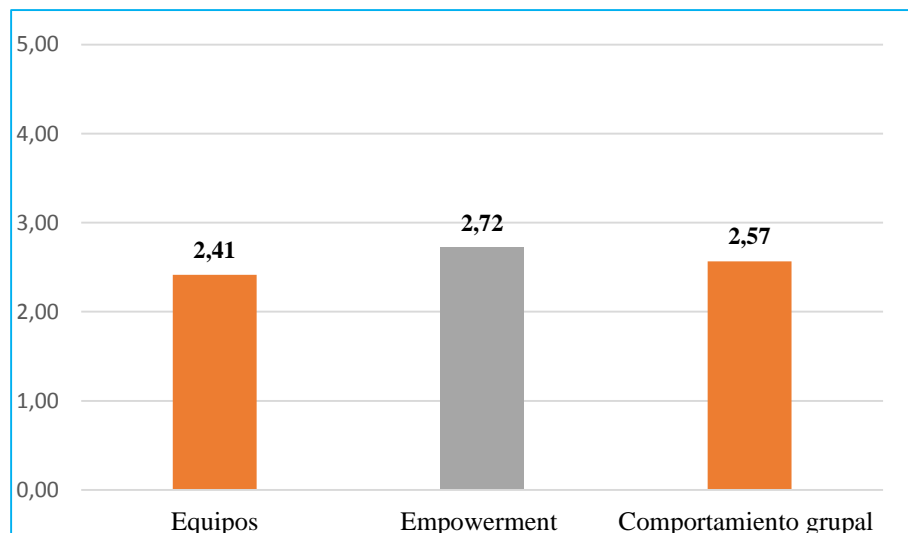
B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comportamiento grupal**Tabla 10****Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comportamiento grupal**

Figura 6 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comportamiento grupal.

	Promedio	Interpretación
Equipos	2.41	Inadecuado
Empowerment	2.72	Ni inadecuado ni adecuado
Comportamiento grupal	2.57	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Según la figura N° 7, se observa en los indicadores considerados para el comportamiento grupal en la Municipalidad Provincial de Acomayo , un 2.72 % considera el empowermet que se da de forma ni inadecuada ni adecuada, para el 2.41 de los encuestados los equipos es inadecuado lo cual hace que la dimensión comportamiento grupal se de manera inadecuada con un 2.57 %. De los resultados obtenidos se puede apreciar que no todos los trabajadores desarrollan su labor grupal de manera adecuada y deben ser considerados para mejorar.

4.2.2. Estructura

El objetivo es describir la estructura en la Municipalidad Provincial de Acomayo, Cusco -2018.

Tabla 11
Estructura

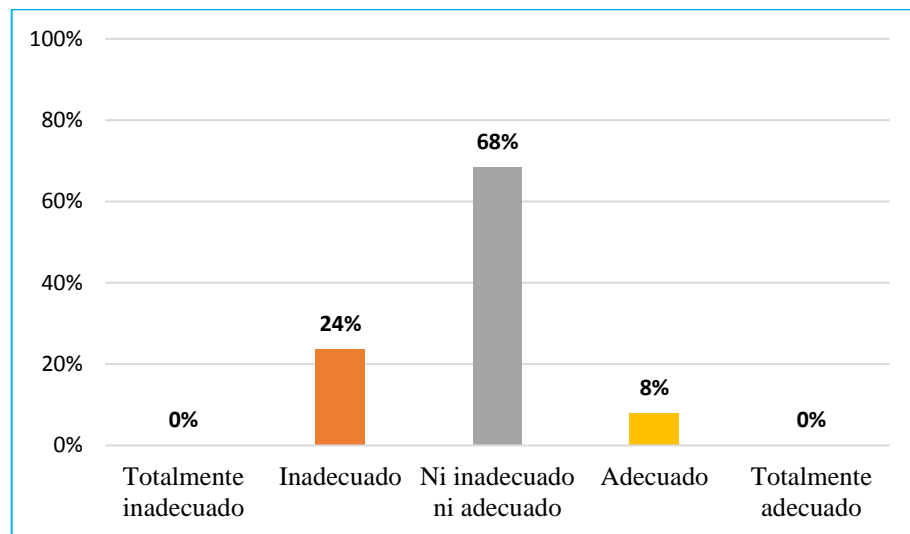


Figura 7 Estructura

	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	9	23.7%
Ni inadecuado ni adecuado	26	68.4%
Adecuado	3	7.9%
Totalmente adecuado	0	0.0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

-Según la figura N°8 se puede apreciar que para un 68% de los encuestados la estructura en la Municipalidad Provincial de Acomayo es ni inadecuada ni adecuada, así mismo para un 24 % lo considera inadecuado y para un 8% adecuado. De los resultados obtenidos se puede apreciar que no todos los trabajadores de la municipalidad, dividen, agrupan y coordinan sus actividades.

A) Indicadores de la dimensión estructura

Los indicadores de estructura son: diseño organizacional y cultura organizacional.

Tabla 12

Indicadores de la Estructura

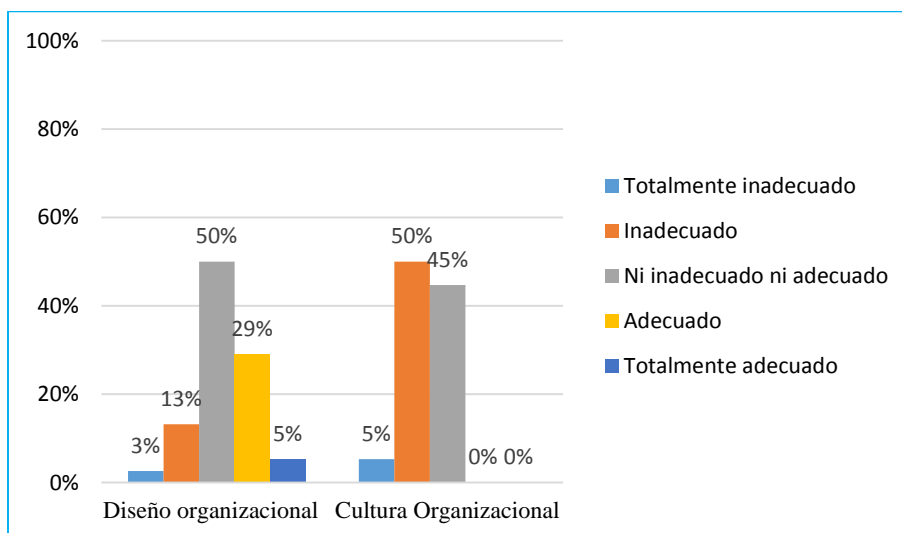


Figura 8 Indicadores de la dimensión Estructura

	Diseño organizacional		Cultura organizacional	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	1	2.6%	2	5.3%
Inadecuado	5	13.2%	19	50.0%
Ni inadecuado ni adecuado	19	50.0%	17	44.7%
Adecuado	11	28.9%	0	0.0%
Totalmente adecuado	2	5.3%	0	0.0%
Total	27	100%	27	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Se observa en la figura N° 9 que un 50 % de los encuestados considera que el diseño organizacional es ni inadecuado ni adecuado, debido a la impropia interacción y coordinación entre puestos o unidades, un 29% del personal encuestado considera adecuado, un 13% inadecuado, 5% totalmente adecuado y un 3 totalmente inadecuado. De los resultados obtenidos se puede estimar que en la municipalidad no todos se relacionan ni comparten responsabilidades.
- El 50% de los colaboradores encuestados en la Municipalidad Provincial de Acomayo considera inadecuada la cultura organizacional ya que no comparten valores, creencias y expectativas, el 45% ni inadecuado ni adecuado y el 5% totalmente adecuado.

B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Estructura

Tabla 13

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Estructura



Figura 9 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Estructura

	Promedio	Interpretación
Diseño organizacional	3.14	Ni inadecuado ni adecuado
Cultura de la organización	2.43	Inadecuado
Estructura	2.78	Ni inadecuado no adecuado

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Según la figura N°10 se puede apreciar que para el 3.14% de los trabajadores encuestados de la Municipalidad Provincial de Acomayo el diseño organizacional es ni inadecuado ni adecuado, un 2.43% lo considera inadecuado, lo cual hace que la dimensión de la estructura tenga un promedio de 2.78%. de los resultados obtenidos se puede apreciar que no hay una adecuada estructuración de funciones y en muchas ocasiones los valores y normas de la entidad no son debidamente respetadas.

RESULTADOS DE LA VARIABLE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Nuestro objetivo es describir el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Acomayo, Cusco - 2018

Tabla 14

Comportamiento organizacional

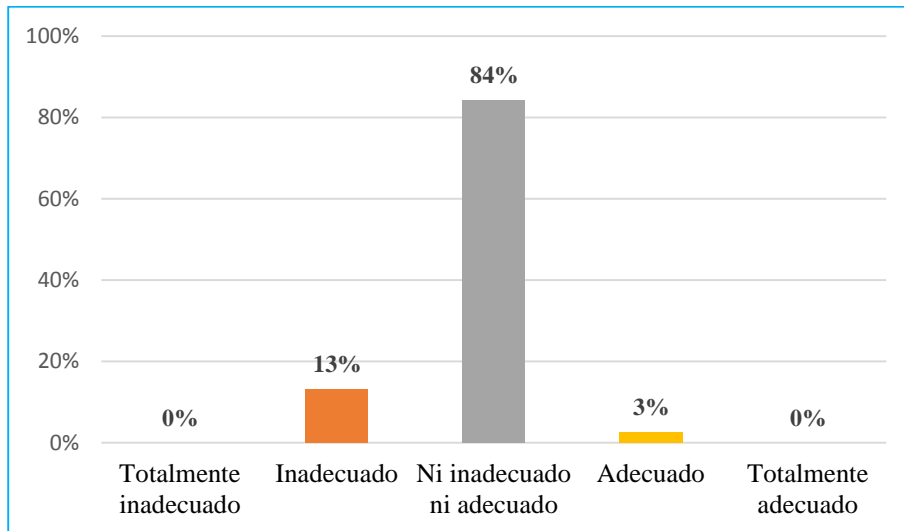


Figura 10 Comportamiento Organizacional

	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	0	0%
Inadecuado	5	13%
Ni inadecuado ni adecuado	32	84%
Adecuado	1	3%
Totalmente adecuado	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

Según la figura N°11 se puede apreciar que el comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Acomayo se encuentra en un nivel Ni inadecuado ni adecuado con un promedio de 84% debido a que hay factores que no se están tomando en consideración ,el 13 % de los trabajadores encuestados lo consideran inadecuado y el 3% adecuado.

4.2.3. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Comportamiento Organizacional

Tabla 15

Comparación promedio de las dimensiones de la variable comportamiento organizacional

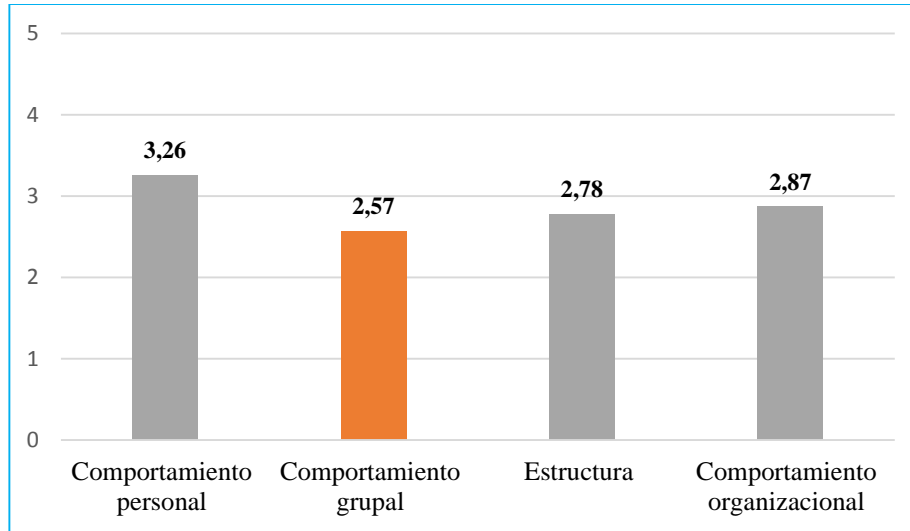


Figura 11 Comparación promedio de las dimensiones de la variable comportamiento organizacional

	Promedio	Interpretación
Comportamiento personal	3.26	Ni inadecuado ni adecuado
Comportamiento grupal	2.57	Inadecuado
Estructura	2.78	Ni inadecuado ni adecuado
Comportamiento organizacional	2.87	Ni inadecuado ni adecuado

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura N°12 de la comparación promedio de las tres dimensiones del comportamiento organizacional en la Municipalidad Provincial de Acomayo se observa que el comportamiento personal tiene un promedio de 3.26 considera como ni inadecuado ni adecuado, posteriormente el comportamiento grupal con un promedio 2.57 que se interpreta como inadecuado, con un 2.78 la estructura que se considera ni inadecuada ni adecuada; y el comportamiento organizacional se encuentra en con un 2.87 determinado como ni inadecuado ni adecuado.



CONCLUSIONES

Primera.- En la Municipalidad Provincial de Acomayo, el comportamiento organizacional según los colaboradores tiene un porcentaje de 84% considerado como ni inadecuada ni adecuada, a partir de esta, se muestra que las dimensiones comportamiento personal, comportamiento grupal y la estructura, están siendo afectados por el inadecuado desarrollo de sus actividades, dentro de ellas, la de más implicancia es el comportamiento grupal, con el más bajo promedio que nos permite concluir porque existe falencias del apoyo y unión de equipos de trabajo que complica el desempeño para el logro de sus objetivos generando que no se ejecute de manera adecuada.

Segunda.- Se concluye que en la Municipalidad Provincial de Acomayo, el 55% de los colaboradores considera el comportamiento personal como ni inadecuado ni adecuado, debido a que las diferencias individuales, la percepción y atribución, como también la satisfacción en el trabajo propician que los colaboradores no tengan muchas cosas en común porque no comparten la manera de pensar, actuar, sentir y además la poca o inadecuada motivación que reciben, generando desinterés el realizar adecuadamente sus funciones.

Tercera.- En la Municipalidad Provincial de Acomayo, los colaboradores atribuyen un porcentaje del 50% como inadecuado, referente al comportamiento grupal, considerando que no existe empowerment porque los colaboradores no tienen la facultad en la toma de decisiones que puedan contribuir al logro de los objetivos y referente a los equipos, estos no interactúan entre ellos para solucionar problemas, y mucho menos trabajan para lograr objetivos en común.

Cuarta.- En cuanto a la estructura en la Municipalidad Provincial de Acomayo el 68% la considera como ni inadecuado ni adecuado, siendo la cultura organizacional con más índice de inadecuado porque los colaboradores no se sienten valorados, ni reconocidos por su trabajo, así mismo concerniente al diseño organizacional, se concluye que los colaboradores excluyen la interacción entre áreas y desconocen los objetivos globales de la Municipalidad perjudicando la coordinación entre áreas.



RECOMENDACIONES

Primero. Para optimizar el comportamiento organizacional se recomienda a la gerencia de la Municipalidad Provincial de Acomayo, que propicie en los colaboradores una actitud favorable al cambio y así generar estrategias a la vista y alcance de los colaboradores para que coadyuve a mejorar sus habilidades, mejorar la efectividad de una comunicación asertiva y promover acciones de confraternización fortaleciendo la identificación con la institución como también afianzar lazos de coordinación entre áreas y colaboradores, para que estas no se vean afectadas por la desunión y así se genere un eficaz desempeño.

Segundo A la jefatura de personal de la Municipalidad Provincial de Acomayo, se recomienda que para mejorar los factores del comportamiento personal, que es un factor de que no se percibe a simple vista, se realicen actividades de compensación a los mejores colaboradores por áreas, como un acto de reconocimiento a través de una Resolución por su participación y por el trabajo desempeñado, así también reuniones motivacionales para que ellos diseñen metas en base a sus ideas, promover asensos y mejorar las condiciones laborales haciendo que se sientan partícipes del éxito alcanzado en la Municipalidad. Adicionar un buzón de sugerencias para que el personal y también la población pueda aportar anónimamente consejos que contribuyan o permitan apreciar otros puntos de vista, que ayuden al mejor desarrollo de la Municipalidad y el desempeño del personal que labora.

Tercero. Para mejorar el comportamiento grupal en la Municipalidad Provincial de Acomayo se sugiere poder asignar roles y responsabilidades a personas con condiciones que propicien un ambiente de respeto, compromiso con el trabajo y capacidad para la toma de decisiones, que pueda contribuir a los objetivos; así mismo incitar la participación entre equipos a través de capacitaciones para compartir conocimientos y habilidades entre varias áreas para solucionar posibles problemas, como también seleccionar a jefes de área que mantengan un actitud positiva y firme a nuevos retos para consolidar y alcanzar objetivos comunes. Enmarcando sus actividades y oportunidades de crecimiento profesional de la mano con la Ley del Servicio Civil 30057.

Cuarto. Para mejorar el aspecto de la estructura se sugiere, en la Municipalidad Provincial de Acomayo, desarrollar una política de reestructuración paulatina del organigrama, acorde a la realidad encontrada y que este, esté publicado en cada gerencia para ser de conocimiento y alcance de los colaboradores, así mismo se sugiere hacer capacitaciones de los instrumentos de gestión que poseen, para que conozcan y compartan responsabilidades como también reconocer y valorar su esfuerzo al cumplir los objetivos globales.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Carrasco Dias, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Clemente Soncco, M. (2017). *Universidad Andina del Cusco*.

Collado Fernández, C. (1997). *Comportamiento en la Organización*. Mexico: Editorial Prentice.

Donnelly, J. H., & Gibson James L., I. (2011). *Organizacionnes: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Mexixo: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.

Echevarria Taveras, M. A. (27 de Febrero de 2012). *Comportamiento Organización*.
Obtenido de <https://eoi.es/blogs/miguelanibalechevarria/2012/02/27/disenio-organizacional/>

Escobar, C. P., & Prada, M. G. (julio de 2014). *Universidad Andina del Cusco*.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE Learning.

Hernández Riaño, M. G. (12 de 09 de 2016). *ConexionEsan*. Obtenido de ConexionEsan:
www.esan.edu.pe

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de investigación*. Mexico: McGraw- Hill.

Idalberto, C. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Ivancevich J., M., Konopaske, R., & Matteson M., T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGRAW-HLL.



- Ivancevich J., M., Konopaske, R., & Matteson M., T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGRAW-HILL.
- Loya S., F. (2006). *Liderazgo en el Comportamiento Organizacional*. México: Trillas.
- Matos Molina, E. (julio de 2015). *Universidsad Nacional de Huancavelica*.
- Peceros Valencia, I. E. (17 de Agosto de 2016). Obtenido de Universidad andina del Cusco.
- Pezantes, S., & Guapacaza, D. (2012).
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1939/12/UPS-CT002338.pdf>.
Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1939/12/UPS-CT002338.pdf>
- Ramos Villatoro, C. E. (octubre de 2013). *Universidad Rafael Landivar*.
- Robbims, S. P. (2017). *Comportamiento Organizacional*. MEXICO: Pearson Educacion de Mexico.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.
- Robbins, S., & Timothy, J. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educacion.
- Ruiz, M. R. (10 de 10 de 2016). *Teorias del comportamiento organizacional*. Obtenido de Revista Seguridad Minera: <http://www.revistaseguridadadminera.com/>
- Sanchez Gonzales, J. I. (noviembre de 2017). *Universidad de Huánuco*.
- Velásquez G, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Limjusa S.A.



ANEXOS