



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN TRABAJO SOCIAL



TESIS

INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASILLO 2017

PRESENTADA POR:

GINA YULEMI CONDORI SONCCO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN TRABAJO SOCIAL
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

PUNO, PERÚ

2019



DEDICATORIA

A Dios padre eterno y a la virgen María,
quienes fueron mi inspiración para la
conclusión de esta tesis de Maestría.

A mi madre Leonor Soncco por su
apoyo incondicional, su valor, amor y
consejos. A mi familia, por brindarme
palabras de aliento para continuar con mis
proyectos personales y la fortaleza para
culminar mi tesis.

A mi abuelito Rufino Soncco (†), que hoy
no se encuentran con nosotros, pero
siempre estará presente en nuestros
corazones.



AGRADECIMIENTOS

- A Dios, por ser guía permanente de mis pasos y haberme colmado de bendiciones y prueba de ello es haber logrado llegar hasta este escalón de mi vida, estoy agradecida por siempre.
- Agradezco a todos los docentes Doctores y Magister de la Maestría en Trabajo Social, especialidad en Gestión de Recursos Humanos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, que durante mi formación tuvieron a bien brindarme todos sus conocimientos y enseñanzas durante esta nueva etapa.
- Con especial afecto y respeto a la Prof. Dra. Maritza Castro Távara, por incentivar y alentarme en esta etapa de mis estudios de Maestría, gracias por su incansable esfuerzo para que pudiera obtener mi Grado de Magíster.
- A mis jurados M.Sc. Ildaura Fernandez Baca Barrio de Mendoza, Dr. Andrés Arias Lizares y M.Sc. Carlos Abad Vargas Ortega, por sus sugerencias que han realizado a mi trabajo de investigación.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
ÍNDICE GENERAL	5
ÍNDICE DE TABLAS	i
ÍNDICE DE ANEXOS	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico	3
1.1.1 Administración	3
1.1.2 Estructura organizacional	10
1.1.2.1 Estructura organizacional formal	12
1.1.2.2 Estructura organizacional informal	14
1.1.3 Relaciones interpersonales	14
1.1.4 Comunicación	16
a) Características de una correcta comunicación	17
b) Flujos comunicacionales	18
c) Estrategias comunicacionales	20
1.1.4.1 Comunicación verbal	20
1.1.5 Desempeño laboral	22
1.1.5.1 Elementos del desempeño laboral	25
1.1.6 El Trabajador Social en las organizaciones públicas, privadas o de tercer sector	26
1.1.7 Descentralización	29
1.1.8 Municipio o gobierno local	30
1.1.8.1 Gestión Municipal	32
1.1.8.2 Gestión de desarrollo local	33
1.2 Antecedentes	39
1.2.1 A nivel internacional	39
1.2.2 A nivel nacional	41



1.2.3	A nivel local	46
-------	---------------	----

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1	Identificación del problema	47
2.2	Enunciados del problema	50
2.2.1	Enunciado general	50
2.2.2	Enunciados específicos	50
2.3	Justificación	50
2.4	Objetivos	51
2.4.1	Objetivo general	51
2.4.2	Objetivos específicos	51
2.5	Hipótesis	52
2.5.1	Hipótesis general	52
2.5.2	Hipótesis específicas	52

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1	Lugar de estudio	53
3.2	Población	53
3.3	Muestra	54
3.4	Método de investigación	54
3.4.1	Tipo de investigación	54
3.4.2	Diseño de investigación	54
3.5	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	55
3.5.1	Descripción de variables analizadas en los objetivos específicos	55
3.5.2	Descripción detallada de uso de materiales, equipos, instrumentos, insumos, entre otros.	55

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Estructura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores	57
4.2	Tipo de la estructura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores	64
4.3	Estrategias comunicacionales y desempeño laboral de los trabajadores	69
CONCLUSIONES		74
RECOMENDACIONES		75



BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	84

Puno, 20 de setiembre de 2019

ÁREA: Relaciones laborales y gestión de organizaciones.

TEMA: Desempeño laboral.

LÍNEA: Desarrollo de personas.



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Distribución Chi Cuadrado χ^2	56
2. Cumplimiento de metas y objetivos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Asillo según acciones que impulsan los directivos para entregar servicios de calidad	58
3. Cumplimiento del trabajo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Asillo según elementos de la estructura organizacional	59
4. Cumplimiento de metas y objetivos en el desempeño laboral según estructura organizacional en la toma de decisiones	61
5. Aspectos operativos que se desarrollan en la organización según relaciones interpersonales en la estructura organizacional	62
6. Tipos de estructura organizacional según desempeño laboral	63
7. Cumplimiento del trabajo en el desempeño laboral según tipo de organización en que laboral	64
8. Acciones impulsadoras de los jefes para mejorar la prestación de servicios según tipo de estructura organizacional	65
9. Cumplimiento de objetivos y metas en el desempeño laboral según tipo de organización en la que labora	66
10. Cumplimiento de metas y objetivos en el desempeño laboral según tipo de estructura organizacional	68
11. Actitudes en el desempeño laboral según estrategias comunicacionales en la institución	70
12. Cumplimiento del Trabajo en el desempeño laboral según resolución de conflictos de parte del jefe inmediato	71
13. Cumplimiento de objetivos y metas en el desempeño laboral según tipo de conflictos existentes en su área laboral	72



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Matriz de consistencia	85
2. Encuesta dirigida a los trabajadores de la municipalidad distrital de Asillo	87
3. Organirama de la municipalidad distrital de Asillo	92



RESUMEN

El estudio de investigación titulado Influencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Asillo - 2017, tuvo como objetivo. Determinar la influencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. En lo referente a la metodología, se trabajó con el método hipotético-deductivo del paradigma cuantitativo que fue a nivel descriptivo-explicativo. El instrumento que se utilizó para recolectar la información fue el cuestionario. Se tuvo como resultados que la estructura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Asillo, 2017, puesto que el 21.82% tienen una estructura organizacional burocrática profesional, a la vez tienen un desempeño laboral regular, es decir que ellos cumplen con su trabajo regularmente a nivel de las metas y objetivos, el elemento de la estructura organizacional que influye significativamente es la coordinación, caracterizado por un a trabajo integral entre todos el personal, tanto jefes y empleados, donde todos se unen y refuerzan; por lo que se concluye que la buena coordinación y apoyo dentro de la estructura organizacional influye de manera eficiente en los trabajadores.

Palabras clave: Desempeño laboral, estructura organizacional, gestión pública, gestión municipal, organización.



ABSTRACT

The research study entitled Influence of the organizational structure on the work performance of the workers of the Asillo District Municipality - 2017, was aimed at. Determine the influence of the organizational structure on the work performance of workers. Regarding the methodology, we worked with the hypothetical-deductive method of the quantitative paradigm that was descriptive-explanatory. The instrument that was used to collect the information was the questionnaire. The results were that the organizational structure significantly influences the work performance of the workers of the Asillo district Municipality, 2017, since 21.82% have a professional bureaucratic organizational structure, at the same time they have a regular work performance, that is to say they fulfill their work regularly at the level of goals and objectives, the element of the organizational structure that significantly influences is coordination, characterized by a comprehensive work among all staff, both managers and employees, where all join and reinforce; Therefore, it is concluded that good coordination and support within the organizational structure influences workers efficiently.

Keywords: Work performance, organizational structure, public management, municipal management, organization.

INTRODUCCIÓN

Los trabajadores o colaboradores son el recurso humano más importante que tiene la organización o los gobiernos locales, ya que ellos prestan servicios a la población en general; en tal sentido, es importante su estudio de cómo la estructura organizacional refuerza las capacidades del talento humano o recurso humano, motivaciones y estrategias que utilizan para el mejoramiento de los servicios, el cumplimiento de metas y objetivos de los trabajadores.

La investigación denominada “Influencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Asillo - 2017”, tiene como objetivo general, determinar el nivel de influencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad, se debe tener en cuenta que, al haber un buen desempeño laboral, los ciudadanos atendidos considerarán como una Municipalidad que brinda servicios de calidad. La investigación se realizó en el área de desarrollo de personas y Línea de relaciones laborales y gestión de organizaciones.

Con el propósito de responder a las preguntas planteadas, a los objetivos y someter a prueba las hipótesis, el diseño de investigación está orientado dentro del paradigma cuantitativo, en el que se utilizó el método hipotético-deductivo, el mismo que privilegia la medición numérica y estadística de la hipótesis a partir del recojo del dato empírico mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de la Municipalidad del distrito de Asillo.

En cuanto a los resultados, estos serán socializados, con la finalidad de contribuir al servicio cooperativo y eficiente del trabajador de la Institución, y esto repercutirá en beneficio de la población. Por otro lado, la Municipalidad del distrito de Asillo, tendrá la oportunidad de brindar un mejor servicio a la población, través de un buen desempeño laboral de los trabajadores.

El Reglamento de Organización de Funciones de la Municipalidad (2007), indica que las Municipalidades son órganos de gobierno local, con personería jurídica y derecho público, emanado de la voluntad popular, representa al vecindario, promueve la adecuada prestación de los servicios públicos, locales y el desarrollo económico social y local. En el Artículo 9 del mencionado Reglamento también señala en el inciso 3, que la Municipalidad tiene el derecho de capacitar a los servidores municipales para que mantengan un rendimiento excelente con arreglo a Ley, teniendo en consideración lo que

propone el Reglamento de Organización y Funciones apuesta por tener un buen recurso humano o talento humano capacitado y empoderado para brindar servicios de calidad y de esa manera logre un buen desempeño laboral y así pueda contribuir con el cumplimiento de sus metas y objetivos.

La investigación tiene como línea de investigación el desempeño laboral y se realizó en la ciudad de Asillo, teniendo en consideración a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Asillo, quienes son las personas, el recurso humano o talento humano que brindan servicios a una población del indicado territorio y por ello deben brindar los servicios en el marco de la calidad, eficiencia, eficacia y calidez y de esa manera contribuir al bienestar de la población.

El informe final está dividido en cuatro capítulos:

En el **capítulo I**, se sistematiza la revisión de literatura, es decir se presenta el marco teórico y antecedentes que fundamentan las variables para profundizar y sustentar los resultados que se obtuvieron en la investigación.

En el **capítulo II**, se plantea el problema de la investigación, se explica y sustenta el motivo del trabajo realizado.

En el **capítulo III**, se presentan los materiales y métodos utilizados en la investigación, se explica el tipo, el diseño, las técnicas e instrumentos utilizados, como también las técnicas de procesamiento de datos.

En el **capítulo IV**, se discuten los resultados de la investigación de acuerdo a las variables de estudio; por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco teórico

1.1.1 Administración

Fayol & Taylor (1985) consideran que la administración viene de dos elementos lingüísticos: el prefijo “ad” hacia, y “ministratio”; esta última palabra proviene a su vez de Minister, vocablo compuesto que proviene de “minus” comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que funge como término de comparación.

Según la etimología de la palabra administración, este se refiere a una acción que se realiza bajo el mando de otro, o de un servicio que se presta ya sea en una organización privada o pública. Por ello, opinamos que el término “servicio” y “subordinación” son los componentes principales a tener en cuenta en la definición de administración, considerando que esta función se da siempre dentro de una organización social.

Chiavenato (2004) plantea que la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". A la vez se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

- **Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar:** Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:

- **Planificación:** Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos; además, incluye la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.
- **Organización:** Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones
- **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
- **Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas.
- **Uso de recursos:** Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.
- **Actividades de trabajo:** Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
- **Logro de objetivos o metas de la organización:** Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
- **Eficiencia y eficacia:** En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

De igual forma, Castro (2010) plantea que en este siglo es importante rescatar el esfuerzo cooperativo en todas las actividades que realiza el hombre, es por ello, que la función principal de la administración es llevar a cabo las diversas actividades con la participación de las personas que están involucradas en las organizaciones públicas, privadas y del tercer sector. Según Druker (2013). Afirma que no existen países desarrollados, ni países subdesarrollados, sino que simplemente países que saben administrar la tecnología existente y recursos disponibles, países que todavía no saben hacerlo. En otras palabras, existen países administrados y países sub administrados. Es así, que los gobiernos locales como el primer eslabón de la descentralización que están más cerca para brindar desarrollo a las poblaciones de un territorio determinado deben de contar con una buena estructura organizacional y así lograr un buen desempeño de los trabajadores.

De ahí la importancia de que las organizaciones cuenten con profesionales que manejan funciones administrativas y gerenciales. Consideramos que el fracaso de las organizaciones, principalmente del Estado, es debido a que no cuenta con profesionales preparados, con experiencia, destrezas, habilidades y principalmente con valores para conducir las organizaciones hacia el logro de los sus objetivos para las cuales fueron fundadas. En muchas organizaciones se contratan a los jefes en las organizaciones del Estado, simplemente por pertenecer al partido político de turno, por compadrazgo o por alguna afinidad familiar. Estos elementos debilitan la gestión municipal y así lograr los objetivos y las metas planteadas.

Uno de los elementos que deben tomar en cuenta quien conduce, dirige, gestiona una organización de cualquier tipo (pública, privado o del tercer sector), son los principios. Plantea Castro (2018) los siguientes:

- **División de trabajo.** Es un acto de orden natural que tiene por objeto llegar a producir más con el mismo esfuerzo; asimismo, permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Se aplica a todos los trabajos en los cuales se involucra un número equis de personas que requieren varias clases de capacidades. Trae como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

- **La autoridad.** Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe a la autoridad sin la responsabilidad. La autoridad es un corolario de la responsabilidad. Se distinguen, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal, hecha de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, dotes de mando, servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.
- **La disciplina.** Es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.
- **Unidad de mando.** Un subordinado debe recibir órdenes solo de un superior; este principio es de autoridad única.
- **Unidad de dirección.** Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
- **Subordinación del interés particular al interés general.** El interés de un subordinado o de un grupo de subordinados no debe prevalecer sobre el interés de la empresa; esto significa que el interés de la familia debe predominar sobre el interés de los miembros. Se deben hacer a un lado la ambición, el egoísmo, la pereza y todas las pasiones humanas que afectan el desarrollo de una organización. Sin duda, es una lucha continua que hay que sostener. La organización, para que pueda lograr esta situación, solicita firmeza y buen ejemplo de sus jefes. Las reuniones de trabajo deben ser lo más equitativas que sea posible y debe existir una vigilancia estrecha para solucionar conflictos y prever situaciones adversas.
- **Remuneración del personal.** Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución. La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Los diversos modos de retribución en uso para los obreros son: a) Pago por jornada. b) Por tareas. c) Por destajo. Todo ello con el beneficio de subsidios, primas y recompensas extras para motivar al personal.

- **Centralización.** Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible; en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales y esto no permite centralizar la toma de decisiones.
- **Jerarquía o cadena escalar.** Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad; pero lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa.
- **Orden.** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; lo mismo se utiliza para la fórmula de orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Es importante este principio, ya que evitará pérdidas de tiempo y materiales siempre y cuando se haya planeado y asegurado su lugar predeterminado; si este no se cumple, entonces, el orden es aparente. El orden aparente crea malos hábitos y ciega al gerente. Por el contrario, en algunas situaciones existe un desorden aparente, pero en realidad es un orden, de acuerdo con la necesidad del usuario. Por ejemplo, en el escritorio de un gerente puede haber muchos papeles diseminados y esto nos daría una apariencia de desorden; pero si nos propusiéramos “ayudarlo” y “ordenamos” su escritorio, entonces veríamos que cuando él buscara algo, seguro no encontraría nada en “su lugar”. El orden perfecto supone un lugar juiciosamente elegido; el orden aparente no es más que una imagen falsa o imperfecta del orden real.
- **Equidad.** La equidad no exige ni la energía ni el rigor. Exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad. El deseo de equidad y el deseo de igualdad son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato con el personal. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.
- **Estabilidad del personal.** La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización. La excesiva rotación de personal es una inversión cara que nunca se recobra.

- **Iniciativa.** Es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar. La organización debe ser lo más flexible y permeable posible, así sus elementos podrán tener la convicción de manifestarse.
- **Unión del personal o espíritu de equipo.** “La unión hace la fuerza” es un dicho muy antiguo, pero en realidad es la única fórmula para que un equipo de trabajo logre sus objetivos. La empresa debe trabajar al unísono, como una sola alma y por un mismo objetivo. Cuando exista esa coordinación, seguramente estaremos hablando de una organización en especial. La armonía y la unión entre personas constituyen grandes fuerzas para la organización. Es necesario hacer uso de los controles para asegurar un orden, pero no abusemos de ellos porque entonces lo único que lograremos será una división de opiniones y, por ende, fomentaremos la división del personal. El poder de la unión no se manifiesta solo por los felices efectos de la armonía reinante entre los elementos de una empresa. Los convenios comerciales, los sindicatos, las asociaciones de todas clases desempeñan un papel considerable en el manejo de los negocios y, en consecuencia, en la cohesión de sus elementos. Evitar las frustraciones del trabajador también implica la creación de un equipo con espíritu.

Actualmente según Drucker (1993) hablamos de administración moderna, que es el órgano social encargado de diseñar y mantener productividad en los recursos de desarrollo económico, también es el encargado de actividades relacionadas de planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo; todas estas con el fin de alcanzar metas trazadas por la empresa e integrantes de esta. La administración de empresas posee cinco variables que la constituyen las cuales son: tarea, personas, tecnología, ambiente y estructura. Debemos considerar algunos principios de la administración moderna, ente ellos:

- **La administración trata con seres humanos.** Su tarea es integrar a la gente para que pueda conducirse en conjunto, haciendo eficientes sus puntos fuertes e inoperantes sus puntos débiles. La capacidad de contribuir a la sociedad depende tanto de la administración de las empresas u organizaciones en que labora el individuo como de sus propios esfuerzos, habilidades y dedicación.

- **Busca integrar a las personas**, teniendo en cuenta la cultura del recurso humano o colaboradores o trabajadores. Lo que hacen los gerentes de cualquier parte del mundo es exactamente igual, lo que varía es cómo lo hacen. Uno de los retos básicos que afrontan los gerentes en un país desarrollado es encontrar e identificar aquellas partes de la cultura, historia y tradición que puedan utilizarse en su propio terreno cultural.
- **El deber de la administración es pensar a fondo, fijar y ejemplificar objetivos, valores y metas.** Toda empresa u organización requiere de objetivos sencillos, claros y unificadores. Su misión debe ofrecer una visión común. Las metas tienen que ser claras, firmes y reafirmarse frecuentemente. La cultura de una organización es el compromiso de toda la empresa con determinados objetivos y valores comunes, compromiso que distingue a la empresa de una muchedumbre.
- **Toda empresa u organización es una institución de aprendizaje y enseñanza**, hay que incluir la capacitación y el desarrollo permanentemente para adaptarse a medida que suceden cambios y aprovechar las oportunidades. La empresa u organización debe construirse a base de comunicación y responsabilidad individual, ya que toda empresa se compone de personas con conocimientos, habilidades y metas distintas, que realizan trabajos diferentes. Cada cual debe pensar qué debe a los demás y qué necesita de ellos, así como lo que se espera de cada persona.
- **El rendimiento tiene que incorporarse en la empresa u organización** y en su administración; tiene que ser medido (a través de diversos métodos de evaluación) y mejorado continuamente. La posición en el mercado, la innovación, la productividad, la formación de personal, la calidad y los resultados financieros son cruciales para el rendimiento y supervivencia de una compañía.
- **Lo más importante es que en una empresa u organización no hay resultados** dentro de ella misma, los resultados solo existen en el exterior. El resultado de un negocio es un cliente satisfecho.

1.1.2 Estructura organizacional

En la perspectiva de Pertuz (2013) manifiesta que la estructura organizacional se divide, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo, que sus miembros deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos. La estructura, desde el punto de vista de la teoría de la administración, es el modo en que una organización establece las relaciones entre sus componentes o subsistemas y sus modos de interrelación. En tal sentido, se concibe la estructura como un elemento integrador de las actividades que se desarrollan en una organización. Es un instrumento a través del cual la organización puede realizar sus objetivos. Como instrumento, los mandos administrativos lo utilizan para definir las actividades a desarrollar, las personas que deban realizarlas, los recursos y los medios a emplear, las relaciones entre las personas, puestos de trabajo y unidades de la organización, los sistemas y los procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades y el mejor empleo de los recursos. El término organizacional lleva implícito, por tanto, una estructura formal e intencional en cuanto a funciones o posiciones.

Se entiende por estructura organizacional a la distribución, división, agrupación y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la organización. Por otro lado, con una estructura organizacional, una organización adquiere forma y figura, con lo cual se pretende lograr los objetivos, cumplir planes y efectuar los controles internos.

Para Gamonal (2016) la estructura organizacional es la forma como está compuesto el sistema administrativo formal compuesto por las normas de trabajo, las políticas empresariales, el sistema y flujo de comunicaciones y las relaciones de poder. La forma como está diseñada la estructura, las jerarquías y niveles organizacionales, las tareas, roles y funciones de los miembros; en ese sentido, la presente investigación referida a la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Asillo, según el organigrama, se cuenta con una gerencia de administración que tendría en cuenta todo el sistema administrativo.

En la perspectiva de Quispe (2015) la estructura está compuesta por las normas de trabajo, las políticas empresariales, el sistema y flujo de comunicación y las relaciones de poder. La forma como está diseñada la estructura organizacional, las jerarquías y los niveles organizacionales, las tareas, roles y funciones de los miembros, la carga y la presión en el trabajo, afectan sobre el clima organizacional.

Según Vásquez (2012) la estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa u organización que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos. En el caso de la Municipalidad de Asillo, cuentan con una serie de gerencias, cada una de ellas conformadas por una serie de subgerencias que de una u otra forma permiten el buen funcionamiento del gobierno local o la municipalidad.

Según Mintzberg (2007) la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. Es fundamental tener en cuenta el principio de la división del trabajo para poder construir una estructura organizacional que responda a las demandas de los usuarios. La Municipalidad de Asillo, como instancia de la voluntad popular, que representa al vecindario, promueve la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo económico social local de los integrantes del territorio de Asillo.

Chiavenato (2009) argumentaba que el modelo racional de la organización concibe a la organización como un medio deliberado y racional de alcanzar objetivos y fines conocidos como la estructura formal y la estructura informal o social. Es decir, debemos apostar por construir organizaciones que cumplan sus objetivos y sus metas y a la vez que construyan un clima organizacional adecuado y así el recurso humano o talento humano se considere satisfecho y logre lo que se ha propuesto; dentro de las organizaciones construir organizaciones inteligentes que constantemente estén obteniendo un aprendizaje.

Robbins (2010) la estructura organizacional es como se divide, agrupa y coordina formalmente las tareas laborales, la estructura define las relaciones oficiales de las

personas al interior de la organización. Toda organización en su estructura tiene sus sectores o áreas organizativas; estas tienen que tener una coordinación y comunicación constante y lograr que los recursos que cuentan (humanos, económico, financieros y materiales) tengan un buen uso y de esa manera logren la productividad que se han planificado en todo el proceso administrativo.

En tal sentido, la estructura organizacional es la división del trabajo y las funciones específicas de cada trabajador que conllevarán al cumplimiento de las metas de la organización. Así, también, en la estructura organizacional se establece las relaciones de los jefes y subordinados para dar cumplimiento a la autoridad y unidad de mando que existe dentro de una organización así también al organigrama donde se establece la jerarquía de cada trabajador.

1.1.2.1 Estructura organizacional formal

Hintze (2009) plantea que la estructura llamada “formal” surge del carácter jurídico que las organizaciones adquieren cuando son constituidas como instituciones privadas o públicas. Este carácter está dado por actos jurídicos denominados normas. Estas normas de creación, que establecen los objetivos o finalidades institucionales, las fuentes de los recursos y la forma de gobierno interno; suelen incluir, además, decisiones sobre aspectos organizativos, tales como la conformación de cuerpos directivos y, a veces, hasta la configuración de los organigramas (aunque lo normal es que tales aspectos estructurales sean establecidos por normas complementarias). Estas decisiones organizativas, establecidas mediante normas, son las que se registran como estructura formal.

Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. De esa manera conocer los instrumentos de la organización es importante. Estos instrumentos organizacionales (organigramas, manual de organización de funciones, manual de procedimientos; entre otros), permitirán a la organización tener claridad de las funciones y roles que debe cumplir cada responsable del área o sección de la organización y así tener una organización que cumpla sus objetivos y sus metas. El uso de

tales mecanismos hace posible definir de manera explícita donde y como se separan las personas y sus actividades.

Chiavenato (2009) menciona que la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la institución, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan, como la organización pretende que las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados. Este tipo de organizaciones (formales), puedan a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

✓ **Organización lineal**

Organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre el superior y el subordinado. De ahí su formato piramidal, que indica que cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es forma de organización típica de pequeñas empresas o etapas iniciales de las organizaciones.

✓ **Organización funcional**

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa.

✓ **Comités**

Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros solo dan recomendaciones.

1.1.2.2 Estructura organizacional informal

Este tipo de organización consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. En estas organizaciones informales la estructura organizacional proporciona relaciones muy particulares, los superiores y colegas; así mismo, ocasiona que existan líderes asignados en diferentes puestos, ciertos modos de comunicación. Para Barrios (2009), hace referencia que la estructura informal puede definirse como aquella que surge naturalmente de la interacción entre los agentes presentes en la organización. Toda organización informal surge en el curso de las operaciones comerciales debido al comportamiento de los individuos implicados, y en respuesta a los elementos de la estructura formal que inhiben o promueven las relaciones laborales de la compañía. Tales mecanismos informales incluyen: el comportamiento del líder, relaciones intergrupales, las modalidades de trabajo informal y los patrones de comunicación e influencia. En este tipo de organización informal, muchas veces el personal que labora en la organización tiene más conocimiento que un jefe que entra por primera vez a líder a la organización. De ahí la importancia que quién dirija una organización pública, privada o del tercer sector tenga las habilidades suficientes para poder contribuir en el desarrollo de la misma.

Por su parte, Johansen (2004) afirma que los sistemas informales (comúnmente llamados organizaciones informales) aparecen como resultado de la superposición de un sistema formal sobre el sistema social. El sistema informal es un conjunto de contactos personales (originados en el sistema social) que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal.

1.1.3 Relaciones interpersonales

Dentro de una organización las relaciones interpersonales es el medio por el cual se integra el grupo de trabajo e interactúa con las demás personas, ya que una persona no actúa aislada sino con miembros del grupo.

Según Capcha (2014) menciona que según Herzberg lo define como el conjunto de manifestaciones, actitudes, conductas, comportamientos basados en el mundo emocional del ser humano puesto que construir buenas relaciones interpersonales en una organización pública, privada o del tercer sector permitirá un buen clima organización y un desarrollo organizacional adecuado para lograr los fines, objetivos y metas. De igual manera contribuye a tener un buen manejo de la inteligencia emocional del recurso humano o talento humano al interior de cada organización.

Capcha (2014) consideró que las relaciones interpersonales son las percepciones de los miembros de una institución u organización en los cuales debe haber un ambiente agradable de trabajo y buenas relaciones interpersonales tanto con los jefes como con el trabajador. Para contribuir a tener buenas relaciones interpersonales al interior de cualquier organización es importante el manejo de una serie de estrategias comunicativas (conversación, dialogo, negociación; entre otras), para lograr organizaciones inteligentes y que estén en constante aprendizaje.

Las relaciones positivas contribuyen a una buena comunicación y una existencia pacífica en el centro laboral, en cambio si las relaciones son negativas generan conflictos y bloquean la comunicación de no resolverse en forma oportuna. (p.51)

Beiza (2012) define a las relaciones interpersonales como una interacción constante de personas con características comunes donde las relaciones interpersonales pueden ser como una herramienta de las instituciones u organizaciones para que puedan interactuar entre ellos de la mejor manera. Tener buenas relaciones interpersonales va a permitir tener trabajadores, colaboradores dentro de una organización que haga posible la buena convivencia entre todos los que integran la organización, desde el jefe, director hasta el último trabajador o colaborador de la organización.

Oliva (2012) refiere que las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una. De esa manera si hay presencia de un conflicto o mal entendido entre los trabajadores o colaboradores de una organización se podrá

rápidamente contribuir a la elaboración de un proyecto de desarrollo organizacional.

Ivancevich (2006) describe a las relaciones interpersonales como la forma en que los gestores interactúan con sus subordinados, la atención se centra en las necesidades, objetivos y expectativas del trabajador. Hay que tener en cuenta que una organización con buenas relaciones interpersonales, permite contar con una organización que cumpla los principios de la eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad y así tener una organización con colaboradores y trabajadores satisfechos en su desempeño laboral.

En tanto las relaciones interpersonales dentro de una organización deben dar origen al respeto entre el jefe y subordinado o colaborador y viceversa. Están relaciones no serían posibles sin la comunicación lo cual define el tipo de comunicación que viene aplicando.

1.1.4 Comunicación

Rivera *et al.* (2005) la comunicación viene del latín “*comunicare*” que significa compartir; se entiende por comunicar al proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas. La comunicación es inherente al ser humano, es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otra información, sentimientos, vivencias, porque a través de ella el hombre forma colectivos, ponen algo en común, por lo tanto, juega un papel importante en el desarrollo de cualquier interacción humana.

Por su parte, Vargas (2003) afirma que la comunicación en las organizaciones, es la condición de anunciar y conseguir técnicas de comunicación que admitan incrementar verdaderamente el concepto de público, de audiencia, que no solo reciba información, sino que genere igualmente visiones y actividades, que favorezcan a que la organización cumpla con sus objetivos y sus metas. Es necesario desarrollar el tipo de comunicación vertical que permita una comunicación más asertiva entre todos los que integran la organización.

Rivera *et al.* (2005) manifiesta que la comunicación adentro de la organización desarrolla relaciones de trabajo que se dan en un ambiente de sinceridad, de

escuchar al otro y de circulación de la información, para tal efecto, la comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Es uno de los elementos inmateriales que más influencia tiene en la eficacia de toda organización; un buen sistema de comunicación favorece el logro de objetivos empresariales, mejora el clima laboral, permite adoptar decisiones correctas, fomenta la motivación; además, la clase de comunicación predominante indica el estilo de dirección y su visión de los recursos humanos en la entidad. Entre los medios de comunicación que utilizan las empresas podemos destacar las siguientes:

Para Chiavenato (2009) una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común. Es importante esta propuesta puesto que toda organización pública, privada y del tercer sector para lograr las metas y objetivos tiene que haber una predisposición de quien lidera de tener la comunicación como elemento fundamental para que exista un buen desempeño laboral de los integrantes de la organización. Es decir, un buen desempeño hace que talento humano este motivado para lograr los objetivos de la organización.

a) **Características de una correcta comunicación**

- **Clara:** para permitir que todas las partes puedan compartir y comprender las ideas. Probablemente este es el aspecto más importante de una correcta comunicación y requiere mucha precisión y atención por parte del emisor. El idioma empleado debe ser entendido con facilidad por el receptor y no debemos emplear modismos que no le resulten familiares a este. Esta situación pone en dificultad al emisor para estructurar un buen mensaje y a veces por comodidad, utiliza sus propios términos coloquiales y si el receptor no le entiende lo que dice, es un problema. Antes de iniciarnos en la práctica de una comunicación eficaz, tenemos que aceptar la responsabilidad de redactar el mensaje de forma fácil de entender o interpretar. No olvidemos que la comunicación debe buscar siempre la perfección por parte del receptor.

- **Rápida:** si no es así, el tiempo transcurrido puede desvirtuar el mensaje, e introduce otro concepto que se denomina “comunicación deformada”. Un famoso empleo es aquel del comandante de un ejército que envió un mensaje a un mando inferior que decía “enviad refuerzos, vamos a avanzar.” Poco a poco se fue alterando el mensaje debido a la mala comunicación y comprensión humana, llegó a transformarse en “hacer esfuerzos, vamos avanzar. Se presentan una serie de características que debe de tener:
- **Concisa:** para obtener un nivel óptimo de respuesta por parte del receptor. El comentario que realiza este es un elemento esencial en el proceso de conseguir una mutua comprensión, es decir, que esta sea compartida.
- **Cordial:** es la base de toda buena comunicación y debe establecerse siempre que sea posible una correcta relación interpersonal los problemas de entendimiento o interpretación del mensaje se deben resolver desde el inicio, con el cual obtendremos con más facilidad el comentario de su contenido. Un ejecutivo agradable, jovial y de trato agradable obtendrá el máximo éxito, si en este aspecto de la comunicación aplica con corrección los principios anteriormente explicados.

b) Flujos comunicacionales

Según Fernández (2000) la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y a agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y sus medios; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización; todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ellas se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

De igual forma Goldhaber (2003) explica que las estructuras del flujo de comunicación se dividen en dos: centralizadas y descentralizadas. En la estructura centralizada, el flujo de comunicación se da cuando todo el poder de decisión se concentra en un único punto. La centralización es el mejor medio para coordinar la toma de decisiones cuando la información no produce una sobrecarga, lo cual

limitaría la eficacia de la coordinación. Mientras que el flujo de comunicación es descentralizado cuando la información se reparte entre varios individuos. Descentralizar el flujo de comunicación permite una mayor reacción ante el ambiente y es un estímulo de motivación. Por lo tanto, el flujo de comunicación tiene que ser visto como un proceso en el cual intervienen factores, tales como la cultura, los valores, el diseño, los medios, los procesos, etc., de las personas a las cuales están dirigidos los mensajes. Donde se toma en cuenta que estas personas son públicos que interactúan, que afectan y son afectados por la organización y que esta relación depende de si se encuentran participando al interior de la organización, en cuyo caso son además socios y agentes morales, o si están ubicados fuera de la institución.

Comunicación formal: la organización es la que determina si los canales deben ser formales Hodgetts y Altman, afirman que existen tres flujos comunicacionales:

- ✓ **Comunicación descendente:** los mensajes los emiten quienes ostentan mayores rangos y se dirigen hacia las personas que ellos dependen y sirve para comunicar las directrices del superior al subordinado, este tipo de comunicación ayuda a tener más clara las metas operacionales, proporciona dirección orientada al trabajador sobre el propósito de la empresa y permite que los trabajadores tengan una retroalimentación de su desempeño.
- ✓ **Comunicación Ascendente:** se dirige desde los niveles subordinados hacia la dirección; esta proporciona retroalimentación de los subordinados, es un recurso por medio del cual la gerencia puede medir los problemas.
- ✓ **Comunicación horizontal:** este tipo de comunicación es entre personas del mismo nivel jerárquico. Esta comunicación es utilizada para tener una estrategia y coordinación dentro de la empresa.

La comunicación informal: se entiende como la información no oficial. Según Davis (2011), hace referencia que la comunicación informal es una expresión de la conducta natural de las personas para comunicarse. Saber comunicarse permite que los trabajadores o colaboradores de una organización pública, privada y del tercer sector, tengan un buen clima organizacional y de esa manera haya productividad y desarrollo al interior de la organización.

c) Estrategias comunicacionales

1.1.4.1 Comunicación verbal

Es un medio rápido que puede tener respuesta inmediata, además siempre se aprecia la actitud del interlocutor, aunque se reserva la respuesta para más adelante. El principal inconveniente de la comunicación verbal reside en la falta de pruebas sobre las cuestiones tratadas; esta circunstancia origina niveles de compromiso menores que los que resultan de una comunicación escrita.

- Comunicación escrita

Utiliza diversos soportes y medios de transmisión: cartas, notas interiores, circulares dirigidas a todos o a parte de los empleados, redes de comunicación informática (correo electrónico o chat).

d) Elementos a tomar en cuenta para contar con estrategias comunicacionales

Las estrategias comunicacionales sirven para que los trabajadores, recurso humano o colaboradores de la municipalidad tengan una comunicación de manera efectiva, eficaz, proactiva y así cumplir con los objetivos y metas para los cuales son creadas. Se pueden plantear varios elementos, entre ellos tenemos:

- **Definición del marco estratégico.** Las estrategias comunicacionales muestran cómo la comunicación eficaz puede ayudar a alcanzar los objetivos globales de la organización, participar de manera efectiva con las partes autorizadas, demostrar y exhibir el éxito de nuestro trabajo, asegurar que las personas, recurso humano o los colaboradores entiendan lo que hacemos y cambiar el comportamiento y las percepciones de los usuarios.
- **Análisis de la situación actual.** Toda organización debe de tener una línea de base de lo que hace la organización en cuanto a las funciones del área de Comunicación o Relaciones Públicas. Debe mirar las fortalezas y debilidades de comunicación en su organización. Lo que ha

sido y es un éxito y lo que no ha funcionado bien en los últimos tres años, para ello se puede aplicar una serie de herramientas que se puedan utilizar para ayudar a analizar la situación actual de la organización, entre ellas: análisis PEST, análisis DAFO, análisis de la competencia.

- **Objetivos organizacionales y objetivos de comunicación.** Cualquier estrategia comunicativa debe presentar una forma clara y precisa la visión y objetivos de la organización, para poder tener claridad cómo la estrategia permite tener una buena comunicación.
- **Identificar públicos objetivos.** Se debe tener en claro y en forma detallada los principales públicos objetivos a los que nos dirigimos; tanto internos como externos. Es importante tener estrategias para la comunicación interna entre las diversas áreas, gerencias o subgerencias y también la comunicación externa, particularmente con los usuarios que reciben los servicios del municipio.
- **Mensajes.** El alcalde y los responsables de las diversas gerencias y subgerencias deben emitir claridad en los mensajes que emiten, deben ser, también, estos mensajes relevantes y apropiados para cada público.
- **Canales de comunicación.** Para cada público interno y externo de la organización debe de indicarse canales de comunicación apropiados y así lograr un buen desempeño laboral. Es decir, claridad en el mensaje, emisor, receptor, códigos y el referente.
- **Programación.** En toda organización se debe trabajar con el público objetivo y los canales de comunicación. Es importante que se cuente con un plan de trabajo que debe considerar los plazos, presupuestos, recursos que permitan planificar las estrategias comunicativas.
- **Medir y evaluar.** La evaluación es importante para ir observando a través de evaluaciones internas, externas o mixtas los avances que permitan ir mejorando los sistemas de las estrategias comunicacionales.

1.1.5 Desempeño laboral

El desempeño laboral es el nivel de uso de los recursos que tiene a su disposición a una persona desarrollando sus capacidades, así también debe considerarse que el desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado con base a los resultados avanzados.

Para Del Valle (2003) el desempeño laboral es la competencia, es un patrón general de comportamiento, es un conjunto de acciones concretas. El desempeño laboral se entiende como el cumplimiento de sus funciones; este se halla determinado por factores asociados al propio empleado y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional y sobre el propio empleado, mediante una acción reflexiva.

Para Espejo (2016) el término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son aspectos esenciales tales como: (la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad con que se desarrolla las actividades laborales asignadas en el periodo determinado), el comportamiento de la disciplina , (el aprovechamiento de la jornada laboral , el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y , por ende, la identidad demostrada.

Según Quispe (2015) la importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización. En el gobierno local o Municipalidad el desempeño laboral es importante porque permitirá a los trabajadores, recurso humano o talento humano, cumplir con sus objetivos y metas y de esa manera que los públicos externos o usuarios se sientan satisfechos con su labor que realizan en las diversas gerencias y subgerencias municipales.

Chiavenato (2000) define el desempeño laboral, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de

los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Este desempeño laboral tiene que cumplir con un perfil de profesional para cada gerencia o subgerencia. De esa manera deben de cumplir con tres aspectos principales a) habilidades en el manejo de conocimientos en la área, gerencia o subgerencia dónde se desempeña b) habilidades técnicas, es decir, hacer uso y manejo de una serie de herramientas o técnicas y c) los aspectos éticos que debe tener cada trabajador o recurso humano.

Bitel (2000) plantea que el desempeño organizacional es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Quién dirige o conduce una organización debe invertir en desarrollar el desempeño organizacional de los trabajadores o colaboradores y de esa manera tener organizaciones que cumplan con sus objetivos, metas, logros y demostrar la productividad.

Ghiselli (1998) señala como el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse. Es decir, estas habilidades deben de desarrollarse en cada uno de los trabajadores o colaboradores de una organización y así lograr un buen trabajo en equipo, con elementos éticos y desarrollo de habilidades.

Sum (2015) el desempeño laboral es un factor primordial en el rendimiento de sus actividades para poder llegar a lograr los objetivos de sus metas, y así poder tener al personal para que realicen sus actividades con mayor productividad; la motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, esto con el fin de que ellos rindan y den al máximo su desempeño en el área de trabajo.

Gualpa (2016) explica que un buen desempeño laboral es más fácil si se cuenta con las condiciones para evitar riesgos al bienestar y a la salud. Hoy en día es importante conocer que los resultados en cualquier trabajo mejoran notablemente si este se realiza en un ambiente apropiado, además, de garantizar el bienestar y la salud de los trabajadores redundan en ganancias, en productividad y menores costos para los empleadores; es decir, la salud y seguridad en el trabajo representan una

ganancia para ambas partes, tanto patrones como empelados, Así estas recomendaciones son abordadas de manera distinta en cada país, aunque lo común es que existan desde manuales de procedimientos internos hasta normas nacionales e internacionales de seguridad y salud en el trabajo. Esta información expresa la importancia de conservar hábitos saludables en torno al desempeño laboral.

Al habla acerca del desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que integran, como conocimientos de la persona habilidades, sentimientos, experiencias que el individuo va a tener; también, esto permite saber las características del individuo, que contribuyen alcanzar los resultados que se esperan. El término desempeño laboral relata lo que en realidad hace un colaborador en una empresa y su trabajo realizado en sus actividades laborales; sin embargo, son necesarios los aspectos que el individuo tiene tales como la eficiencia, calidad y productividad con la que desarrolla las mismas.

Enríquez (2014) menciona que el desempeño laboral es el “conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del trabajador. Afirma que el desempeño se puede moldear mediante un programa sistematizado el cual es desarrollado por un supervisor. De igual forma Robbins (2013), afirma que los investigadores ahora reconocen tres tipos de conducta que constituyen el desempeño laboral. El desempeño de una tarea que consiste en el cumplimiento de sus obligaciones que contribuyen a la producción de un servicio; civismo que constituyen las acciones que van a brindar un clima laboral, tratar con respeto a los compañeros, hablar sobre cosas positivas; falta de productividad son las cosas que dañan a la institución, donde las dos primeras se deben obtener buenos resultados para tener un buen desempeño.

Robbins *et al.* (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Stoner (2006) se refiere al desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo”.

Según Fincowssky *et al.* (2012) por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales.

1.1.5.1 Elementos del desempeño laboral

a) Deficiencia en las capacidades, habilidades y conocimiento

- Capacidades, habilidades y/o conocimiento escaso sobre el acceso al puesto (baja cualificación para un desempeño satisfactorio).
- Deterioro con el tiempo de las capacidades, habilidades y/o conocimientos debido a una asignación temporal a otro puesto y/o falta de práctica continua de la capacidad.
- Fracaso a la hora de modificar o actualizar las capacidades, habilidades y/o conocimientos para mantenerse al día ante los cambios laborales (obsolescencia laboral debida a nuevas tecnologías, herramientas y conocimiento).

b) Factores personales

- Características personales discrepantes con el puesto de trabajo (valores intereses, hábitos laborales).
- Delimitación debida a desórdenes físicos y/o emocionales.
- Circunstancias y/o presiones adversas externas al trabajo (por ejemplo, presiones familiares, problemas financieros y conflictos personales).

- Ocurrencia de conflictos interpersonales en el trabajo que son específicos para los requisitos de desempeño (por ejemplo, relaciones con los superiores, colegas, proveedores y clientela).

c) Condiciones del ambiente organizativo/institucional

- Requisitos laborales ambiguos o inapropiados, como la falta de claridad de las asignaciones, la sobrecarga de trabajo y las asociaciones conflictivas.
- Deficiencias en la estructura operativa de la organización /institución.
- Facilidades, provisiones, recursos de apoyo inadecuados (insuficiente iluminación, ventilación, herramientas, personal de apoyo y materiales).
- Insuficiente sistema de recompensa (compensación, beneficios complementarios, estatus, reconocimiento y oportunidades de ascenso).

1.1.6 El Trabajador Social en las organizaciones públicas, privadas o de tercer sector

Considerando que el Trabajo Social, es profesión que realiza su función profesional en el marco de las políticas sociales. Entendidas estas como un conjunto de lineamientos orientados a lograr el bienestar social para todos los/las ciudadanas, y para ejercer estas políticas sociales se realiza en las organizaciones ya sean públicas, privadas o del tercer sector.

El Trabajador Social ejerce su labor teniendo en cuenta el proceso de intervención social, según Carballeda (2013), toda intervención social implica la necesidad de rastrear lo original de la propia cultura, para poder construir desde ahí las formas del hacer enmarcadas dentro de la singularidad, reemplazando el pensamiento ilustrado especialmente la forma de conocer fundada en el pensamiento cartesiano, para reemplazarla por un forma propia y diferente de pensar. Es así, que en el Perú desde la década de los 60, con la existencia de la Asociación de Asistentes Sociales de empresa, existe un protocolo de intervención del trabajo

social en organizaciones privadas, dentro de este proceso de intervención se plantean una serie de funciones, entre ellos:

a) Investigación social. Es una de las funciones más importantes dentro del perfil del trabajador social en cualquiera de las áreas o espacios de intervención profesional, que implica desde la realización de diagnósticos y las investigaciones dentro del paradigma cualitativo y cuantitativo. Esta función de investigación implica:

- Diseña y aplica sondeos y diagnósticos para detectar los problemas y dar respuestas a las demandas sociales con objetividad y capacidad.
- Investiga los problemas sociales conociendo paradigmas, métodos, diseños e instrumentos con responsabilidad y sentido crítico.
- Realiza investigaciones temáticas de situaciones cotidianas que permitan contribuir a la solución de problemas y demandas sociales.

b) Gestión y Gerencia Social. Los rasgos que caracteriza el perfil de un gerente social que trabaja en la administración, gestión y gerencia, tiene que incorporar la eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad las diferentes políticas, planes, programas, proyectos sociales y servicios sociales son:

- Trabaja con eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad.
- Trabajo en equipo multidisciplinario.
- Articula las demandas y necesidades en la formulación de políticas sociales.
- Desarrolla habilidades en el manejo de instrumentos de gerencia:
- Presupuesto participativo, democracia, ciudadanía, gobernabilidad y vigilancia social.
- Poseer reconocimiento social.

c) Educación Social. Los rasgos que caracterizan el perfil del educador social que trabaja en la prevención, tratamiento y promoción son:

- Realiza intervenciones socioeducativas de promoción, preventivas y rehabilitadoras.
- Debe estar integrado en un equipo de profesionales.
- Debe articular la relación teoría-práctica adecuadamente.
- Poseer conocimientos y dominio sobre las estrategias y técnicas de intervención educativa.
- Poseer reconocimiento social.

d) Promoción Social. El perfil del trabajador social que labora en la promoción social es:

- Analiza y explica el contexto socio-cultural, económico y político nacional y regional.
- Identifica diferentes tipos de organización social para conocer problemas y situaciones cotidianas.
- Diseña propuestas específicas con responsabilidad, creatividad y actitud crítica.
- Maneja conceptos unificadores para la toma de decisiones pertinentes, oportunas e integrales considerando los aspectos sociales, económicos y culturales de la población.

e) Asistencia Social

Los rasgos que deben caracterizar son:

- Se integra con responsabilidad al trabajo multidisciplinario.
- Maneja metodologías participativas e integradoras.
- Se inserta con responsabilidad y calidez humana a la vida cotidiana de las personas.
- Tiene compromiso e identidad social con un enfoque de interculturalidad y de equidad.

- Es crítico y creativo.

1.1.7 Descentralización

Para Ignacio (2018) la descentralización es una reforma sustantiva del Estado que comprende el traslado de atribuciones y responsabilidades del gobierno nacional, a los gobiernos subnacionales constituidos, para favorecer el desarrollo territorial. Normativamente, la Ley de Bases de Descentralización, Ley N° 27783 es el resultado de la propuesta política que hace el Estado peruano para hacer frente a la situación sociopolítica. El Estado plantea la instauración del proceso de descentralización como una herramienta de mejora sustancial y necesaria para resolver los problemas advertidos hace décadas.

Carranza & Tuesta (2007) sostienen que el proceso de descentralización es un proceso dinámico, impulsado endógenamente por la sociedad, como parte del proceso de su democratización. Si bien este proceso de devolución de poderes del gobierno central a los gobiernos subnacionales aporta grandes beneficios potenciales en términos de mayor eficiencia equidad en el gasto público, implica también grandes riesgos de desestabilización fiscal asociados al posible sobreendeudamiento subnacional. Respecto a que tributos nacionales pueden ser transferidos a los niveles inferiores de gobierno, determina que el impuesto a la renta a las empresas, el IGV y los impuestos específicos (sobre materias primas, principalmente) no deberían ser trasladados y su administración debería continuar a cargo del gobierno central. En Cambio, sí podría establecerse un impuesto regional a las planillas (retención efectuada a las personas naturales) y un impuesto regional a los trabajadores independientes, que serían administrados por los gobiernos regionales. Y respecto a las transferencias, se plantean algunas modificaciones que podrían constituir lineamientos para un nuevo esquema que sea lo más transparente posible.

López y Wiener señalan lo esencial del actual proceso de descentralización: “Es una reforma sustantiva del Estado que comprende el traslado de atribuciones y responsabilidades del gobierno nacional, a los gobiernos subnacionales, es una reforma política que busca alterar significativamente la redistribución del poder en el país, mediante la apertura a espacios de toma de decisiones, acceso a

información pública y establecimiento de mecanismos de control de la gestión pública.” (Grupo Propuesta, 2004)

1.1.8 Municipio o gobierno local

Según Salas (2013) es la entidad territorial fundamental de la división política administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites que le señalen la Constitución y la Ley y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio. El municipio es la base de organización y está compuesto por el territorio, la población que vive en ese territorio (hayan nacido ahí o en cualquier otro lugar), y el gobierno. La forma, los límites, los derechos y obligaciones de cada una de estas partes están definidas en las leyes: la Constitución Política del Estado y sobre todo en la Ley Orgánica Municipal además de otras importantes leyes. El Municipio libre constituye la base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado.

Villar (2007) la definición de municipio contempla tres dimensiones centrales. Una, territorial, en cuanto define el espacio sobre el que ejerce sus competencias una municipalidad. La segunda dimensión se refiere al rol estatal del municipio, esto es, como aparato gubernamental, el más cercano y accesible para la sociedad. Por último, comprende una sociedad local, en tanto se reconocen actores sociales, económicos y políticos que interactúan dentro de ese ámbito territorial (al respecto se puede ver Herzer & Pérez (1988); Clichevsky & Herzer (1990); Pérez, 2013). De esta forma, esta definición incorpora la dimensión de la ciudad (estudiada por geógrafos y urbanistas), la de la sociedad (objeto de la sociología urbana) y la del Estado (estudiada por la ciencia política y la administración pública).

Ahora bien, en cuanto a la dimensión estatal se encuentran dos grandes líneas conceptuales. Una, considera al municipio como el órgano más descentralizado del Estado. Esto significa que el Estado nacional y/o provincial delega parte de sus responsabilidades y competencias en un ente inferior, concepción que refleja la particular historia argentina, y también latinoamericana, y que se inscribe en las discusiones sobre la descentralización. La otra, concibe al municipio como el aparato estatal y político de una sociedad que se autogobierna en el marco de una sociedad mayor. Esta línea recibe afluentes de distintos orígenes. En América

Latina se puede mencionar a los que ven al municipio actual como la continuidad del Cabildo indiano; la que, siguiendo a Tocqueville, mira la experiencia norteamericana, o la que recupera la tradición europea que plantea que las ciudades son preexistentes respecto de los Estados nacionales y continuarán su desarrollo mientras el Estado-nación se desdibuja o tiende a desaparecer en los términos en que se lo conoció hasta ahora (Borja y Castells, 1997). Esta segunda interpretación ha sido el fundamento teórico de la posición que ha venido reclamando la autonomía municipal

➤ **Desarrollo local**

Según Boiser (2002) menciona que el desarrollo local es un proceso de concertación entre los agentes, sectores y fuerzas que interactúan en un territorio determinado, para impulsar con la participación permanente, creadora y responsable de ciudadanos y ciudadanas, un proyecto común de desarrollo, que implica la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial, con el fin de elevar la calidad de vida de cada familia, ciudadano y ciudadana que vive en ese territorio y, contribuir al desarrollo del país y enfrentar adecuadamente los retos de la globalización y las transformaciones de la economía internacional.

Vázquez (1988) menciona que el desarrollo local es la capacidad de llevar adelante un proyecto local en el que se aprovechen las capacidades territoriales (sociales, naturales, técnicas, económicas, institucionales, culturales, etc.) en pos de un desarrollo sostenible. Ahora bien, así como el desarrollo local es de carácter complejo y sistémico, no se debe olvidar su dimensión política. En este sentido, el desarrollo local es una construcción política en donde el gobierno local cumplirá un rol central. Efectivamente, en términos procesuales, se trata de un permanente y masivo proceso de toma de decisiones de los actores locales. Estos procesos requieren de una articulación que les otorgue sentido y dirección.

De la misma manera, se trata de coordinar con un sentido estratégico, se trata de coordinar para avanzar en determinada dirección, para promover determinados resultados de la acción pública en su conjunto, y no sólo de cada una de sus parcelas sectoriales o institucionales. Y el proceso mediante el cual se alcanza o

se define ese sentido estratégico, esa dirección en la que la sociedad pretende marchar, es un proceso eminentemente político (Garnier, 1999).

➤ **Desarrollo local y políticas públicas**

Villar (2007) en este proceso complejo y sinérgico el Estado ocupa un lugar central por dos elementos predominantes. Uno, que la matriz Estado-centrista, aunque en crisis, continúa otorgándole un papel preponderante en la orientación de la sociedad, la política y la economía. El otro, que el Estado conserva el monopolio de la facultad de imponer normas a través de la legislación que genera.

Efectivamente, si bien las relaciones Estado-sociedad se han modificado, se debe reconocer que el primero continúa ocupando un lugar preponderante como elemento director de la sociedad (Kooiman, 1993). Pero, también es preciso señalar las transformaciones que modifican su actual rol, centrado en su capacidad de dirección de la esfera estatal basándose en el control social o en el control de los recursos esenciales, hacia uno basado en la coordinación de un proceso de definición de los objetivos de la acción pública que será fruto de la interacción de actores políticos, públicos y privados.

1.1.8.1 Gestión Municipal

Según la Unitec-Usaid (2002) refiere que la gestión municipal concebida como administración no es más que "el arte de conseguir que se hagan las cosas" y comprende esencialmente dos fases dependientes una de la otra: pensar y hacer, o sea tomar decisiones y ejecutarlas; la administración es pues, el análisis de lo relacionado al funcionamiento de una institución o empresa. Para hacer más ordenados y lógicos los conceptos de hacer algo tomando decisiones y ejecutándolas, la administración se divide en cuatro etapas:

- **Planificación:** Para establecer los objetivos de corto, mediano y largo plazo y la forma de alcanzarlos, que se concretan en los planes estratégicos, planes operativos y presupuestos.
- **Organización:** Para hacer el ordenamiento de los recursos humanos sus habilidades, conocimientos y conducta, para producir más

eficientemente. Este ordenamiento se expresa mediante un organigrama.

- **Dirección o Ejecución:** Para ejecutar y controlar las acciones de producir. Esta fase se manifiesta en la generación de apoyo interno y en la producción de bienes o servicios.
- **Control:** Para evaluar resultados y hacer ajustes en los demás procesos a efecto de corregir acciones o resultados indeseados. Por lo general los efectos del control se manifiestan en cambios en planes y acciones de las demás etapas.

1.1.8.2 Gestión de desarrollo local

Coneau (1997) plantea que la gestión del desarrollo local e institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo integral del espacio regional de injerencia del gobierno local.

De igual manera, en este trabajo se entiende que forma parte de la gestión la responsabilidad de conducción institucional, tal como establece el mismo documento: “la gestión institucional debe incluir instancias orgánicamente institucionalizadas responsables de diseñar y organizar en forma integral los procesos (mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones, para la gestión administrativa, para facilitar el flujo de información hacia adentro y hacia afuera de la institución, para la selección y contratación de personal, para la marcha de la institución, etc.).

➤ Instrumentos de gestión institucional

Los instrumentos de gestión institucional son los documentos diseñados y formulados para manejar en forma adecuada la organización. Todos documentos direccionan, planifican, norman y orientan el desarrollo organizacional de las municipalidades para que usen sus recursos económicos, humanos y materiales en la forma más adecuada dentro del nuevo concepto de gerenciamiento de los recursos. Asimismo, estos documentos de gestión se constituyen en herramientas e instancias

potenciales para buscar y lograr una verdadera gestión de recursos, sobre todo de cooperación internacional. Los instrumentos de gestión institucional que se constituyen en documentos de gestión y que necesariamente deben contar mínimamente las municipales son los planes de desarrollo, planes operativos anuales, plan director, catastro, ROF, CAP, TUPA, MOF (Ávalos, 1990).

➤ **Plan de desarrollo integral**

Es el documento final que es producto del proceso de la planificación en sus distintas etapas. Este documento se constituye como un instrumento de gestión institucional que sirve, más que dirección como un recurso de gerenciamiento para lograr un manejo eficiente, eficaz y efectivo de los recursos humanos, económicos y materiales de una organización.

➤ **Plan operativo o de acción con presupuesto participativo**

La nueva Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, señala en el Art. 53°, que las municipalidades se rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, los cuales se formulan, aprueban y ejecutan conforme a la Ley de la materia y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de su jurisdicción, El presupuesto participativo forma parte del sistema de planificación. Las municipalidades conforme a las atribuciones que les confiere el Art. 197 de la Constitución, regulan la participación vecinal en la formulación de los presupuestos participativos. El presupuesto municipal debe sustentarse en el equilibrio real de sus ingresos y egresos y estar aprobado por el concejo municipal dentro del plazo que establece la normatividad sobre la materia. Para efectos de su administración presupuestaria y financiera, las municipalidades provinciales y distritales constituyen pliegos presupuestarios, cuyo titular es el alcalde respectivo”.

➤ **Función de gobierno local**

Cabarcos (2003) esta función está involucrada tanto en el control de la cogestión, como en la regulación de la conducta y del pensamiento a través de diferentes procesos interconectados.

➤ **Regímenes laborales de la administración pública y/o gobiernos locales**

En el sector público existen una serie de regímenes laborales aplicables para los servidores estatales. Tenemos por ejemplo, el Decreto Legislativo N° 276, Ley de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, el régimen del contrato administrativo de servicios regulado por el Decreto Legislativo N° 1057, así como otros inmersos en carreras especiales como el caso del profesorado y la carrera magisterial, los docentes universitarios, los profesionales de la salud, asistenciales de la salud, magistrados, fiscales, diplomáticos, servidores penitenciarios y militares y policías, e incluso algunos servidores en cuya entidad es aplicable el régimen general de la actividad privada (TUO del Decreto Legislativo N°728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR). (Navarrete, 2015).

Con la promulgación y posterior vigencia de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM se busca unificar los diversos regímenes laborales aplicables en el Sector Público, salvaguardando la especialidad de atención que se requiere según la naturaleza del sector.

a) Régimen laboral público del Decreto Legislativo N° 276

Las características generales del régimen laboral establecido en el Decreto Legislativo N° 276 y el Reglamento de la Carrera Administrativa, Decreto Supremo N° 005-90-PCM24, son las siguientes:

- Sobre la carrera administrativa

Conforme a lo previsto por la Ley, la Carrera Administrativa tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público.

- **Personal comprendido**

Conforme a lo prescrito por la propia Constitución, así como por la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, no se encuentran comprendidos dentro de la carrera administrativa los trabajadores de las empresas del Estado o de las sociedades de economía mixta, así como los servidores públicos contratados ni los funcionarios que desempeñen cargos políticos o de confianza, pero si en las disposiciones de la Ley en lo que sea aplicable, respectivamente. Asimismo, no se encuentran comprendidos, los miembros de las Fuerzas Armadas Policiales. La razón se debe a que el personal mencionado tiene su propio régimen especial, de manera que no podrían ser comprendidos.

- **Ingreso a la carrera administrativa y la contratación del personal**

La Ley establece como requisitos para el ingreso a la Carrera Administrativa los siguientes:

- Ser ciudadano peruano en ejercicio
- Acreditar buena conducta y salud comprobada
- Reunir los atributos propios del respectivo grupo ocupacional
- Presentarse y ser aprobado en el concurso de admisión, y
- Lo demás que señale la Ley.

Se establece como regla genérica que para el ingreso al servicio público necesariamente debe efectuarse previamente el respectivo concurso público de méritos. Ello permitirá a la administración pública contar con el personal idóneo para el perfil del puesto o cargo a ocupar dentro de la estructura administrativa. Sin embargo, el presente capítulo hace mención expresa que el ingreso a la carrera administrativa, se efectúa por el nivel inicial de cada grupo ocupacional, estableciéndose para tal efecto el número de vacantes en el presupuesto de cada entidad pública. Otro aspecto importante es el concerniente a garantizar el derecho del personal de carrera poder retomar a

su puesto de origen una vez que concluya su designación, con lo cual se garantiza el pleno ejercicio del derecho a la estabilidad en el empleo (Guerrero, 2009).

La extinción de la carrera administrativa

No obstante, la continuidad prevista por la Ley, la carrera administrativa se puede extinguir por las siguientes causales:

- Fallecimiento
- Renuncia
- Cese definitivo
- Destitución

b) Régimen laboral público del Decreto Legislativo N° 1057 CAS

Los principales beneficios laborales del régimen CAS son los siguientes:

- Remuneración: no menor a la remuneración mínima vital (artículo 6° Inciso a) del Decreto Legislativo N° 1057).
- Jornada de Trabajo: de acuerdo a la Constitución Política del Estado, se señala y reconoce que la jornada laboral máxima es de ocho horas diarias o 48 horas semanales.
- Descanso semanal: se reconoce un descanso semanal de 24 horas consecutivas a la semana.
- Aguinaldo por fiestas patrias y navidad: cuyo monto se fija en las leyes anuales de presupuesto del sector público, y no es igual a una remuneración básica como sucede en el caso de los servidores públicos regulados por el régimen del Decreto Legislativo N° 728, es decir, corresponde al mismo monto otorgado para los servidores regulados por el Decreto Legislativo N° 276.
- Descanso Vacacional: 30 días naturales al año.

- Licencias: por paternidad, maternidad y otras licencias a las que tienen derecho los trabajadores de los regímenes generales.
- Derecho a Sindicación.
- Seguridad Social: a afiliarse a un sistema de pensiones y al Seguro Social de Salud
- ESSALUD. deben ser afiliados cuando corresponda al Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo y le son de aplicación las normas de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Vásquez, 2016).

c) El nuevo régimen laboral público de la ley N° 30057 SERVIR

El paso al nuevo régimen del Servicio Civil es voluntario. Se respeta la voluntad de los trabajadores que podrán decidir postular o no al nuevo régimen.

Objetivos de la reforma del Servicio Civil:

- Servir mejor al ciudadano y mejorar la calidad del servicio público.
- Contar con un nuevo Servicio Civil ordenado donde el eje central sea la meritocracia. Se aplicará meritocracia tanto para el ingreso al nuevo régimen, como para el ascenso y la permanencia en el Servicio Civil.
- Profesionalizar el Servicio Civil a través de la evaluación constante, la capacitación y el cumplimiento de metas.
- Se busca revalorar la función pública, atraer al talento y que sea un orgullo trabajar para el Estado.

Son parte del nuevo régimen

- El personal de los regímenes de los Decretos Legislativos 276, 728 y CAS irá pasando progresivamente al nuevo régimen del Servicio Civil. El pase de estos trabajadores es voluntario y se realiza por concurso público de méritos.

- No se aplica a las carreras especiales del personal de las FFAA, Policía Nacional, Salud, Educación, así como al régimen de empresas públicas, debido a su regulación especial. Sin embargo, la reforma se aplicará supletoriamente a estos trabajadores en cuanto a principios, incompatibilidades y reglas disciplinarias, en ausencia de regulación específica.

1.2 Antecedentes

1.2.1 A nivel internacional

Jaramillo (2018) tuvo como objetivo principal; Determinar si en la gestión administrativa que aplican los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales de Gonzalo Pizarro, Tres de Noviembre y Pimocha, conforme al ejercicio de sus competencias y capacidad presupuestaria, han implementado un sistema de participación ciudadana; llega a la conclusión general de que los gobiernos parroquiales rurales de Pimocha, Tres de Noviembre y Gonzalo Pizarro, tienen normado e implementado un sistema de participación ciudadana, acorde a la realidad sociocultural de cada jurisdicción, los mismos que aplican dos mecanismos de participación ciudadana como: las Asambleas Parroquiales, y los Consejos de Planificación Parroquial. La Asambleas con una participación más espontánea que el Consejo de Planificación Parroquial, ya que este último, se efectúa solo por cumplir el mandato de Ley (para la elaboración de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) parroquial).

Veliz (2017) analiza la motivación como factor determinante en el desempeño de los docentes de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES). Se fundamenta bajo una naturaleza cuantitativa de tipo descriptiva en su modalidad de proyecto factible. Contó con una población conformada por veintisiete (27) docentes del ciclo básico Programa Nacional de Formación Policial y la muestra fue de tipo censal. La técnica e instrumento de recolección de datos empleada fue la de observación directa, como instrumento el cuestionario, el cual se basó en preguntas de escala Likert aplicado a nuestro estudio. Posteriormente mediante la estadística descriptiva se agruparon, tabularon y graficaron, quedando en evidencia, que (UNES) requiere motivación en sus docentes como factor determinante en el desempeño laboral y para lograrlo

se presenta la propuesta. Se procedió al análisis e interpretación de los mismos y se evidencio que existe un alto índice de desmotivación por parte de los docentes que laboran en la institución lo que conlleva, en ocasiones, a la inconformidad y apatía, afectando directamente en el desempeño del docente, por lo que se recomienda a los directivos de la Universidad promover y liderar el aprovechamiento de su capital humano, favoreciendo la comunicación, en pro del crecimiento de la institución, de su calidad y productividad.

Para Pérez (2016) su objetivo general fue conocer y dimensionar la capacidad institucional con la que cuenta la actual administración del Ayuntamiento de Tijuana, B.C., 2014-2016, para implementar programas de desarrollo social en el marco de sus competencias y recursos disponibles. Llegó a la conclusión; Se observa en el municipio una tendencia a dirigir la mayor parte de sus esfuerzos económicos a la provisión de servicios urbanos y de vivienda. En relación a los programas de desarrollo social por iniciativa local, estos en su mayoría presentan un diseño técnico que no establece de manera clara la población objetivo que busca atender, y en un menor porcentaje, pero de igual relevancia no definen los recursos que les han sido asignados para su ejercicio, lo que nos habla de un respaldo presupuestal frágil hacia estos programas. Estas observaciones se limitan a la información a la que fue posible acceder en el proceso de investigación. No obstante, si es posible señalar que los programas de desarrollo social implementados por el Ayuntamiento de Tijuana, muestran en general una visión de corto plazo, obligados en parte por los periodos de gestión municipal, esto como lo menciona Rosas (2014), nos habla más de un programa de asistencia social. En general estos representan acciones públicas con un impacto menor en la mitigación del problema social para el que han sido dispuestas.

Zans (2017) tuvo el propósito de describir el Clima Organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, y evaluar la relación entre Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. El desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. El universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios. La temática abordada en el estudio trata sobre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la

Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN - Managua en el período 2016, con el propósito de describir el clima organizacional, identificar el desempeño laboral que existe, y evaluar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. El desarrollo de este estudio se desarrolló tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. El universo fue de 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios. Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, el Mejoramiento del Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad.

1.2.2 A nivel nacional

Castillo (2004) plantea como objetivos: revisar las ventajas comparativas de la reingeniería de los negocios, compatibles con la gestión de los gobiernos locales, identificar las deficiencias y fortalezas en la organización de los gobiernos locales y analizar el impacto de la reingeniería en las distintas áreas de los gobiernos locales. La hipótesis fue la reingeniería en la gestión de los gobiernos locales permitirá optimizar los resultados maximizando los beneficios y minimizando los costos de la producción y prestación de los servicios públicos que proporciona a los vecinos. Se concluye que la decisión política de poner en marcha el proceso de transformación más profunda de la administración del municipio tomada por la gestión municipal de Rosario, Argentina, le ha permitido afrontar nuevos desafíos a finales del siglo pasado y en el presente siglo, transformándolo en un municipio moderno y eficiente, con ejemplo para otras ciudades de la Argentina y de MERCUSUR. El esquema típico del proceso de modernización de la municipalidad de Rosario, Argentina, basado en la Reingeniería de procesos, permitió desarrollar un sistema información Urbana ara la toma de decisiones, soportado por la tecnología GIS, *global information systems* y una Red de Intranet Municipal; una adecuada edilicia; una red metropolitana y redes locales de comunicación de voz y datos; una transformación de la cultura organizacional de los empleados municipales y mejorar el servicio al ciudadano con un trabajo de

calidad y mejora continua, para medir la eficiencia de los centros municipales de distrito. La reingeniería en la gestión de los gobiernos locales permite optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos, integrando las diferentes áreas funcionales a través de los sistemas de información gerencial, estableciendo canales de comunicación directa con los vecinos. La descentralización política, administrativa y económica, permitirá a los gobiernos regionales y locales en particular, las instituciones de la sociedad. La excesiva centralización de recursos económicos y financieros no ha permitido a los gobiernos locales desarrollar sus planes y programas. Cuya muestra de la investigación comprende de 43 distritos de Lima metropolitana, incluido el gobierno metropolitano.

Chunga (2018) tiene como objetivo general comprobar si el Clima Organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista de la Unión – Sechura - 2018. La investigación es de tipo no experimental (no se manipulan las variables), el diseño de la investigación es descriptivo y correlacional, dado que implica la relación entre ambas variables.

Bravo y Estela (2015) comprobaron que existe influencia bilateral del clima organizacional y desempeño laboral. La recomendación para la Municipalidad Distrital de La Victoria es implementar programas de motivación de jefes a obreros que refuerce la identidad con la institución y potencie la ejecución de las actividades.

De La Cruz (2016) considera en una muestra de 32 trabajadores del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015, el objetivo principal fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica. El tipo de investigación utilizado fue aplicada, con nivel de investigación Correlacional, además se empleó los métodos de investigación general (Científico), método deductivo, Correlacional, con diseño de investigación Experimental: Transeccional - Descriptivo – Correlacional, donde el universo de estudio consta por 32 trabajadores considerados en la modalidad de contrato CAS. Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación fueron de la encuesta, el cuestionario de encuesta; del fichaje las fichas de

resumen, bibliográficas y de resumen; de la observación se tiene a las fichas de. Dentro de las técnicas de procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa SPSS v.22. Y finalmente se procesó la “r” de Pearson y la prueba “t” para contrastar las hipótesis de investigación. Se determinó que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=71\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0 < 0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 53,1% de casos el clima organizacional es alto y en el 56,3% de casos el desempeño laboral.

Chuquitucto (2014) se realizó la investigación en el distrito de Pueblo Nuevo durante el año 2013, participaron los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo, el propósito de la investigación radicó en diagnosticar la situación actual y determinar la influencia del Clima Organizacional, para analizar alternativas de mejora en el desempeño laboral de los trabajadores, para poder explicar: ¿De qué manera influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo?

Para Gamonal (2016) su objetivo fue identificar el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la Red de Salud Moyobamba y los factores que influyen en los distintos niveles. Estudio de tipo descriptivo, correlacional. La población estuvo representada por todos los trabajadores nombrados y contratados en un total de 40, y una muestra de 36 trabajadores. Se utilizó un cuestionario que recogió información in situ utilizando el método prospectivo de recolección de la información. Llegando a la conclusión del total de trabajadores encuestados (36), el 2.8% refiere que el nivel es bueno; el 69,4% regular y el 27.8% manifiestan que es mala. Estas cifras podrían estar siendo influenciados por los constantes cambios que se realiza con los directivos de la Red, que tuvo un promedio de cambio de director de 3 en el año 2014.

Jiménez (2018) tuvo como objetivo general: Determinar de qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral. La hipótesis general planteada es que la cultura organizacional influye en el desempeño laboral. En la metodología se utilizó el método hipotético deductivo bajo el paradigma cuantitativo con un

diseño no experimental, tipo investigación explicativo; para la recolección de información se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento utilizado cuestionario.

Espejo (2016) tuvo como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la dirección Regional de Agricultura Junín – 2014, la muestra utilizada fue un muestreo no probalístico; se aplicó el Método censal, y el cuestionario como instrumento para la recolección de datos. El cuestionario fue a la escala tipo Likert, que son aquellos instrumentos que permiten medir actitudes y está formado por un conjunto de ítems en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. Hernández *et al.* (2006). Se determinó que el clima organizacional influye directa y significativamente en un 78.9% en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014, se observó que el clima organizacional no es favorable para el desarrollo de sus actividades por ello que el personal tiene un deficiente desempeño.

Quispe (2015) su estudio fue de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral, así mismo permitió conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres dimensiones productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral. Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 64 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha entre hombres y mujeres, los cuales vienen brindando su trabajo en esta institución, durante el período, 2015. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario estuvo compuesto por 30 ítems con una amplitud de escala de Likert. Las conclusiones a las que se llegó mediante este estudio muestran que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha logran algunas veces realizar un regular desempeño. Con respecto al objetivo general se afirma que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Muro (2013) tuvo como objetivo proponer un rediseño organizacional para El Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo. Muestra: 123 Estudiantes

integradas por 174 hombres y 193 mujeres. Se concluye que la empresa en estudio no contaba con documentos reglamentarios en físico y que cuenta con una cultura burocrática, con la información recolectada hemos desarrollado una propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano – Chiclayo, con la finalidad de que brinden un mejor servicio al facilitar los procesos a sus usuarios.

Guevara (2015) se enfoca en un estudio analítico del Estado del clima organizacional del Ministerio Público Distrito Fiscal Puno, y como este influye en el desempeño laboral de los trabajadores. Para ello se ha considerado como objetivo general: “Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Ministerio Público D.F. Puno periodo 2013-2014”. El estudio es de carácter cuantitativo de alcance correlacional, y de corte transversal, utilizó como técnica la encuesta y la revisión documental, a través de modelos estadísticos Chi Cuadrado y Regresión Lineal; concluye que existe relación entre el desempeño laboral y el clima organizacional con la prueba de hipótesis chi cuadrado de 44.969. Los datos han sido extraídos de una muestra de 170 personas, que es la muestra estadística significativa para validar los resultados.

Romo (2016) planteo como objetivo general: determinar el nivel de incidencia de la gestión municipal en el desarrollo local del distrito de Huancayo – Junín. De acuerdo a los resultados de la investigación, se puede afirmar que la gestión municipal de gobernabilidad democrática no incide en el desarrollo político para una buena gestión municipal del Distrito de Huancayo – Junín; en los periodos del 2011, 2012, 2013 y 2014. Esta relación no es significativa y alcanza un nivel bajo de 10,00%, con el valor de $p=0,000 < 0,05$.

Valencia (2017) tuvo como objetivo general determinar la relación que existe, entre la gestión municipal y el desarrollo local del distrito de Chavín de Huantar, con el que se analizó una población de 75 trabajadores municipales equivalente al 100% que para el caso correspondió la aplicación de una muestra censal. La hipótesis planteada: existe relación directa y significativa entre la gestión municipal y el desarrollo local del distrito de Chavín de Huantar. Se concluye que ha quedado establecido que las características de la gestión municipal influyen de

manera directa en las dimensiones del desarrollo local del distrito de Chavín de Huantar 2017, al haberse determinado una significativa relación estadística (0,985).

1.2.3 A nivel local

Según Castro (2018) su investigación estuvo orientada a determinar el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la UNA – PUNO: 2016 2017; con la finalidad de demostrar las condiciones institucionales y laborales que influyen en buena medida en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos y por ende en su cumplimiento o incumplimiento de los objetivos y metas institucionales de la universidad. La población estuvo constituida por 995 administrativos, de los cuales se ha extraído una muestra probabilística de 183 administrativos, el instrumento aplicado fue la encuesta, y después de un análisis riguroso de los datos concluidos que no existe un buen clima organizacional, debido a que existe nepotismo en un 50.3 %, el 51.9% de los trabajadores sostienen que la comunicación es regular entre jefes y trabajadores , y el 29% de ellos refieren que existen capacitaciones; este último da cuenta de que los trabajadores administrativos disponen de escasos incentivos para mejorar la atención que brindan al público usuario.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes producto de la influencia del entorno y en el que tienen que adaptarse para subsistir. Así mismo una de las características de la globalización, es la integración de las economías mundiales. Así se observa los constantes cambios y la competitividad económica social, política y cultural. Esto conlleva a las instituciones públicas y privadas a desarrollar una lucha para su existencia, es como afirma Alva (2009), las transformaciones de la globalización afectan directamente las estructuras de la organización y estas deben estar abiertas a los cambios si es que se pretende satisfacer necesidades, es decir, que toda institución se dibuja a través de la estructura organizacional (organigrama) y estas tienen el deber de estar acorde a los avances tecnológicos informáticos, para su existencia y al mismo tiempo se requiere de personal especializado de acuerdo al área que tengan a cargo cada trabajador, en especial para los que dirigen.

Robbins (2010) afirma que ningún tema de la gerencia ha sufrido tantos cambios en los últimos años como el de la organización y la estructura organizacional, debido a que los enfoques tradicionales hacia las organizaciones están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de sus empleados, buscando aumentar la eficiencia dentro de la organización pero que al mismo tiempo tengan la flexibilidad necesaria para adaptarse al mundo dinámico.

En este sentido, Alva (2009) indica que, “se percibe un conflicto en el seno de las organizaciones latinoamericanas, acostumbradas por muchos años a una economía cerrada y aun estilo de organización individualista, ya que incluso la mayoría de las

grandes organizaciones parten de una concepción familiar que prevalece sobre los principios primordiales de la gerencia y el diseño organizacional. Se puede observar que poseen una tendencia hacia los diseños estructurales rígidos, mecánicos e inflexibles, que ha traído como consecuencia una brecha en el crecimiento y desarrollo, de esta región con la de otras partes del mundo, donde se ha aprovechado mejor la misma dinámica de la globalización como fuente de oportunidades”.

El avance de la tecnología y cambios en las estructuras organizacionales se deben tanto en el físico (computadoras, internet, etc.), como en lo no físico, como los procedimientos, métodos y técnicas con que cuenta una organización para trabajar. Esta tecnología debe servir para establecer una comunicación más fluida y amplia, así como unas condiciones de trabajo adecuadas al desarrollo de los trabajadores.

Según el Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y Centros Poblados (INEI, 2012), en el Perú hay 1,639 municipalidades distritales, que administran el 16.51% del Presupuesto Nacional del Sector Público del año 2012 (Ley 29812, 2011). Asimismo, en “Estadísticas Municipales 2010” se menciona que el total de trabajadores de las municipalidades del Perú es de 145,369, de los cuales 68% son hombres y 32% mujeres, y están sujetos a distintas condiciones de trabajo (INEI, 2011).

La municipalidad como un sistema laboral y como institución que está constituido por profesionales, está estructurado por el gerente y funcionarios, secretarias, técnicos e ingenieros entre otros, no está ajeno al seno de las organizaciones que existen en la sociedad latinoamericana y peruana, ya que se sigue manejando una estructura rígida, constituyéndose en una organización formal, en tanto la municipalidad está compuesto por oficinas y una jefatura gerencial de mayor importancia en esta instancia, a veces que es más fácil e importante solucionar los problemas de planificación, coordinación, etc., de forma individual, a organizar la oficina desde su base tomando en cuenta las condiciones en al que se encuentra cada trabajador, las necesidades y demandas.

Así también, esta estructuración dificulta que exista un flujo comunicacional de forma ascendente o lateral; sin embargo se da un flujo comunicacional descendente en tanto que, la gerencia emite sus decisiones, mensajes a los trabajadores de menor rango, mediante (Memorándum, informes, solicitudes, etc.), en caso de realizar reuniones solo son llamados los jefes inmediatos de esta forma las relaciones interpersonales con los trabajadores de menor rango se ve afectada, constituyéndose en una relación de manera

vertical trayendo desmotivación, baja iniciativa, ausentismo del personal, en tanto el desempeño laboral disminuye. De la misma forma existe un formato de salidas de servicio en la oficina, pero esto no se aplica por lo que no se lleva un control que permita sancionar o reconocer a los trabajadores. La coordinación y cooperación entre oficinas es relativa esto tal vez condicionado por diferentes factores como las diferencias políticas, condiciones laborales y desconocimiento de los procedimientos organizacionales, en tanto cada oficina se limita a realizar su propia función y actividades adicionales, no existe un trabajo en equipo.

El avance de la tecnología exige a los profesionales a que estén en constante preparación por eso Mondy y Noe (2005) señalan que la gestión del desempeño laboral se refiere a cada uno de los procesos de la organización que determinan el nivel de calidad con el que los empleados, colaboradores y los equipos desempeñan sus funciones. Es de mucha importancia que estos profesionales tengan en cuenta las siguientes habilidades gerenciales (conocimientos, técnicas y ético – político), que van a contribuir con el buen desempeño laboral.

En tal caso es importante resaltar lo que Charlie (2011) nos dice acerca de la estructura organizacional y cómo influye en el desempeño laboral. A raíz de los estudios de Hawthorne (2008), nos determina la importancia de agregar una vertiente social a los cargos, de manera que quienes lo ejecuten cuenten con la posibilidad de interactuar con sus compañeros de trabajo, disminuyendo así la desmotivación propia de la rutina invariable que, se le impone diariamente y los criterios de rigidez e inflexible se deben convertir en paradigmas anacrónicos, siendo reemplazados por un enfoque centrado en maximizar el uso de las potencialidades de los trabajadores, ello se logra vía cargos con mayor variedad de funciones, donde los empleados sean facultados para tomar decisiones de su área conociendo cristalinamente como se relacionan sus funciones con el resto de la organización o conocer cómo afecta lo que un trabajador hace a otros procesos.

La presente investigación tiene como finalidad conocer y proponer a los trabajadores de la Municipalidad distrital de Asillo, que orienten su labor cotidiana en el marco de un desempeño laboral, teniendo en cuenta el perfil que tiene que tener todo recurso humano (habilidades de conocimiento, habilidades técnicas y habilidades éticas), de esa manera contribuirá en el logro de las metas y objetivos que tiene la municipalidad de acuerdo a

los instrumentos de la organización (manual de organización de funciones, manual de procedimientos; etc.).

2.2 Enunciados del problema

2.2.1 Enunciado general

¿Cómo influirá la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Asillo, 2017?

2.2.2 Enunciados específicos

- ¿Cómo es el tipo de la estructura organizacional que influirá en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Asillo, 2017?
- ¿De qué manera influirá las estrategias comunicacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Asillo, 2017?

2.3 Justificación

Si bien es cierto que dentro de las organizaciones o instituciones peruanas se establecen jerarquías de cargos (jefes y empleados), la departamentalización de la organización y esta, establecen las formas de relación, comunicación y estrategias de comunicación, y el principio de especialización da preferencia a la parte técnica de trabajo, los cuales son característicos de los modelos mecanicistas y tradicionales; pero también es cierto que actualmente estas organizaciones están en constantes cambios debido a la sociedad dinámica en el cual nos encontramos, entonces estas organizaciones deben adecuarse a estos procesos de cambios tecnológicos y estrategias, métodos de trabajo enfocándose y maximizando la participación del capital humano dentro de las estructuras organizacionales, buscando aumentar el adecuado desempeño de los trabajadores, y tomando en cuenta siempre, que estas organizaciones son sistemas sociales que pueden estar influenciadas por diferentes factores formales e informales dentro de la organización.

De esta forma la Municipalidad distrital de Asillo, es parte de esta realidad, es así como el presente estudio se justifica en los criterios de pertinencia, necesidad y oportunidad: en tanto que, es pertinente porque obedece al contexto caracterizado por preferencias al trabajo técnico y departamentalizado.

La investigación se desarrolla en el marco de la administración pública, en la cual los trabajadores tienen una serie de conductas, comportamientos, valores al interior de la Municipalidad. Por lo tanto, la estructura organizacional a través de los organigramas tiene una forma vertical, el jefe es el representante principal de la Municipalidad donde el resto de los trabajadores tienen que obedecer. De igual forma, podemos advertir que, al interior de la Municipalidad de Asillo, se viene dando un tipo de estructura organizacional basada en la burocracia profesional, teniendo en cuenta que no se desarrolla la creatividad, la iniciativa, la responsabilidad y el compromiso sino más bien se percibe una forma de atención a los usuarios en forma burocrática y tradicional.

La presente investigación contribuye a generar conocimientos para mejorar servicios que va en beneficio de la población y elevar el trabajo cooperativo, eficiente del personal que irá en beneficio del personal mismo que labora dentro de esta institución los cuales se resumen en enaltecer el desempeño laboral del personal.

Por lo tanto, las razones que llevó a realizar el presente estudio sobre influencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Asillo fueron para poder analizar el nivel de influencia que existe de la estructura organizacional en el desempeño laboral.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Determinar la influencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Asillo, 2017.

2.4.2 Objetivos específicos

- Conocer el tipo de la estructura organizacional que influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Asillo, 2017.
- Establecer la influencia de las estrategias comunicacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Asillo, 2017.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

La estructura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Asillo, por el tipo de estructura organizacional y las estrategias comunicacionales débiles.

2.5.2 Hipótesis específicas

- El tipo de estructura organizacional que existe es burocracia mecánica y carismática lo cual influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Asillo, 2017.
- Las estrategias comunicacionales débiles influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Asillo, 2017.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Lugar de estudio

La población objeto de estudio fueron los trabajadores de la Municipalidad distrital de Asillo, ubicada en la provincia de Azángaro, de la región de Puno.

3.2 Población

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación (Tamayo, 2010).

En este sentido la población que se ha considerado para la presente investigación fue 55 trabajadores entre nombrados y contratados de la Municipalidad distrital de Asillo. Teniendo en cuenta que, por ser un distrito de zona urbana, hay más contratados que personal nombrado. Es un fenómeno que se viene dando en casi todas las municipalidades del país, que los recursos humanos, los trabajadores o La muestra fue no probabilística-intencionada, es aquella en el que el investigador selecciona según su propio criterio y sin ninguna regla matemática o estadística. El investigador procede a seleccionar la muestra en forma intencional, eligiendo aquellos elementos que considera convenientes y cree que son los más representativos (Carrasco, 2008).

colaboradores son más los contratados que los nombrados; puesto que cada gestión municipal entra con el personal administrativo de confianza.

3.3 Muestra

Por lo tanto, la muestra de estudio está conformada por la población total es decir los 55 trabajadores entre nombrados y contratados de la Municipalidad distrital de Asillo, con la finalidad de realizar un mejor análisis de datos y obtener mejores resultados.

3.4 Método de investigación

El método utilizado fue el hipotético-deductivo, según Hernández *et al.* (2010) indican que consiste en un conocimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

3.4.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo-causal, que identifica la relación causa y efecto entre las variables dependiente e independiente. Hernández *et al.* (2010) consideran que los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Esto con el fin de recolectar toda información que obtengamos para poder llegar al resultado de la investigación.

3.4.2 Diseño de investigación

Esta es una investigación no experimental-transaccional, según los conceptos planteados por Hernández (1998), la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; es decir, es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes; en tal sentido, solo se observó el fenómeno tal y como se dan en un contexto natural el cual posteriormente fue analizado.

3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

3.5.1 Descripción de variables analizadas en los objetivos específicos

Objetivos específicos	Técnicas de recolección de datos	Instrumentos
Conocer el tipo de la estructura organizacional que influye en el desempeño laboral en los trabajadores.	- Encuesta	- Cuestionario
Establecer la influencia de las estrategias comunicacionales en el desempeño laboral de los trabajadores	- Encuesta	- Cuestionario

3.5.2 Descripción detallada de uso de materiales, equipos, instrumentos, insumos, entre otros.

Para la ejecución de la investigación se utilizó como técnica fundamental:

- **La encuesta:** Permitió recoger la información necesaria respecto a las variables de estudio estructura organización y desempeño laboral, aplicado a los trabajadores nombrados y contratados de la municipalidad del distrito de Asillo.
- **Revisión bibliográfica:** Permitió el manejo adecuado del marco teórico y poder consolidar la información para efectuar el análisis e interpretación de los resultados en el estudio.
- **Instrumentos:** Se utilizó el cuestionario que permitió la recolección de los datos cuantitativos de los trabajadores nombrados y contratados de la municipalidad de Asillo, a través de preguntas relacionadas con las variables planteadas para el análisis y la interpretación de los datos.

a. Aplicación de prueba estadística inferencial

Para el análisis de datos y verificación de hipótesis se usó el método estadístico de χ^2 Ji-Cuadrado con $(r-1)(c-1)$ grados de libertad, esta se obtendrá a través del paquete estadístico SPSS 22.

Estadígrafo de contraste:

$$\chi_c^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Nivel de significancia:

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

Regla de decisión:

a) Hallamos el valor del Chi cuadrado tabular (X_t^2)

Para hallar el (X_t^2) se utilizó la siguiente tabla de distribución de Chi cuadrado.

Tabla 1
Distribución Chi Cuadrado χ^2

Grados libertad g.l	P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el Chi cuadrado tabulado						
	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170
:	:	:	:	:	:	:	:

Fuente: Fisher y Yates (1963).

Por lo tanto, si $\chi_c^2 \geq \chi_t^2$, entonces se rechaza la hipótesis nula.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En estudio se cuenta con información de variables que reflejan expresiones sobre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del distrito de Asillo, las encuestas fueron aplicadas a los 55 trabajadores y se realizó el análisis con la técnica estadística no paramétrica.

La investigación realizada a los trabajadores de la Municipalidad del distrito de Asillo que viene a ser una organización pública, se trabajó con dos variables una que es la estructura organizacional y desempeño laboral.

4.1 Estructura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores

Se concibe a la estructura organizacional como un elemento integrador de las actividades que se desarrollan en una organización para lograr sus objetivos, para tal efecto, los directivos definen las actividades a desarrollar, las personas que deban realizarlas, los recursos y los medios a emplear, las relaciones entre las personas, puestos de trabajo y unidades de la organización, los sistemas y los procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades y el mejor empleo de los recursos, desde esta perspectiva se analiza las acciones que impulsan los directivos para el cumplimiento de metas y objetivos.

Es de mucha importancia que todo trabajador de una organización pública, privada o del tercer sector, conozca qué significa la estructura organizacional donde labora, y así tener efectividad en el desarrollo de las actividades que va a realizar. En el caso de la investigación por ser el gobierno local o la Municipalidad de Asillo, debe de apostar por una buena estructura organizacional, ya que de ella va a depender el desempeño laboral de los trabajadores que brindan servicios a los ciudadanos de esta jurisdicción o territorio.

Tabla 2

Cumplimiento de metas y objetivos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Asillo según acciones que impulsan los directivos para entregar servicios de calidad

Acciones que impulsan los directivos para entregar servicios de calidad	Cumplimiento de metas y objetivos en el desempeño laboral						Total	
	Alto		Medio		Bajo		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Capacitación permanente	1	1.8%	8	14.5%	4	7.3%	13	23.6%
Intercambio de experiencias	5	9.1%	8	14.5%	3	5.5%	16	29.1%
Incentivos monetarios	6	10.9%	5	9.1%	6	10.9%	17	30.9%
Ninguno	5	9.1%	1	1,8%	3	5.5%	9	16.4%
Total	17	30.9%	22	40.0%	16	29.1%	55	100.0%

En la tabla 2 se observa que el 14,5 % de los trabajadores de la municipalidad del distrito de Asillo manifiestan que los directivo impulsan las estrategias para entregar servicios de calidad como capacitación permanente y a la vez realizan intercambio de experiencias, ya que a través de estas acciones los trabajadores refuerzan sus conocimientos y habilidades, puesto que la pasantía laboral es una forma de capacitación y refuerzo del conocimiento, habilidades del talento humano, siendo esta una forma eficiente para impulsar la labor que cumplen los trabajadores de la municipalidad, estas actividades motivan a mejorar las funciones y desempeño laboral de los trabajadores, puesto que estos trabajadores manifiestan cumplir sus metas y que sus objetivos, por lo que lo califican de “regular”, es decir que ellos se siente motivados a cumplir algunas veces con los objetivos y metas de la Municipalidad de Asillo.

Por otra parte, el 5,5% de los trabajadores de la municipalidad indican que los directivos no impulsan acciones para la mejorar la calidad de servicio, por lo que lo califican de “ninguno”, es decir que los jefes no motivan a los trabajadores para mejorar los servicios de estos la población; por otro lado, el 1.8% de los trabajadores manifiestan que el cumplimiento de metas y objetivos que tienen es calificado como “mediano”, ellos cumplen con su trabajo pero con ciertas dificultades que no le permite alcanzar las meta y objetivos adecuadamente.

En tal sentido, la capacitación permanente, el intercambio de experiencias y la motivación “son importantes para que las organizaciones comprendan el comportamiento de los

individuos y utilicen la motivación para que todos sus miembros colaboren y cooperen en la obtención de metas”. (González, 2006). La importancia de la motivación radica en los resultados de aquellos trabajadores cuyos resultados, rendimiento de su labor es mucho mayor, de aquellos que no se sienten motivados para realizar las tareas. Dentro de la motivación, también, es importante el desarrollo de la inteligencia emocional del equipo que labora en la organización.

Tabla 3

Cumplimiento del trabajo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Asillo según elementos de la estructura organizacional

Elementos de la estructura organizacional	Cumplimiento del Trabajo en el desempeño laboral								Total	
	Eficientemente		Eficazmente		Efectivamente		Productivamente			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Coordinación	8	14.5%	6	10.9%	1	1.8%	5	9.1%	20	36.4%
Especialización	2	3.6%	3	5.5%	0	0.0%	4	7.3%	9	16.4%
Formalización	6	10.9%	5	9.1%	2	3.6%	1	1.8%	14	25.5%
Toma de decisiones	2	3.6%	2	3.6%	6	10.9%	2	3.6%	12	21.8%
Total	18	32.7%	16	29.1%	9	16.4%	12	21.8%	55	100.0%

En la tabla 3 se observa que el 36.4% de los trabajadores de la Municipalidad del distrito de Asillo indica que el elemento principal que se tiene en la estructura organizacional es la coordinación; caracterizado por un a trabajo integrado entre todos los trabajadores, con cooperación tanto de los jefes y empleados, donde todos se unen y refuerzan, no actúan aisladamente, siendo así que tengan un buen desempeño laboral, de los cuales el 14.5% manifiestan que ellos tienen un cumplimiento de trabajo eficientemente. Es decir que ellos cumplen con su trabajo adecuadamente con las metas y objetivos propuestas por la institución. Es así que, al existir una buena coordinación, apoyo dentro de la estructura organizacional influye en que los trabajadores tengan un cumplimiento eficiente del trabajo en el desempeño laboral.

Tal como lo indica, Mintzberg (2007) para este autor hace referencia que estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido

el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación de este orientándolo al logro de los objetivos. De mucha importancia para el logro de los objetivos es la coordinación entre los trabajadores, colaboradores y las diversas áreas y secciones que presenta la organización.

De igual manera, Robbins (2010) expresa que la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación de este, orientándolo al logro de los objetivos. La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para coadyuvar el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa o institución.

Por otra parte, el 16.4% de los trabajadores indican que el elemento de la estructura organizacional es la especialización, caracterizado porque el personal solo se centra en el área para la prestación de servicios, no se involucra con las demás áreas de trabajo, Y las funciones de sus demás compañeros, el solo se centra en las metas que tienen que cumplir y su trabajo, siendo que, de estos trabajadores, el 1.8% indican que cumplen su trabajo efectivamente.

Marín (2012) indica la que la especialización, es la expresión óptima de la división del trabajo, con la cual se busca que un agente organizacional se dedique a la realización de una única tarea. Esto conlleva la estandarización del trabajo, a partir de la subdivisión del proceso en actividades homogéneas y específicas que se asignan en lo posible a una única persona.

La especialización y la toma de decisiones son dos elementos importantes para el desarrollo del buen desempeño organizacional, apuesta por organizaciones inteligentes, organizaciones que están en constante aprendizaje. Toda organización pública, privada y del tercer sector, tienen la necesidad de lograr las buenas relaciones interpersonales, y así lograr ese desempeño organizacional que tanto se anhela, puesto que toda organización a corto, mediano y largo plazo, tiene que demostrar el impacto de lo que hace.

Tabla 4
Cumplimiento de metas y objetivos en el desempeño laboral según estructura organizacional en la toma de decisiones

Estructura organizacional en la toma de decisiones	Cumplimiento de metas y objetivos						Total	
	Alto		Medio		Bajo		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Si	9	16.4%	12	21.8%	8	14.5%	29	52.7%
No	8	14.5%	10	18.2%	8	14.5%	26	47.3%
Total	17	30.9%	22	40.0%	16	29.1%	55	100.0%

En la tabla 4 se observa que el 52.7% de los trabajadores de la Municipalidad del distrito de Asillo, manifiestan que la estructura organizacional sí les permite tomar decisiones dentro de la institución, siendo, también, un forma de motivar a los trabajadores a tomar iniciativas, durante la prestación de servicios, mostrar las capacidades que tiene el trabajador y no someterlo solo a lo que el jefe dice; esta toma de decisiones permite que los trabajadores mejoren su desempeño laboral, de los cuales el 21.8% indican que el cumplimiento de metas y objetivos en el trabajo es medianamente positiva, siendo que estos trabajadores sí cumplen con su trabajo, ponen empeño en las labores que realizan, presentan adecuadamente los servicios a la población, pero se encuentran que en un punto medio les falta más refuerzo para cumplir adecuadamente su trabajo, e incluso más apoyo dentro de la estructura organizacional.

Por otra parte, el 47.3% de los trabajadores aseveran que la estructura organizacional no les permite la toma de decisiones, es decir que los jefes no permiten o motivan las decisiones en los trabajadores. Es decir, las decisiones son centralizadas por los jefes o jefes de área y el personal o los que laboran ahí, solo deben escuchar lo que se dice o lo que está reglamentado y no más. De estos trabajadores el 14.5% indican el cumplimiento de sus metas positivas. Ellos no cumplen adecuadamente con sus funciones, dando lugar a que su desempeño laboral no sea buena en el momento de atender a la población; en tal sentido, es importante descentralizar la toma de decisiones, permitir que los trabajadores refuercen con sus conocimientos y habilidades para que estos puedan mejorar su desempeño laboral.

Es así, que podemos indicar sobre la toma de decisiones dentro de la estructura organizacional desde lo centralizado y descentralizado, cuando se refieren a ellos se enfocan

en la atención de determinar quién controla el proceso de toma de decisiones, cuando todos los pasos son controlados por una sola persona la estructura será centralizada y en la medida en la que alguno de los pasos será delegado en otras personas la estructura se descentralizada. La centralización es el medio más cerrado de coordinación, y la estructura descentralizada surge por la necesidad de división de trabajo cuando la persona no puede atender todos los pasos del proceso decisorio.

Tabla 5

Aspectos operativos que se desarrollan en la organización según relaciones interpersonales en la estructura organizacional

Relaciones interpersonales en la estructura organizacional	Aspectos operativos que se desarrollan en la organización				Total	
	Creatividad		Atención al Usuario		N°	%
	N°	%	N°	%		
Relación vertical	13	23.6%	13	23.6%	26	47.3%
Relación horizontal	15	27.3%	14	25.5%	29	52.7%
Total	28	50.9%	27	49.1%	55	100,0%

En la tabla 5 se observa que el 52.7% de los trabajadores de la Municipalidad del distrito de Asillo, manifiestan que la relación interpersonal que existe en la estructura organizacional es una relación horizontal, es decir, el jefe da órdenes desde la alta jerarquía; los que tienen el mismo cargo están en el mismo nivel de la estructura organizacional; de estos trabajadores el 27.3% indica el aspecto operativo que desarrollan en la organización es la creatividad, demostrando las habilidades creativas y de imaginación que tienen los trabajadores para actuar y prestar servicios de calidad.

El 47.3% de los trabajadores indican que la relación interpersonal que existe en la estructura organizacional es de una relación vertical, caracterizado por la existencia de relaciones entre jefes y empleados, es decir, que existe una relación de directivos y miembro de estos, una relación entre todos los miembros de la estructura organizacional, de estos trabajadores, el 23.6% indica el aspecto operativo que desarrollan en la organización es la creatividad, desempeño de las habilidades y destrezas para la mejor atención a la población, con el mismo porcentaje del 23.6% el aspecto operativo que desarrollan es la atención al usuario.

Andrade (2005), indica que dentro de las relaciones horizontales la comunicación se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, ya sea de la misma área o que pertenezca a áreas distintas; en las relaciones verticales, la comunicación es la que se presenta entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en el sentido opuesto.

Tabla 6
Tipos de estructura organizacional según desempeño laboral

Tipo de estructura organizacional	Desempeño laboral						Total	
	bueno		regular		malo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Burocrática profesional	8	14.55%	12	21.82%	4	7.27%	24	43.64%
Burocrática mecánica	1	1.82%	7	12.73%	5	9.09%	13	23.64%
Burocrática carismática	4	7.27%	9	16.36%	5	9.09%	18	32.73%
Total	13	23.64%	28	50.91%	14	25.45%	55	100,0%

En la tabla 6, se observa que el 21.82% de los trabajadores indican que el tipo de estructura organizacional es burocrática profesional, teniendo un desempeño laboral regular, es decir que en esta Municipalidad los trabajadores realizan sus actividades con cierta independencia respecto a los demás; el funcionamiento es estandarizado en los comportamientos y procedimientos, la cual se logra mediante el diseño de tareas por especialistas y por la supervisión; pero esto no es suficiente para que el trabajador tenga un buen desempeño laboral. Por otro lado, tenemos a un 1.82% de trabajadores que indican que su estructura organizacional tiene una burocracia mecánica y a la vez tienen un buen desempeño laboral; en este sentido decimos que en este tipo de burocracia las tareas de planificación estratégica están en manos de los directivos de nivel superior, se caracterizan por su rigidez, es decir los programas y planes de acción que se ejecuten se deben de realizar tal como se formulan, evitando cualquier modificación.

Según Sum (2015) el desempeño laboral un factor primordial en el rendimiento de sus actividades para poder llegar a lograr los objetivos de sus metas y así poder tener al personal para que realicen sus actividades con mayor productividad, la motivación se

puede realizar de diferentes formas en una organización, esto con el fin de que ellos rindan y den al máximo su desempeño en el área de trabajo.

4.2 Tipo de la estructura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores

Dentro del análisis de la estructura organizacional es necesario conocer la estructura y su relación dentro de la organización, los tipos de estructuras organizacionales como referentes de organización y formas de comunicación y, finalmente, se requiere conocer los niveles de la estructura organizacional y su clasificación para comprender las formas y tipos de poder.

Tabla 7

Cumplimiento del trabajo en el desempeño laboral según tipo de organización en que labora

Tipo de organización en que labora	Cumplimiento del trabajo en el desempeño laboral								Total	
	Eficientemente		Eficazmente		Efectivamente		Productivamente			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Organización formal	15	27.3%	14	25.5%	8	14.5%	7	12.7%	44	80.0%
Organización lineal	3	5.5%	2	3.6%	1	1.8%	5	9.1%	11	20.0%
Total	18	32.7%	16	29.1%	9	16.4%	12	21.8%	55	100.0%

En la tabla 7, se observa que el 80.0% de los trabajadores de la Municipalidad del distrito de Asillo, manifiestan que el tipo de organización en la que laboran es una organización formal, caracterizado por la determinación de estándares de trabajo, interrelaciones entre los órganos o cargos, esto definido por la existencia de normas, directrices y reglamentos que existen en la organización para lograr los objetivos propuestos; al haber una jerarquización hace que los trabajadores conozcan las funciones que tienen que cumplir, haciendo que tengan un mejor desempeño laboral; por otro lado, el 27.3% indica que cumplen su trabajo eficientemente, presentan un trabajo adecuado, cumplen con las metas y objetivos que le plantea la institución, sin presentar demasiadas limitaciones.

Por organización formal se entiende, en general la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada, pero describir a una organización como “formal” no significa que contenga nada inherente inflexible o indebidamente limitante. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura

que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

El 20.0% de los trabajadores aseveran que el tipo de organización en la que laboran es en una organización lineal, es más simple, caracterizada porque el subalterno obedece a los superiores, sin objeción, se presentan líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos, las decisiones son centralizadas, de estos trabajadores, el 1.8% indican que cumplen su trabajo efectivamente en la institución.

Al respecto Minsal & Pérez (2007) plantea que a la organización lineal se le conoce también como simple, la característica que tiene es que se basa en el principio de autoridad lineal o principio esencial, con una jerarquía de autoridad, en la cual los subalternos obedecen a sus superiores; presentan líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre ellos por medio de las líneas presentes en el organigrama con excepción de quienes se sitúan en su cima; la centralización de la toma de decisiones, une al órgano o cargo subordinado con un superior y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización; posee configuración piramidal, a medida que se eleva la jerarquía, disminuye el número de cargos u órganos.

Por otra parte, Chiavenato (2009) indica que la organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre el superior y el subordinado. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es forma de organización típica de pequeñas empresas o etapas iniciales de las organizaciones.

Tabla 8

Acciones impulsadoras de los jefes para mejorar la prestación de servicios según tipo de estructura organizacional

Tipo de estructura organizacional	Acciones impulsadoras de los jefes para mejorar la prestación de servicios								Total	
	Capacitación permanente		Intercambio de experiencias		Pasantías		Ninguno			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Burocrática profesional	8	14.5%	8	14.5%	4	7.3%	4	7.3%	24	43.6%
Burocrática mecánica	1	1.8%	4	7.3%	4	7.3%	4	7.3%	13	23.6%
Burocrática carismática	4	7.3%	4	7.3%	9	16.4%	1	1.8%	18	32.7%
Total	13	23.6%	16	29.1%	17	30.9%	9	16.4%	55	100.0%

En la tabla 8, se observa que el 16.4% de los trabajadores de la Municipalidad del distrito de Asillo, manifiesta que el tipo de estructura en la que laboran es burocrática carismática y a la vez las motivaciones que hacen los jefes para el mejoramiento de los servicios y desempeño laboral son las pasantías. Siendo así que la burocracia carismática está referida a que existe un líder carismático, que conoce la estructura y política de la institución, siendo un líder que es capaz de ganarse la confianza de los demás miembros de la estructura, tienen un buen manejo del discurso y convencimiento respecto a las necesidades y funciones que desempeñan los demás miembros o personal, hace que tengan mejor desempeño laboral. Por otro lado, se tiene un 1.8 de trabajadores que indican que existe un tipo de estructura organizacional burocrática carismática.

Dentro de la burocracia carismática como medio de motivación que utilizan para que los trabajadores mejoren sus prestaciones de servicio, ofrecen pasantía, siendo esto como una forma de capacitación y reforzamiento de los conocimientos de los trabajadores y habilidades que tienen, logrando así que los trabajadores cumplan eficazmente las metas y objetivos propuestas por la institución.

Pertuz (2013) indica que, la estructura burocrática carismática se caracteriza porque el poder está altamente centralizado en manos de un líder carismático, en el que la estrategia comprende un componente político, así como uno empresarial. Para los institutos analizados el líder carismático comprende el director, que utiliza como estrategia un componente político, a través de un discurso donde siempre se pretende convencer acerca de la necesidad del cambio o transformación.

Tabla 9

Cumplimiento de objetivos y metas en el desempeño laboral según tipo de organización en la que labora

Tipo de organización en la que labora	Cumplimiento de objetivos y metas en el desempeño laboral				Total	
	Si		No			
	N°	%	N°	%	N°	%
Organización formal	26	47.3%	18	32.7%	44	80.0%
Organización lineal	7	12.7%	4	7.3%	11	20.0%
Total	33	60.0%	22	40.0%	55	100.0%

En la tabla 9, se observa que el 80.0% de los trabajadores de la Municipalidad de Asillo, manifiestan que el tipo de organización en la que laboran es una organización formal, caracterizado por la división de tareas según las normas existentes en la institución, al igual que trabajan mediante una coordinación constante entre el personal que labora, de estos trabajadores, el 47.3% indican que sí cumplen con sus objetivos y metas. Al existir una clara especificación de las tareas a cumplir en las normas e instrumentos organizacionales que tiene la Municipalidad posibilita cumplir con las metas y objetivos, aún más si es con el apoyo y coordinación con los demás miembros de la estructura organizacional porque permite un trabajo conjunto y no aislado por más que tengan establecidas las tareas que tienen que realizar.

Para Strategor (1995) consideran a la estructura organizacional formal, la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección. Así también a la estructura formal, la considera como un “conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre esas unidades”.

Por otra parte, el 20.0% de los trabajadores comunican que el tipo de organización en la que laboran es una organización lineal, su estructura es de forma piramidal, cada área se centra específicamente en sus tareas, las decisiones son centralizadas, las líneas de comunicación son estrictamente establecidas; el 7.3% indica que no cumplen con los objetivos y metas, los trabajadores se limitan al cumplir con sus actividades solo de su área y tomar decisiones, la coordinación es inadecuada, no les permite cumplir idóneamente con su metas y objetivos propuestos por la institución.

Chiavenato (2009) indica que la organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre el superior y el subordinado. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es forma de organización típica de pequeñas empresas o etapas iniciales de las organizaciones.

Tabla 10
Cumplimiento de metas y objetivos en el desempeño laboral según tipo de estructura organizacional

Tipo de estructura organizacional	Cumplimiento de metas y objetivos en el desempeño laboral						Total	
	Alto		Medio		Bajo		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Burocrática profesional	9	16.4%	8	14.5%	7	12.7%	24	43.6%
Burocrática mecánica	4	7.3%	5	9.1%	4	7.3%	13	23.6%
Burocrática carismática	4	7.3%	9	16.4%	5	9.1%	18	32.7%
Total	17	30.9%	22	40.0%	16	29.1%	55	100.0%

En la tabla 10, se observa que el 43.6% de los trabajadores tienen un tipo de estructura organizacional burocrática profesional, de estos, el 16.4% indican que el cumplimiento de metas y objetivos en su desempeño laboral son altamente positivos. La Municipalidad publica, dentro de su gestión a los colaboradores y trabajadores que han desarrollado este tipo de estructura organizacional burocrática por muchos años, dónde un trámite demora hasta tres meses, no hay una buena racionalidad para poder desarrollar sus actividades, los instrumentos de gestión como los presupuestos participativos, las auditorías solo se realizan con la población allegada a su gestión y con la participación de los actores claves del territorio donde está ubicada la Municipalidad.

Hutt & Marmioli (2013) plantean que la burocracia profesional confía en la estandarización de destrezas y en la capacitación y enseñanza, al igual que su estructura es altamente descentralizada tanto en la dimensión vertical como horizontal, los profesionales del núcleo operativo poseen el poder, al igual que en la estructura administrativa los profesionales controlan su propio trabajo, buscan el control colectivo de las decisiones administrativas, confían en el ajuste para coordinar.

Pertuz (2013) manifiesta que la estructura burocrática profesional es un tipo de organización en la que tienen primacía los académicos. En esta estructura, las decisiones las toman los académicos por consenso; el poder es descentralizado y la coordinación se produce por normas compartidas, cuyo fundamento es de tipo institucional. Una característica clásica observada en los institutos es cierta incapacidad para tomar las decisiones, lo que se refleja en metas ambiguas y falta de interés por las tareas. Puede verse, que esta estructura es predominante en estos institutos, debido a la alta meritocracia

académica, donde solo profesionales con altos niveles de formación ejercen liderazgo autocrático o carismático.

Por otra parte el 23.6% de los trabajadores plantean que el tipo de estructura organizacional que tienen es burocrática mecánica, caracterizado por la existencia de tareas operativas rutinarias, altamente especializadas, hay una comunicación muy formal en toda la organización, la dimensión del núcleo operativo es bastante grande, de estos trabajadores, el 7.3% indican que el cumplimiento de metas y objetivos es altamente positivo, puesto que el personal se encuentra especializado en un tema específico para la atención a la población, porque conoce la labor que desempeña, prestando satisfactoriamente el servicio, mostrando sus habilidades y capacidades en el área específico.

Hutt & Marmioli (2013) indican que burocracia mecánica es centralizada en la dimensión vertical y descentralizada solo en una extensión limitada horizontal; en la estructura administrativa de la burocracia mecánica las barreras que tiene impiden la comunicación informal, intenta la estandarización ajustando las descripciones de cargos o haciendo proliferar las reglas. Este tipo de burocracia depende de la estandarización de sus procesos para su coordinación.

De igual manera, Pertuz (2013) indica que, para la estructura burocrática mecánica, la toma de decisiones es un proceso jerárquico, q desarrollan administradores centrales y se adopta por medio de procedimientos normados y estandarizados. Puede observarse en estas instituciones el predominio de los académicos a través de la gestión centralizada, donde se observa el funcionamiento de una “maquina afinada” de procedimientos que en muchas ocasiones son detenidos en espera de la decisión directiva, lo cual impacta en todos los procesos institucionales.

4.3 Estrategias comunicacionales y desempeño laboral de los trabajadores

Las estrategias comunicacionales deben facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y sus medios; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas internos y externos de la organización.

Tabla 11

Actitudes en el desempeño laboral según estrategias comunicacionales en la institución

Estrategias comunicacionales en la institución	Actitudes en el desempeño laboral								Total	
	Disciplina		Actitud		Cooperativo		Iniciativa		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Formal	7	12.7%	7	12.7%	7	12.7%	7	12.7%	28	50.9%
Directa	5	9.1%	8	14.5%	9	16.4%	5	9.1%	27	49.1%
Total	12	21.8%	15	27.3%	16	29.1%	12	21.8%	55	100.0%

En la tabla 11, se muestra que el 16.4% de los trabajadores de la Municipalidad del distrito de Asillo afirman que las estrategias comunicacionales en las instituciones son de forma directa, y a la vez el factor actitudinal que se considera en la organización es la cooperación. Dentro de este tipo de comunicación directa permite la interacción entre los diferentes niveles de la estructura organizacional, en donde los jefes y demás miembros se comunican frente a frente y no a través de un intermediario, haciendo más fácil el trabajo colectivo, hay coordinación y cooperación entre los miembros de la institución, es por esa razón que los trabajadores indicaban que el factor actitudinal que resalta en la organización es cooperativo, puesto que unos a otros se apoyan con las dificultades que puedan tener y no solo trabajar aislado y que los demás no se involucren en tal cosa. Por otro lado, el 9.1% indican que la estrategia comunicacional es directa.

La comunicación es base fundamental para el funcionamiento de la organización. Al respecto Catarina (s.f.) indica que la comunicación dentro de la organización es un factor clave para lograr objetivos, dado que al generar una comunicación efectiva el desempeño de los trabajadores mejora de forma continua y se mantendrá una relación más estrecha entre trabajadores y gerentes.

Rodríguez (2007) indica que la línea directa de la comunicación es directa y sin intermediarios, ya que busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles. En las municipalidades se debe desarrollar la comunicación vertical. Puesto que el alcalde tiene que negociar con los regidores y los trabajadores, con los colaboradores al interior de la Municipalidad y también con agentes externos como son

los líderes de las organizaciones sociales, líderes que participan en los presupuestos participativos.

Bitel (2000) plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado o colaboradores sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. El desempeño laboral se notará en la Municipalidad donde el grupo de trabajadores o colaboradores sientan que los servicios que ellos/as brindan a la ciudadanía de Asillo tengan impacto y que la población se sienta satisfecha con lo que hacen ellos, como por ejemplo en los diversos programas sociales que tiene la Municipalidad, ya que lo que busca es que la población sienta bien, que su alcalde y sus regidores se sientan que están logrando aportar el bienestar social a través del programa vaso de leche, la oficina de la DEMUNA, la atención a la tercera edad, la oficina de las personas con habilidades especiales, entre otras.

Tabla 12

Cumplimiento del Trabajo en el desempeño laboral según resolución de conflictos de parte del jefe inmediato

Resolución de conflictos de parte del jefe inmediato	Cumplimiento del trabajo en el desempeño laboral								Total	
	Eficientemente		Eficazmente		Efectivamente		Productivamente			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Bueno	7	12.7%	5	9.1%	3	5.5%	3	5.5%	18	32.7%
Regular	4	7.3%	5	9.1%	4	7.3%	6	10.9%	19	34.5%
Malo	7	12.7%	6	10.9%	2	3.6%	3	5.5%	18	32.7%
Total	18	32.7%	16	29.1%	9	16.4%	12	21.8%	55	100.0%

En la tabla 12, se observa que el 34.5% de los trabajadores de la Municipalidad de Asillo, manifiesta que la acción de los jefes inmediatos para el mejoramiento de conflictos es regular, es decir que los jefes no enfocan mucho a la atención o resolución de conflictos del área laboral, al no haber una atención puede agravar los problemas y conflictos que hay dentro de la institución, pero en este caso los jefes lo atienden de manera regular haciendo que el problema no empeore y tampoco mejore, se mantiene en un punto neutro,

de estos trabajadores, el 10.9% indican que el cumplimiento de sus trabajos es productivo, es decir que estos trabajadores solo se enfocan en la producción, y en cumplir sus metas y objetivos.

Respecto al tema de conflictos, Domínguez (2001) indica que la presencia del conflicto en una organización no debe minusvalorarse ya sea de moderada intensidad o de poca repercusión, en realidad nunca se sabe del poder expansivo de las situaciones conflictivas cuando arrasan y envuelven nuestra vivencia, entorpeciendo todo. En este sentido, podemos advertir que hay toda una teoría de resolución de conflictos, de ahí la necesidad de capacitar a los que dirigen, conducen organizaciones en el tema de resolución de conflictos. Es decir, apostar que en las organizaciones tanto los que dirigen o conducen las organizaciones, así como los trabajadores, tengan una perspectiva de ganar y ganar. Esto implica un trabajo en equipo, un trabajo donde todos los integrantes de la organización se conviertan en líderes, es decir, líderes transformadores, transaccionales y que realmente se comprometan en los cambios de las organizaciones donde están ubicados y así lograr productividad e impacto en lo que desarrollan.

De igual forma, Torres (2016) plantea que dentro de una organización debe realizar acciones de mejoras para enfrentar el conflicto generado, debe establecerse una sólida confianza y respeto mutuo entre los empleadores y empleados. Por ello debe identificarse el conflicto, para el desarrollo de estrategias y hacer frente a la situación, implementar las estrategias asignadas y realizar un proceso de gestión de manejo de conflictos laborales dentro de la organización para identificar el origen y poner énfasis en los puntos débiles del manejo interno de la empresa.

Tabla 13

Cumplimiento de objetivos y metas en el desempeño laboral según tipo de conflictos existentes en su área laboral

Tipo de conflictos que existen en su área laboral	Cumplimiento de objetivos y metas en el desempeño laboral				Total	
	Si		No		N°	%
	N°	%	N°	%		
Intrapersonales	10	18.2%	10	18.2%	20	36,4%
Interpersonales	10	18.2%	5	9.1%	15	27.3%
Organizacionales	13	23.6%	7	12.7%	20	36.4%
Total	33	60.0%	22	40.0%	55	100.0%

En la tabla 13 se muestra que el 23.6% de los trabajadores de la Municipalidad del distrito de Asillo, indican que el tipo de conflicto que existe en el área laboral son de tipo organizacional; sin embargo, en su desempeño laboral cumplen sus objetivos y metas. El conflicto organizacional se presenta al existir diferencia de opiniones entre los trabajadores, desacuerdo en la toma de decisiones y necesidades que cada área tiene, haciendo que tengan que discutir o dialogar largamente para llegar a una solución, al llegar a un acuerdo hace que los trabajadores cumplan con sus objetivos y metas positivamente, donde todos se sientan satisfechos. Por otro lado, el 9.1% indica que el tipo de conflictos laborales es el interpersonal, además, no cumplen sus objetivos y metas para su buen desempeño laboral.

Torres (2016) las organizaciones son sistemas compuestos por personas o grupos de personas, las cuales comparten un vínculo laboral con distintas metas y objetivos a cumplir, este será el motivo para propiciar un conflicto de índole personal o grupal (Munguía, 2014). Conflicto organizacional. Cuando las empresas luchan por intereses distintos en el mercado (recurso humano o capital). Se percibe en el tipo de conflictos que se pueden detectar u observar al interior de cualquier organización, en el caso de la Municipalidad de Asillo, se percibe que hay mayor porcentaje de conflictos personales.

Según James y Richard (2015) un conflicto organizacional es una diferencia de opiniones entre los miembros internos de una organización, como la gerencia, empleados, directores y miembros de la junta directiva.

De igual forma, Corvo (2003) indica que el conflicto organizacional es un estado de discordia entre los miembros de una organización producto de desacuerdos, reales o percibidos, relacionados con las necesidades, valores, recursos o intereses de estos, de no haber solución, puede significar el caos total en la empresa, pudiendo desencadenar graves consecuencias en la misma. En ningún caso una situación conflictiva debe ser ignorada, pues acrecentará el problema, con la consecuencia de impactar negativamente en el desempeño de la organización. Por eso es importante identificar las causas que lo generan y las personas que están involucradas, lo que permitirá planificar las estrategias a seguir para enfrentarlo y solucionarlo.

CONCLUSIONES

- La estructura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Asillo en el 2017, puesto que en la tabla 5, se observa que el 21.82% tienen una estructura organizacional burocrática profesional, a la vez tienen un desempeño laboral regular, es decir que ellos cumplen con su trabajo regularmente a nivel de las metas y objetivos, el elemento de la estructura organizacional que influye significativamente es la coordinación, caracterizado por un trabajo integrado entre todos los trabajadores, tanto jefes y empleados, donde todos se unen y refuerzan, en tal sentido la buena coordinación y apoyo dentro de la estructura organizacional influye en que los trabajadores tengan un cumplimiento del trabajo eficiente.
- El tipo de estructura organizacional que existe en la Municipalidad distrital de Asillo es burocrática carismática; en la tabla 7 se observa que un 16.4%, influye en el desempeño laboral de los trabajadores, caracterizado por la determinación de estándares de trabajo, interrelaciones entre los órganos o cargos, esto definido por la existencia de normas, directrices y reglamentos en la organización para lograr los objetivos propuestos, lo cual influye en que tengan un mejor desempeño laboral, presentando un trabajo adecuado cumpliendo con las metas y objetivos que le plantea la institución, sin presentar demasiadas limitaciones.
- Las estrategias comunicacionales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores puesto que en la tabla 10, se observa que en el 16.4% de sus estrategias de comunicación en las instituciones son de forma directa; este tipo de comunicación directa permite la interacción entre los diferentes niveles de la estructura organizacional, en donde los jefes y demás miembros se comunican cara a cara y no a través de un intermediario, propiciando condiciones para un trabajo colectivo, con coordinación y cooperación entre los miembros de la institución.

RECOMENDACIONES

- Al alcalde y gerente de la Municipalidad del distrital de Asillo se le sugiere implementar una política institucional que fundamente la gestión humana estratégicamente, con el fin de potenciar el recurso humano, esto va a permitir una mejora en la estrategia comunicacional; el trabajo en equipo es el medio para mejorar los problemas internos y poder seguir contribuyendo en el logro de sus objetivos y metas eficientemente, de tal forma que se tenga como resultado un adecuado desempeño laboral.
- A la unidad de Recursos Humanos, se sugiere, proponer espacios de contribución en capacitaciones, talleres, pasantías, convenios y alianzas institucionales dirigidas a los trabajadores de la Municipalidad del distrito de Asillo, con la finalidad de fortalecer sus capacidades y conocimientos referentes al cumplimiento de sus labores cotidianas. Todo con el fin de cumplir eficazmente los objetivos de la institución, promoviendo así la participación y cumplir con los planes, objetivos y efectuar el control interno para una organización horizontal.
- Las estrategias comunicacionales están en un proceso de mejora, así como la productividad, coordinación, responsabilidad y cooperación, se sugiere, a los trabajadores, promover la práctica del estilo de comunicación horizontal, lo que va a permitir mejorar los problemas organizacionales, entre otros que se viabilicen de manera pertinente. Se debe seguir promoviendo las actividades inculcando los valores institucionales, para mejorar más los lazos de amistad, compañerismo, solidaridad, entre trabajadores de la Municipalidad del distrito de Asillo para generar mayor interrelación entre los líderes y demás miembros de la alta dirección y los trabajadores de línea.

BIBLIOGRAFÍA

- Alva, D. (2009). *Estructura Organizacional y su Importancia. Elementos del clima organizacional*. México.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Cristina Seco.
- Angulo, E. (2014). *Teoría de la Probabilidad*. México.
- Ávalos, K. (1990). *Descentralización Fiscal y Transparencia*. CEPASL. GTZ.
- Barrios, D. (2009). *Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. Colombia. Retrieved from <http://bdigital.unal.edu.co/1901/>
- Beiza, A. (2012). *Las relaciones interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la escuela básica nacional Creación Chahuaramos II* (Tesis de maestría), Universidad de Carabobo, Carabobo, Venezuela.
- Bitel, (2000). *Administración del personal. Expectativas del empleado*. México.
- Boisier, S. (2001). Desarrollo local ¿de qué estamos hablando? (En Vázquez Barquero, A. y O. Madoery comp.) *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Bravo, X. y Estela, L. (2015), Influencia del clima organizacional de la Municipalidad Distrital de La Victoria en el desempeño laboral de sus obreros. (Tesis de grado). Universidad Señor de Sipán, Trujillo, Perú. Recuperado de http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3645/BRAVO_CUEVA_X.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- Buendía, L., Colás, P. & Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cabarcos, O. (2003). *Gestión Municipal*. Colombia: EPEFA.
- Capcha, J. (2014). *Motivación y desempeño laboral según los trabajadores administrativos del gobierno regional de Ayacucho*. (Tesis de Maestría), Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Carballeda, A. J. (2013). *La intervención en lo social como proceso: una aproximación metodológica*. Buenos Aires, Argentina.

- Carranza, L. & Tuesta, D. (2003). *Consideraciones para una Descentralización Fiscal: Pautas para la experiencia peruana*. Lima: Estudios Económicos.
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Castillo, J. (2004). *Reingeniería y gestión municipal*. (Tesis doctoral). Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Retrieved from http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/381/Castillo_mj.pdf?sequence=1
- Castro, M. (2010). *Gerencia Social: Herramienta para Administrar Mejor la Cuestión Social*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Castro, M. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Charlie, S (2011). *Administración de la Innovación, Pearson Educación, México*.
- Chiavenato, I. (2004), *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009), *comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). México.
- Chunga, M. (2018). *Clima organizacional y el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Bellavista de la Union-Sechura-2018*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú. Retrieved from http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28578/Chunga_CM_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chuquitucto, L. (2014). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2857?show=full>
- Clichevsky, N. & Herzer, H. M. (1990). *Construcción y administración de la ciudad latinoamericana*. Buenos Aires: IIED-América Latina.
- CONEAU (1997). *Lineamientos para la evaluación institucional*. Buenos Aires.
- Davis, K. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- De la Cruz, E. & Huaman Ruiz, A. A. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica – 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú. Retrieved from

<http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1029/TP-UNH.ADMIN.00110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Del Valle Pomasunco, C. P. (2003). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la municipalidad distrital de San Luis*, Lima, 2016. (Tesis de grado). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.
- Drucker, P. (1989). *Las nuevas realidades*. Bogotá: Norma.
- Drucker, P. (1993). *Post sociedad capitalista*. New York: Harper Row.
- Enríquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión*. (Tesis de maestría). Universidad de Morelia, México. Retrieved from <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/99>
- Espejo, M. (2016). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín -2014*. (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Los Andes, Huancayo, Perú. Retrieved from http://repositorio.upla.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UPLA/120/Maricarmen_Tesis_Licenciado_2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Fayol, H (1985). *Administración Industrial y General*. Barcelona: Paidós.
- Fernández, C. (2000). *La comunicación en las organizaciones* (2da ed.). México: Trillas.
- Fincowssky, K. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw-HILL
- Gamonal, N. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la sede administrativa de la red de salud Moyobamba – 2014*". (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Retrieved from http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1272/gamonal_nd.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Garnier, L. (2000). *Función de coordinación de planes y políticas*. Chile: ILPES.
- Ghiselli, D. (1998). *Administración de personal*. (J Real Gutiérrez trad.).
- Goldhaber, G. (2003). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- Gonzales, M. (2006). *Habilidades Directivas*. España. Innova.
- Grupo Propuesta. (2004). *La participación ciudadana en el presupuesto participativo, Cuadernos Descentralistas N°11*. Lima.
- Gualpa, E. (2016). *Modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral de la corporación Santa Ana*. (Tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador.
- Guerrero, E. (2009). *Gerencia de recursos humanos en el sector público*. Lima: Instituto Pacífico S.A.C.

- Guevara, E. (2015) “*El Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos del Ministerio Público. Distrito Fiscal Puno y su incidencia en el desempeño laboral Periodo 2013 - 2014*”. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Retrieved from http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2474/Guevara_Guevara_Edwin.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.). México, D. F.: McGraw Hill / Interamericana Editores. S.A
- Herzer, H. M. & Pérez, P. (1988). *Gobierno de la Ciudad y crisis en Argentina*. Buenos Aires: IIED.
- Hintze, J. (1999). Administración de estructuras organizativas. *Transformación estado y democracia*, 67-106.
- Hutt, G. & Marmioli, B. (2013). *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*.
- Ignacio, J. (2018). *Propuesta de Reforma de la Ley Orgánica de Municipalidades*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú.
- INEI, (2012), *Presupuesto Nacional del Sector Público del año 2012 (Ley 29812, 2011)*
- Ivancevich, J. (2006). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (12a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Jaramillo, P. (2018). *Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales frente al ejercicio del derecho constitucional de participación ciudadana y su relación con la formulación de las políticas públicas locales. Análisis en las parroquiales rurales Tres de Noviembre, Pimocha y Gonzalo Pizarro*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Jimenez, D. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Desaguadero, 2018 – Chucuito – Puno*. (Tesis de grado). Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Puno, Perú. Recuperado de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10067/Jimenez_Jimenez_Dina.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Johansen, O. (2004). *Anatomía de la empresa: Una teoría general de las organizaciones Sociales*. México: Limusa.
- Kooiman, J. (Dir.) (1993). *Modern Governance. New Government-Society interactions*. London: Sage.

- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63.
- Minsal, D. & Pérez, Y. (2007). Organización lineal y el desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. Universidad De Zulia, Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*. 8, 644-658.
- Mintzberg, H. (2017). *El proceso estratégico*. México: Pearson educación.
- Mondy, W. & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9na ed.). México: Pearson Educación.
- Muro, M. F. (2013). Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano, Chiclayo (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Retrieved from <http://repositorio.usat.edu.pe/handle/usat/1839>
- Navarrete, A. (2015). *Servicio civil: aspectos fundamentales*. Lima: Gaceta Jurídica.
- Nelson, L. y Winter, S. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: un acercamiento desde el los modelos de aprendizaje organizacional*. Valparaíso.
- Oliva, P. (2012). *Las habilidades Sociales como moduladoras del Estrés Laboral en el ejercicio profesional de la Fisioterapia: un estudio comparativo entre profesionales y alumnos de la provincia de Cádiz*, (tesis doctorado). Universidad de Cádiz, Cádiz, España. Retrieved from https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/15209/1_me_me.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ordóñez, P. (2003). Marco conceptual para el análisis del conocimiento organizativo. Interrelaciones estratégicas entre teoría de recursos y capacidades y teoría de la empresa basada en el conocimiento. *Alta dirección*, 39 (230), 17-25. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1012317>
- Pérez, L. (2016). *Los gobiernos municipales como agentes del desarrollo social: El caso del H. Ayuntamiento de Tijuana 2014-2016*. (Tesis de maestría). El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, México.
- Pertuz, R. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *Revista electrónica de investigación educativa*, 15(3).
- Pírez, P. (2013). Perspectivas latinoamericanas para el estudio de los servicios urbanos. *Cuaderno Urbano. Espacio, Cultura, Sociedad*, 14(14), 173-192.

- Quispe, C. (2016). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del departamento de farmacia del Hospital Nacional Dos de Mayo*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú. Retrieved from http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14412/Quispe_VCG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú. Retrieved from <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20Vargas-Clima%20organizacional%20y%20desempe%20c3%20b1o%20laboral%20en%20la%20MD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., & Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48.
- Robbins, P. & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento organizacional*, (15a ed.). México: Pearson Education.
- Rodríguez, M. (2007). *Diagnóstico organizacional* (3ra ed.). Madrid: Alfaomega.
- Romo, R. (2016). *Gestión Municipal y su incidencia en el desarrollo local del distrito de Huancayo – Junín*. (tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.
- Salas, A. (2013). El municipio en el Perú. *Athina*, (10),178-186. Retrieved from <https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Athina/article/view/1162>.
- Sánchez, A. (2006). *Gestión empresarial, relaciones de poder, liderazgo, conflicto e intereses en una organización financiera colombiana*. Colombia: EUMED. Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/337/indice.htm>
- Stoner, F. (2006). *Productividad laboral como evaluación del desempeño laboral. Productividad y competitividad*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Strategor, (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad: Política general de empresas*. España: Biblioempresa.

- Sum, I. (2015). *Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Tamayo, M. (2010). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Torres, Y. (2016). *Conflicto laboral y desempeño de los trabajadores de las MYPES familiares del sector calzado del distrito El Porvenir 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.
- UNITEC – USAID. (2002). *Curso de gestión municipal. Convenio UNITEC-USAID. Universidad Tecnológica Centroamericana*. Tegucigalpa, Honduras.
- Valencia, C. (2017). *Gestión municipal y desarrollo local en el distrito de Chavín de Huántar, 2017*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Chavín de Huántar, Perú.
- Vargas, L. (2003). *Gestión comunicacional e identidad corporativa de la organización universitaria*. (Tesis de maestría). Universidad del Zulia, Venezuela.
- Vásquez, A. (2016). *Guía sobre el sistema administrativo de gestión de recursos humanos en el sector público*. Lima: Litho & Arte S.A.C.
- Vásquez, R. (2012). *Estructura organizacional tipos de organización y organigramas Licenciada en Administración*. Estudiante de la Maestría en Ingeniería Administrativa del Instituto Tecnológico de Orizaba.
- Vazquez Barquero, A. (1988). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Madrid: Pirámide.
- Veliz Martínez, Y. (2017). *La motivación como factor determinante en el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES) sede Carabobo*. (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Carabobo, Venezuela. Retrieved from <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5049/mveliz.pdf?sequence=1>
- Villar, A. (2007). *Políticas municipales para el desarrollo económico – social: revisando le desarrollo local*. Buenos Aires. Argentina: Editorial CICCUS
- Zans Castellón, A. J. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. (Tesis de Maestría), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

WEBGRAFÍA

- ✓ <https://es.slideshare.net/LEIDYSEGURAVELANDIA/administracion-moderna-60407656>
- ✓ <http://spainforemployment.com/2012/09/11/factores-que-influyen-en-el-desempeno-profesional-adulto/>
- ✓ Tipos de organizaciones <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/36-tipos-de-organizaciones/#ixzz3eptuM1Jy>.
- ✓ <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/167>.
- ✓ <http://www.eltallerdigital.com/informacion.jsp?idArticulo=1>
- ✓ <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96701/VILLA-OLORIZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ✓ http://negowat.cirad.fr/Docs4Web/LibrosPub/libro_CAP/docs_libro/07%20Capitulo%206.pdf
- ✓ https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35815977/Hacia_la_organizacion_flexible.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1545951796&Signature=d26Tdo3Xr%2Bdrjixpc5pVdU8AvcM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DArticulo_Hacia_la_organizacion_Flexible.pdf
- ✓ <https://www.redalyc.org/pdf/212/21224852003.pdf>
- ✓ <https://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.pdf>
- ✓ <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>



ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADOR	METODO
<p>PREGUNTA GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo influirá la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Asillo 2017? 	<p>GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Estructura Organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Asillo, 2017. 	<p>GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la influencia de la Estructura Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Asillo, 2017. 	<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Variable Independiente</p> <p>DESEMPEÑO LABORAL</p> <p>Variable dependiente</p>	<p>Nombrado Contratado CAS Directivos Funcionarios Trabajadores Profesionales Trabajadores técnicos Trabajadores auxiliares Otros Organización formal Organización informal Ambas Organización lineal Organización funcional Relación vertical Relación horizontal Acciones que impulsan los directivos para entregar servicios de calidad Elementos de la estructura organizacional Toma de decisiones Relaciones interpersonales Tipo de estructura organizacional Resolución de conflictos de parte del jefe inmediato Comunicación descendente Comunicación ascendente Comunicación lateral Comunicación escrita Comunicación verbal</p>	<p>La presente investigación es hipotético-deductivo del paradigma cuantitativo que fue a nivel descriptivo-explicativo, ya que nos dio a conocer y explico cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes en la realidad, el porqué de los hechos mediante la relación causa-efecto.</p> <p>Estadística Muestra Probabilístico aleatorio</p>
<p>PREGUNTAS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo es el tipo de la estructura organizacional que influirá en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Asillo 2017? - ¿De qué manera influirán las estrategias comunicacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Asillo 2017? 	<p>ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El tipo de estructura organizacional que existe en la Municipalidad Distrital de Asillo es burocrática profesional, mecánica y carismática, lo cual influye en el bajo desempeño laboral de los trabajadores. - Las estrategias comunicacionales débiles influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Asillo, 2017. 	<p>ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el tipo de la estructura organizacional que influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Asillo, 2017. - Establecer las estrategias comunicacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Asillo, 2017. 			

Anexo 2. Encuesta dirigida a los trabajadores de la municipalidad distrital de Asillo

ENCUESTA

*La presente encuesta tiene como fin recabar información valiosa, como parte de la investigación **TITULADA “INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASILLO - 2015”**. La encuesta tiene carácter de confidencialidad.*

I. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

1. Sexo

- a) Femenino
- b) Masculino

2. Estado civil

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Conviviente
- d) Divorciado
- e) Viudo

3. Edad

- a) 18-25 años
- b) 26-30 años
- c) 31-35 años
- d) 36-40 años
- e) 41 - a más

4. Grado de Instrucción

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Técnico
- d) Superior Completo
- e) Superior Incompleto

5. Condición de trabajo

- a) Nombrado
- b) Contratado

c) CAS

6. Ocupación

- a) Directivo
- b) funcionario
- c) Trabajadores Profesionales
- d) Trabajadores auxiliares
- e) Trabajadores técnicos
- f) Otros

7. Ingreso mensual

- a) 850-1300
- b) 1301-2000
- c) 2000 a más

8. Tiempo que labora

- a) Menos de 5 años
- b) 5 a 10 años
- c) 11 a más años

II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

9. ¿En qué tipo de organización usted labora?

- a) Organización formal
- b) Organización informal
- c) Ambas
- d) Organización lineal
- e) Organización funcional

10. ¿Qué actividades se desarrollan en la estructura organizacional de su institución?

- a) Recursos
- b) Las relaciones entre personas
- c) Los puestos de trabajo
- d) Los sistemas que lo integran
- e) Procedimientos

11. ¿Cómo considera usted que son los organigramas de su institución?

- a) Verticales
- b) Horizontales
- c) De interacción entre empleados

12. ¿Qué tipo de estructura organizacional practica en su institución?

- a) Burocrática profesional
- b) Burocrática mecánica
- c) Burocrática carismática

13. ¿Qué elementos se tienen en cuenta en la estructura organizacional?

- a) Coordinación
- b) Especialización
- c) Formalización
- d) Toma de decisiones

14. ¿Cómo considera usted las relaciones interpersonales en la estructura organizacional de la institución donde labora?

- a) Relación vertical
- b) Relación horizontal

15. Acciones que impulsan los directivos para entregar servicios de calidad

- a) Capacitación permanente
- b) Intercambio de experiencias
- c) Pasantías
- d) Ninguno

16. ¿Considera usted que la comunicación con su jefe inmediato es adecuada para el logro de metas y objetivos?

- a) Si
- b) No
- ¿Por qué?.....

17. ¿Qué estrategias comunicacionales usted utiliza en la institución que labora?

- a) Comunicación escrita
- b) Comunicación verbal
- c) Otros
- Especifique.....

18. ¿Cómo evalúa usted la comunicación con sus compañeros de trabajo?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente

19. ¿Cómo se da la comunicación con su jefe inmediato?

- a) Horizontal
- b) Vertical

20. ¿Qué tipo de conflictos existen en su área laboral? ¿O en su oficina?

- a) Personal
- b) Grupales
- c) Jerarquía (poder)
- d) Responsabilidades poco Claras

21. ¿Cómo considera usted el trabajo que realiza su jefe inmediato para mejorar los conflictos?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

22. ¿La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones en su trabajo?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

III. DESEMPEÑO LABORAL:

23. ¿Considera usted que su cumplimiento con sus metas y objetivos en su trabajo son?

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

24. ¿Qué acciones impulsan sus jefes para entregar servicios de calidad?

- a) Capacitación permanente
- b) Intercambio de experiencias
- c) Pasantías
- d) Otros
- e) Ninguno

25. ¿Cree usted que en su institución donde labora cumple con los objetivos y metas?

- a) Si
- b) No



26. ¿Cómo cumple usted su trabajo dentro de la institución?

- a) Eficientemente
- b) Eficazmente
- c) Efectivamente
- d) Productivamente

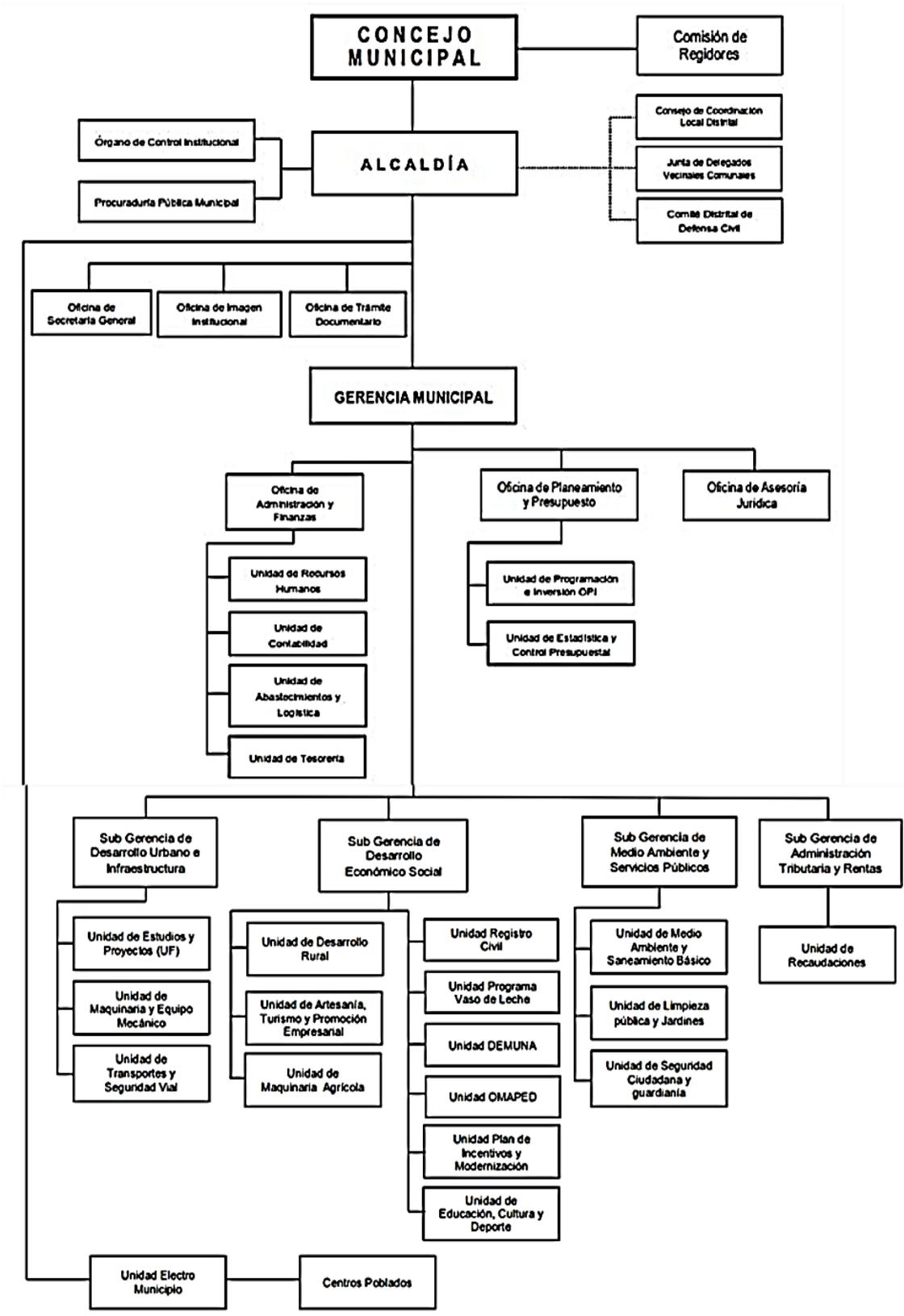
27. ¿Qué aspectos integra el factor actitudinal en una organización?

- a) Disciplina
- b) Actitud
- c) Cooperativo
- d) Iniciativa

28. ¿Qué aspectos del factor operativo se desarrollan en tu organización?

- a) Creatividad
- b) Atención al usuario
- c) Responsabilidad
- d) Compromiso

Anexo 3. Organirama de la municipalidad distrital de Asillo
Organigrama de la Municipalidad Distrital de Asillo



Fuente: Municipalidad Distrital de Asillo. (2018). Manual de Organización y Funciones.