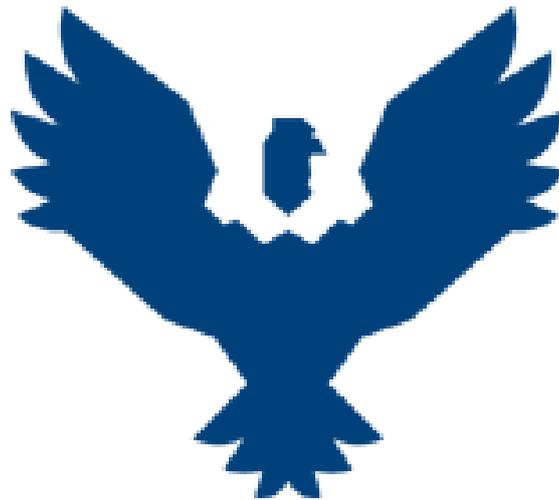




**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**ORGANIZACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
QUELLOUNO, PROVINCIA DE LA CONVENCIÓN, 2019**

PRESENTADO POR:

Bach. Hanna Utani Terán

Bach. Milca Milan Huaman Mamani

Para optar al Título Profesional de Licenciadas en  
Administración

ASESOR: Dr. Hernando Gonzáles Abrill

Cusco – Perú

2020

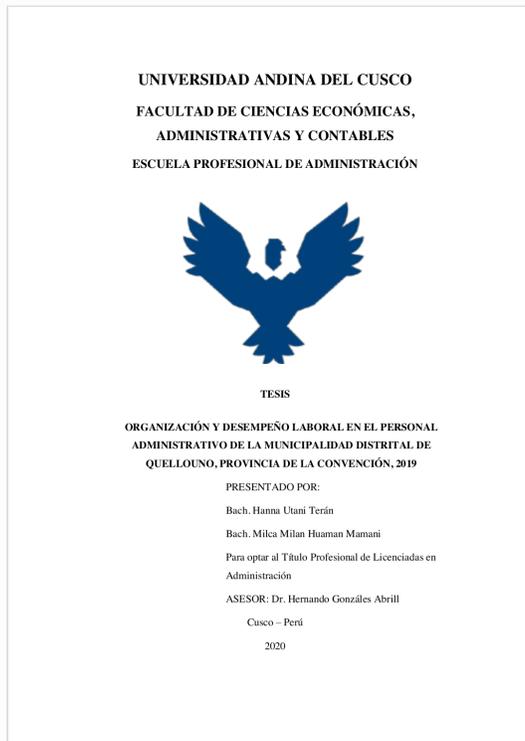


## Recibo digital

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

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Hanna Y Milca Utani Terán Y Huaman Mamani  
Título del ejercicio: ASESORIAS 2022-II  
Título de la entrega: ORGANIZACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL A...  
Nombre del archivo: Tesis\_Milca\_-\_Hanna\_7-11-22.pdf  
Tamaño del archivo: 1.39M  
Total páginas: 109  
Total de palabras: 26,035  
Total de caracteres: 145,190  
Fecha de entrega: 10-nov.-2022 12:00a. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entre... 1949898336





# ORGANIZACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO, PROVINCIA DE LA CONVENCIÓN, 2019

*por* Hanna Y Milca Utani Terán Y Huaman Mamani

**Fecha de entrega:** 10-nov-2022 12:00a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1949898336

**Nombre del archivo:** Tesis\_Milca\_-\_Hanna\_7-11-22.pdf (1.39M)

**Total de palabras:** 26035

**Total de caracteres:** 145190



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

DR. LIC. HERNANDO GÓNZALES ABRIL  
DOCENTE UNIVERSITARIO  
CLAD - 02544



# ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE QUELLOUNO, PROVINCIA DE LA CONVENCION, 2019

INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

INDICE DE SIMILITUD

22%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

8%

★ [repositorio.uaustral.edu.pe](http://repositorio.uaustral.edu.pe)

Fuente de Internet

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

*Hernando González Abrill*  
DR. LIC. HERNANDO GÓNZALES ABRILL  
DOCENTE UNIVERSITARIO  
CLAD - 02544



## PRESENTACIÓN

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

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento al Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, se pone a vuestra consideración la tesis intitulada: Organización y desempeño laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019, con el objeto de optar al título profesional de Licenciadas en Administración.

Con la presente investigación busca conocer como es la relación que existe entre la organización y el desempeño laboral en la municipalidad de Quellouno, la cual será evaluada a través de la percepción del personal.

Cualquier sugerencia u observación será beneficiosa a fin de poder mejorar el presente trabajo.

Bach. Hanna Utani Teran

Bach. Milca Milan Huaman Mamani



## AGRADECIMIENTO

*A Dios, por darnos sabiduría y por brindarnos realizar esta tesis en bien de la sociedad en el entorno de la administración pública, que pudimos realizar este sueño y ayudarnos a superar cada obstáculo presentado.*

*También debemos agradecer el apoyo de muchas personas, entre ellas a la “Municipalidad Distrital de Quellouno”, al personal administrativo, quienes nos apoyaron para la recolección de información con mucha amabilidad y hospitalidad, nos demostraron su deseo de mejorar su situación actual, condición laboral, muchas gracias por dejarnos conocer su institución.*

*De forma especial queremos agradecer al Dr. Hernando Gonzales Abrill por ayudarnos en la elaboración de la Tesis.*

*Un agradecimiento especial a la “Universidad Andina del Cusco” y a nuestros Docentes quienes nos compartieron conocimientos para nuestra formación profesional, así mismo a nuestros dictaminantes Dr. Abraham Edgar Canahuire Montufar y la Lic. Susi Alviz Pazos, por hacer realidad esta presenta tesis.*

*Asimismo, queremos agradecer a nuestros padres por su gran apoyo y motivación para continuar con nuestros estudios profesionales, también a nuestra familia y amigos por apoyarnos y estar ahí siempre siguiendo de cerca cada paso que damos en nuestras vidas.*

Milca Milan y Hanna



## DEDICATORIA

*Agradezco a Dios por haber guiado mi camino al éxito*

*A mi Madre Rosa Mamani Yauri por haberme apoyado en todos los momentos de mis estudios a motivarme a seguir adelante y ser una persona del bien, con valores y principios*

*A mi tío Santos por su apoyo incondicional, económico y moral quien me motivo a que estudie.*

*A José que supo alentarme con sus palabras de bien*

*A mis compañeros y amigos, que estuvieron compartiendo sus conocimientos, que me apoyaron y lograron que este sueño se haga realidad.*

***Milca Milan***



## DEDICATORIA

*A mi padre, Grimaldo Utani Palma, que desde el cielo me brinda luz y fuerzas para seguir adelante, su mayor deseo era tener una hija profesional, educándome en un camino de valores y principios.*

*A mi amado hijo Luiz Stefano Palomino Utani, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más como madre y como profesional porque él es mi fuerza mi motor a seguir creciendo para un futuro mejor.*

*A mi querida madre Marina Terán Sánchez y hermanos, quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer, para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales, y por todo el cariño y amor que nos brindan.*

*A todos mis amigos por el apoyo incondicional de aliento y fortaleza de poder seguir adelante, y a mi compañera de carpeta durante los 5 años de estudios en la UAC, si a ti Milca Milan, quien sin esperar nada a cambio compartió su conocimiento, alegrías y tristezas, de los cuales fue una gran lucha de trabajo.*

**Hanna**



## ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
DEDICATORIA .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema .....	4
1.3. Objetivos de la investigación .....	4
1.4. Justificación.....	5
1.5. Delimitaciones de la investigación.....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO .....	7
2.1. Antecedentes del estudio.....	7
2.2. Bases teóricas .....	15
2.2.1. Organización .....	15
2.2.1.1. Concepto de organización.....	15
2.2.1.2. La organización desde la teoría de los sistemas .....	16
2.2.1.3. La organización según el Modelo Tavistock .....	16
2.2.1.4. Importancia de la organización.....	17
2.2.1.5. Características de la organización .....	18
2.2.1.6. Modelos de organización.....	18
2.2.1.7. Modelo sociotécnico de Tavistock .....	20
A. Sistema técnico .....	20
B. Sistema social.....	23
2.2.2. Desempeño laboral .....	25
2.2.2.1. Concepto de desempeño laboral .....	25
2.2.2.2. Niveles de desempeño .....	26



2.2.2.3.	Evaluación del desempeño laboral .....	28
2.2.2.4.	Importancia de la evaluación del desempeño laboral .....	28
2.2.2.5.	Beneficios de la evaluación del desempeño laboral .....	29
2.2.2.6.	Ventajas de la evaluación del desempeño laboral .....	30
2.2.2.7.	Objetivos de la evaluación del desempeño laboral .....	31
2.2.2.8.	Determinantes del desempeño laboral .....	32
	A. Capacidad .....	32
	B. Oportunidad .....	34
	C. Disposición .....	35
2.3.	Marco conceptual .....	36
2.4.	Hipótesis de la investigación .....	38
2.5.	Variable de estudio .....	39
2.6.	Marco institucional .....	40

### **CAPÍTULO III**

#### **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

3.1	Tipo de investigación .....	46
3.2	Alcance de la investigación .....	46
3.3	Enfoque de investigación .....	46
3.4	Diseño de la investigación .....	46
3.5	Población y muestra de estudio .....	46
3.6	Muestreo .....	48
3.7	Técnica e instrumento de recolección de datos .....	48
3.8	Procesamiento del análisis de datos .....	48

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1.	Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado .....	49
4.2.	Prueba de hipótesis .....	51
4.3.	Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman .....	51
4.4.	Resultados de correlación .....	52
4.5.	Resultados estadísticos de la variable organización .....	55
4.6.	Resultados estadísticos del desempeño laboral .....	65

### **CAPÍTULO V**

#### **DISCUSIÓN**

5.1.	Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos .....	77
------	--	----



5.2. Comparación crítica con los antecedentes .....	77
5.3. Limitaciones del estudio .....	78
5.4. Implicancias del estudio .....	78

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Anexo 2: Matriz del instrumento

Anexo 3: Instrumento

Anexo 4: Procedimiento de la baremación

Anexo 5: Resultados de los ítems del cuestionario



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Conceptualización de variables .....	39
Tabla 2	Operacionalización de variables .....	40
Tabla 3	Técnica e instrumento de recolección de datos .....	48
Tabla 4	Distribución de los ítems del cuestionario .....	49
Tabla 5	Baremación para la variable organización .....	50
Tabla 6	Baremación para la variable desempeño laboral .....	50
Tabla 7	Análisis de Alfa de Cronbach Global .....	51
Tabla 8	Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman.....	51
Tabla 9	Correlación entre la organización y el desempeño laboral.....	52
Tabla 10	Correlación entre el subsistema técnico y el desempeño laboral .....	53
Tabla 11	Correlación entre el subsistema social y el desempeño laboral .....	54
Tabla 12	Indicadores de la dimensión del subsistema técnico .....	55
Tabla 13	Subsistema técnico .....	57
Tabla 14	Comparación promedio de los indicadores del subsistema técnico .....	58
Tabla 15	Indicadores de la dimensión del subsistema social .....	59
Tabla 16	Subsistema social.....	61
Tabla 17	Comparación promedio de los indicadores del subsistema social.....	62
Tabla 18	Organización.....	63
Tabla 19	Comparación promedio de los indicadores de la organización .....	64
Tabla 20	Indicadores de la dimensión de la capacidad .....	65
Tabla 21	Capacidad .....	67
Tabla 22	Comparación promedio de los indicadores de la capacidad.....	68
Tabla 23	Indicadores de la dimensión de la oportunidad .....	69
Tabla 24	Oportunidad.....	70
Tabla 25	Comparación promedio de los indicadores de la oportunidad .....	71
Tabla 26	Indicadores de la dimensión de la disposición .....	72
Tabla 27	Disposición .....	73
Tabla 28	Comparación promedio de los indicadores de la disposición .....	74
Tabla 29	Desempeño laboral .....	75
Tabla 30	Comparación promedio de los indicadores del desempeño laboral .....	76



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de un sistema de control .....	27
Figura 2 Determinantes del desempeño laboral .....	32
Figura 3 La marca Quellouno .....	44
Figura 4 Logo de la Municipalidad de Quellouno.....	44
Figura 5 Organigrama de la Municipalidad de Quellouno .....	45
Figura 6 Indicadores del subsistema técnico .....	55
Figura 7 Subsistema técnico .....	57
Figura 8 Comparación promedio de los indicadores del subsistema técnico .....	58
Figura 9 Indicadores del subsistema social .....	59
Figura 10 Subsistema social .....	61
Figura 11 Comparación promedio de los indicadores del subsistema social .....	62
Figura 12 Organización .....	63
Figura 13 Comparación promedio de las dimensiones de la organización .....	64
Figura 14 Indicadores de la capacidad .....	65
Figura 15 Capacidad.....	67
Figura 16 Comparación promedio de los indicadores de la capacidad .....	68
Figura 17 <i>Indicadores de la oportunidad</i> .....	69
Figura 18 Oportunidad .....	70
Figura 19 Comparación promedio de los indicadores de la oportunidad .....	71
Figura 20 Indicadores de la disposición .....	72
Figura 21 Disposición.....	73
Figura 22 <i>Comparación promedio de los indicadores de la oportunidad</i> .....	74
Figura 23 Desempeño laboral.....	75
Figura 24 Comparación promedio de las dimensiones del desempeño laboral.....	76



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general: Determinar la relación que existe entre la organización y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019, para lo cual se analizó el subsistema técnico y social de la organización y la capacidad, oportunidad y disposición del desempeño laboral, fue una investigación de tipo básica, alcance descriptivo – correlacional, enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal, se tuvo como población a las 300 personas que laboran en el área administrativa de la Municipalidad, obteniendo una muestra de 59 unidades de estudio, quienes fueron encuestados a través de un cuestionario de 28 ítems validados mediante el índice de consistencia interna Alfa de Cronbach, llegando a los siguientes conclusiones: En la Municipalidad Distrital de Quellouno, se puede afirmar que al 95% de confiabilidad existe relación entre la organización y el desempeño laboral, donde  $P\text{valor} = 0.001 < 0.05$ , mostrando que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis; el valor de la correlación Rho de Spearman = 0.950, la misma que de acuerdo a la escala de valores se encuentra en el rango de 0,90 a 0,99, la cual se puede considerar como una correlación positiva muy alta, lo que indica que mientras mejor sea la organización, mejor será el desempeño laboral.

**Palabras clave:** Organización, Desempeño laboral



## ABSTRACT

The present research work had as general objective: To determine the relationship that exists between the organization and the work performance of the administrative staff of the District Municipality of Quelluno, province of la Convención, 2019, for which the technical and social subsystem of The organization and the capacity, opportunity and disposition of work performance, was a basic type investigation, descriptive-correlational scope, quantitative approach and non-experimental cross-sectional design, the population was 300 people who work in the administrative area of the Municipality, obtaining a sample of 59 study units, who were surveyed through a questionnaire of 28 items validated by the Cronbach Alpha internal consistency index, reaching the following conclusions: In the District Municipality of Quelluno, it can be stated that at 95% reliability there is a relationship between the organization and performance working year, where  $P\text{value} = 0.001 < 0.05$ , showing that there is enough statistical evidence to accept the hypothesis; the value of the Spearman Rho correlation = 0.950, the same that according to the scale of values is in the range of 0.90 to 0.99, which can be considered as a very high positive correlation, which indicates that the better the organization, the better the job performance.

**Key words:** Organization - Job performance



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

Un factor primordial a nivel global, para que toda institución y más aún si esta pertenece al estado, definitivamente es el desempeño laboral de sus colaboradores, la cual ha sido, es y seguirá siendo factor de éxito y elemento diferenciador en el proceso de cambio y mejora de dichos organismos, pues esta será consecuencia de una adecuada organización enfocada en los intereses de la misma, sin embargo en muchas ocasiones dicha organización no necesariamente es realizada como debiese, descuidando así el eficiente desempeño del personal.

De acuerdo a la empresa especialista en recursos humanos Bizneo HR (2019) el desempeño laboral se refiere a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización.

En el Perú, se viene demostrando día a día de manera muy clara la necesidad e importancia que se debe brindar a la forma de organización con la que trabajan las instituciones, de tal forma que a raíz de ello se logre fortalecer el desempeño laboral en todos los colaboradores, hecho que a su vez permitirá optimizar y mejorar la labor en conjunto y la gestión a nivel institucional y organizacional, sin embargo dicho factor suele ser descuidado generando ello que el personal evidencie ciertos niveles de descuido en el normal desempeño de su labor, desencadenando ello reducciones en el desempeño laboral conjunto a nivel institucional.

La Región Cusco, al ser parte del estado peruano, también se muestra alejada de niveles adecuados de organización en las instituciones públicas, y obviamente en ello es parte la Municipalidad Distrital de Quelluno, institución pública que en las últimas décadas ha evidenciado pública y claramente serias deficiencias en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, obviamente causada por el factor organización, el cual no ha tenido la atención y el cuidado pertinente en su práctica.



Es así que el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Quellouno, evidencia serias falencias por parte del personal en el desempeño de sus funciones, tales como la demora en la realización de actividades como elaboración de informes, trámites administrativos internos, junto a ello se evidencia el escaso manejo de las políticas y normas que deberían regir su accionar, así como la poca coordinación que muestran las personas en la realización de sus funciones, los cuales alejan año tras año al cumplimiento de los objetivos trazados en su plan de trabajo anual, lo que viene llevando a una inadecuada puesta en práctica de las capacidades del personal, así mismo la disposición que muestran para poder aprovechar las oportunidades que se presentan no es la más apropiada, situación que viene generando el rechazo de la población por la actual gestión y el malestar de los mismos al ver un retraso en el inicio de las obras programadas en bienestar de la comunidad.

Bajo ese contexto, se ha observado que la capacidad del personal, talento que debiera mostrar habilidades y conocimientos así como experiencias en sus trabajadores, es un hecho y acción que no se da de la manera más adecuada y mucho menos son promovidos para su correcto desarrollo pudiéndose ver que a pesar de existir habilidades, estas no se ponen en práctica en el día a día del trabajo, pues el personal no hace que las cosas sucedan, posiblemente por el inadecuado conocimiento en gestión pública, así como el poco manejo de las políticas y legislación de la institución, ya que muchas de las personas que vienen laborando no cuentan con la experiencia laboral necesaria, desperdiciando de ese modo diversas aptitudes y actitudes favorables que podría tener el personal las cuales debieran volcarse en pro del crecimiento de la gestión municipal y en consecuencia del distrito, observándose que no se da y se encuentra muy alejado de poder practicar.

En lo que respecta a la oportunidad, se ha podido apreciar que esta debiera permitir a los trabajadores volcar sus iniciativas a favor de su labor en la municipalidad y así poder generarse espacios particulares y personales de desarrollo y crecimiento, sin embargo, se puede observar severas restricciones en este aspecto, pues, en cuanto a la posibilidad de toma de decisiones ya sean operativas, técnicas tácticas o estratégicas por parte del personal no son posibles de ser realizadas de la manera más efectiva o adecuada posible pues no existe una organización interna orientada al logro de ello, observándose que las personas deben esperar a que sus jefes inmediatos superiores decidan las actividades a realizarse o aprueben alguna propuesta hecha por



sus superiores a fin de solucionar las situaciones que se presentan en el quehacer diario de sus funciones, situación que viene alejando la práctica de una actitud positiva de las personas por realizar el trabajo de la mejor manera posible, pues muchos pueden querer hacer las cosas, pero la forma de trabajo establecida no les permite, situación que va en deterioro de las actitudes positivas o asertivas que quisieran o pudieran presentar los trabajadores, esta situación además genera muchas demoras en la atención a los usuarios quienes a veces deben de esperar algunos días por una respuesta que puede ser dada de manera inmediata, o en otros casos demoras injustificadas frente a situaciones que podrían solucionarse en el momento.

Finalmente, en cuanto a la disposición que viene a ser el ánimo o ganas para realizar alguna actividad o asumir un compromiso, se observa que el personal administrativo de la Municipalidad de Quellouno .se muestra poco alentador, por muchos factores ya antes mencionados en líneas arriba así como también es uno de los factores primordiales el liderazgo de los gerentes y jefes de las diferentes áreas o gerencias no es la manera correcta no se muestra una buena organización a su equipo de trabajo ya que no hay una buena comunicación entre compañeros de trabajo no hay un orden adecuado para poder desempeñarse de la mejor manera ,ya que no hay voluntad para esforzarse en su desempeño laboral, no siempre es la más adecuada, viéndose en muchos casos cierto desgano en el trabajo, situación que viene ocurriendo y generando obviamente malestar en los usuarios de los servicios municipales atendidos por dichos trabajadores y frente a ello las autoridades municipales al parecer no se han preocupado por realizar acciones que permiten cambiar dicha disposición del personal y lo motiven a servir a la institución, a través de oportunidades de desarrollo y crecimiento en el trabajo, las condiciones laborales, el salario, entre otros, los cuales se muestran muy escasos, alejando así mucho más la buena disposición de algunas personas para el desarrollo de las actividades en el trabajo.

Con esta visión general previa, se puede prever fácilmente que, de seguir dichas prácticas de descuido por parte de funcionarios y trabajadores, se extenderá en el tiempo el descuido y aletargo en su crecimiento que viene presentando hace buen tiempo ya la Municipalidad de Quellouno y eso muy a pesar de la existencia de recursos económicos que permitiesen un correcto desarrollo.

En el marco de este análisis de la problemática desarrollada se proponen las siguientes interrogantes:



## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿En qué medida la organización se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿En qué medida el subsistema técnico se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019?
- ¿En qué medida el subsistema social se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019?

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

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar el grado de relación entre la organización y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar el grado de relación entre el subsistema técnico y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019.
- Determinar el grado de relación entre el subsistema social y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019.



## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Relevancia social**

La relevancia social de la presente investigación radica en los beneficios que reporten los resultados en el personal, la municipalidad en sí y la sociedad en su conjunto, pudiéndose convertir las recomendaciones propuestas en un punto de partida para la realización de un trabajo más eficiente que logre mejorar el servicio que el personal brinda a los usuarios de la institución.

### **1.4.2. Implicancias prácticas**

La presente investigación podría ayudar a resolver la problemática actual que se tienen en la Municipalidad de Quellouno en temas de desempeño laboral, la cual podría hacerse a través de la revisión de las conclusiones las cuales describen el problema y las recomendaciones que plantan acciones que podrían solucionar dicha situación si se llevarán a cabo, con lo cual se podría superar los problemas que se vienen presentando.

### **1.4.3. Valor teórico**

La presente investigación ayudó a conocer de mejor manera el comportamiento de las variables de la organización de la institución y como este contribuye a mejorar el desempeño laboral, del personal, así como conocer la relación que existe entre ambas variables de acuerdo a la realidad de la municipalidad.

### **1.4.4. Utilidad metodológica**

La utilidad metodológica de la presente investigación se centró en la creación de un instrumento que además de ser útil a la presente investigación, servirá también como base y modelo de referencia a ser utilizado en otras investigaciones de similares características.

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

La investigación fue viable y factible puesto que las investigadoras contaron con los contactos necesarios para poder recabar la información, así también con contaron con los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para la realización de la misma.



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

### **1.5.1. Delimitación temporal**

El presente trabajo de investigación se delimitó temporalmente al análisis de la gestión de enero a diciembre del 2019, espacio de tiempo en que se tomó en cuenta todos los hechos, fenómenos de la problemática a ser estudiada.

### **1.5.2. Delimitación espacial**

La recolección de la información de la presente investigación se realizó en las instalaciones de la Municipalidad Distrital de Quellouno, en la provincia de La Convención.

### **1.5.3. Delimitación conceptual**

La presente investigación se delimitó conceptualmente al uso de las teorías de la organización y el desempeño laboral, los cuales pertenecen al área de Administración general y recursos humanos, presentándose la información en una secuencia lógica, orgánica y deductiva armando así las bases teóricas.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del estudio

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

###### **Antecedente 1**

Bonilla y Díaz (2015) desarrollaron la tesis de pregrado titulada: “Análisis de la gestión administrativa y su incidencia sobre el desempeño laboral de los funcionarios del Hospital Cristiano de Especialidades Ciudadela Las Piñas del Cantón Milagro, periodo 2012-2014”, presentada en la Universidad Estatal de Milagro – Ecuador, cuyo objetivo fue: “Analizar la incidencia que tiene la Gestión Administrativa sobre el desempeño laboral de los funcionarios del Hospital Cristiano de Especialidades - Ciudadela Las Piñas, del Cantón Milagro a través de la utilización de métodos cualitativos para contribuir en la mejora continua de la Institución”, llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: El bajo nivel de desarrollo institucional del hospital es debido a un mal manejo por parte de la gerencia respecto a la toma de decisiones, lo cual impacta en el desempeño laboral de los colaboradores de la institución, lo que se refleja en la mala calidad del servicio que se presta, y por consiguiente los pacientes se muestran insatisfechos con dichos servicios.

Segunda: En el proceso de reclutamiento del personal, no siempre se realiza una adecuada revisión del perfil, referido a los conocimientos y experiencia que debe poseer la persona que ocupará la vacante, por lo tanto, los colaboradores se muestran inconformes dentro de sus puestos laborales, ya que además de un proceso de reclutamiento mal llevado, no conocen bien sus funciones, lo que los lleva a efectuar un trabajo deficiente o a existir una duplicidad de funciones.

tercera: La comunicación que existe entre los funcionarios de la entidad es insuficiente, lo cual hace difícil tomar decisiones, puesto que, crea problemas al momento de elegir una alternativa de negociación que pueda beneficiar a la institución.



Cuarta: A causa del desconocimiento que existe acerca de la cultura de la organización, los colaboradores no se encuentran motivados a alcanzar los objetivos organizacionales.

### **Antecedente 2**

Soledispa y Posligua (2021) realizaron el artículo titulado: “Estructura Organizativa y Desempeño Laboral: Caso Fabrical Cía. Ltda., Ciudad de Quito”, publicado en la revista Dominio de las Ciencias, cuyo objetivo fue: “Determinar la incidencia entre la estructura organizacional y desempeño laboral de la empresa Fabrical Cía. Ltda., de la ciudad de Quito”, llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: Según los resultados que se obtuvieron se puede afirmar que, existen muchos indicadores que manifiestan preocupación por la estructura organizacional al planificar las actividades y aplicar la normativa organizacional, dichas características se reflejan en una satisfacción y estabilidad laboral de los colaboradores, sin embargo, si se pone énfasis en el trabajo en equipo y se crea un ambiente de colaboración donde se incentiven las iniciativas de los trabajadores, podría establecerse un mejor antecedente acerca de las funciones y desempeño de las labores que se efectúan en la organización.

Segunda: Desde el diagnóstico realizado in situ, se pudo identificar que la estructura organizativa que posee la compañía es de tipo funcional. Lo cual posibilita el logro de los objetivos organizacionales, respecto a factores tales como; departamentalización, división de trabajo, jerarquía y control de mando con la respectiva flexibilidad, ya sí lograr el desarrollo de la compañía.

Tercera: Se pudo concluir que, según el personal, un factor importante dentro del desempeño laboral viene a ser la motivación, se puede mencionar que, al trabajador adulto mayor, se le da la opción de renunciar de manera voluntaria en vez de despedirlo. Asimismo, se destaca la importancia de incorporar más tecnología en la organización.



### 2.1.2. Antecedentes nacionales

#### Antecedente 3

En la Universidad César Vallejo, se desarrolló la tesis titulada: “Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016”, presentada por Ferrer (2017) tesis desarrollado para obtener el grado académico de maestro, cuyo objetivo fue: “Determinar la relación que existe entre Gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cajamarca, 2016”, llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,776 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se pudo concluir lo siguiente: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el Desempeño laboral según los colaboradores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Asimismo, se debe indicar que las características de la gestión administrativa se encuentran relacionadas con las capacidades para el desempeño laboral.

Segunda: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,825 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se pudo concluir lo siguiente: Existe relación significativa entre el Planeamiento de la gestión administrativa y el Desempeño laboral según los colaboradores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016, lo que implica que el Planeamiento es un elemento que se encuentra relacionado con el nivel del desempeño de los colaboradores, puesto que éstos se adaptan fácilmente a distintos ambientes.

Tercera: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,847 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se pudo concluir lo siguiente: Existe relación significativa entre la Organización administrativa de la gestión administrativa y el Desempeño laboral según los colaboradores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Se precisa que dicha relación presenta una magnitud fuerte.

Cuarta: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,806 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se pudo concluir lo siguiente: Existe relación significativa entre la dirección administrativa y el Desempeño laboral según



los colaboradores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Se precisa que dicha relación presenta una magnitud alta.

Quinta: Con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,757 y un valor  $p = 0,000$  menor al nivel  $\alpha = 0,05$ , se pudo concluir lo siguiente: Existe relación significativa entre el control administrativo y el Desempeño laboral según los colaboradores de la Municipalidad provincial de Cajamarca en el año 2016. Se precisa que dicha relación presenta una magnitud alta

#### **Antecedente 4**

Vilca (2018) realizó la tesis de maestría titulada: “Gestión administrativa y desempeño laboral en la Gerencia de Infraestructura Pública de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua, año 2018”, presentada en la Universidad César Vallejo, cuyo objetivo fue: “Determinar la relación entre gestión administrativa y desempeño laboral en los trabajadores de la Gerencia de Infraestructura Pública del Municipio Provincial Mariscal Nieto de Moquegua – 2018”, llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: Se concluyó que el 72% de los colaboradores de la Gerencia de Infraestructura del Municipio Provincial de Mariscal Nieto frecuentemente, señalan que la Gestión Administrativa se encuentra de un nivel regular a muy inadecuado; y con referencia al desempeño laboral el 75% de los colaboradores señalaron que se encuentra de un nivel medio a muy bajo.

Segunda: Existe una relación positiva muy fuerte entre las variables Gestión Administrativa y Desempeño Laboral ( $r=0.955$ ).

Tercera: Se pudo determinar que existe una relación positiva considerable entre las variables Eficiencia Laboral y Gestión Administrativa ( $r=0.812$ ); de los colaboradores de la Gerencia de Infraestructura Pública del Municipio Provincial de Mariscal Nieto - Moquegua

Cuarta: Se pudo determinar que existe una relación positiva muy fuerte entre las variables Eficacia Laboral y Gestión Administrativa ( $r=0.935$ ); de los colaboradores de la Gerencia de Infraestructura Pública del Municipio Provincial de Mariscal Nieto - Moquegua.



Quinta: Se pudo determinar que existe una relación positiva muy fuerte entre las variables Calidad Laboral y Gestión Administrativa ( $r=0.948$ ); de los colaboradores de la Gerencia de Infraestructura Pública del Municipio Provincial de Mariscal Nieto - Moquegua.

Sexta: Se pudo determinar que existe una relación positiva muy fuerte entre las variables Economía Laboral y Gestión Administrativa ( $r=0.936$ ); de los colaboradores de la Gerencia de Infraestructura Pública del Municipio Provincial de Mariscal Nieto - Moquegua.

Séptima: Se pudo determinar que existe una relación positiva muy fuerte entre las variables Planificación y Desempeño Laboral ( $r=0.980$ ); de los colaboradores de la Gerencia de Infraestructura Pública del Municipio Provincial de Mariscal Nieto - Moquegua.

Octava: Se pudo determinar que existe una relación positiva muy fuerte entre las variables Organización y Desempeño Laboral ( $r=0.941$ ); de los colaboradores de la Gerencia de Infraestructura Pública del Municipio Provincial de Mariscal Nieto - Moquegua.

Novena: Se pudo determinar que existe una relación positiva considerable entre las variables Dirección y Desempeño Laboral ( $r=0.736$ ); de los colaboradores de la Gerencia de Infraestructura Pública del Municipio Provincial de Mariscal Nieto - Moquegua.

Décima: Se pudo determinar que existe una relación positiva muy fuerte entre las variables Control y Desempeño Laboral ( $r=0.933$ ); de los colaboradores de la Gerencia de Infraestructura Pública del Municipio Provincial de Mariscal Nieto - Moquegua.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

#### **Antecedente 5**

En la Universidad Andina del Cusco se encontró de pregrado titulada: “Organización en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, provincia del Manu, Madre de Dios – 2016”, desarrollada por Challco (2017) cuyo objetivo fue: “Describir cómo es la organización en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Madre de Dios – 2016”, tesis tomada como



antecedente por considerar la misma variable y dimensiones, llegando a los siguientes resultados:

Primera: Para el 36.21% del personal encuestado de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, indican que a veces la institución se encuentra organizada, por otro lado el 26.21% indican que nunca está organizada, existiendo muchas falencias en el desarrollo de la organización, como es el lento flujo de trabajo que se produce por la lejanía y dificultad en el acceso al mismo distrito, lo que hace que se tenga inconvenientes al momento de querer contar con mejor tecnología y personal idóneo, ocasionando también la poca supervisión del trabajo que realizan las personas en las diferentes sedes y el poco contacto e interrelación entre todo el personal ocasionando la falta de motivación y liderazgo para el desarrollo de sus funciones, atrasando de esta manera el logro de los objetivos institucionales.

Segunda: En cuanto al sistema técnico o de tarea, se determinó que el 37.5% del personal encuestado de la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, indicaron que el sistema técnico o de tarea nunca se realizó, por otro lado para el 37.5% del personal a veces el sistema se realizó, analizado a través de la tecnología la cual se mostró como una debilidad debido a la falta de equipos modernos y capacitación del personal para el uso de los mismos, así como la ubicación de la sede central lo cual generó que la mayoría del personal no permaneciera en el lugar, entre ellos las autoridades quienes deben de salir a realizar gestiones a las ciudades más cercanas, como es el Cusco y Puerto Maldonado, ocasionando que la supervisión no sea constante y el personal no cumpliera con el horario de trabajo establecido laborando solo un aproximado de 6 horas diarias y finalmente el conocimiento, el cual también se presentó como una debilidad, debido a que la Municipalidad de Fitzcarrald, tiene poco presupuesto para poder contratar profesionales idóneos con especialidades que apoyen de manera apropiada al desarrollo de la gestión, lo que perjudica también en la realización de capacitaciones al personal con el que trabaja, realizándose solo de manera general como es el manejo de programas como el SIAF, y de seguridad laboral con INDECI, así mismo se evidenció que tanto las autoridades como la gran mayoría de personas que laboran no cuentan con una



especialización o grado de estudios, siendo la mayoría solo egresados de secundaria completa

Tercera: Para el sistema gerencial o administrativo en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald se observó que el 33.64% del personal encuestado, señalaron que a veces el sistema gerencial o administrativo se realizó, por otro lado el 28.64% del personal encuestado indicaron que nunca se realizó, analizado a través de la estructura organizacional, la cual muestra que el personal durante la gestión del 2016 no respetaba la estructura para el desempeño de sus funciones pues existía mucha libertad en su accionar ya que no había un adecuado control del personal, puesto que no hay un organigrama que refleje la realidad de los puestos y funciones del personal, así mismo los objetivos no se presentaron de manera clara y concisa al personal quienes desconocían cuales eran y de similar modo las políticas reflejaban el mismo problema pues el personal no acataba las políticas establecidas por la institución y algunas de ellas no orientaban de manera clara el accionar en cada puesto de trabajo, evidenciándose que tanto el organigrama, los objetivos, las políticas entre otros documentos normativos con los que cuenta la municipalidad son copia fiel de otras municipalidades, no reflejando la realidad del distrito de Fitzcarrald, en cuanto a los procedimientos administrativos eran manejados casi de manera correcta ya que estos están normados de manera general para todas las instituciones públicas y la toma de decisiones que muestra que parte del personal si tenía libertad para poder tomar decisiones y solucionar los conflictos que se presentaron durante la gestión del 2016

Cuarta: Y finalmente para el sistema social o humano en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald se determinó que el 37.5% del personal encuestado, manifestaron que a veces el sistema social o humano se realizó, por otro lado el 31.82% del personal indicaron que casi siempre se realizó, que fue analizada a través de las relaciones sociales, las cuales se muestran con una tendencia alta debido a que el personal hacía lo posible por realizar un trabajo en conjunto, sin embargo la frecuencia de las reuniones entre las autoridades y el personal fueron muy pocas, así mismo los valores como el buen servicio y elevada eficacia con los que debería trabajar el personal no se desarrollaban de manera correcta, debido a que las actitudes que cada uno muestra en sus



comportamientos no son las más convenientes pues muchas personas no ponían empeño en la labor que realizaban muy a pesar que la municipalidad tiene los valores establecidos que deben ser aplicados en el desarrollo de las funciones que desempeñan, situación que ocurre por una falta de motivación hacia el personal, quienes efectuaban sus actividades por pura obligación sin sentir satisfacción en lo que hacían, pues no se percibía la influencia del liderazgo de las autoridades o de sus jefes que los motiven a mejorar ciertas conductas y con ello el logro de las metas y objetivos establecidos y finalmente la comunicación que se muestra era casi buena, ya que el personal hacía un esfuerzo por transmitir la información de manera oportuna, muy a pesar de las distancias y las condiciones de la sede central, demorando en muchas ocasiones la información para la toma de decisiones oportunas.

#### **Antecedente 6**

Castro (2022) realizó la tesis de maestría titulada: “Organización y relación con seguridad y salud en el trabajo de limpieza de la Municipalidad de San Jerónimo, Cusco, 2021”, presentada en la Universidad César Vallejo, cuyo objetivo fue: “Determinar qué relación existe entre la organización y la seguridad y salud en el trabajo del personal de limpieza de Municipalidad de San Jerónimo, Cusco – 2021”, llegando a las siguientes conclusiones:

Primera: En lo relacionado al Subsistema gerencial o administrativo, se evidenció que se desarrolla a un nivel poco adecuado, reflejo de las apreciaciones del personal, quienes manifestaron en un 38% no estar de acuerdo de la forma como se trabaja dicho subsistema, con dichos resultados se determinó que existe relación entre ambas variables donde el Rho de Spearman es 0,543, resultado que indica una correlación positiva, asimismo, se determinó que el valor de significancia bilateral (sig.) es  $0.000 < 0.05$ , por lo tanto, existe una relación positiva y significativa.

Segunda: El Subsistema social o humano muestra un desarrollo medianamente adecuado, demostrado con los resultados del 34% del personal quienes no están de acuerdo de la forma como se maneja dicha dimensión, con dicho resultado se determinó que existe relación entre el subsistema social o humano y la variable Seguridad y salud en el trabajo con un valor de Rho de Spearman de



0,673, lo que indica una correlación positiva, con un valor de significancia bilateral (sig.) de 0.000 0.05, por lo tanto, existe una relación positiva y significativa.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Organización**

#### **2.2.1.1. Concepto de organización**

Chiavenato (2014) menciona que la organización social en las empresas se considera como: una entidad social, en la cual los individuos interactúan mutuamente para obtener objetivos específicos. En este marco, la palabra organización se define como una empresa humana formada de manera deliberada para el logro de ciertos objetivos. Las empresas son un ejemplo de organización social. Por su parte Robbins y Coulter (2018) afirman que una organización es un conjunto de individuos instituida intencionalmente con el fin de lograr un determinado objetivo. En principio, cada organización tiene un determinado objetivo, habitualmente formulado en las metas que quiere alcanzar. En segundo lugar, las organizaciones se conforman por individuos, siendo estos necesarios para realizar las tareas que se requieren para que dichas organizaciones puedan cumplir sus propósitos, en tercer lugar, la organización instituye una estructura intencional que establece el entorno en el que laboran los integrantes de ésta.

La organización, según Weihrich et. al. (2017) la definen como un conjunto de individuos trabajando de manera conjunta para lograr una meta compartida. Existen organizaciones lucrativas cuya meta compartida está dirigida a la obtención de utilidades, en el caso de organizaciones no lucrativas tales como las instituciones dedicadas a la caridad, la meta compartida suele ser satisfacer necesidades específicas o aportar servicios extra. Así también Diaz (2016) afirma que la organización es una disposición para la realización de ideas, pasando del proyecto a la ejecución. Para instituir una organización



primero se debe concebir la idea de la misma y se debe fijar en primer lugar la meta que dicha organización ha establecido.

#### **2.2.1.2. La organización desde la teoría de los sistemas**

Chiavenato (2017) menciona que una organización establece un modelo de sistema abierto, el cual se encuentra en permanente interacción con su entorno, obteniendo un equilibrio dinámico o condición estable, siempre y cuando, mantenga su capacidad de transformar la energía o el trabajo. No sería posible que el sistema superviva, sin contar con el constante flujo de entrada, transformación y flujo de salida. De esta manera, un sistema biológico o social, es básicamente, un continuo proceso de reciclaje de información, energía o material. El sistema tiene que obtener la entrada de recursos suficientes para poder realizar sus operaciones, y luego enviar al ambiente el volumen suficiente de recursos transformados para que el ciclo continúe. La teoría de sistemas brinda un esquema conceptual que posibilita, simultáneamente, analizar y sintetizar la organización en un entorno dinámico y complejo. Las áreas o secciones de la organización son considerados subsistemas que se interrelacionan dentro de un suprasistema. Dichas interrelaciones generan una integración sinérgica del sistema de forma que el todo es mayor que la suma de sus partes; o, en todo caso, distinto. Asimismo, una organización es un sistema abierto que realiza una interacción dinámica con el entorno o ambiente.

#### **2.2.1.3. La organización según el Modelo Tavistock**

De acuerdo a lo mencionado por Gross (2017) se tiene que una organización es un sistema abierto que debe realizar una función esencial para su supervivencia. El sistema realizará su función esencial sólo a través del intercambio de materiales con su entorno o medio ambiente. Este intercambio radica en diversos procesos: importar materiales y recursos y transformar el consumo de algunos bienes para el sostenimiento del sistema y la exportación de servicios, productos y desperdicios. El modelo de Tavistock se caracteriza por



poseer un enfoque sociotécnico, que constituye una forma Inter sistémica e integral de definir una organización. Puesto que las organizaciones se encuentran supeditadas al trabajo humano; las fuerzas sociales se encontrarán en vigencia e incidirán en la producción de servicios y bienes. Por consiguiente, un enfoque basado únicamente en la tecnología será considerado como inadecuado y defectuoso. Entonces, el punto de vista de Tavistock considera importante contar con una tecnología y estructura apropiadas para el desenvolvimiento de la organización, sin embargo, también considera las relaciones existentes entre la tecnología y el talento humano. Dichas relaciones cambian y necesitan analizarse constantemente. Así pues, el modelo de Tavistock implica los aspectos psicológicos, social, así como lo tecnológico, promoviendo el perfeccionamiento de estos tres aspectos dentro del contexto de la organización.

#### **2.2.1.4. Importancia de la organización**

Pérez (2014) menciona que la organización es importante porque:

- Estructura las actividades de manera óptima.
- Apoya el establecimiento de mejores relaciones laborales.
- Busca implementar la especialización.
- Posibilita la delegación de autoridad.
- Aumenta la eficiencia.

Por su parte, Chiavenato (2017) señala que dentro del mundo industrializado en el que se vive hoy, la producción de bienes y servicios, se realiza dentro de una organización. Tanto más industrializada es una sociedad, más dependerá de las organizaciones, entonces, las organizaciones son importantes porque al ser las encargadas de la producción, son éstas las responsables de satisfacer las necesidades de dicha sociedad. Asimismo, el efecto de las organizaciones en la vida y la calidad de vida, de las personas, es



significativa y perdurable, por un simple motivo: los individuos nacen, crecen, viven, se educan, trabajan y se recrean en organizaciones. Las organizaciones, sean cuales fueren sus objetivos, trabajan con personas, las que, por otra parte, son cada vez más dependientes del trabajo organizacional.

#### 2.2.1.5. Características de la organización

Pérez (2014) menciona que la organización presenta las siguientes características:

- Una organización involucra siempre el trabajo de las personas.
- La interacción organización-personas, se ordenan o establecen de acuerdo a un tipo de estructura definido.
- Todos los miembros de una organización tienen metas individuales, algunos de los cuales sirven de motivación para sus acciones o formas de actuar. Cada miembro de la organización, espera que su desempeño en la organización, aporte a la consecución de sus metas individuales.
- Las interacciones dentro de una organización, asimismo, deberían servir de apoyo para lograr metas comunes, que pueden ser distintas a las personales, sin embargo, relacionados a éstos.

#### 2.2.1.6. Modelos de organización

Chiavenato (2014) menciona que son tres los modelos que explican a la organización como un sistema abierto, los cuales son:

**A. Modelo de Schein:** Plantea ciertas características que la teoría de sistemas establece en la definición de la organización:

- La organización es un sistema abierto.
- La organización es un sistema que tiene diversas funciones y objetivos.
- La organización es un conjunto de subsistemas que interactúan dinámicamente.
- Los subsistemas son recíprocamente dependientes.



- La organización se constituye dentro de un ambiente dinámico que contiene a otros sistemas.
- Las diversas relaciones entre la organización y su entorno dificultan la definición de los límites organizacionales.

**B. Modelo de Katz y Kahn:** Formulan un modelo de organización aplicando la teoría de los sistemas a la teoría administrativa. De acuerdo a este modelo la organización tiene las peculiaridades propias de un sistema abierto.

- Estado de equilibrio y homeostasis dinámica.
- Límites o fronteras.
- Equifinalidad
- Diferenciación.
- Importación (entradas)
- Transformación (procesamiento).
- Exportación (salidas).
- Los sistemas son ciclos de eventos que se repiten.
- Entropía negativa.
- Información como insumo.

**C. Modelo sociotécnico de Tavistok:** El modelo sociotécnico de Tavistock fue formulado por psicólogos y sociólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock. De acuerdo a estos investigadores, la organización es un sistema abierto que interactúa constantemente con su medio. Además, la organización es un sistema sociotécnico establecido sobre dos subsistemas:

- Subsistema técnico
- Subsistema social

Para la presente investigación se tomará en cuenta el modelo sociotécnico de Tavistock



### 2.2.1.7. Modelo sociotécnico de Tavistock

Guido y Tobal (2016) manifiestan que este modelo fue planteado por sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, basados en estudios realizados en minas de carbón inglesas y empresas textiles hindúes. El sistema sociotécnico explica que las relaciones humanas no son factores optativos de una organización, sino que vienen a ser una propiedad intrínseca de la misma. Chiavenato (2014) en su libro *Introducción general a la administración* menciona que sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock imaginaron la organización como un sistema sociotécnico, el cual se encuentra en permanente interrelación con el entorno que lo rodea. Las organizaciones se encuentran conformadas por dos subsistemas:

- Subsistema técnico
- Subsistema social

#### A. Sistema técnico

Según Chiavenato (2014) el sistema sociotécnico de la organización contiene las instalaciones físicas, las tareas que se realizarán, los instrumentos y los equipos que se usarán, los requerimientos de cada tarea, las utilidades y los métodos de las operaciones, el ambiente físico y la manera en que está arreglado, así también, la operación de las tareas. Resumiendo, el subsistema técnico involucra la tecnología, el tiempo y el territorio, se responsabiliza de la eficacia potencial de la organización. Para Guido y Tobal (2016) el subsistema técnico está constituido por la tecnología, el territorio y el tiempo y es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

De acuerdo al concepto se tiene los siguientes ítems:

#### ➤ Instalaciones físicas

Cuellar (2020) señala que las instalaciones físicas comprenden los espacios en los que se desarrolla la



organización y la ordenación física del mismo, lo cual implica, la disposición de los espacios necesarios para el movimiento del personal y materiales, almacenamiento y las diferentes actividades o servicios, como el equipo de trabajo y el personal. Cada organización debe tener en cuenta todo los bienes muebles e inmuebles con los que cuenta y trabajar organizadamente las relaciones hombre-espacio-máquina. Martines (2013) menciona que las instalaciones físicas de una organización están referidas al espacio físico donde se ubica ésta, además del lugar donde se desarrolla el proceso productivo de la misma. Por lo tanto, es sustancial que las decisiones que se toman respecto al diseño y la distribución de la organización, sea el más conveniente.

Para diseñar y distribuir las instalaciones, se debe haber realizado un análisis previo de las mismas, y posteriormente elegir la mejor opción de instalación, pues ésta debe permitir a la organización alcanzar sus objetivos, en vista de que, un diseño y distribución apropiados de las instalaciones, hace posible una utilización más eficiente del espacio disponible, facilitando el proceso de producción, minimizando gastos en equipo y tiempo de producción y consecuentemente, disminuyendo los costos en la gestión de los materiales. De esta manera, las instalaciones constituyen un rol esencial dentro de la organización, puesto que, además de albergar a la misma, apoyan el proceso y capacidad productiva de esta.

#### ➤ **Tecnología**

Weihrich et. al. (2017) mencionan que el termino tecnología se refiere al conjunto de conocimientos que se posee acerca de la manera cómo se deben hacer las cosas, lo que comprende los inventos, las técnicas y el abundante acervo de conocimiento organizado en relación a todo, desde la aerodinámica hasta la zoología; siendo su influencia más importante, la manera en la que se hacen las cosas, cabe decir,



la manera de diseñar, producir, distribuir y expender bienes y servicios. La tecnología se desarrolla a través de la invención y la innovación. Chiavenato (2019) señala que, desde la óptica de la administración, la tecnología es un factor que se lleva a cabo en las organizaciones por medio de conocimientos adquiridos acerca de, know how, o la realización de las tareas, y por sus manifestaciones físicas; tales como: equipos, instalaciones y maquinaria, los que constituyen un conjunto de técnicas utilizadas en la transformación de materia prima en resultados, cabe decir, en servicios y productos. Según Javes (2013) es la combinación de habilidades, conocimientos, capacidades, técnicas, materiales, máquinas, computadoras, herramientas y otros equipos que las personas utilizan para convertir o transformar materias primas en bienes de valor.

➤ **Políticas**

Las políticas, enfocadas desde la perspectiva de Weihrich et. al. (2017) son declaraciones que establecen el juicio de los gerentes para tomar decisiones, asegurando que éstas se ejecuten dentro del marco de algunos límites; y en pocas ocasiones requieren una acción, puesto que, el objetivo principal de las políticas, es el de guiar a los gerentes al cumplimiento de la decisión tomada finalmente. Para Chiavenato (2014) las políticas son enunciados genéricos que se basan en planes estratégicos y objetivos integrales que establecen el rumbo y dirección que deben tomar los miembros de la organización.

➤ **Normas**

Según Chiavenato (2014) son aquellas reglas plasmadas en un reglamento que implica un procedimiento. Se trata de órdenes planteadas objetiva y directamente para establecer un comportamiento o curso de acción que deben seguirse textualmente. Las normas sirven para dar homogeneidad a las



acciones. Para Robbins y Coulter (2018) las normas son aquellos estándares o expectativas aceptadas y compartidas por los integrantes de un grupo. Las normas establecen factores como los niveles de producción, la puntualidad, el ausentismo, y la cantidad de socialización que se permite dentro del trabajo. Aun cuando cada organización tiene su propia normativa, los estándares organizacionales habituales están enfocados en el desempeño y el esfuerzo, la lealtad y la forma de vestirse. Así pues, las normas constituyen influencias eficaces en el desarrollo del trabajo individual de los colaboradores. Weihrich et al. (2017) manifiesta que las normas o reglas determinan acciones concretas requeridas, o su ausencia, para prever la existencia de errores o desviaciones; generalmente son el tipo de plan más sencillo. El propósito de una norma es poner de manifiesto una decisión de la gerencia acerca de si determinada acción debe o no seguirse.

## **B. Sistema social**

Chiavenato (2014) enfoca el concepto de sistema social como un sistema que está constituido por los individuos, sus características psicológicas y físicas, así como, por las interrelaciones entre las personas encargadas de realizar la tarea, y las exigencias de la organización formal e informal en contextos laborales. El subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real. Guido y Tobal (2016) manifiestan que el subsistema social está comprendido por las personas, las relaciones sociales y las exigencias formales e informales de la organización y se encarga de transformar la eficiencia potencial en eficiencia real.

De acuerdo al concepto se tiene los siguientes ítems:

### ➤ **Interrelaciones sociales**

Tovar (2017) manifiesta que las interacciones sociales son el proceso mediante el cual se interactúa y se reacciona



frente a los individuos que están alrededor de uno. Implican los actos que los individuos efectúan unos hacia otros, y las respuestas que reciben a cambio. Según Palmar y Valero (2014) se trata de un factor primordial dentro de la organización, puesto que, según el grado en que el individuo se vincula con sus semejantes, podrá actuar con más equilibrio y armonía; cabe decir que, cuando el colaborador siente que trabaja de manera armónica con su equipo, dentro de un ambiente de colaboración, respeto, y responsabilidad compartida entre los integrantes del grupo, él también actuará con mayor satisfacción y cuidado en sus labores, como una manera de compensar al equipo.

#### ➤ **Trabajo en equipo**

De acuerdo a lo manifestado por Díaz (2014) el trabajo en equipo crea una sinergia positiva mediante el esfuerzo coordinado. La suma del trabajo realizado por los integrantes del equipo da como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los desempeños individuales. En el mismo sentido Martínez et. al. (2018) mencionan que el trabajo en equipo está constituido por todas aquellas tareas que demandan de una labor de equipo, el cual opera como una maquinaria, cabe decir, es una maquinaria donde cada integrante se desempeña de manera óptima, sin embargo, si uno de ellos falla, el proceso también. Dentro del equipo, cada uno de sus integrantes es fundamental, por lo cual, cada integrante debe tener la oportunidad de participar, puesto que pueden aportar mucho con su desempeño.

#### ➤ **Comunicación**

De acuerdo a lo propuesto por Chiavenato (2014) la comunicación dentro de la organización consiste en el intercambio de información entre individuos. Implica transmitir una información o un mensaje. Es uno de los procesos esenciales de la vivencia humana y de la organización social. La comunicación necesita de un código para enunciar un mensaje



y mandarlo a manera de señal (símbolos, ondas sonoras, letras impresas, etc.), mediante un canal (papel, cables, aire, etc.) a un receptor que lo decodifica e interpreta su significado. En la conversación o comunicación personal directa hablada, el lenguaje tiene la función de código, que se refuerza mediante mecanismos de comunicación no verbal, tales como señales, símbolos gestos, entre otros. Asimismo, la comunicación interpersonal se puede establecer a distancia, mediante internet, un teléfono o un escrito, que viene a ser medios de transmisión de los mensajes.

Robbins y Coulter (2018) afirman que la comunicación es el proceso de transmitir y comprender significados. Si no se transfieren ideas o información, no se realiza la comunicación. Así pues, para que la comunicación tenga éxito, es imprescindible que el significado se transfiera y se entienda. Asimismo, Nelson y Quick (2013) mencionan que la comunicación involucra evocar un significado común o compartido con otro individuo. En una organización, la comunicación se lleva a cabo entre dos o más individuos; y es importante para el bienestar y la salud, dentro del hogar como en el ambiente laboral.

## **2.2.2. Desempeño laboral**

### **2.2.2.1. Concepto de desempeño laboral**

Está referido a la ejecución de las responsabilidades y obligaciones que intervienen en la producción de un producto o servicio, o a llevar a cabo labores administrativas, para lo cual deben de poner en práctica distintos factores. (Robbins & Judge, 2017). De acuerdo a lo mencionado por los autores Ivancevich et. al. (2018) se entiende que el desempeño laboral es el desempeño en el puesto laboral es la manera como los individuos se desarrollan dentro de su ámbito laboral, implementando sus habilidades, aprovechando la oportunidad de realizar las tareas brindando una buena disposición al



efectuar sus labores, así pues, se trata de un factor complejo, que precisa de la interrelación de varios elementos.

Según Chiavenato (2017) el desempeño o performance es el conjunto de capacidades o características de comportamiento o rendimiento de un individuo, equipo o empresa. Es la manera en que los individuos, equipos o empresas desarrollan sus actividades y labores, alcanzando con ello, los objetivos de la organización y promoviendo a su vez, resultados óptimos. El desempeño laboral constituye; puesta en marcha, realización, cabe decir, hacer realidad lo que se planeó, ideó o esperó.

Así también se tienen que el desempeño laboral consiste en evaluar las aptitudes que manifiesta un trabajador a lo largo de la realización de sus labores. Se trata de una evaluación individual que se basa en el esfuerzo de cada individuo (Acosta, 2018). Por su parte, Palmar y Valero (2014) mencionan que el desempeño laboral está referido a la manera en la que cada individuo que efectúa su jornada laboral se desenvuelve dentro de una empresa u organización, el cual debe adecuarse a las exigencias y necesidades de la organización, de tal forma que sea efectivo eficiente y eficaz en el desarrollo de las labores que le son asignadas para el logro de los objetivos planteados, consecuentemente al éxito organizacional.

#### **2.2.2.2. Niveles de desempeño**

Acerca de los niveles de desempeño Werther et. al. (2014) indican que el análisis de puestos contiene un uso extra: permiten formular niveles de desempeño en el puesto laboral, establecidos con dos propósitos:

- Se instituyen en objetivos de desempeño que quieren alcanzar los colaboradores y su logro derivará en una satisfacción genuina. Ciertamente, la presencia de niveles de desempeño claros y razonables, establecen uno de los elementos primordiales en el logro de un apropiado entorno de trabajo. Cuando los niveles son inadecuados, la motivación y la moral de los colaboradores pueden ser bajos.
- Asimismo, los niveles de desempeño establecen un parámetro que hace posible evaluar el grado en que se están alcanzando los

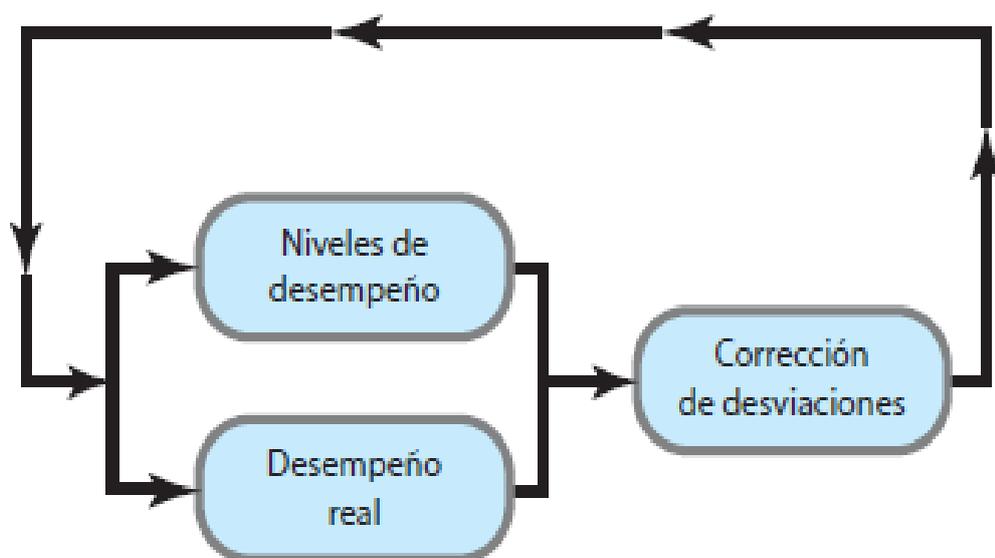


objetivos que se establecieron para cada tarea o labor. Son imprescindibles para el personal que trabaja con el talento humano, así como para los gerentes, puesto que posibilitan la evaluación y medición del desempeño general para intervenir tomando las medidas necesarias.

Los niveles de desempeño en el puesto laboral se establecen desde la información que se obtiene a través del análisis de puestos, y desde ese análisis se puede medir el desempeño real alcanzado en el trabajo diario. En caso de que en la evaluación se manifiesten desviaciones mayores con referencia a los parámetros establecidos, el personal de recursos humanos y los gerentes de línea deben intervenir en el proceso, llevando a cabo las acciones correctivas pertinentes. De esta forma, las acciones de los colaboradores crean un valioso conjunto de datos que configuran un proceso de retroalimentación imprescindible acerca de la labor que se está realizando. Dicha retroalimentación está dirigida a realizar variaciones en los parámetros formulados, en tanto éstos se hayan fijado equivocadamente, o a cambiar las normas que establecen las tareas cotidianas.

**Figura 1**

Diagrama de un sistema de control



Fuente: Werther et al. (2014)



### **2.2.2.3. Evaluación del desempeño laboral**

Werther et. al. (2014) mencionan que la evaluación del desempeño establece un proceso mediante el cual se mide el rendimiento general del colaborador; en otras palabras, su aporte global a la empresa; y en última instancia, supone justificar su permanencia en la organización. La mayoría de los colaboradores trata de conseguir retroalimentación acerca de la forma en que realizan sus actividades, y son los supervisores o jefes quienes evalúan el desempeño individual para, con esa data, tomar las acciones correspondientes. Si se da el caso de que el desempeño es menor a lo esperado, el supervisor debe establecer una acción correctiva; de igual forma, el desempeño esperado o sobresaliente debe ser incentivado. Las evaluaciones de tipo informal, realizadas dentro del trabajo cotidiano, si bien, son necesarias suelen no ser suficientes. Al contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el área de recursos humanos identificará al personal que logra cumplir o exceder el desempeño esperado, y a aquellos que no lo logran. De igual manera, un sistema de evaluación del desempeño óptimamente establecido apoya los procesos de reclutamiento, selección e inducción. Inclusive las disposiciones acerca de compensaciones, promociones internas, entre otras vinculadas al capital humano, están supeditadas a la data sistemática y documentada disponible del trabajador. Desde el punto de vista de un gerente, la evaluación de desempeño formal, se podría considerar innecesaria, en vista de que cada gerente conoce el comportamiento laboral cotidiano de cada uno de sus subordinados.

### **2.2.2.4. Importancia de la evaluación del desempeño laboral**

Werther et. al. (2014) mencionan que el desempeño laboral se considera importante puesto que el rol del capital humano se ha tornado en un tema de gran relevancia en las empresas, porque uno de los desafíos más importantes de los gerentes es tener conocimiento del valor agregado que cada colaborador proporciona a la empresa, así como garantizar la consecución de los objetivos organizacionales



y su aporte a los logros finales. Por estos motivos, es importante que cada empresa posea un sistema formal de evaluación del desempeño, en el cual cada gerente o supervisor pueda revisar el avance, progresos e inconvenientes que sus subordinados tienen dentro de su ámbito laboral. El sistema de evaluación de desempeño comienza con un comentario que hace el trabajador acerca de sus logros laborales alcanzados, comentarios generales y sugerencias acerca de cómo podría optimizar la productividad. Asimismo, esta información debe ser revisada y acreditada por su jefe inmediato, y posteriormente por el gerente correspondiente. Los comentarios del jefe y del gerente, son los que le darán el trabajador un resultado de su desempeño que puede ser sobresaliente, satisfactorio o deficiente, dependiendo del caso.

#### **2.2.2.5. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral**

Werther et. al. (2014) mencionan que los beneficios de la evaluación del desempeño laboral son:

- A. Aclarar las metas y los objetivos del área al que pertenece el trabajador.
- B. Que el trabajador tenga conocimiento de la dirección hacia dónde apunta la organización y el área.
- C. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- D. Establecer de manera clara y cooperativa las metas, objetivos, e indicadores del puesto laboral.
- E. Establecer los recursos que se encuentran disponibles o que se van a necesitar para alcanzar las metas y objetivos.
- F. Colaborar con un mejor nivel en la comunicación y comprensión entre la gerencia y los trabajadores, estableciendo un grato entorno laboral.
- G. Generar un parámetro consignado por escrito, acerca de los resultados de la evaluación de cada trabajador, y con esta data



tomar decisiones del plan de carrera, remuneraciones y promociones.

H. Generar la ocasión de interacción entre gerentes y empleados, quienes pueden realizar un intercambio de sus perspectivas acerca de la empresa y las tareas cotidianas. (pág. 218)

#### **2.2.2.6. Ventajas de la evaluación del desempeño laboral**

Werther et. al. (2014) mencionan que las ventajas de la evaluación del desempeño son las siguientes:

A. **Mejora el desempeño:** A través de la retroalimentación de las labores realizadas, el gerente y el encargado del área de personal realizan las acciones apropiadas con el fin de optimizar el rendimiento de cada colaborador de la empresa.

B. **Políticas de compensación:** Las evaluaciones del desempeño sirven de apoyo en las decisiones de compensación y aumentos salariales. Varias empresas comparten sus ganancias en base al desempeño del colaborador, que se establece mediante las evaluaciones de desempeño.

C. **Decisiones de ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones están basadas generalmente en el desempeño previo o anterior. Las promociones son, frecuentemente un reconocimiento del desempeño previo.

D. **Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño limitado indicaría que el trabajador requiere una nueva capacitación. De igual forma, un desempeño apropiado o excelente indicaría la presencia de un potencial, que se puede aprovechar de mejor manera.

E. **Planificación y desarrollo de la carrera profesional:** La retroalimentación del desempeño dirige las decisiones acerca de ciertas posibilidades de desarrollo profesional.

F. **Imprecisión de la información:** El desempeño deficiente podría señalar la existencia de fallas en la información acerca del análisis



del puesto, los planes de recursos humanos, u otro factor del sistema de información del área del capital humano. Si se confía en información imprecisa, se podrían tomar decisiones incorrectas al momento de contratar, capacitar o desarrollar el recurso humano.

**G. Errores en el diseño del puesto:** El desempeño deficiente podría mostrar fallas en la determinación del puesto. Las evaluaciones apoyarán a la identificación de dichos errores.

**H. Desafíos externos:** Ocasionalmente, ciertos aspectos externos tales como: las finanzas, la salud, la familia, entre otros, influyen en el desempeño del trabajador. Si estos aspectos surgen en los resultados de la evaluación del desempeño, es posible que el departamento de recursos humanos pueda apoyar en su solución.

#### **2.2.2.7. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral**

Robbins y Judge (2017) afirman que la evaluación del desempeño tiene varios objetivos, así:

- Apoyar a que la dirección pueda tomar decisiones referentes al capital humano acerca de transferencias, ascensos y separación del personal.
- Asimismo, las evaluaciones apoyan en revelar las necesidades de capacitación y desarrollo, puesto que logran identificar con exactitud cuáles son las competencias y destrezas que los colaboradores necesitan desarrollar mediante programas de capacitación.
- Finalmente, otorgan retroalimentación al personal acerca de cómo es que la empresa percibe su rendimiento, y frecuentemente se basa en esa información para establecer recompensas, tales como aumento de sueldo por méritos.

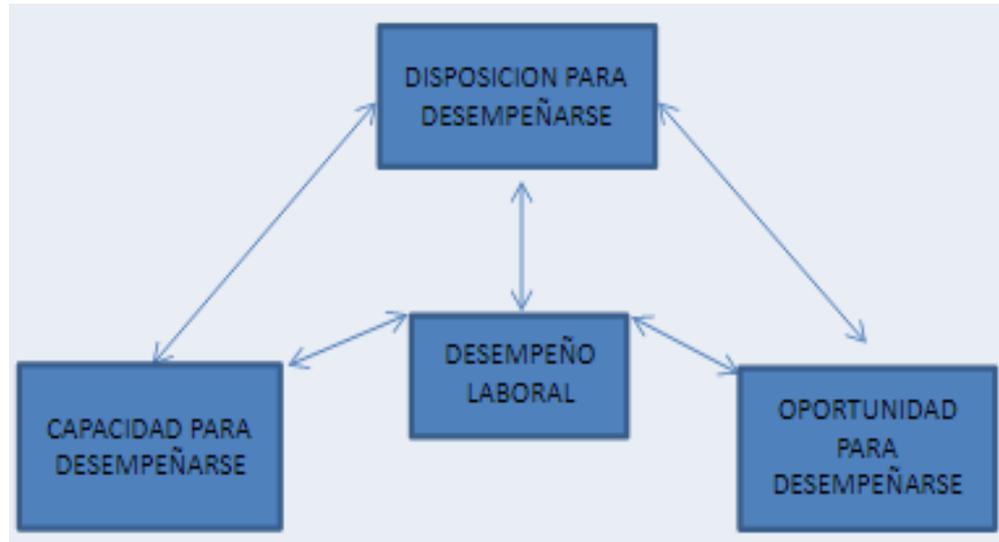
Así pues, la evaluación del desempeño se constituye como un instrumento que sirve para brindar retroalimentación y establecer la asignación de recompensas.

### 2.2.2.8. Determinantes del desempeño laboral

Ivancetich, et. al. (2018) mencionan que los determinantes del desempeño laboral son los siguientes:

#### Figura 2

Determinantes del desempeño laboral



Fuente: (Ivancetich, Konopaske, & Matteson (2018))

#### A. Capacidad

Ivancetich, et. al. (2018) indican que la capacidad en el desempeño se encuentra vinculada a las experiencias, facultades, habilidades y conocimientos adecuados que posee una persona para la realización de una tarea establecida. En tanto que el trabajador conozca lo que debe hacer y cómo hacerlo, tendrá la posibilidad de lograr altos niveles de desempeño laboral. Salas (2018) afirma que la capacidad incluye todas las habilidades, aptitudes y conocimientos que se requieren para un desempeño apropiado en dentro de un puesto laboral.

De acuerdo al concepto se tiene los siguientes ítems:

##### ➤ Habilidades

Las habilidades para Chiavenato (2019) significan la capacidad de implementar el conocimiento en la práctica; cabe decir que, constituye la transformación de la teoría en la acción, aplicando el conocimiento al analizar las circunstancias,



solucionar dificultades y conducir la empresa. Así pues, no es suficiente con solamente poseer conocimientos, puesto que éste puede encontrarse en un estado latente, por lo que se necesita saber usarlo y emplearlo en distintos escenarios, así como en la solución de problemas. Constituye la capacidad de llevar a cabo las ideas y nociones abstractas, visualizando oportunidades que los individuos comunes no suelen percibir, para transformarlas en servicios o productos nuevos. Werther et al. (2014) manifiestan que las habilidades involucran el saber hacer, y están relacionados con el grado de destreza que muestra un trabajador al desempeñar una labor.

➤ **Conocimientos**

Para Werther et al. (2014) está referido al saber, cabe decir, al acervo de información que un individuo tiene que procesar para realizar las tareas de un puesto laboral eficazmente. Así también Chiavenato (2019) señala que el conocimiento está constituido por el acervo de experiencias, ideas, información y conceptos que tiene el administrador. En vista de que el conocimiento se transforma continuamente dependiendo de los cambios y la innovación que suceden con mayor intensidad, se debe actualizar y renovar de manera constante. Este proceso conlleva leer aprender a aprender, y, principalmente, reciclarse continuamente para no caer en la obsolescencia ni ser subsumido.

➤ **Experiencias**

Guzmán y Saucedo (2015) mencionan que las experiencias están basadas en las vivencias y los sentidos y vienen a ser la capacidad que muestran las personas de reconstruir significados, mediante la puesta en acción o la narración de hechos, así pues, la experiencia está constituida por todos los vínculos de la persona con el medio ambiente. Consiste una unidad de análisis que establece las interacciones



entre los individuos y el medio, las cuales se determinan mutuamente, es decir, poseen un carácter transaccional. Para Golpe (2015) es una pauta de selección referida a los conocimientos que un individuo obtiene en el transcurso del tiempo. Tiene una estrecha relación con el número de años de desempeño laboral del individuo y supone que a más años de práctica laboral posee, más experiencia adquirirá en dicho puesto. Asimismo; la experiencia laboral hace posible que la persona se forme en el mundo laboral desde un punto de vista amplio, desarrollando habilidades en labores productivas, disciplina para cumplir sus las obligaciones laborales, ánimo de colaboración dentro del trabajo en equipo, entre otros.

## **B. Oportunidad**

Ivancevich et al. (2018) manifiestan que tener la oportunidad de trabajar es un componente importante para el desempeño. Algunas veces, los colaboradores no tienen la posibilidad de demostrar su nivel de desempeño, y no es porque el equipo de trabajo sea malo o por usar tecnología anticuada, más bien, se debe a decisiones erróneas y actitudes anticuadas. Para la O.I.T (2016) constituye el acceso a un trabajo productivo, generador de una retribución razonable, la seguridad laboral y la correspondiente protección social para las familias, mayores posibilidades de desarrollo personal y unidad social, libertad que permita a las personas expresar sus opiniones, organizarse y participar en las decisiones vinculadas a sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres.

De acuerdo al concepto se tiene los siguientes ítems:

### **➤ Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un proceso que sirve para identificar y seleccionar un curso de acción con la finalidad de solucionar un problema determinado. Este proceso involucra generalmente distintas opciones para resolver problemas o



aprovechar las oportunidades que pueden presentarse. (Benavides, 2014, pág. 38). Así también Weihrich et al. (2017) afirman que la toma de decisiones es la base de la planeación, y se puede definir como la elección de un curso de acción entre diferentes opciones.

#### ➤ **Actitud**

Las actitudes son declaraciones que valoran de manera favorable o desfavorable, ciertas individuos, objetos o eventos, reflejando cómo alguien percibe algo. Cuando un individuo afirma: me gusta mi trabajo, manifiesta una actitud relacionada con el trabajo. (Robbins & Judge, 2017, pág. 75). Según Nelson y Quick (2013) la actitud se concibe como una tendencia psicológica que puede ser expresada a través de evaluar algo, favoreciéndolo o desfavoreciéndolo hasta un determinado punto. Werther et al. (2014) mencionan que la actitud se encuentra relacionada con el querer hacer, cabe decir, con los atributos que una persona tiene y que, generalmente, no varían.

### **C. Disposición**

Ivancevich et al. (2018) manifiestan que la disposición para desempeñarse, se encuentra relacionada con la disposición y voluntad de una persona para realizar un esfuerzo por obtener el desempeño en el trabajo. Dicho de otro modo, se trata, de motivación.

De acuerdo al concepto se tiene los siguientes ítems:

#### ➤ **Voluntad**

Medina et. al. (2015) mencionan que casi todos los actos que realiza el ser humano son sinónimos de voluntad. Los actos volitivos se realizan intencionalmente y se ejecutan después de un proceso de concepción, deliberación y realización, después de elegir un curso de acción. Esta secuencia de la práctica volitiva, brinda libertad acerca de la existencia y la capacidad para poder ejercerla. De esta manera, la voluntad y la capacidad



se retroalimentan, puesto que, si no se poseen los componentes cognitivos y afectivos de la capacidad no podría ejercer la voluntad.

Para la Fundación Casafranc (2015) la voluntad es la capacidad de autodeterminación que posee la persona, para realizar aquello que la razón le muestra como un bien. Una premisa inicial que ayudan a la profundización y comprensión del funcionamiento de la voluntad, es mediante la creación de un vínculo con el bien. Entonces se tiene que, la voluntad persigue el bien, y se relaciona con el bien y no se entiende sin él, puesto que no existiría.

#### ➤ **Motivación**

Desde el punto de vista de Hellrieger (2017) la motivación es un estado psicológico continuamente presente en las fuerzas externas e internas que pueden estimular, dirigir o conservar las conductas. Dentro de la organización, las conductas productivas e improductivas de los trabajadores son las que interesan a los gerentes, cuando éstos entienden las motivaciones del personal, pueden aumentar las conductas productivas, como la puntualidad y la realización de un esfuerzo extra, así como la minimización de conductas improductivas, como la impuntualidad, hurto o perder el tiempo. Asimismo, Robbins y Judge (2017) definen a la motivación como aquellos procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que hace un individuo para lograr una meta u objetivo. Así pues, la motivación generalmente se encuentra vinculada con el esfuerzo que debe realizarse para alcanzar un objetivo.

### 2.3. Marco conceptual

- **Autoridad:** Es el derecho a actuar de manera discrecional al tomar decisiones que incidirán en otros individuos. (Benavides, 2014, pág. 131)



- **Comunicación:** Es aquel proceso por el cual se transmite un mensaje y se puede realizar mediante un código compuesto por palabras, gestos, expresiones, símbolos, entre otros. (Benavides, 2014, pág. 205).
- **Desempeño:** Consiste en realizar determinadas actividades o tareas en un periodo de tiempo específico. (Pérez, 2014, pág. 32)
- **Eficacia:** Constituye realizar un trabajo de manera correcta o ejecutar las tareas que resultarán en la obtención de las metas planteadas. (Robbins & Coulter, 2018, pág. 8)
- **Eficacia de los equipos:** Consiste en la creencia de todos los integrantes de un equipo de que pueden desempeñar exitosamente sus labores. (Robbins & Judge, 2017, pág. 668)
- **Eficiencia:** Es la relación que existe entre los costos y los beneficios, las entradas y las salidas; cabe decir, entre lo logrado y lo que se desea lograr. Consiste en realizar las actividades de la manera correcta, resaltando los medios con los que se ejecutan. Está referida a los medios, en otras palabras, a los métodos usados. (Chiavenato, 2014, pág. 135)
- **Enfoque sociotécnico:** Se refiere a una corriente que se basa en la Teoría de sistemas la cual reconoce a la organización como un conjunto involucrado de manera íntegra a un subsistema social (personas) y un subsistema técnico (quijos, tecnologías, máquinas, etcétera)” (Chiavenato, 2014, pág. 365).
- **Entrada o insumo:** Está constituido por toda la información, material o energía que entra en el sistema para que éste funcione. Es también llamado como; input. (Chiavenato, 2014, pág. 365)
- **Entusiasmo:** Consiste en la exaltación del ánimo, producido por algo que causa admiración o es cautivante. La palabra proviene del latín tardío entusiasmos, aunque más remotamente tiene origen en la lengua griega. Para los griegos, el significado de entusiasmo era: tener un dios dentro de uno. (Pérez, 2014, pág. 33)
- **Organización formal:** Se trata de aquella estructura intencional de funciones dentro de una organización formalmente estructurada. (Weihrich et al., 2017, pág. 626)



- **Organización informal:** Consiste en una red de relaciones interpersonales que emergen cuando las personas se asocian entre sí. (Wehrich et al., 2017, pág. 626)
- **Percepción:** Se trata de un proceso psicológico que produce diferencias individuales, es un medio básico para llegar a comprenderse uno mismo y entender el mundo que lo rodea, la percepción añade significado a la información unida por los cinco sentidos: tacto, olfato, oído, vista y gusto. (Nelson & Quick, 2013, pág. 46).
- **Salida o producto:** Es el resultado del funcionamiento del sistema. Es conocido también por el nombre de output. (Chiavenato, 2014, pág. 365)
- **Sistemas:** Se trata de un conjunto de factores que interactúan y son interdependientes entre sí, formando un todo estructurado para el logro de un objetivo. (Chiavenato, 2014, pág. 365)
- **Sistema abierto:** Es aquel sistema que interactúa de manera dinámica con el entorno que lo contiene, consta de diversas entradas y salidas que aseguran su relación de intercambio con el ambiente. (Chiavenato, 2014, pág. 365)
- **Subsistema:** Se trata de un sistema que es parte de un conjunto mayor, cabe decir, de un sistema de sistemas” (Chiavenato, 2014, pág. 365).

## 2.4. Hipótesis de la investigación

### 2.4.1. Hipótesis general

La organización se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019.

### 2.4.2. Hipótesis específicas

- El subsistema técnico se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019.
- El subsistema social se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019.



## 2.5. Variable de estudio

### 2.5.1. Identificación de variable

- a) **Variable uno:** Organización
- b) **Variable dos:** Desempeño laboral

### 2.5.2. Conceptualización de variable

**Tabla 1**

Conceptualización de variables

Variables	Dimensiones
<p><b>Organización:</b> La organización como una entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En ese sentido, la palabra organización significa una empresa humana moldeada intencionalmente para alcanzar determinados objetivos. Las empresas son un ejemplo de organización social (Chiavenato, 2014, pág. 61).</p>	<p><b>Subsistema técnico:</b> Comprende las tareas que serán desempeñadas, las instalaciones físicas, los equipos y los instrumentos que se utilizan, las exigencias de las tareas, las utilidades y las técnicas de las operaciones, el ambiente físico y la forma en que está arreglado, así como la operación de las tareas. En resumen, el subsistema técnico implica la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficacia potencial de la organización (Chiavenato, 2014, pág. 359).</p> <hr/> <p><b>Subsistema social:</b> Comprende a las personas, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de ejecutar la tarea, así como las exigencias de la organización formal e informal en situaciones de trabajo. El subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real (Chiavenato, 2014, pág. 359).</p>
<p><b>Desempeño laboral:</b> El desempeño en el puesto es la forma como las personas se desenvuelven en su espacio laboral, poniendo en práctica sus capacidades, aprovechando la oportunidad de actuar dando la mejor disposición en el cumplimiento de sus funciones, no cabe duda, que es una variable compleja que depende de la interacción de diversos factores (Ivancevich et al., 2018, pág. 78).</p>	<p><b>Capacidad:</b> La capacidad para desempeñarse se relaciona con las habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias pertinentes que un individuo posee para realizar una determinada tarea. A menos que el empleado sepa lo que se supone que debe hacerse y cómo hacerlo, no es posible que rinda niveles elevados de desempeño laboral (Ivancevich et al., 2018, pág. 136).</p> <hr/> <p><b>Oportunidad:</b> Tener la oportunidad para desempeñarse también es un ingrediente básico en la receta del desempeño. A veces, los empleados carecen de la oportunidad para desempeñarse no por un mal equipo o tecnología anticuada, sino por malas decisiones y actitudes anticuadas (Ivancevich et al., 2018, pág. 136).</p> <hr/> <p><b>Disposición:</b> La disposición para desempeñarse, se relaciona con la voluntad y disposición de un individuo para esforzarse en alcanzar el desempeño laboral. Se trata, en otras palabras, de motivación (Ivancevich et al., 2018, pág. 136).</p>



### 2.5.3. Operacionalización de variable

**Tabla 2**

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Organización	Subsistema técnico	- Instalaciones físicas - Tecnología - Políticas - Normas
	Subsistema social	- Interrelaciones sociales - Trabajo en equipo - Comunicación
Desempeño laboral	Capacidad	- Habilidades - Conocimientos - Experiencias
	Oportunidad	- Toma de decisiones - Actitudes
	Disposición	- Voluntad - Motivación

## 2.6. Marco institucional

### 2.6.1. Ley de creación política

Según el portal web de la Municipalidad Distrital de Quellouno (2019) menciona lo siguiente:

Crean el Distrito de Quellouno en Provincia de La Convención Cusco

LEY N°24553

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

POR CUANTO:

El Congreso de la República del Perú;

Ha dado la ley siguiente:

Artículo 1.- Créase en el Departamento del Cusco, en la Provincia de la Convención, el Distrito de Quellouno, con su Capital el Centro Poblado de Quellouno, que se eleva a la categoría de Pueblo por la presente ley.



Artículo 2.- Los límites han sido trazados en el mapa departamental del Cusco (1979) a escala 1:747,000 y en los Planos Topográficos a escala 1:25,000 hojas 26 q-I NO-NE-SE-SO; compilados por el Instituto Geográfico Militar (hoy Instituto Geográfico Nacional) y son los siguientes:

**Por el norte y noreste:** Con el Distrito de Echarate a partir de un lugar en la desembocadura del Río Matoriato en el Río Yavero; de este lugar el límite describe una línea recta con dirección Norte, perpendicular a la divisoria septentrional de la cuenca del Río Yavero, para luego continuar por esta divisoria con divisoria con dirección general Este-Noreste hasta llegar al límite septentrional.

**Por el este y el sureste:** Con el Departamento de Madre De Dios y las Provincias de Paucartambo y Calca; a partir del último lugar nombrado la delimitación lo constituye los límites del departamento y las provincias mencionadas respectivamente, hasta llegar a la intersección con el Río Yanatile. De este lugar el límite sigue por el thalweg del Río Yanatile aguas abajo hasta llegar a la desembocadura del Río Ocobamba, lugar a partir del cual el límite sigue por la divisoria de aguas de la margen izquierda del Río Yanatile, hasta llegar a su confluencia con el Río Vilcanota (naciente del Río Alto Urubamba), de donde el límite continúa por el thalweg del Río Alto Urubamba aguas abajo hasta llegar a la desembocadura del Río Chapu.

**Por el oeste:** Con el Distrito de Echarate; a partir del último lugar nombrado el límite sigue una dirección general Norte; sigue por el thalweg del Río Chapu aguas arriba hasta sus nacientes y pasa por el Abra Tocate, prosigue por la naciente y el thalweg del Río Matoriato aguas abajo hasta su desembocadura en el Río Yavero.

#### **Disposiciones transitorias y finales**

Primera. - El Poder Ejecutivo dictará las disposiciones correspondientes a fin de dotar de las autoridades político-administrativas a la nueva circunscripción que se crea por la presente ley.

Segunda. - En tanto se elijan e instalen las nuevas autoridades municipales en el nuevo distrito la administración y la prestación de los servicios seguirán siendo atendidos por el Concejo Distrital de Echarate.



Tercera. - El Jurado Nacional de Elecciones efectuará las acciones conducentes a la dotación de las autoridades municipales en el nuevo Distrito

Cuarta.- Deróguense los dispositivos que se opongan a la presente Ley.

Comuníquese al Presidente de la República para su promulgación.

Casa del Congreso, en Lima, a los veintiséis días del mes de setiembre de mil novecientos ochentiséis.

### 2.6.2. Visión

Según el portal web Municipalidad Distrital de Quellouno (2019) menciona lo siguiente:

La Municipalidad Distrital de Quellouno, es una institución de gobierno local que cuenta con un aparato administrativo eficiente y ha logrado establecer su institucionalidad en el contexto de un distrito gobernable que promueve eficazmente el desarrollo económico y social con un enfoque de competitividad y bienestar colectivo.

### 2.6.3. Misión

Según el portal web Municipalidad Distrital de Quellouno (2019) menciona lo siguiente:

Promover el desarrollo del distrito de Quellouno con carácter permanente e integral, coordinando a todo nivel las acciones con el sector público, privado y la sociedad civil, para facilitar la gestión que nos permita lograr calidad de vida digna a toda nuestra población, sin exclusiones de ninguna clase, efectuando la inversión eficiente y la adecuada presentación de servicios públicos locales.

### 2.6.4. Valores institucionales

Según el portal web (Municipalidad Distrital de Quellouno, 2019) menciona lo siguiente:

- **Responsabilidad:** En Quellouno los parámetros y normas se cumplen, actuando con la firme disposición de asumir las consecuencias de las decisiones propias y respondiendo a ellas.



- **Honestidad:** Desempeñar nuestras funciones honestamente en un clima de rectitud, esmero y confianza.
- **Compromiso:** Autoridades y colaboradores comprometidos en servir y dar lo mejor con una superación constante.
- **Ética:** En cada decisión que tomemos, estará inmiscuida siempre la ética, como uno de nuestros cimientos de conducta moral.
- **Respeto:** Predominar el buen trato y reconocimiento con los trabajadores, ciudadanos, proveedores, y gobierno; con el medio ambiente y demás entorno social.
- **Transparencia:** Proceder con veracidad e información abierta y oportuna

#### 2.6.5. Servicios al ciudadano

Según el portal web Municipalidad Distrital de Quellouno (2019) menciona lo siguiente:

- Asistencias sociales
- Centro médico
- Biblioteca
- Programas municipales
- Educación y cultura
- Licencias
- Transparencia
- Bolsa de trabajo
- Trámites municipales
- Procesos de selección



### 2.6.6. La marca Quellouno

#### Figura 3

La marca Quellouno



Fuente: Municipalidad Distrital de Quellouno (2019)

### 2.6.7. Logo institucional

#### Figura 4

Logo de la Municipalidad de Quellouno



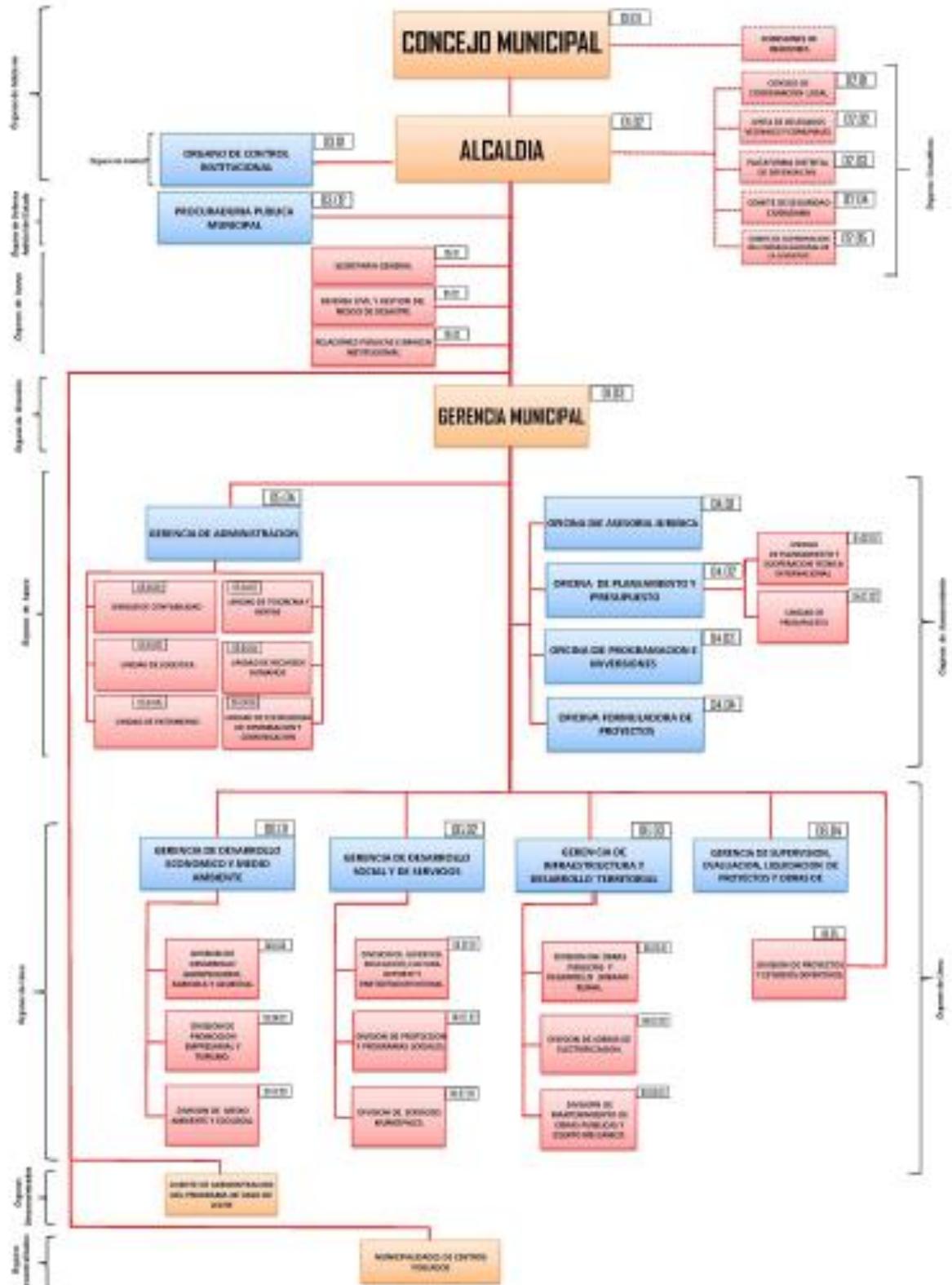
Fuente: (Municipalidad Distrital de Quellouno, 2019)



### 2.6.8. Organigrama

Figura 5

Organigrama de la Municipalidad de Quelluno



Fuente: Municipalidad Distrital de Quelluno (2019)



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación fue de tipo básica. Carrasco (2015) afirma que este tipo de estudio se enfoca solo en aumentar el conocimiento que el investigador tiene acerca del problema identificado.

#### 3.2 Alcance de la investigación

La presente investigación fue de alcance correlacional, de acuerdo Hernández y Mendoza (2018) una investigación es considerada correlacional cuando tienen como propósito conocer el grado de relación entre dos o más variables.

#### 3.3 Enfoque de investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo. Según lo manifestado por Fuentes et al. (2020) este tipo de enfoque, se usa cuando se aplica una encuesta para la recolección de datos y los resultados son procesados en paquetes estadísticos, obteniendo datos numéricos.

#### 3.4 Diseño de la investigación

La presente investigación fue de diseño no experimental de corte transversal. Según Hernández y Mendoza (2018) el diseño no experimental es aquella investigación en la que no se realiza manipulación alguna de las variables para ver el efecto en otra. Asimismo, Canahuire et al. (2015) afirman que el corte transversal de la investigación, se da cuando los datos son recogidos en un solo momento.

#### 3.5 Población y muestra de estudio

##### 3.5.1. Población de estudio

Para la presente investigación se tomó en cuenta al personal que labora en el área administrativa de la Municipalidad Distrital de Quellouno, siendo un total de 300 personas.

➤ **Criterios de inclusión:**

- ✓ Estar laborando más de tres años
- ✓ No presentar problemas legales con la municipalidad



➤ **Criterios de exclusión:**

- ✓ Personal que realiza practicas
- ✓ Personal con menos de tres años de antigüedad
- ✓ Personal con algún tipo de problemas legales con la municipalidad

**3.5.2. Muestra de estudio**

La muestra que se consideró para la presente investigación se estimó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

<b>Donde</b>	<b>Calculo</b>
N= Población de estudio	N= 300
n= Muestra	n= Muestra
K= Nivel de confianza 95% adaptado de la tabla normal estandarizada (Z=1.96)	K= 1.96
p= Proporción de aciertos	p= 0.95
q= Proporción de errores	q= 0.05
e= Margen de error o error muestra (e=5%)	e= 0.05

$$n = \frac{1.96^2 \times (0.95)(0.05) \times 300}{(0.05^2(300 - 1)) + 1.96^2(0.95)(0.05)}$$

$$n = \frac{54.74}{0.748 + 0.182}$$

$$n = \frac{54.74}{0.93}$$

$$n = 58.9 \sim 59$$

La muestra hallada para el presente estudio fue de 59 unidades de estudio



### 3.6 Muestreo

Para el presente estudio se consideró el muestro no probabilístico por conveniencia.

### 3.7 Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica e instrumento que se utilizó en la presente investigación fue como sigue:

**Tabla 3**

Técnica e instrumento de recolección de datos

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Encuesta	- Cuestionario

### 3.8 Procesamiento del análisis de datos

Para el análisis y procesamiento de datos se utilizó programas estadísticos como la hoja de datos Excel y el programa SPSS.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

##### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir la relación entre la organización y el desempeño laboral en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, se encuestó a 59 personas que laboran en dicha institución con un cuestionario de 28 preguntas distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 4**

Distribución de los ítems del cuestionario

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivos
Organización	Subsistema técnico	- Instalaciones físicas	- 1, 2
		- Tecnología	- 3, 4
		- Políticas	- 5, 6
		- Normas	- 7, 8
	Subsistema social	- Interrelaciones sociales	- 9, 10
		- Trabajo en equipo	- 11, 12
- Comunicación		- 13, 14	
Desempeño laboral	Capacidad	- Habilidades	- 15, 16
		- Conocimientos	- 17, 18
	Oportunidad	- Experiencias	- 19, 20
		- Toma de decisiones	- 21, 22
	Disposición	- Actitudes	- 23, 24
		- Voluntad	- 25, 26
		- Motivación	- 27, 28

Fuente: Elaboración propia

##### 4.1.2. Baremación

Para una mejor interpretación, se baremaron las alternativas del cuestionario de la siguiente manera:



**Tabla 5**

Baremación para la variable organización

<b>Alternativas del instrumento</b>	<b>Promedios</b>	<b>Interpretación de promedios</b>
Nunca	1,00 – 1,80	Muy bajo
Casi nunca	1,81 – 2,60	Bajo
A veces	2,61 – 3,40	Regular
Casi siempre	3,41 – 4,20	Alto
Siempre	4,21 – 5,00	Muy alto

Fuente: Elaboración propia (ver anexo 4)

**Tabla 6**

Baremación para la variable desempeño laboral

<b>Alternativas del instrumento</b>	<b>Promedios</b>	<b>Interpretación de promedios</b>
Nunca	1,00 – 1,80	Muy malo
Casi nunca	1,81 – 2,60	Malo
A veces	2,61 – 3,40	Regular
Casi siempre	3,41 – 4,20	Bueno
Siempre	4,21 – 5,00	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia (ver anexo 4)

#### **4.1.3. Fiabilidad del instrumento**

Para validar el instrumento aplicado al personal administrativo de la Municipalidad de Quellouno, se utilizó la técnica estadística denominada Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach, considerando 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.

Los resultados del coeficiente de Alfa de Cronbach, se presentan a continuación:



**Tabla 7**

Análisis de Alfa de Cronbach Global

Estadístico de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.887	28

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

- ✓ El Alfa de Cronbach Global muestra un valor de 0.887, lo que significa que tiene un alto grado de confiabilidad, lo que indica que la encuesta es fiable, considerando 28 elementos, los cuales corresponden a las preguntas del instrumento.

**4.2. Prueba de hipótesis**

Para conocer la correlación que existe entre ambas variables se realizó la prueba de hipótesis donde:

- Si el valor obtenido (valor P) > 0.05 no se acepta la hipótesis planteada.
- Si el valor obtenido (valor P) < 0.05 se acepta la hipótesis planteada.

**4.3. Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman**

**Tabla 8**

Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Martínez & Campos (2015)



#### 4.4. Resultados de correlación

##### 4.4.1. Correlación entre la organización y el desempeño laboral

###### Hipótesis general:

La organización se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019.

**Tabla 9**

Correlación entre la organización y el desempeño laboral

		Organización	Desempeño laboral
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Organización</b>		
		Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,950
		N	.001
		59	59
<b>Desempeño laboral</b>	<b>Desempeño laboral</b>		
		Coefficiente de correlación	,950
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	.001
		59	59

Fuente: Elaboración propia

###### Interpretación:

- ✓ Al 95% de confiabilidad existe relación entre la organización y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Quellouno, donde  $P_{valor} = 0.001 < 0.05$ , mostrando que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación Rho de Spearman = 0.950, la misma que de acuerdo a la escala de valores se encuentra en el rango de 0,90 a 0,99, la cual se puede considerar como una correlación positiva muy alta, lo que indica que mientras mejor sea la organización, mejor será el desempeño laboral.



#### 4.4.2. Correlación entre el subsistema técnico y el desempeño laboral

##### Hipótesis específica 1:

El subsistema técnico se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019.

**Tabla 10**

Correlación entre el subsistema técnico y el desempeño laboral

		Subsistema técnico	Desempeño laboral
<b>Rho de</b>	<b>Subsistema</b>	1.000	,916
	<b>técnico</b>		.0003
		N	59
<b>Spearman</b>	<b>Desempeño</b>	,916	1.000
	<b>laboral</b>		.0003
		N	59

Fuente: Elaboración propia

##### Interpretación:

- ✓ Al 95% de confiabilidad existe relación entre el subsistema técnico y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Quellouno, donde  $P_{valor} = 0.003 < 0.05$ , mostrando que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con el valor de correlación Rho de Spearman = 0.916, la misma que de acuerdo a la escala de valores se encuentra en el rango de 0,90 a 0,99, la cual se puede considerar como una correlación positiva muy alta, lo que indica que mientras mejor sea el subsistema técnico, mejor será el desempeño laboral.



#### 4.4.3. Correlación entre el subsistema social y el desempeño laboral

##### Hipótesis específica 2:

El subsistema social se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019.

**Tabla 11**

Correlación entre el subsistema social y el desempeño laboral

			<b>Subsistema social</b>	<b>Desempeño laboral</b>
<b>Rho de</b>	<b>Subsistema social</b>	Coefficiente de correlación	1.000	,953
		Sig. (bilateral)		.0000
		N	59	59
<b>Spearman</b>	<b>Desempeño laboral</b>	Coefficiente de correlación	,953	1.000
		Sig. (bilateral)	.0000	
		N	59	59

Fuente: Elaboración propia

##### Interpretación:

- ✓ Al 95% de confiabilidad existe relación entre el subsistema social y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Quellouno, donde  $P_{valor} = 0.000 < 0.05$ , mostrando que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; el valor de la correlación Rho de Spearman = 0.953, la misma que de acuerdo a la escala de valores se encuentra en el rango de 0,90 a 0,99, la cual se puede considerar como una correlación positiva muy alta, lo que indica que mientras mejor sea el subsistema social, mejor será el desempeño laboral.



#### 4.5. Resultados estadísticos de la variable organización

Para describir la organización en el personal administrativo en la Municipalidad de Quellouno, se procede a describir las dimensiones del: subsistema técnico y el subsistema social. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

##### 4.5.1. Análisis descriptivo del subsistema técnico

###### A. Resultados de los indicadores del subsistema técnico

**Tabla 12**

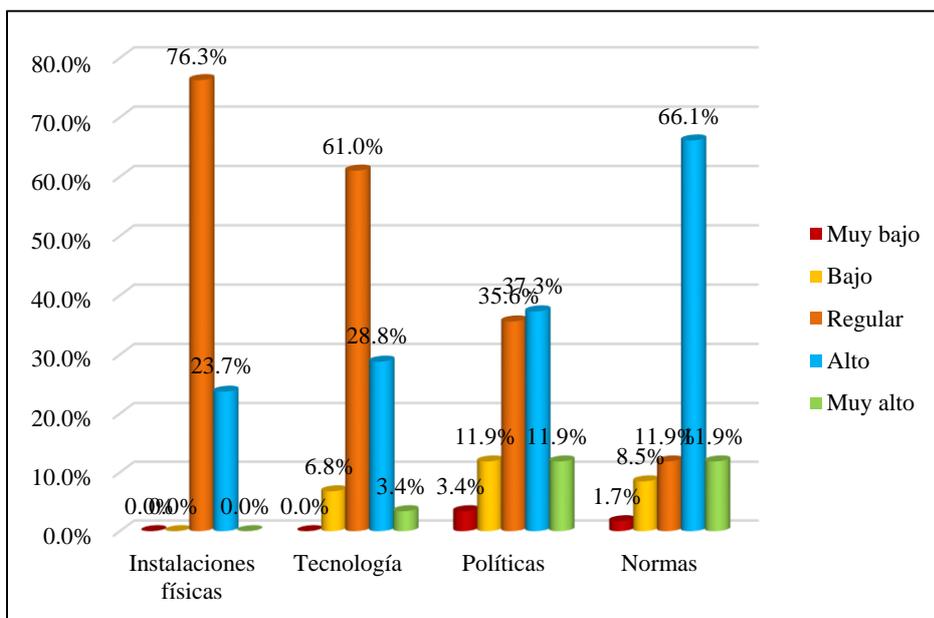
Indicadores de la dimensión del subsistema técnico

Subsistema técnico	Instalaciones físicas		Tecnología		Políticas		Normas	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	0	0.0%	0	0.0%	2	3.4%	1	1.7%
Bajo	0	0.0%	4	6.8%	7	11.9%	5	8.5%
Regular	45	76.3%	36	61.0%	21	35.6%	7	11.9%
Alto	14	23.7%	17	28.8%	22	37.3%	39	66.1%
Muy alto	0	0.0%	2	3.4%	7	11.9%	7	11.9%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 6**

Indicadores del subsistema técnico



Fuente: Elaboración propia



### **Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se observa para las Instalaciones Físicas, el 76.3% de los encuestados, opina que les parece regular, el 23.7% lo percibe en un nivel alto, mientras que el 0.0%, vale decir, ningún trabajador lo percibe como muy bueno, bajo ni muy bajo. Considerando estos resultados se puede concluir que el personal de la municipalidad, se siente medianamente satisfecho con la funcionalidad y distribución de las instalaciones físicas de la entidad, en tanto que éstas deben ser adecuadas para poder brindar un servicio óptimo al usuario.
- ✓ En cuanto al indicador Tecnología, el 61.0% de las personas encuestadas opina que es regular, el 28.8%, percibe que es alto, el 6.8% que es bajo, el 3.4% que es muy alto y finalmente el 0.0%, es decir ningún trabajador, piensa que éste es muy bajo. Entonces se tiene que, en su mayoría, los encuestados encuentran regular los equipos y herramientas tecnológicas con los que laboran, así como la actualización de las mismas.
- ✓ Las Políticas presentan a un 37.3% de encuestados que las califican en un nivel alto, un 35.6% como regular, el 11.9% lo percibe bajo, otro 11.9% manifiesta que éste es muy alto y un 3.4% piensa que es muy bajo. Del análisis de estos datos se deduce que una mayoría de trabajadores considera óptimas las políticas de la municipalidad, ya que se les permite desarrollar sus labores de manera adecuada.
- ✓ En lo referente al indicador Normas, un 66.1% de los encuestados lo encuentra en un nivel alto, el 11.9% piensa que es regular, nuevamente un 11.9% lo considera muy alto, el 8.5% cree que es bajo, en tanto el 1.7% cree que es muy bajo; por lo que se aprecia que una gran mayoría del personal está de acuerdo con que existen normas que enmarcan el desempeño de sus labores y que éstas se adecúan a las necesidades y realidad de la municipalidad.



## B. Subsistema técnico

Tabla 13

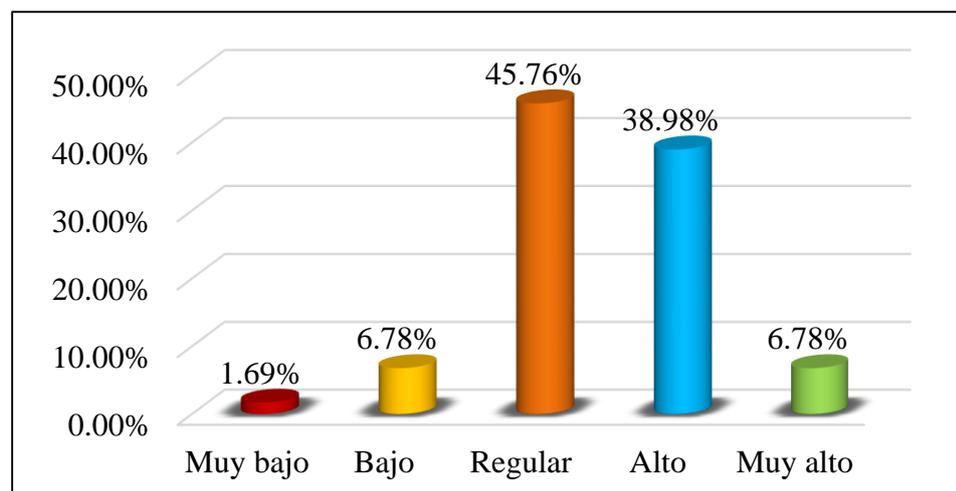
Subsistema técnico

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Muy bajo	1	1.69%	0.01
Bajo	4	6.78%	0.13
Regular	27	45.76%	1.37
Alto	23	38.98%	1.59
Muy alto	4	6.78%	0.35
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>3.45</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Subsistema técnico



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar para la dimensión Subsistema Técnico, se tiene que para el 45.76% de los encuestados este es regular, para el 38.98% es alto, el 6.78% de los mismos manifestaron que el nivel es muy alto, nuevamente un 6.78% lo consideró bajo, y un 1.69% cree que es muy bajo, resultados que indican que la mayoría de las personas que laboran en la municipalidad valoran regularmente los aspectos que engloban el subsistema técnico de éste; así tenemos: la correcta distribución de las instalaciones físicas, los equipos y herramientas tecnológicas, las políticas adecuadas y la normativa de la entidad.



### C Comparación promedio de los indicadores del subsistema técnico

**Tabla 14**

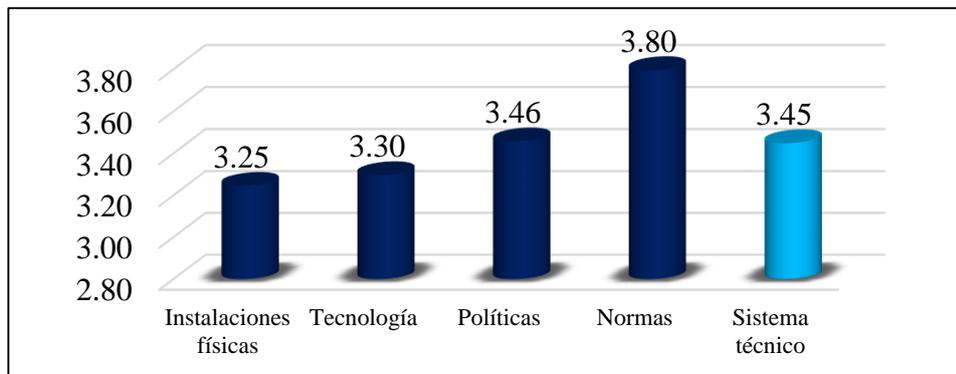
Comparación promedio de los indicadores del subsistema técnico

Indicadores	Valor	Escala de medición
Instalaciones físicas	3.25	Regular
Tecnología	3.30	Regular
Políticas	3.46	Alto
Normas	3.80	Alto
<b>Sistema técnico</b>	<b>3.45</b>	<b>Alto</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 8**

Comparación promedio de los indicadores del subsistema técnico



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

- ✓ Según la tabla presentada, de acuerdo a la escala de baremación, el indicador instalaciones, muestra un puntaje de 3.25, lo cual indica que el nivel de éste es regular, en cuanto a la tecnología se encuentra un promedio de 3.30, considerado también regular; mientras que las políticas se perciben en un nivel alto, con un promedio de 3.46 y las normas también se encuentran en un nivel alto con un 3.80 de puntaje. Por lo tanto, el promedio de la dimensión sistema técnico es de 3.45, con lo que se concluye que los trabajadores de la municipalidad de Quellouno, perciben el nivel de esta dimensión como alto; es decir manifiestan que la distribución y funcionalidad de las instalaciones físicas son adecuadas para brindar una óptima atención al ciudadano, también las herramientas y equipos tecnológicos son apropiados, modernos y actualizados para el desarrollo de sus labores, en tanto las políticas y normas que rigen a la entidad son las convenientes a la realidad y necesidades de la municipalidad.



#### 4.5.2. Análisis descriptivo del subsistema social

##### A. Resultados de los indicadores del subsistema social

**Tabla 15**

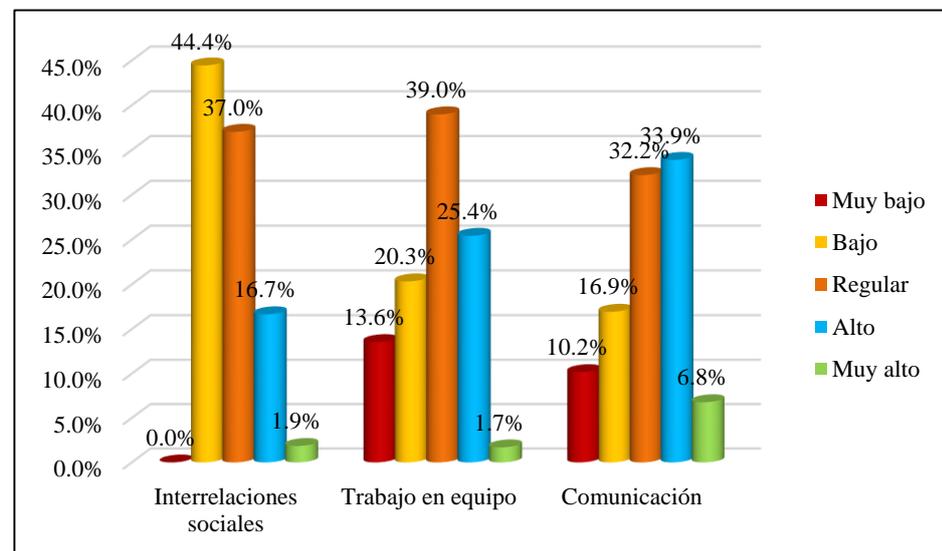
Indicadores de la dimensión del subsistema social

Subsistema social	Interrelaciones sociales		Trabajo en equipo		Comunicación	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	0	0.0%	8	13.6%	6	10.2%
Bajo	24	44.4%	12	20.3%	10	16.9%
Regular	20	37.0%	23	39.0%	19	32.2%
Alto	9	16.7%	15	25.4%	20	33.9%
Muy alto	1	1.9%	1	1.7%	4	6.8%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 9**

Indicadores del subsistema social



Fuente: Elaboración propia



### **Interpretación y análisis:**

- ✓ Las Interrelaciones Sociales presentan un 44.4% de personas encuestadas con puntuación bajo, un 37.0% opinan que es regular, un 16.7%, percibe que el nivel es alto, el 1.9% que es muy alto, mientras que un 0.0%, es decir ninguna, piensa que es muy bajo. Del análisis de estos datos se puede deducir que, en su mayoría, los encuestados no se encuentran del todo satisfechos con las reuniones orientadas a la coordinación para un óptimo desarrollo de las labores, así como, con las actividades de confraternización que permiten mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo.
- ✓ Para Trabajo en equipo, se tiene un 39.0% del personal que lo encuentra regular, un 25.4% alto, el 20.3% opina que es bajo, el 13.6% que es muy bajo y el 1.7% cree que es muy alto. En conclusión, los encuestados opinan que la coordinación para realizar un trabajo conjunto, así como las acciones que propicien este trabajo en equipo es medianamente aceptable.
- ✓ En cuanto al indicador Comunicación, un 33.9% piensa que éste es alto, el 32.2% que es regular, el 16.9% opina que es bajo, el 10.2% muy bajo y el 6.8% manifiesta que es muy alto. Por lo tanto, se concluye que una mayoría de trabajadores está de acuerdo con que existe en su centro de labores una adecuada transmisión de información entre compañeros de trabajo, así como con sus superiores.



## B. Subsistema social

**Tabla 16**

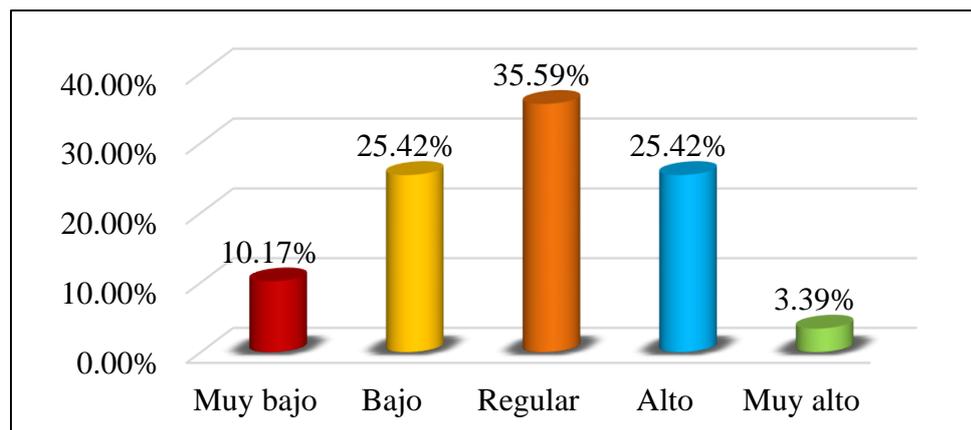
Subsistema social

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Muy bajo	6	10.17%	0.10
Bajo	15	25.42%	0.50
Regular	21	35.59%	1.08
Alto	15	25.42%	0.99
Muy alto	2	3.39%	0.20
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>2.87</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 10**

Subsistema social



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar para la dimensión Subsistema Social, podemos observar que, el 35.59% de los encuestados cree que el nivel es regular, el 25.42% lo considera alto, en tanto otro 25.42% piensa que es bajo, el 10.17% opina que este es muy bajo, finalmente el 3.39% cree que es muy alto. Entonces, se concluye que la mayoría del personal de la Municipalidad distrital de Quelluno, le brinda una aceptación regular, al nivel de interrelaciones sociales y comunicación que existe entre el personal de la entidad, así como al modo en que se valora el trabajo en equipo en la misma.



### C. Comparación promedio de los indicadores del subsistema social

**Tabla 17**

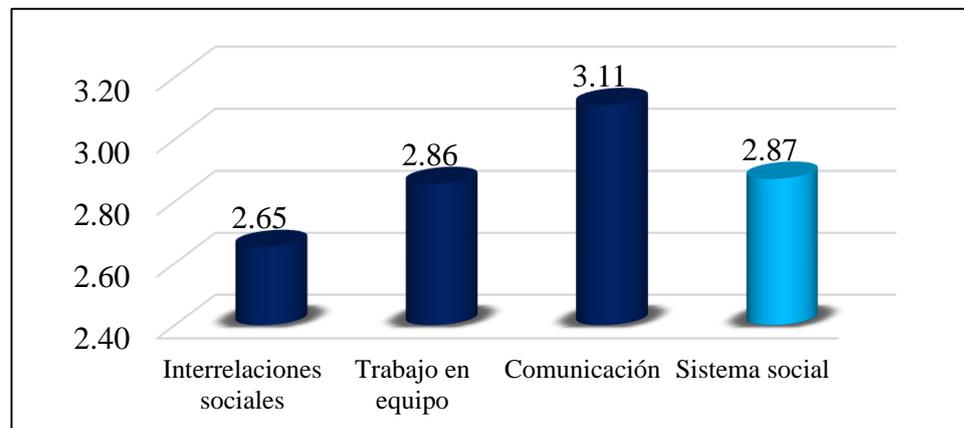
Comparación promedio de los indicadores del subsistema social

Indicadores	Valor	Escala de medición
Interrelaciones sociales	2.65	Regular
Trabajo en equipo	2.86	Regular
Comunicación	3.11	Regular
<b>Subsistema social</b>	<b>2.87</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 11**

Comparación promedio de los indicadores del subsistema social



Fuente: Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se observa en la figura, según la escala de baremación, el indicador interrelaciones sociales, muestra un puntaje de 2.65 cuya valoración es regular, para trabajo en equipo se tiene un promedio de 2.86 que es también regular, en cuanto a la comunicación, tenemos un promedio de 3.11 que se percibe como regular. Es así que tenemos un promedio de 2.81 para la dimensión subsistema social, por lo que concluimos que el personal encuestado se encuentra regularmente conforme con la iniciativa que muestra la entidad para impulsar las reuniones de coordinación entre el personal, las actividades de confraternidad, el trabajo en equipo, así como el nivel de comunicación que existe entre los trabajadores de la municipalidad.



### 4.5.3. Análisis de la organización

**Tabla 18**

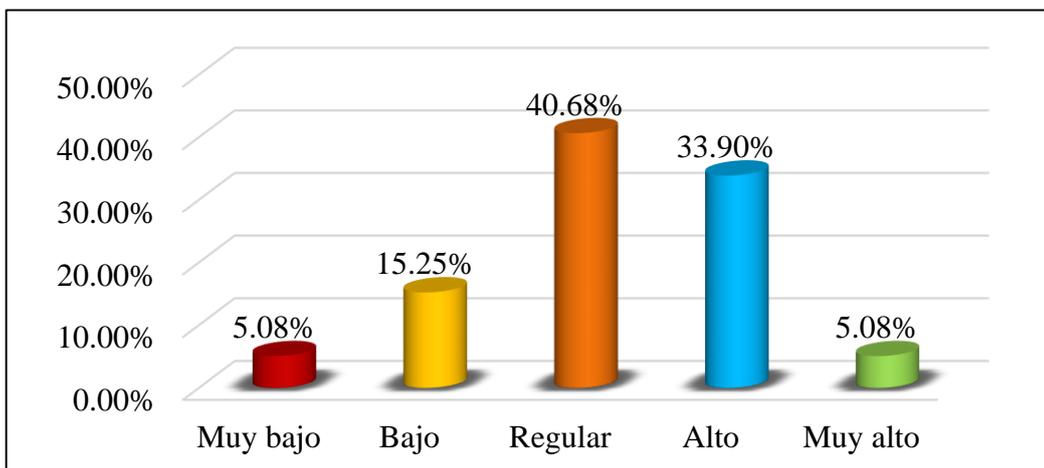
Organización

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Muy bajo	3	5.08%	0.05
Bajo	9	15.25%	0.29
Regular	24	40.68%	1.24
Alto	20	33.90%	1.34
Muy alto	3	5.08%	0.28
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>3.20</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 12**

Organización



Fuente: Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

- ✓ Como se puede observar en la tabla, el 40.68% del personal le brinda a la variable organización un valor de regular, el 33.90% manifestó que es alto, el 15.25% lo considera bajo, para el 5.08% es muy alto, mientras que para otro 5.08% es muy bajo; situación que refleja que los encuestados de la Municipalidad distrital de Quellouno encuentran regular los aspectos que conforman la organización, siendo por el subsistema técnico de ésta, con sus indicadores: instalaciones físicas, tecnología, políticas y normas; de igual forma con el subsistema social y los indicadores que engloba, vale decir: interrelaciones sociales, trabajo en equipo y comunicación.



#### 4.5.4. Comparación promedio de las dimensiones de la organización

**Tabla 19**

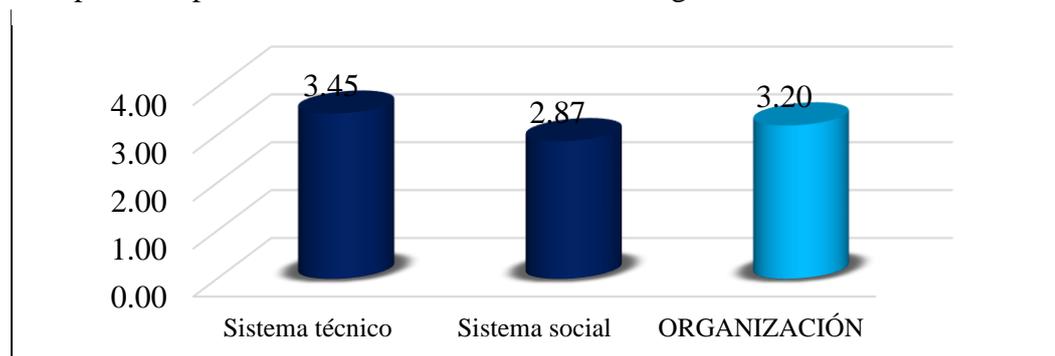
Comparación promedio de los indicadores de la organización

Indicadores	Valor	Escala de medición
Subsistema técnico	3.45	Alto
Subsistema social	2.87	Regular
<b>Organización</b>	<b>3.20</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 13**

Comparación promedio de las dimensiones de la organización



Fuente: Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

- ✓ Según la escala de baremación; se presenta la comparación entre los promedios de los subsistemas técnico y social de la variable organización, obteniendo un puntaje de 3.45 para el sistema técnico, que se traduce en un nivel bueno, vale decir que el personal le otorga un valor significativo a las instalaciones físicas de la municipalidad, manifestando que éstos están bien distribuidos y son adecuados para brindar un buen servicio a los usuarios, de igual forma para la tecnología, considerando adecuados los equipos, herramientas y actualización de las mismas. También valoran las políticas y normas que rigen las actividades del personal, de manera que se adecúan a las necesidades y realidad de la entidad. En cuanto al subsistema social, éste presenta un promedio de 2.87, que se considera regular; por lo que podemos deducir que el nivel de comunicación que existe entre los trabajadores, así como con sus superiores es considerado regular, así como la coordinación entre compañeros para realizar un trabajo en conjunto, las reuniones de coordinación para un mejor desarrollo de las labores y finalmente las actividades de confraternización que permitan optimizar las relaciones entre el personal. Es así que la variable organización, resulta presentando un promedio de 3.20, lo que nos muestra una estimación regular de ésta en su conjunto.



#### 4.6. Resultados estadísticos del desempeño laboral

Para describir el desempeño laboral en el personal administrativo en la Municipalidad de Quellouno, se procede a describir las dimensiones del: la capacidad, oportunidad y disposición. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

##### 4.6.1. Análisis descriptivo de la capacidad

###### A. Resultados de los indicadores de la capacidad

**Tabla 20**

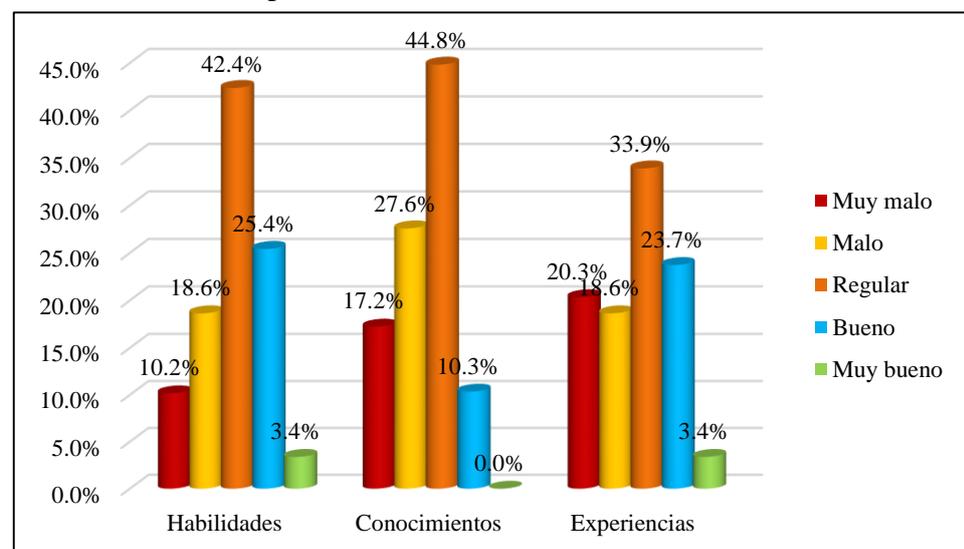
Indicadores de la dimensión de la capacidad

Capacidad	Habilidades		Conocimientos		Experiencias	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	6	10.2%	10	17.2%	12	20.3%
Malo	11	18.6%	16	27.6%	11	18.6%
Regular	25	42.4%	26	44.8%	20	33.9%
Bueno	15	25.4%	6	10.3%	14	23.7%
Muy bueno	2	3.4%	0	0.0%	2	3.4%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 14**

Indicadores de la capacidad



Fuente: Elaboración propia



### **Interpretación y análisis:**

- ✓ Se tiene un 42.4% de encuestados que opinan que las Habilidades para el desempeño de las funciones y las acciones que permiten mejorar el desempeño laboral con que cuenta el personal de la municipalidad es regular, un 25.4% piensa que éste es bueno, un 18.6% que es malo, el 10.2% opina que es muy malo y un 3.4% que es muy bueno. Con estos datos se puede concluir que el cliente interno, en su mayoría, considera regular las habilidades que presentan sus compañeros de trabajo, así como las acciones que mejoren éstas, en su centro de labores.
- ✓ Para el indicador Conocimientos, se puede observar que el 44.8% de los encuestados indicaron que el nivel de este es regular, un 27.6% manifestaron que es malo, seguido del 17.2% que lo percibe en un nivel muy malo, el 10.3% que lo considera bueno y el 0.0%, es decir ninguno, opina que es muy bueno, estadísticas que demuestran que la mayoría del personal piensa que las acciones de capacitación por iniciativa del propio personal, así como la realización de cursos o talleres de capacitación en la municipalidad, es regular.
- ✓ La Experiencia con que cuenta el personal en el desempeño de sus labores, tiene para el 33.9% de los encuestados un valor regular, para el 23.7% éste es bueno, para el 20.3% es muy malo, para el 18.6% es malo, en tanto el 3.4% manifestó que el nivel es muy bueno. Analizando estos números podemos concluir que la mayoría de encuestados opina que en la municipalidad el personal muestra un nivel deficiente de experiencia necesaria para desarrollar eficientemente sus funciones.



## B. Capacidad

**Tabla 21**

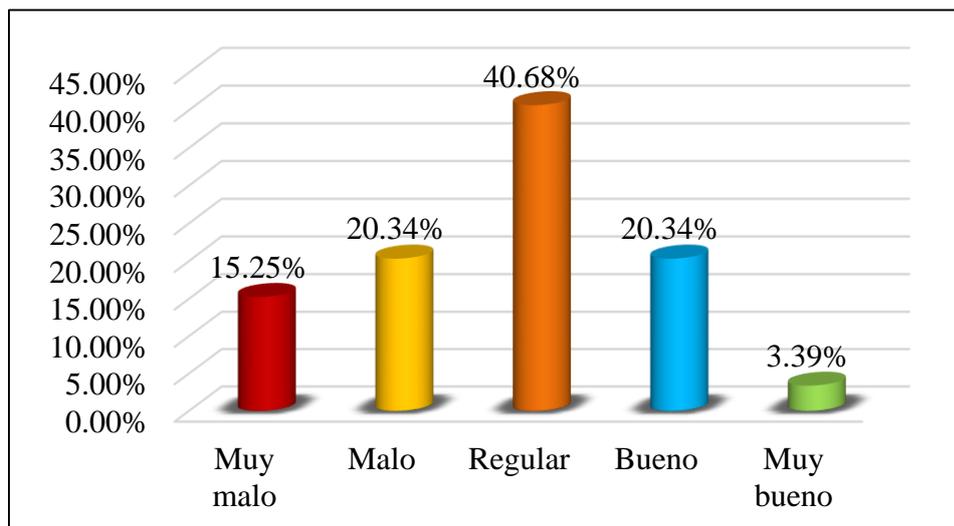
Capacidad

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Muy malo	9	15.25%	0.16
Malo	12	20.34%	0.42
Regular	24	40.68%	1.20
Bueno	12	20.34%	0.79
Muy bueno	2	3.39%	0.16
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>2.73</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 15**

Capacidad



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar en la figura, se tiene que un 40.68% de los encuestados opina que la capacidad laboral del personal es regular, el 20.34% que es bueno, otro 20.34% que piensa que es malo, un 15.25% que es muy malo y el 3.39% manifiesta que éste es muy bueno. Entonces se tiene a una mayoría de encuestados que le da una mediana valoración a la capacidad que demuestra el personal en el desarrollo de sus labores cotidianas reflejadas en una regular demostración de habilidades, experiencia y conocimientos necesarios en el puesto de trabajo.



### C. Comparación promedio de los indicadores de la capacidad

**Tabla 22**

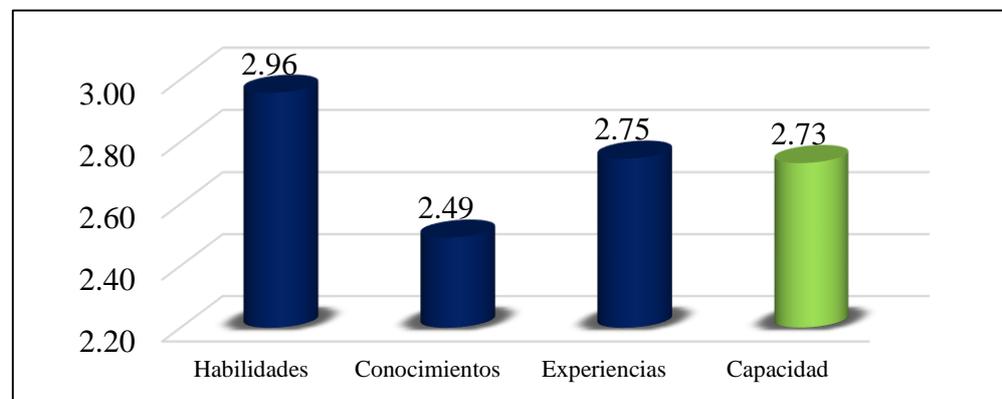
Comparación promedio de los indicadores de la capacidad

<b>Indicadores</b>	<b>Valor</b>	<b>Escala de medición</b>
Habilidades	2.96	Regular
Conocimientos	2.49	Malo
Experiencias	2.75	Regular
<b>Capacidad</b>	<b>2.73</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 16**

Comparación promedio de los indicadores de la capacidad



Fuente: Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

- ✓ Según la tabla presentada, de acuerdo a la escala de baremación, el indicador habilidades, muestra un puntaje de 2.96, lo cual indica que el nivel de éste es regular, en cuanto a los conocimientos encontramos un promedio de 2.49, considerado malo; mientras que el indicador experiencias se percibe en un nivel regular, con un promedio de 2.75. Por lo tanto, el promedio de la capacidad es de 2.73, con lo que concluimos que los encuestados perciben el nivel de esta dimensión como regular, vale decir que, las habilidades necesarias y las acciones que fomentan la mejora del desempeño de las labores del personal; los conocimientos de los trabajadores, las iniciativa de autocapacitación de cada trabajador, los cursos y talleres de capacitación que brinda la entidad al personal, así como la experiencia que demuestra el personal en su puesto de trabajo, es para opinión de la mayoría, limitado.



#### 4.6.2. Análisis descriptivo de la oportunidad

##### A. Resultados de los indicadores de la oportunidad

**Tabla 23**

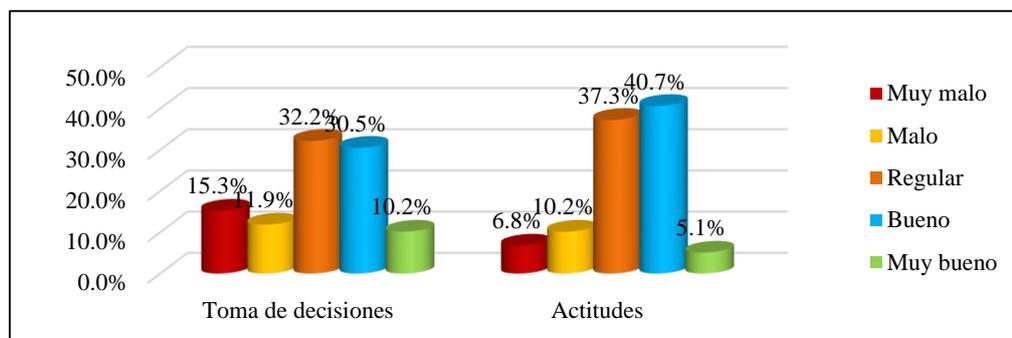
Indicadores de la dimensión de la oportunidad

Oportunidad	Toma de decisiones		Actitudes	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy malo	9	15.3%	4	6.8%
Malo	7	11.9%	6	10.2%
Regular	19	32.2%	22	37.3%
Bueno	18	30.5%	24	40.7%
Muy bueno	6	10.2%	3	5.1%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 17**

Indicadores de la oportunidad



Fuente: Elaboración propia

##### Interpretación y análisis:

- ✓ Como se tiene en la figura, la toma de decisiones muestra a un 32.2% de encuestados cuya valoración es regular, seguido de un 30.5% que lo evalúa como bueno, un 15.3% que cree que es muy malo, el 11.9% que es malo y el 10.2% que éste es muy bueno. Reflejando que, las opiniones son variadas, pero, sobresale una mayoría que percibe que los trabajadores de la municipalidad toman decisiones adecuadas y que se practica el empoderamiento por parte de los superiores al momento de resolver problemas en el quehacer laboral, como regular.
- ✓ Para el indicador Actitudes; se aprecia a un 40.7% de los encuestados que piensa que éste es bueno, el 37.3% que es regular, el 10.2% que es malo, un 6.8% opina que es muy malo y un 5.1% que es muy bueno. Es así, que la mayoría de trabajadores le da un alto valor a la conducta correcta de sus compañeros, así como, rescatan que existe un valor agregado al trabajo que realizan en la municipalidad.



## B. Oportunidad

Tabla 24

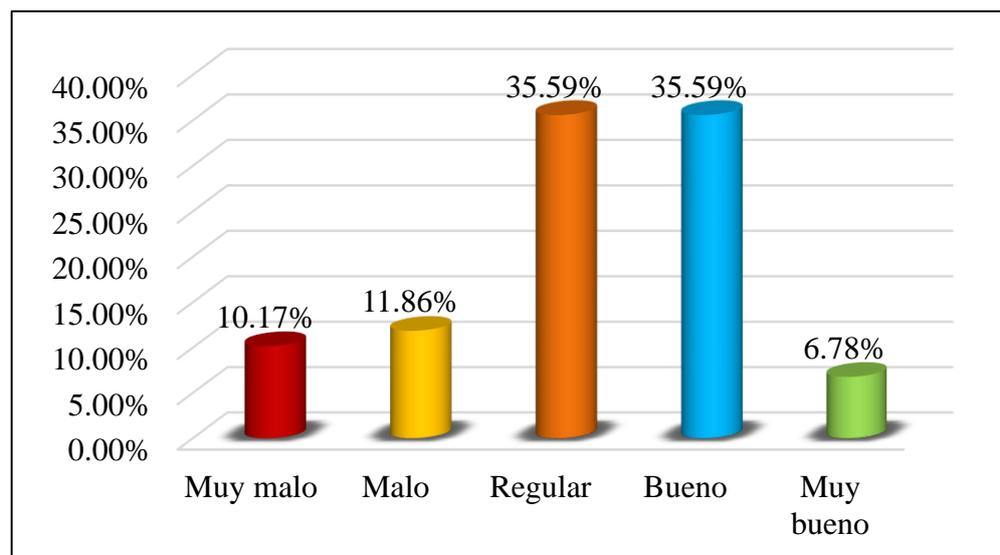
Oportunidad

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Muy malo	6	10.17%	0.10
Malo	7	11.86%	0.23
Regular	21	35.59%	1.04
Bueno	21	35.59%	1.44
Muy bueno	4	6.78%	0.38
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>3.19</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 18

Oportunidad



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar en la tabla, se tiene para Oportunidad, el siguiente resumen: 35.59% del personal, le brinda a esta dimensión un valor de regular, de igual forma, 35.59% piensa que éste es bueno, 11.86% creen que es malo, 10.17% que es muy malo y el 6.78% que es muy bueno. Entonces, se deduce que la mayoría de encuestados, está de acuerdo en que, la toma de decisiones que realiza el personal es adecuada, así como, la correcta actitud que muestra el trabajador en el desarrollo de sus funciones.



### C. Comparación promedio de los indicadores de la oportunidad

**Tabla 25**

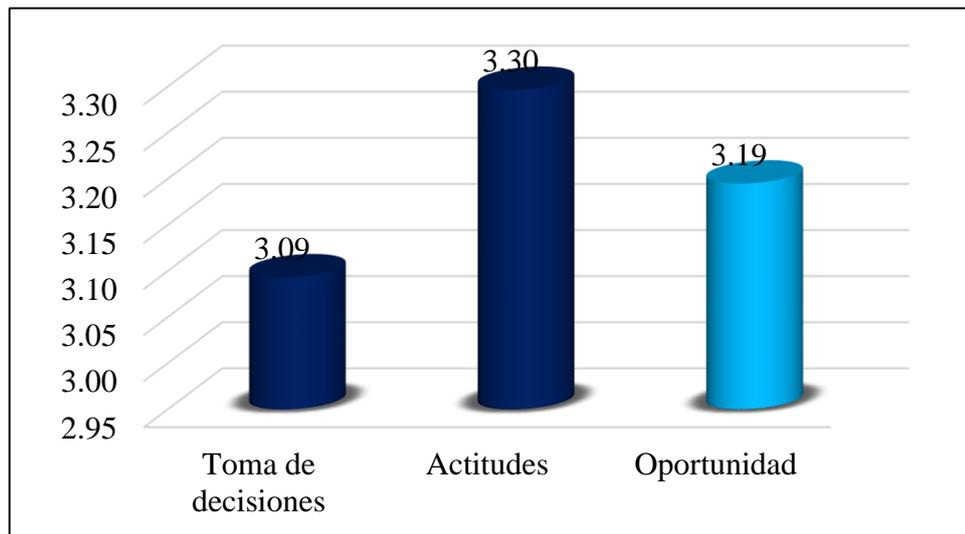
Comparación promedio de los indicadores de la oportunidad

Indicadores	Valor	Escala de medición
Toma de decisiones	3.09	Regular
Actitudes	3.30	Regular
<b>Oportunidad</b>	<b>3.19</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 19**

Comparación promedio de los indicadores de la oportunidad



Fuente: Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

- ✓ Según la escala de baremación, el indicador toma de decisiones muestra un puntaje de 3.09, lo que se traduce en un nivel regular, en cuanto a actitudes, tiene un promedio de 3.30 siendo, también, regular. Por consiguiente, el promedio de la dimensión oportunidad es de 3.19, lo cual, muestra que en la Municipalidad distrital de Quelluno, el personal califica como regular la oportunidad que tienen de practicar un empoderamiento que les permita tomar decisiones adecuadas en las labores que desarrollan, como también, el manifestar una conducta correcta, más aún, demostrando la iniciativa de darle un valor agregado al trabajo que realizan en esta entidad.



### 4.6.3. Análisis descriptivo de la disposición

#### A. Resultados de los indicadores de la disposición

**Tabla 26**

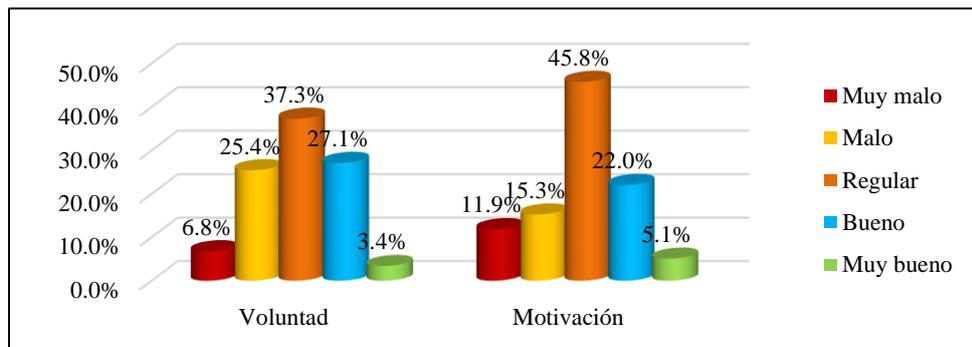
Indicadores de la dimensión de la disposición

Disposición	Voluntad		Motivación	
	f	%	f	%
Muy malo	4	6.8%	7	11.9%
Malo	15	25.4%	9	15.3%
Regular	22	37.3%	27	45.8%
Bueno	16	27.1%	13	22.0%
Muy bueno	2	3.4%	3	5.1%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 20**

Indicadores de la disposición



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

- ✓ Para el indicador Voluntad, como se puede apreciar, se tiene que el 37.3% de los encuestados le da una valoración de regular, el 27.1% lo califica como bueno, el 25.4% como malo, el 6.8% como muy malo, y finalmente, el 3.4% como muy bueno. Entonces, se tiene que el cliente interno, en su mayoría, cree que, el empeño que le ponen las personas al desarrollo de sus labores dentro de su institución, es regular.
- ✓ En cuanto a la motivación, el 45.8% del personal, piensa que las acciones de motivación para el logro de un mejor desempeño, que realizan las autoridades en la entidad es regular, el 22.0% que es bueno, el 15.3% que éste es malo, el 11.9% que es muy malo, mientras que el 5.1% considera que es muy bueno. Así, se concluye que la mayoría de los encuestados, se encuentra regularmente motivado para trabajar de manera óptima en la institución.



## B. Disposición

Tabla 27

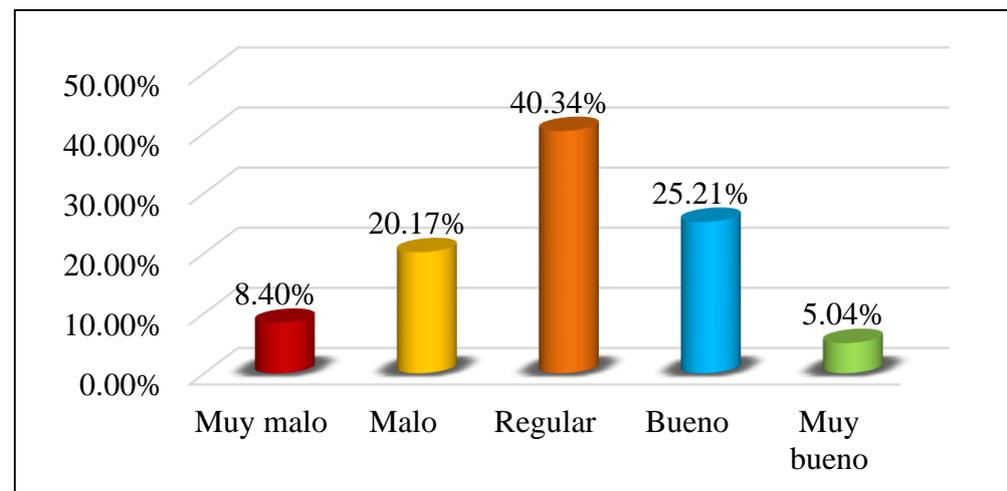
Disposición

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Muy malo	5	8.40%	0.08
Malo	12	20.17%	0.41
Regular	24	40.34%	1.24
Bueno	15	25.21%	0.99
Muy bueno	3	5.04%	0.25
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>99%</b>	<b>2.97</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 21

Disposición



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede apreciar en la figura, la dimensión disposición, muestra que, un 40.34% de los encuestados, afirma que éste es regular, el 25.21% piensa que es bueno, el 20.17%, que éste es malo, el 8.40% que es muy malo, en tanto el 5.04%, opina que es muy bueno. Es así que, la mayoría de los trabajadores encuestados, destacan medianamente la disposición que tanto el personal como las autoridades de la entidad realizan para que el personal se sienta motivado para el desarrollo de sus labores.



### C. Comparación promedio de los indicadores de la disposición

**Tabla 28**

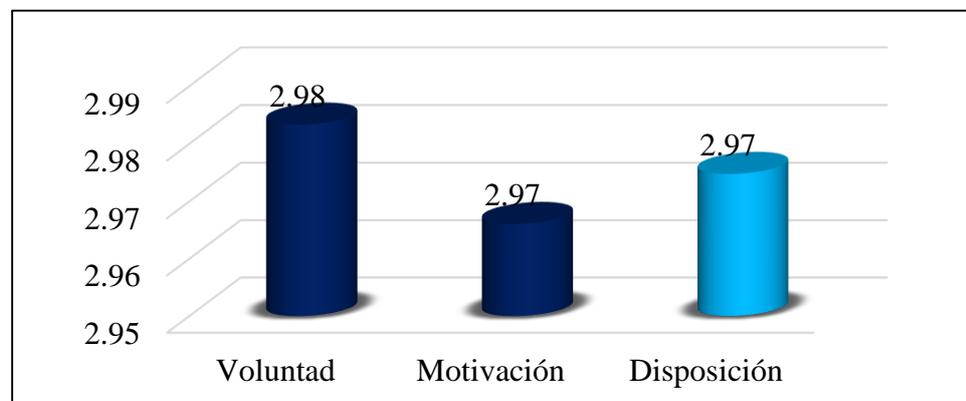
Comparación promedio de los indicadores de la disposición

Indicadores	Valor	Escala de medición
Voluntad	2.98	Regular
Motivación	2.97	Regular
<b>Disposición</b>	<b>2.97</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 22**

*Comparación promedio de los indicadores de la oportunidad*



Fuente: Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

- ✓ Para el indicador voluntad, se tiene en la escala de baremación, un puntaje de 3.98 lo cual se interpreta en un nivel regular, es decir, los encuestados, le brindan un valor moderado al empeño que pone el personal al desarrollo de sus labores, dentro de la institución. En cuanto al indicador motivación, la puntuación para éste es regular, con 2.97 de promedio, con lo que se aprecia que existe una mediana valoración por parte de los encuestados, a las acciones de motivación que propone la institución, de manera que el personal trabaje en un mejor cumplimiento de los objetivos institucionales. Finalmente, la variable disposición, cuenta con una calificación regular, con un promedio de 2.97, con lo que se concluye que las personas encuestadas, muestran un nivel aceptable, tanto a la voluntad que pone el personal en sus labores, como a la motivación que sienten para dar su mejor esfuerzo laboral.



#### 4.6.4. Análisis del desempeño laboral

**Tabla 29**

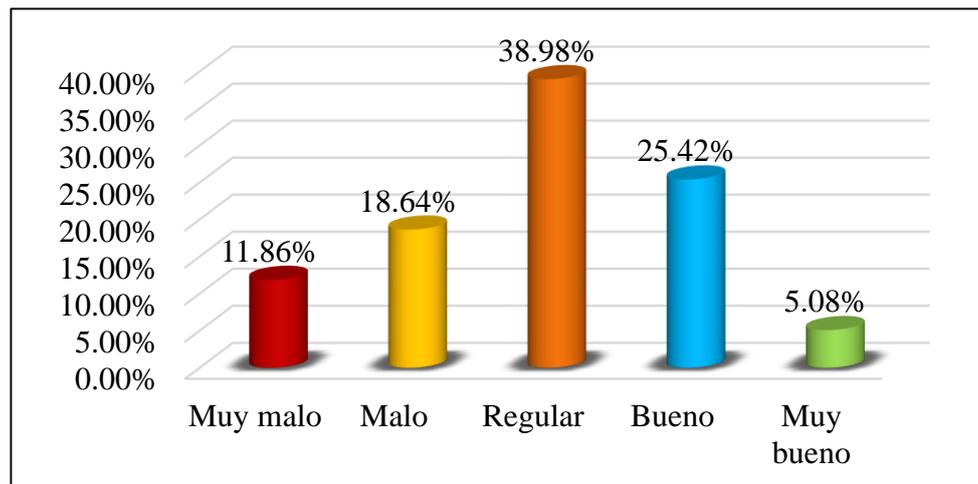
Desempeño laboral

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Muy malo	7	11.86%	0.12
Malo	11	18.64%	0.36
Regular	23	38.98%	1.17
Bueno	15	25.42%	1.03
Muy bueno	3	5.08%	0.25
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>	<b>2.93</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 23**

Desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar en la tabla, los encuestados afirman que un 38.98% del personal, muestra un desempeño laboral regular, el 25.42% opina que éste es bueno, el 18.64% cree que es malo, seguido del 11.86% que manifiesta que es muy malo y el 5.08% que es muy bueno, entonces, se concluye que, una mayoría de encuestados le da una calificación regular a la dimensión desempeño laboral, con sus dimensiones: capacidad, oportunidad y disposición y sus indicadores habilidades, conocimientos, experiencias, toma de decisiones, actitudes, voluntad y motivación para un correcto desempeño laboral.



#### 4.6.5. Comparación promedio de las dimensiones de desempeño laboral

**Tabla 30**

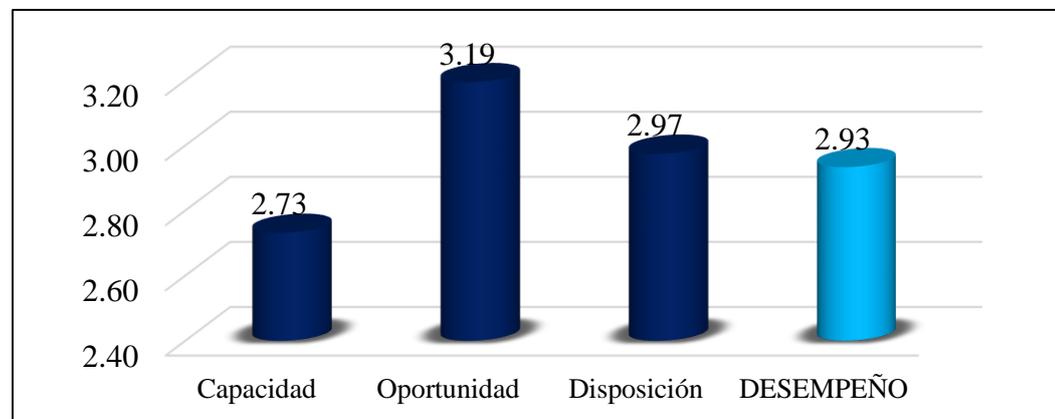
Comparación promedio de los indicadores del desempeño laboral

Indicadores	Valor	Escala de medición
Capacidad	2.73	Regular
Oportunidad	3.19	Regular
Disposición	2.97	Regular
<b>Desempeño laboral</b>	<b>2.93</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 24**

Comparación promedio de las dimensiones del desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

- ✓ Como se puede observar en la escala de baremación, la dimensión capacidad muestra un puntaje de 2.73, lo que se traduce en un nivel regular, la oportunidad tiene un promedio de 3.19 siendo regular. En cuanto a la disposición, ésta muestra un promedio de 2.97, que tiene una lectura de regular. Por consiguiente, el promedio de la variable desempeño laboral es de 2.93, siendo de un valor regular para los encuestados de la entidad, así, valoran medianamente las habilidades, experiencia, conducta, acciones de autocapacitación y empeño que demuestra el personal en el desempeño de sus funciones, de igual forma, califica como regular, las acciones de la institución para fomentar un mejor desempeño en los trabajadores, así se tiene: empoderamiento al trabajador para tomar las decisiones correctas frente a los problemas que se presentan, charlas motivacionales que estimulen a un mejor cumplimiento de objetivos institucionales, así como, cursos o talleres de capacitación para el personal.



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

En función al objetivo planteado que es determinar el grado de relación de la organización con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019, los resultados obtenidos en la presente investigación muestran los diferentes comportamientos de los indicadores en el personal de la municipalidad, confirmándose la existencia de una correlación positiva muy alta entre ambas variables, así también muestra una correlación muy alta entre las dimensiones de la organización con el desempeño laboral.

Al analizar la relación que existe entre el subsistema técnico con el desempeño laboral, los resultados muestran que existe una relación significativa con  $P$ valor = 0.003 y el valor de Rho de spearman 0.916, resultados que indican que existe una correlación positiva muy alta y es significativa.

De igual manera los resultados muestran una correlación positiva muy alta y significativa entre el subsistema social y el desempeño laboral, donde  $P$ valor = 0.00 y Rho de Spearman = 0.953.

#### 5.2. Comparación crítica con los antecedentes

De acuerdo a lo concluido por Bonilla & Díaz (2015) en la tesis titulada: “Análisis de la gestión administrativa y su incidencia sobre el desempeño laboral de los funcionarios del Hospital Cristiano de Especialidades Ciudadela Las Piñas del Cantón Milagro, periodo 2012-2014”, menciona que: El escaso nivel de desarrollo institucional que ha tenido el hospital es bajo debido a la toma de decisiones inadecuadas llevada por la alta gerencia que efectivamente afecta el desempeño laboral que tienen los funcionarios que laboran en el mismo, resaltando así, la baja en la calidad del servicio prestado, y por ende la insatisfacción de sus pacientes, por analogía dicha conclusión se hace extensiva a la realidad de la Municipalidad Distrital de Quellouno pues los resultados de la presente investigación muestran que existe una relación entre la organización y el desempeño laboral con un valor de  $Rho = 0.950$  lo que indica que la relación es positiva muy alta, demostrando ello que la organización



que existe en la institución es regular, generando ello que la organización también se presente de manera regular pudiéndose entender que la relación es directa y positiva pues el comportamiento de la variable organización repercute directamente sobre el comportamiento del desempeño laboral en la municipalidad.

Por otro lado, en lo concluido por Vilca (2018) en la tesis “Gestión administrativa y desempeño laboral en la Gerencia de Infraestructura Pública de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua, año 2018”, quien menciona que: “Existe una relación positiva muy fuerte entre las variables Gestión Administrativa y Desempeño Laboral ( $r=0.955$ )”, dicha conclusión se ajusta a la realidad de lo concluido e investigado en la Municipalidad de Quellouno, pues los resultados muestran mucha similitud en el comportamiento de las variables, evidenciándose que existe una correlación positiva muy alta entre la variable organización y desempeño laboral con un valor de  $Rho= 0.950$ , indicando ello que el comportamiento de la variable organización se relaciona directamente don el desempeño del personal en la municipalidad.

### **5.3. Limitaciones del estudio**

Para la presente investigación las limitantes presentadas se centraron básicamente en la poca apertura mostrada por los trabajadores administrativos en brindar información de manera oportuna para el logro de la presente investigación, pues factores como su recargada labor, así como la labor de campo que ejecutan no permitieron una fluidez en la aplicación del instrumento elaborado, por lo que se tuvieron que realizar una serie de visitas las que pusieron a prueba la paciencia de las investigadoras.

Cabe destacar de una manera importante la restricción encontrada al momento de lograr conseguir información de investigaciones relacionadas a la variable organización, habiéndose encontrado dicha variable como elemento de investigaciones relacionadas a la gestión administrativa.

### **5.4. Implicancias del estudio**

De los resultados obtenidos se desprende información que podría ser de utilidad para las instituciones públicas de la Región del Cusco, en términos de cuán importante es tener una buena organización en las instituciones pudiendo con ello garantizar un adecuado desempeño del personal. Es de vital importancia que se siga



investigando sobre el desempeño en las instituciones públicas a fin de seguir profundizando y conociendo el comportamiento y la forma de trabajo de la organización, así como otros aspectos que vienen perjudicando el normal desempeño de las personas.



## CONCLUSIONES

**Primera:** En la actualidad el personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Quellouno no tiene un buen desempeño en sus diferentes funciones, no es la manera correcta o la adecuada para poder desempeñarse por muchos factores que le impida a desempeñarse de una manera correcta y le motive como por ejemplo con su espacio de trabajo, con las herramientas tecnológicas necesarias, los cuales no son los adecuados y sobre todo no contar con un líder donde pueda mostrar su apoyo, trabajo en equipo una buena comunicación efectiva y sobre todo lo más importante un liderazgo correcto.

**Segunda:** Es así que el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Quellouno, evidencia serias falencias por parte del personal en el desempeño de sus funciones, tales como la demora en la realización de actividades como elaboración de informes, trámites administrativos internos, junto a ello se evidencia el escaso manejo de las políticas y normas que deberían regir su accionar, así como la poca coordinación que muestran las personas en la realización de sus funciones, los cuales alejan año tras año al cumplimiento de los objetivos trazados en su plan de trabajo anual, lo que viene llevando a una inadecuada puesta en práctica de las capacidades del personal, así mismo la disposición que muestran para poder aprovechar las oportunidades que se presentan no es la más apropiada, situación que viene generando el rechazo de la población por la actual gestión y el malestar de los mismos al ver un retraso en el inicio de las obras programadas en bienestar de la comunidad.

**Tercera:** En lo que respecta a la oportunidad, se ha podido apreciar que esta debiera permitir a los trabajadores volcar sus iniciativas a favor de su labor en la municipalidad y así poder generarse espacios particulares y personales de desarrollo y crecimiento, sin embargo, se puede observar severas restricciones en este aspecto, pues, en cuanto a la posibilidad de toma de decisiones ya sean operativas, técnicas tácticas o estratégicas por parte del personal no son posibles de ser realizadas de la manera más efectiva o adecuada posible pues no existe una organización interna orientada al logro de ello, observándose que las personas deben esperar a que sus jefes inmediatos superiores decidan las actividades a realizarse o aprueben alguna propuesta hecha por sus superiores a fin de solucionar las situaciones que se presentan en el quehacer diario de sus funciones.



## RECOMENDACIONES

**Primera:** se recomienda al área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Quellouno, que con el fin de mejorar los niveles del desempeño laboral del personal administrativo que labora en la Institución se evalúe la capacidad de las personas como las habilidades, conocimiento y experiencias con las que cuentan a fin de conocer si están aptos para el puesto que ocupan, así mismo se recomienda a los Gerentes de las diferentes áreas, y jefes de líneas de la municipalidad tenga un buen liderazgo al momento de gestionar un equipo o grupo de personas determinado, es capaz de influir, motivar y hacer que todos los integrantes del equipo trabajen con entusiasmo enfocados cada día en la consecución de logros, metas y objetivos.

Por otra parte, se recomienda que se implementen acciones de iniciativa gerencial relacionadas a la práctica de la administración moderna con el fin brindar al personal la oportunidad de tomar decisiones en el desarrollo de sus funciones y generar con ello una mejor actitud frente al trabajo, para tal fin también será necesario la implementación de acciones de sensibilización en temas de motivación, buscando con ello que el personal muestre disposición y voluntad en el trabajo.

**Segunda:** Se recomienda a la gerencia de la Municipalidad Distrital de Quellouno que para mantener la relación muy alta que existe entre el subsistema técnico y el desempeño laboral en la institución se realice mantenimiento de manera constante en las instalaciones físicas a fin de mejorar la satisfacción del personal en su espacio de trabajo, como son en el tamaño a la necesidad de labor , tener silla adecuadas, escritorio apropiado y funcional los cuales estos influya de forma positiva en la productividad y motivación, así mismo se recomienda a la gerencia disponer la actualización de los equipos tecnológicos que usan a fin de mejorar el desempeño de sus trabajadores, de igual manera sensibilizar a todo el personal sobre la adecuada práctica de cumplimiento de las políticas y normas institucionales.

**Tercera:** Se recomienda a la gerencia de la Municipalidad Distrital de Quellouno que en coordinación con la oficina de recursos humanos se promuevan lineamientos de acción particulares pero a su vez paralelos a la norma, con el fin de elevar y mejorar las interrelaciones sociales entre compañeros, elevar los niveles de trabajo en equipo así como la comunicación entre el personal administrativo, los funcionarios y las autoridades de la municipalidad.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, N. (2018). *¿Cuál es la definición de desempeño laboral?* Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>
- Benavides, J. (2014). *Administración* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Bizneo HR. (2019). *Qué es el desempeño laboral y cómo medirlo*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>
- Bonilla, K., & Díaz, B. (2015). *Análisis de la gestión administrativa y su incidencia sobre el desempeño laboral de los funcionarios del Hospital Cristiano de Especialidades "Ciudadela Las Piñas" del Cantón Milagro, periodo 2012-2014*. Tesis de pregrado, Universidad Estatal de Milagro, Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, Milagro - Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2797/1/AN%C3%81LISIS%20DE%20LA%20GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20SOBRE%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20DE%20LOS%20FUNCIONARIOS%20DEL%20HOSPITAL%20CRISTIANO%20DE%20ESPECIALIDADES%2>
- Canahuire, E., Endara, F., & Morante, E. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria? Una guía para investigadores* (Primera ed.). Cusco, Perú: Colorgraf S.R.L.
- Carrasco, S. (2015). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Castro, S. (2022). Organización y relación con seguridad y salud en el trabajo de limpieza de la Municipalidad de San Jerónimo, Cusco, 2021. *Tesis de maestría*. Universidad César Vallejo.
- Challco, K. (2017). *Organización en la Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, provincia del Manu, Madre de Dios – 2016*. Tesis de pregrado, Universidad Andina del Cusco, Escuela Profesional de Administración, Cusco.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (Octava ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.



- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Décima ed.). Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Décima ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cuellar, J. (2020). Diseño de la redistribución de instalaciones para incrementar la satisfacción del cliente de la empresa TAI LOY S. A., en Huancayo 2020. *Tesis de pregrado*. Universidad Continental. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10562/1/IV\\_FIN\\_108\\_TI\\_Cuellar\\_Gonzales\\_2020.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10562/1/IV_FIN_108_TI_Cuellar_Gonzales_2020.pdf)
- Días, C. (2016). *Administración* (Segunda reimpresión ed.). Editorial San Marcos E.I.R.L., editor.
- Díaz, S. (2014). Comunicación organizacional y trabajo en equipo. *Tesis de pregrado*. Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf>
- Ferrer, M. (2017). *Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8993/Ferrer\\_SEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8993/Ferrer_SEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fuentes, D., Toscano, E., Malvaceda, E., Díaz, L., & Díaz, L. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Fundación Canfranc. (2015). ¿Suerte o destino? un instrumento para sacar tu mejor yo: la voluntad. *Obra Social: Fundación "La Caixa"*. Obtenido de <https://www.fundacioncanfranc.org/2015/02/24/suerte-o-destino-un-instrumento-para-sacar-tu-mejor-yo-voluntad/>
- Golpe, V. (2015). La experiencia laboral: ¿Determina para las organizaciones la contratación de jóvenes recién graduados y les acarrea repercusiones? *Tesis de grado*. Universidad de la República. Obtenido de [https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/trabajo\\_final\\_de\\_grado\\_valentina\\_da\\_luz\\_0.pdf](https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/trabajo_final_de_grado_valentina_da_luz_0.pdf)



- Gross, M. (2017). *El Modelo Tavistock de la organización como sistema sociotécnico*. Obtenido de <https://manuelgross.blogspot.com/2017/11/el-modelo-tavistock-de-la-organizacion.html>
- Guido, R., & Tobal, M. (2016). *Administración de Recursos Humanos. Tesis de grado*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/3608/1/17079.pdf>
- Guzmán, C., & Saucedo, C. (2015). Experiencias, vivencias y sentidos en torno a la escuela y a los estudios. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(67), 1019-1054. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v20n67/v20n67a2.pdf>
- Hellrieger, D., Jackson, S., Slocum, J., & Franklin, E. (2017). *Administración* (Doceava ed.). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2018). *Organizational behavior and management* (Eleventh ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <https://fit.instructure.com/courses/581434/files/43058313?verifier=NrzpMAC8LE4Yd4KUFm63B2Hexr4zBzKxNNmTfcHf&wrap=1>
- Javes, A. (23 de Marzo de 2013). *Diseño organizacional competencias y tecnología*. Recuperado el 21 de Agosto de 2015, de <http://es.slideshare.net/ajavess/diseo-organizacional-competencias-y-tecnologa>
- Martínes, J., Expósito, A., Quesada, E., & López, J. (2018). *Administración pública y gestión sanitaria* (Primera ed.). Almería.
- Martines, P. (2013). *Distribución de las instalaciones y capacidad productiva en la empresa*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/distribucion-de-las-instalaciones-y-capacidad-productiva-en-la-empresa/>
- Martínez, A., & Campos, W. (2015). *Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos*



Mayores. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-95322015000300004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-95322015000300004)

Medina, A., Moreno, M., Lillo, R., & Guija, J. (2015). *Voluntad, capacidad y autonomía de la persona en el mundo actual* (Primera ed.). Fundación Española de Psiquiatría y Salud Mental.

Municipalidad Distrital de Quellouno. (2019). *Generalidades*. Obtenido de <http://www.muniquequellouno.gob.pe/la-municipalidad/organigrama-general/>

Nelson, D., & Quick, J. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Tercera ed.). Centage Learning Editores, S.A. de C.V.

O.I.T. (2016). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible: <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm>

Palmar, R., & Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos. *Espacios Públicos*, 17(39). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>

Pérez, R. (2014). Diseño de una estructura organizacional, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa Flore S.A. *Tesis de pregrado*. Universidad Estatal de Milagro. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/858/3/DISE%C3%91O%20DE%20UNA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20CON%20LA%20FINALIDAD%20DE%20MEJORAR%20EL%20RENDIMIENTO%20LABORAL%20Y%20FINANCIERO%20DE%20LA%20EMPRESA%20FLORE%20SA.pdf>.

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (Decimotercera ed.). Pearson Educación de México, S.A., de C.V.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Decimoséptima ed.). Pearson.

Salas, M. (2018). *Competencias Laborales en el Sector Público* (Primera edición ed.). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD. Obtenido de <le:///D:/TESIS/Libros/Competencias%20Laborales%20Sector%20P%C3%BAblico.pdf>



- Soledispa, B., & Posligua, M. (2021). Estructura Organizativa y Desempeño Laboral: Caso Fabrical Cía. Ltda., Ciudad de Quito. *Dominio de las Ciencias*, 7(4). Obtenido de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Tovar, P. (2017). *Interacción Social: Características y Tipos Principales*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/interaccion-social/>
- Vilca, E. (2018). *Gestión administrativa y desempeño laboral en la Gerencia de Infraestructura Pública de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua, año 2018*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Moquegua. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27156/vilca\\_te.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27156/vilca_te.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración* (Decimoquinta ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, P. (2014). *Administración de los recursos humanos: Gestión del capital humano* (Septima ed.). México: McGraw- Hill Interamericana Editores S.A.



# ANEXOS



Anexo 1: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables y dimensiones	Diseño metodológ.	Población y muestra	Técnicas e instrumentos
¿En qué medida la organización se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019?	Determinar el grado de relación entre la organización y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019.	La organización se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019.	<b>Organización:</b> - Subsistema técnico - Subsistema social	<b>Enfoque:</b> Cuantitativo  <b>Diseño:</b> No experimental – transversal	<b>Población:</b> 300 personas del área administrativa de la Municipalidad de Quellouno	<b>Técnicas:</b> - Encuesta  <b>Instrumentos:</b> - Cuestionario
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Desempeño laboral</b>	<b>Alcance:</b> Correlacional	<b>Muestra:</b> 59 unidades de estudio	
¿En qué medida el subsistema técnico se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019?	Determinar el grado de relación entre el subsistema técnico y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019.	El subsistema técnico se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019.	- Capacidad - Oportunidad - Disposición	<b>Tipo:</b> Básica		
¿En qué medida el subsistema social se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019?	Determinar el grado de relación entre el subsistema social y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019.	El subsistema social se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Quellouno, provincia de La Convención, 2019.				



Anexo 2: Matriz del instrumento

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS/REACTIVO	PESO	Nº DE ÍTEMS	VALORACIÓN
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
Sistema técnico	Instalaciones físicas	1. Cree Ud. que las instalaciones de la municipalidad son adecuadas para desarrollar su actividad laboral.	28.57%	8	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
		2. Considera Ud. que la distribución de las instalaciones es adecuada para brindar una óptima atención a los usuarios.			
	Tecnología	3. Considera Ud. adecuados los equipos y herramientas tecnológicas para su desempeño laboral.			
		4. Considera Ud. que los equipos y herramientas tecnológicas son modernas y actualizadas.			
	Políticas	5. Le informan sobre las políticas que rigen su actividad laboral en la municipalidad			
		6. Las políticas institucionales le permiten desarrollar su labor de manera adecuada.			
	Normas	7. La municipalidad cuenta con normas para enmarcar y regir el desempeño de sus labores.			
		8. Las normas establecidas se adecúan a las necesidades y realidad en la municipalidad.			
Sistema social	Interrelaciones sociales	9. Se efectúan reuniones de coordinación para mejorar el desarrollo de su labor en la municipalidad.	21.43%	6	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
		10. Se realizan actividades de confraternidad que permitan mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo.			
	Trabajo en equipo	11. Considera Ud. que existe coordinación entre compañeros para realizar el trabajo.			
		12. Las autoridades promueven acciones para fortalecer el trabajo en conjunto dentro de la municipalidad.			
	Comunicación	13. Existe una adecuada transmisión de información con sus compañeros de trabajo.			
		14. Considera apropiada la comunicación con sus jefes inmediatos.			



### DESEMPEÑO LABORAL

Capacidad	Habilidades	15.Cree Ud. que sus compañeros de trabajo cuentan con las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones. 16.La municipalidad fomenta acciones que permita mejorar el desempeño de sus labores.	21.43%	6	
	Conocimientos	17.Cree Ud. que sus compañeros de trabajo desarrollan acciones de autocapacitación para mejorar su desempeño. 18.En la municipalidad se realizan cursos o talleres de capacitaciones para el personal.			
	Experiencias	19.Cree Ud. que las personas cuentan con la experiencia necesaria para el puesto que ocupan. 20.El puesto que actualmente ocupa le permite poner en práctica toda la experiencia de trabajos anteriores.			
Oportunidad	Toma de decisiones	21.Cree Ud. que sus compañeros toman las decisiones adecuadas para resolver los problemas que se presentan. 22.Considera Ud. que se practica el empoderamiento por parte de los superiores para tomar decisiones frente a los problemas que se presentan.	14.29%	4	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
	Actitudes	23.Sus compañeros de trabajo muestran una conducta correcta en el desarrollo de sus actividades. 24.Cree Ud. que sus compañeros le dan un valor agregado a su trabajo en el desarrollo de sus funciones.			
Disposición	Voluntad	25.Considera Ud. que las personas ponen todo su empeño en el desarrollo de sus labores dentro de la institución. 26.La institución realiza charlas de sensibilización para que el personal trabaje con mayor voluntad.	14.29%	4	
	Motivación	27.Considera Ud. que las autoridades realizan acciones que motiven al personal a dar su mejor esfuerzo. 28.Cree Ud. Que el personal se siente estimulado para trabajar en un mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.			
<b>Total</b>			<b>100%</b>	<b>28</b>	



**Anexo 3: Instrumento**

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de  
Quellouno**

A continuación, se presentan una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa con la que usted esté de acuerdo, marcando con una "X".

Ítems/reactivo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Cree Ud. que las instalaciones de la municipalidad son adecuadas para desarrollar su actividad laboral.					
2. Considera Ud. que la distribución de las instalaciones es adecuada para brindar una óptima atención a los usuarios.					
3. Considera Ud. adecuados los equipos y herramientas tecnológicas para su desempeño laboral.					
4. Considera Ud. que los equipos y herramientas tecnológicas son modernas y actualizadas.					
5. Le informan sobre las políticas que rigen su actividad laboral en la municipalidad					
6. Las políticas institucionales le permiten desarrollar su labor de manera adecuada.					
7. La municipalidad cuenta con normas para enmarcar y regir el desempeño de sus labores.					
8. Las normas establecidas se adecúan a las necesidades y realidad en la municipalidad.					
9. Se efectúan reuniones de coordinación para mejorar el desarrollo de su labor en la municipalidad.					
10. Se realizan actividades de confraternidad que permitan mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo.					
11. Considera Ud. que existe coordinación entre compañeros para realizar el trabajo.					
12. Las autoridades promueven acciones para fortalecer el trabajo en conjunto dentro de la municipalidad					



Ítems/reactivo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
13. Existe una adecuada transmisión de información con sus compañeros de trabajo.					
14. Considera apropiada la comunicación con sus jefes inmediatos.					
15. Cree Ud. que sus compañeros de trabajo cuentan con las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones.					
16. La municipalidad fomenta acciones que permita mejorar el desempeño de sus labores.					
17. Cree Ud. que sus compañeros de trabajo desarrollan acciones de autocapacitación para mejorar su desempeño.					
18. En la municipalidad se realizan cursos o talleres de capacitaciones para el personal.					
19. Cree Ud. que las personas cuentan con la experiencia necesaria para el puesto que ocupan.					
20. El puesto que actualmente ocupa le permite poner en práctica toda la experiencia de trabajos anteriores.					
21. Cree Ud. que sus compañeros toman las decisiones adecuadas para resolver los problemas que se presentan.					
22. Considera Ud. que se practica el empoderamiento por parte de los superiores para tomar decisiones frente a los problemas que se presentan.					
23. Sus compañeros de trabajo muestran una conducta correcta en el desarrollo de sus actividades.					
24. Cree Ud. que sus compañeros le dan un valor agregado a su trabajo en el desarrollo de sus funciones.					
25. Considera Ud. que las personas ponen todo su empeño en el desarrollo de sus labores dentro de la institución.					
26. La institución realiza charlas de sensibilización para que el personal trabaje con mayor voluntad.					
27. Considera Ud. que las autoridades realizan acciones que motiven al personal a dar su mejor esfuerzo.					
28. Cree Ud. Que el personal se siente estimulado para trabajar en un mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.					

Gracias por su colaboración



#### Anexo 4: Procedimiento de la baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento:  $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento:  $\bar{X}_{min} = 1$

Rango:  $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud:  $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

#### Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala de interpretación para la organización	Escala de interpretación para el desempeño laboral
1,00 – 1,80	Muy bajo	Muy malo
1,81 – 2,60	Bajo	Malo
2,61 – 3,40	Regular	Regular
3,41 – 4,20	Alto	Bueno
4,21 – 5,00	Muy alto	Muy bueno



Anexo 5: Resultados de los ítems del cuestionario

ORGANIZACIÓN

Sistema técnico

Instalaciones físicas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Cree Ud. que las instalaciones de la municipalidad son adecuadas para desarrollar su actividad laboral.	0	0.0%	0	0.0%	48	81.4%	11	18.6%	0	0.0%	59	100%
Considera Ud. que la distribución de las instalaciones es adecuada para brindar una óptima atención a los usuarios.	0	0.0%	0	0.0%	41	69.5%	18	30.5%	0	0.0%	59	100%
Tecnología	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Considera Ud. adecuados los equipos y herramientas tecnológicas para su desempeño laboral.	0	0.0%	2	3.4%	33	55.9%	20	33.9%	4	6.8%	59	100%
Considera Ud. que los equipos y herramientas tecnológicas son modernas y actualizadas.	0	0.0%	6	10.2%	38	64.4%	15	25.4%	0	0.0%	59	100%
Políticas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Le informan sobre las políticas que rigen su actividad laboral en la municipalidad	1	1.7%	5	8.5%	20	33.9%	26	44.1%	7	11.9%	59	100%
Las políticas institucionales le permiten desarrollar su labor de manera adecuada.	3	5.1%	8	13.6%	21	35.6%	19	32.2%	8	13.6%	59	100%
Normas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
La municipalidad cuenta con normas para enmarcar y regir el desempeño de sus labores.	0	0.0%	0	0.0%	3	5.1%	44	74.6%	12	20.3%	59	100%
Las normas establecidas se adecúan a las necesidades y realidad en la municipalidad.	2	3.4%	9	15.3%	11	18.6%	35	59.3%	2	3.4%	59	100%

Sistema social

Interrelaciones sociales	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Se efectúan reuniones de coordinación para mejorar el desarrollo de su labor en la municipalidad.	7	11.9%	17	28.8%	23	39.0%	9	15.3%	3	5.1%	59	100%
Se realizan actividades de confraternidad que permitan	2	3.4%	30	50.8%	18	30.5%	9	15.3%	0	0.0%	59	100%



mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo.												
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Considera Ud. que existe coordinación entre compañeros para realizar el trabajo.	7	11.9%	12	20.3%	25	42.4%	15	25.4%	0	0.0%	59	100%
Las autoridades promueven acciones para fortalecer el trabajo en conjunto dentro de la municipalidad.	8	13.6%	11	18.6%	22	37.3%	15	25.4%	3	5.1%	59	100%
<b>Comunicación</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Existe una adecuada transmisión de información con sus compañeros de trabajo.	9	15.3%	14	23.7%	22	37.3%	13	22.0%	1	1.7%	59	100%
Considera apropiada la comunicación con sus jefes inmediatos.	3	5.1%	5	8.5%	17	28.8%	27	45.8%	7	11.9%	59	100%

**DESEMPEÑO LABORAL**

**Capacidad**

<b>Habilidades</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cree Ud. que sus compañeros de trabajo cuentan con las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones.	7	11.9%	8	13.6%	25	42.4%	15	25.4%	4	6.8%	59	100%
La municipalidad fomenta acciones que permita mejorar el desempeño de sus labores.	5	8.5%	13	22.0%	25	42.4%	15	25.4%	1	1.7%	59	100%
<b>Conocimientos</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cree Ud. que sus compañeros de trabajo desarrollan acciones de autocapacitación para mejorar su desempeño.	12	20.3%	11	18.6%	26	44.1%	9	15.3%	1	1.7%	59	100%
En la municipalidad se realizan cursos o talleres de capacitaciones para el personal.	9	15.3%	21	35.6%	26	44.1%	3	5.1%	0	0.0%	59	100%
<b>Experiencias</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cree Ud. que las personas cuentan con la experiencia necesaria para el puesto que ocupan.	16	27.1%	8	13.6%	24	40.7%	11	18.6%	0	0.0%	59	100%
El puesto que actualmente ocupa le permite poner en práctica toda la experiencia de trabajos anteriores.	7	11.9%	14	23.7%	16	27.1%	17	28.8%	5	8.5%	59	100%

**Oportunidad**



Toma de decisiones	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cree Ud. que sus compañeros toman las decisiones adecuadas para resolver los problemas que se presentan.	9	15.3%	8	13.6%	17	28.8%	19	32.2%	6	10.2%	59	100%
Considera Ud. que se practica el empoderamiento por parte de los superiores para tomar decisiones frente a los problemas que se presentan.	8	13.6%	7	11.9%	21	35.6%	17	28.8%	6	10.2%	59	100%
Actitudes	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Sus compañeros de trabajo muestran una conducta correcta en el desarrollo de sus actividades.	2	3.4%	4	6.8%	16	27.1%	34	57.6%	3	5.1%	59	100%
Cree Ud. que sus compañeros le dan un valor agregado a su trabajo en el desarrollo de sus funciones.	5	8.5%	8	13.6%	28	47.5%	15	25.4%	3	5.1%	59	100%

#### Disposición

Voluntad	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Considera Ud. que las personas ponen todo su empeño en el desarrollo de sus labores dentro de la institución.	3	5.1%	7	11.9%	27	45.8%	17	28.8%	5	8.5%	59	100%
La institución realiza charlas de sensibilización para que el personal trabaje con mayor voluntad.	4	6.8%	24	40.7%	17	28.8%	16	27.1%	0	0.0%	61	103%
Motivación	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Considera Ud. que las autoridades realizan acciones que motiven al personal a dar su mejor esfuerzo.	6	10.2%	10	16.9%	25	42.4%	13	22.0%	5	8.5%	59	100%
Cree Ud. Que el personal se siente estimulado para trabajar en un mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.	7	11.9%	8	13.6%	29	49.2%	13	22.0%	2	3.4%	59	100%