

"AÑO DE LA INTEGRACION NACIONAL Y EL RECONOCIMIENTO DE NUESTRA DIVERSIDAD"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(CREADA POR LEY N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**"INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONGALLA
AÑO 2010"**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN PÚBLICA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

Bach. LIZANA ESPINOZA, Edwin César

Bach. LAURENTE LLIUYACC, Sonia Elsa

HUANCAMELICA - PERÚ

2012



ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

127

En la Ciudad Universitaria de Paturpampa; Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales, a los 28 días del mes de DICIEMBRE del año 2012, a horas 9:30 AM, se reunieron; el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente: Lc. Johnny HUARACA QUISPE
 Secretario: Lic. Lino ANDRÉS QUINONEZ VALLADARES
 Vocal: Eco. Juan William RODAS ALEJO

Designados con resolución N° 0465-2012-FCE-CDyG-UNH-ANR; de la Tesis Titulado:

"INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONGALLA - 2010"

Cuyo autor es el (los) graduado (s):

BACHILLER (S): Edwin César LIZANA ESPINOZA
Sonia Elsa LAURENTE LLUYALL

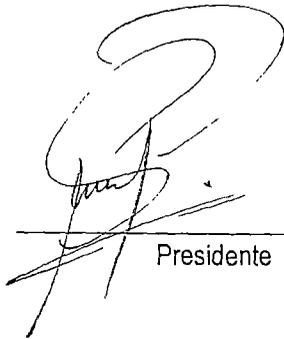
A fin de proceder con la evaluación y calificación de la sustentación de la Tesis, antes citado.

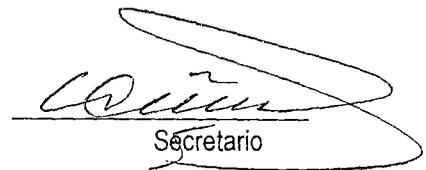
Finalizado la evaluación; se invitó al público presente y al sustentante abandonar el recinto; y, luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente el resultado:

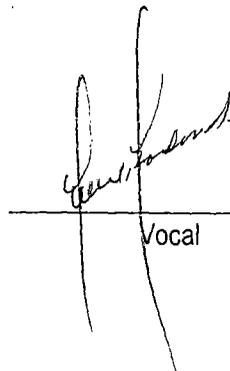
APROBADO POR UNANIMIDAD

DESAPROBADO

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.


 Presidente


 Secretario


 Vocal

PAGINA DEL JURADO

Lic. Adm. Yohnny, HUARACC QUISPE

Lic. Adm. Lino Andres, QUIÑONEZ VALLADOLID

Econ. Juan William, RODAS ALEJO

125

PÁGINA DE ASESOR
LIC. Oscar Manuel, GARCIA CAJO

A nuestros padres

Por brindarnos su apoyo incondicional en aras de nuestra superación y por inculcarnos los valores morales para ser un hombre de bien para la sociedad.

AGRADECIMIENTO

A Nuestra Casa Superior Que es La Universidad Nacional De Huancavelica, así como a los hombres forjadores del mañana que son los docentes de la Escuela Académica Profesional de Administración, quienes con su abnegado sacrificio nos brindaron sus sabias enseñanzas, los valores éticos, morales, principios para desempeñarnos en las diferentes dependencias públicas o privadas como Administradores.

Así como a todos a la familia de la Facultad de ciencias empresariales por su apoyo moral y material para hacer realidad este presente trabajo de investigación.

ÍNDICE

122

INTRODUCCIÓN.

PORTADA

CONTRAPORTADA

PAGINA DE JURADOS

PAGINA DE ASESOR

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

1.2 Formulación del Problema

1.3 Objetivo: Generales y Específicos

1.4 Justificación

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.2 Bases Teóricas

2.3 Hipótesis

2.4 Definición de Términos

2.5 Identificación de Variables

2.6 Definición Operativa de Variables e Indicadores

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Ámbito de Estudio

3.2 Tipo de Investigación

3.3 Nivel de Investigación

3.4 Método de Investigación

- 3.5 Diseño de Investigación
- 3.6 Población Muestra y Muestreo
- 3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos
- 3.8 Procedimiento de Recolección de Datos
- 3.9 Técnicas y Procesamiento y Análisis de Datos

121

CAPÍTULO IV: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

- 4.1 Presentación de Resultados
- 4.2 Discusión

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BILBIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN

120

El presente trabajo titulado "INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONGALLA" está realizado con el objeto de abordar exhaustivamente los conceptos fundamentales del desempeño del personal, evaluación del desempeño, satisfacción laboral, rendimiento de los trabajadores, motivación, auto estima, capacitación del personal administrativo y gestión desde un punto de vista teórico, en todo su esplendor, hasta las nuevas tendencias de la época contemporánea, evidenciando así la importancia de la gestión de la Municipalidad del Distrito de Congalla.

En la actualidad se precisa que las entidades públicas diseñen estructuras más flexibles al cambio y que como consecuencia de ello se produzca el aprendizaje continuo y una mayor adaptabilidad de sí mismo con amplia visión hacia el futuro. Por ende se hace imprescindible introducir nuevos métodos de dirección como por ejemplo la capacitación del personal administrativos para una mejor gestión en las entidades públicas como las municipalidades

Por ello trabajadores son un recurso indispensable para el éxito de cualquier organización de todo el mundo, ya que, son ellos quienes permiten alcanzar los objetivos propuestos por las diversas organizaciones. Además, guardan una relación directa y recíproca con la organización y sus dueños, de manera que, ofrecen sus esfuerzos, conocimientos, habilidades, destrezas en el progreso tanto de la sociedad humana como en el sitio donde laboran. el desempeño de los trabajadores dependen de las competencias que tengan al momento de realizar su labor, ligado al comportamiento, destrezas que aporten en un empleo determinado, con el propósito de cumplir sus responsabilidades de forma eficaz y satisfactoria en el logro de las metas proyectadas para una buena gestión.

Desde ésta óptica, mirar el desempeño laboral del personal administrativo como una herramienta valiosa desde el punto de vista estratégico, contribuye significativamente a la efectividad de la entidad municipal, esto permite estimar su desenvolvimiento en el cargo que desempeñan, así como su desarrollo en el mismo; sin lugar a duda, los trabajadores son el factor activo con el cuentan las organizaciones pudiendo llevarla al éxito o al fracaso de las mismas.

La esencia de la investigación refleja la imperiosa necesidad de conocer la incidencia del personal administrativo y recomendar a la entidad de la importancia del personal administrativo para un buen servicio a la comunidad para alcanzar las metas o estrategias trazadas y realizar una buena gestión para el desarrollo del distrito de Congalla

INTRODUCCIÓN

119

La ejecución del presente trabajo de investigación, constituye un aporte a la gestión del recurso humano dentro de las instituciones públicas en el desempeño laboral, y esta realizado con el objetivo de abordar exhaustivamente los procedimientos y procesos que se realiza en los servicios de calidad que presta la Municipalidad Distrital de Congalla.

En las instituciones públicas, es importante tener en cuenta que considerarlos como organizaciones de personas, es de vital importancia, porque son consideradas como estructuras organizacionales que están al servicio de la comunidad, por tanto el desempeño que puedan realizar en bien de su institución al brindar los servicios de calidad para el progreso de su comunidad, es un punto muy importante en el desarrollo social de dicho lugar.

Como sabemos el papel que juega las Municipalidades a nivel nacional son principalmente la de prestar servicios para fomentar el desarrollo económico, social y cultural dentro de la jurisdicción de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades, por ello es importante establecer el desempeño del personal de estas instituciones.

En este sentido es importante señalar que en la Municipalidad Distrital de Congalla, el desempeño que realiza el personal administrativo tiene ciertas debilidades en cuanto se refiere a la atención de servicios, por falta de muchos factores, que en el presente trabajo de investigación se podrá señalar con mayor precisión, pero, todo incide en la falta de desarrollar programas de capacidades humanas en el interior de la Municipalidad Distrital de Congalla.

Lograr esta transformación de establecer desarrollo de capacidades involucra un trabajo y un compromiso por parte de las autoridades de la Institución, teniendo en cuenta que hoy en día estamos entrando a lo que llamamos la Modernización del Estado Peruano y por consiguiente el elevo de un buena gestión pública a nivel nacional teniendo enfoques de competitividad, calidad de servicios, innovaciones y realizar procesos que eliminen las trabas administrativas.

Finalmente es bueno mencionar que hoy en día los procesos de transformación organizacional, se están dando mas frecuentemente en las Instituciones Públicas y que estas transformaciones sean más flexibles al cambio y que estos cambios se produzca como consecuencia de las capacidades obtenidas por las personas encargadas de brindar los servicios adecuados a los usuarios y que esto genere un valor agregado en los que buscamos en las Instituciones Públicas la de BRINDAR los SERVICIOS DE CALIDAD, como parte de la Modernización del Estado Peruano.

LOS AUTORES

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de una buena atención o un buen servicio de calidad por parte de las instituciones públicas hoy en día es un problema que aqueja a la mayoría de Instituciones Públicas a nivel nacional.

Los retos a los que se enfrentan hoy en día las Municipalidades a nivel nacional, son mayores por las mismas condiciones económicas y sociales en la que se encuentran la gran mayoría de las regiones del Perú; y de esto no es ajeno la Municipalidad Distrital de Congalla, puesto que el personal administrativo no esta debidamente preparada para realizar bien sus acciones dentro de la institución; por consiguiente demandan una mejor preparación para el personal que brinda la atención de calidad a los usuarios y poder contribuir a la mejora de dichos servicios, debiendo de dotar una base sólida para resolver problemas en situaciones diversas. El principal problema a los que se enfrentan las instituciones públicas en general es que el personal administrativo con que cuentan en su gran mayoría no está debidamente preparado para realizar bien sus labores, esas limitaciones son de información, conocimientos y los recursos tecnológicos puestas en práctica, para el ejercicio pleno de sus funciones.

1/6

Por tal razón es importante realizar capacitaciones al personal administrativo que propone una implementación a las autoridades, Funcionarios, técnicos y personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Congalla para que mejoren su competitividad y/o gestión pública.

Por otro lado la aplicación y ejecución de una Cultura Organizacional dentro de la institución es de vital importancia porque daría una ventaja competitiva más, porque permitirá establecer un rendimiento más óptimo por parte del personal administrativo así como un alto rendimiento laboral que permitirá la identidad y estrecha relación entre los miembros de la organización. También es bueno señalar que el Clima Organizacional debe ser favorable y positivo porque estaríamos atendiendo en forma general el manejo de acciones dentro de la institución como trabajo en equipos en busca de resultados positivos y cumplimiento de objetivos en bien de la Institución.

En la Municipalidad Distrital de Congalla existen algunas deficiencias que aun todavía no han sido evaluadas básicamente en el desempeño laboral del personal administrativo, y esto se ve en la insatisfacción de los usuarios así como en el sondeo de observación que se realiza, se observa la insatisfacción de los resultados en los diversos trámites de atención que realizan a los usuarios, viéndose afectada por la ineficacia e ineficiencia así como la lentitud en los trámites administrativos.

Otros de los problemas que encontramos es la falta de respeto que se tiene a los usuarios o administrados, en las atenciones que se puedan brindar, por falta de ciertos factores de comportamiento organizacional de los empleados de la Municipalidad Distrital de Congalla, el desconocimiento de ciertos valores, liderazgo, atención, respeto y otros mas que hacen pues que el administrado tenga una mala atención en los diversos servicios que pueda brindar esta institución.

115

Esta es una de las grandes debilidades que tiene la Municipalidad Distrital de Congalla, porque tiene personal con un bajo nivel de desempeño laboral y conocimientos. La Municipalidad Distrital de Congalla no está desarrollando en forma óptima la gestión administrativa, la prestación de los servicios a los usuarios y las actividades programadas en el Plan de Trabajo Institucional es deficientes, requieren un proceso de mejoramiento y optimización para lograr la satisfacción de la población de Congalla, el Personal tiene bajo nivel de conocimiento de las funciones que debe realizar en los cargos que ocupa y la aplicación correcta de los instrumentos de gestión, es importante que se dote de conocimiento y desarrollo de capacidades de los instrumentos necesarios, dentro de un proceso de modernidad y flexibilidad para desarrollar la gestión en forma eficiente , implantar evaluaciones periódicas al personal administrativo de manera oportuna.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL

¿Como el desempeño laboral del Personal Administrativo influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Congalla – año 2010?

1.2.2 PROBLEMAS SECUNDARIOS:

- ¿Cómo se determina la calidad de servicios prestados por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Congalla?
- ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Congalla?
- ¿Cómo influyen las capacitaciones del personal administrativo, en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

114

1.3.1. Objetivo General

- Determinar el grado de desempeño laboral en el que se encuentra el personal administrativo en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Congalla – Año 2010

1.3.2. Objetivo Especifico

- Identificar los factores que dificultan el desempeño del personal administrativo.
- Conocer los factores asociados al desempeño laboral que implican importancia en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla.
- Conocer la importancia de la información sobre las actitudes y objetivos del personal administrativo frente al desarrollo de la Municipalidad.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN IMPORTANCIA

El interés de esta investigación básicamente es la de establecer como es el comportamiento del personal de la Municipalidad en sus funciones dentro de la institución.

Es importante señalar que el personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Congalla no esta desarrollando adecuadamente las actividades de la gestión administrativa, existe deficiencia en la prestación de los servicios a los usuarios y las actividades programadas en el Plan de Trabajo Institucional, así mismo no cuenta con un Plan Estratégico Institucional por lo que requiere un proceso de mejoramiento y optimización para lograr la satisfacción de la población.

Esto nos hace conocer que el personal administrativo no tiene un buen desempeño laboral por muchas causas, una de ellas es la falta de capacitación en las diferentes áreas de la Municipalidad, desconocimiento de algunas funciones por parte del personal administrativo, así como la falta de implementación y equipamiento de modernos equipos que hagan pues una mejor labor y una mejora en la calidad de servicios que puede brindar esta municipalidad.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

En las visitas realizadas a la Biblioteca de la Municipalidad Distrital de Congalla no se encontró ningún trabajo de Investigación o estudio relacionado al problema planteado.

- Montemayor Marin, Maria Cecilia (2007), en su tesis doctoral "POLITICAS Y GESTIÓN PUBLICA PARA EL ESTUDIO MUNICIPAL: OPTICA ACADEMICA" menciona que las investigaciones realizadas son el producto del intercambio interdisciplinario de diversos enfoques, cuya meta principal, es analizar las experiencias en el marco de la globalización, entre el sector público y académico para promover líneas de investigación que lleven a un mejor desarrollo municipal, fortaleciendo la formación del personal administrativo capaces de atender las necesidades reales de la población y gobiernos municipales. Concluye que la falta del personal capacitado en el ejercicio de las funciones administrativas repercute en el buen desempeño de las funciones de los municipios. Por lo que es imprescindible un servicio civil de carrera fundamentalmente en aquellos que intervienen en el proceso administrativo y recaudatorio.

- Díaz de Iparraguirre, Ana (2009), en su Trabajo de Investigación "LA GESTIÓN COMPARTIDA UNIVERSIDAD-EMPRESA EN LA FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO. SU RELACIÓN CON LA PROMOCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD Y EL DESARROLLO

SOSTENIBLE”, aportó a la presente investigación conocimientos sobre la incidencia de la globalización en los procesos productivos y, en consecuencia, en los puestos de trabajo, generando cambios en los sistemas laborales debidos a la exigencia de las nuevas tecnologías, habilidades, aptitudes, actitudes y destrezas para el desempeño laboral, aunado a la apertura comercial que obliga a los países a girar en este sistema de economía mundial, desarrollando políticas y programas educativos de formación de capital humano de elevada calidad, que permitan al individuo competir con conocimientos dentro de la estructura laboral organizacional, y que se puedan generar estrategias para que las empresas contribuyan al desarrollo y sean competitivas tanto a nivel nacional como global.

- Eduardo Amorós (2008), en su Tesis “COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DEL NORTE DEL PERU”, hace mención que el bajo desempeño laboral por parte de los servidores públicos de las instituciones públicas y trabajadores del Sector Privado, se ven afectados por los problemas de agotamiento, la aparición de dolencias físicas y el cansancio por la fuerte presión que se requieren para algunos trabajos y como consecuencia de ello se establece un estrés psicológico.
- D’Anello Kock S. y Salóm de Bustamente, C. (1992) llevaron a cabo un estudio, titulado “MOTIVACIONES SOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL”, con la finalidad de analizar las relaciones entre la motivación al logro, afiliación y poder, y el desempeño laboral, evidenciaron que no existe correlación entre la motivación al poder y su desempeño laboral; no obstante, quienes evidenciaron una alta motivación al logro tienen un mayor desempeño laboral, que aquellos sujetos con alta motivación a la afiliación.
- Según Salas A. R. (1996) el rendimiento Laboral está indicado por el nivel de desempeño y ejecución evidenciado en relación al nivel de ejecución esperado, e incluso, programado, y que puede medirse a

través de las Evaluaciones de Desempeño y Rendimiento Laboral, diseñadas exclusivamente, para esa finalidad.

111

- Locher y Teel (1977) notaron que quienes hacen las evaluaciones son, principalmente, los superiores de los empleados, y que éste último no interviene directamente en el proceso evaluativo.
- Quinn Mills (1991), y posteriormente Esparza (1996), coincidieron en señalar que las principales causas que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, indistintamente del área de trabajo o, incluso, dedicación profesional, son las siguientes:
 - ✓ Ausencia de una Habilidad o Conocimiento
 - ✓ Ausencia de Incentivos o Incentivos Inapropiados
 - ✓ Ausencia de un Ambiente Confortable
- Jorge Arnoletto, Eduardo (2010), en su Tesis “LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS GOBIERNOS LOCALES”, hace mención del desempeño laboral de los trabajadores de las municipalidades, se debe básicamente a la operacionalidad de ciertos factores como la integración de las personas, cambios de actitud, buscar una organización de pirámide achatada, establecer la simplificación y la mejora continua de los procesos administrativos, buscando una cultura de calidad con valores en las organizaciones públicas, y que estas aplicaciones son importantes en el buen desempeño de los trabajadores en los Gobiernos Locales, para el cumplimiento de objetivos y metas trazadas.
- Camargo Hernández, David Francisco (2009), en su Tesis Doctoral “FUNCIONARIOS PÚBLICO, EVOLUCIÓN Y PROSPECTIVA”, enfatiza que el factor humano es el eje fundamental del engranaje institucional, partiendo de definir Estado, Administración pública, servidores públicos y presentar una breve descripción del empleo público en Colombia. Donde básicamente analiza la productividad de los funcionarios públicos y trabajadores en los resultados de sus

gestiones y para ello es importante establecer los Factores de satisfacción de los trabajadores, aplicar las teorías motivacionales, aplicar las técnicas de medición del trabajo para mejorar la productividad y finalmente aplicar los métodos de autoevaluación del desempeño.

110

- Carrasco Mestanza, Mery Janeth, en su Tesis "DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DE SÓCOTA EN LA REGIÓN DE CAJAMARCA", hace mención que la satisfacción en el trabajo es muy importante la cual se encuentran con los determinantes de la satisfacción laboral, los cuales son Trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo. compatibilidad entre personalidad y puesto, éstos se deben practicar en la organización. Para así lograr un beneficio tanto a los trabajadores como a la organización.

La mayoría de los trabajadores de la Municipalidad de Sócota en la Región Cajamarca no realiza un trabajo mentalmente desafiante, no existen recompensas justas, en lo que se refiere a remuneración y oportunidades de ascender. Existe un número elevado de de Condiciones no favorables de trabajo (en cuanto a beneficios, incentivos, recompensas, pago por horas extras, turno de trabajo, etc.). También existen algo favorable, que son los colegas que brinden apoyo y si cumplen dicha función por lo tanto los trabajadores están satisfechos en este factor. Y en el último determinante la mitad de los trabajadores de la municipalidad de Socotá si existe la compatibilidad entre personalidad y puesto, y en la mitad sobrante no existe dicha compatibilidad. Por lo tanto el nivel de satisfacción laboral en la Municipalidad de Socotá en la Región Cajamarca es bajo.

El factor humano en una organización es muy importante ya que son la base de la organización sin este factor no podríamos hacer nada, y al ver que están insatisfechos existe un gran problema, ya que no retribuimos de manera justa por la labor que hacen por consiguiente este problema conlleva a otros como retiro de la institución, no darían

lo mejor de ellos en la labor que realizan, ausencia. Por lo tanto se debe invertir en el factor humano.

109

2.2 BASES TEÓRICAS CONCEPTUALES

2.2.1 DESEMPEÑO DEL PERSONAL

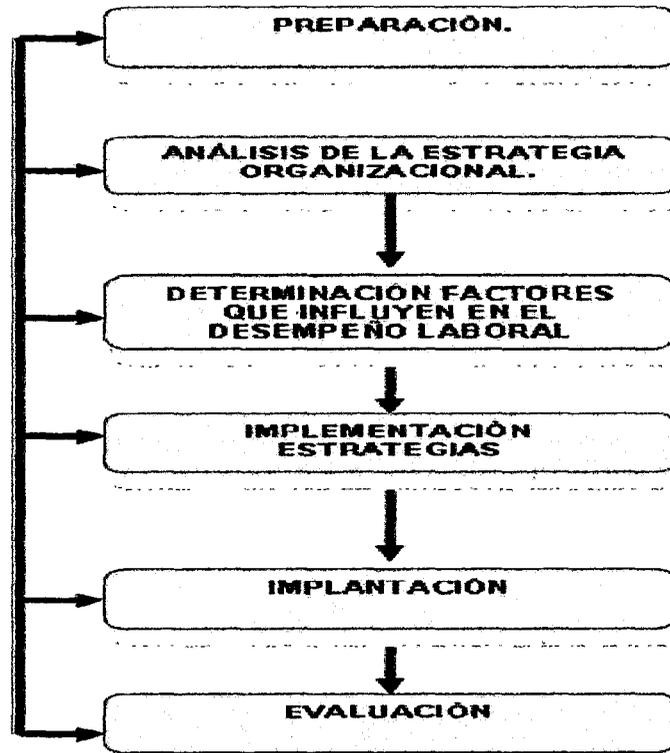
El Desempeño laboral y las competencias laborales, representan un cambio trascendental en el tratamiento de los recursos humanos en la Gestión del Sistema de la organización, sobre todo en las Instituciones Públicas.

El mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores y en particular de los directivos de las municipalidades constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia de los servicios de calidad que se prestan a los usuarios y así contribuir con el desarrollo social y económico de la población y poder establecer procesos productivos, de servicio y de gestión entre otros aspectos.

Tomando en cuenta, las definiciones, características generales, rasgos esenciales, posiciones de los autores consultados, tendencias actuales, la base normativa definida en Cuba y las particularidades de la organización objeto de estudio, se define el desempeño laboral a los efectos del presente trabajo como:

El proceso de gestión, estructurado dinámico, continuo y estratégico que a partir del enfoque integral, contribuye al mejoramiento del rendimiento y de la actuación del trabajador, y con ello al impacto económico y social de éste en el desempeño organizacional.

José Ramón Castellanos Castillo determina que el Desempeño Laboral de los trabajadores en general se debe dar en función a la Gestión de Desempeño, para ello establece las etapas que integran el procedimiento de Gestión del desempeño laboral:



Ingeniero Industrial. Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV), Santa Clara, Villa Clara, Cuba, e-mail: jrcastellanos@uclv.ed

A continuación se detallan las etapas que integran el procedimiento de gestión del desempeño laboral.

ETAPA I. Preparación.

Para la realización del proceso de gestión del desempeño laboral es necesario, casi ineludiblemente, comenzar con una etapa preparatoria que consiste en la creación de las condiciones para su ejecución y sobre todo, el establecimiento de los compromisos de la dirección de la organización en que se aplicará en cuanto a su disposición al cambio, dado que significa una modificación en las formas de proceder. Por otra parte, resulta necesario valorar el estadio de desarrollo de las premisas que deben cumplirse a fin de garantizar que el procedimiento resulte viable en la entidad. En este sentido, tomando en cuenta las premisas establecidas en la norma cubana 3002:2007, los criterios que recoge la literatura especializada y otras fuentes consultadas con respecto a las tendencias en los sistemas de gestión, así como los resultados obtenidos en el marco de esta investigación, se definen como premisas a valorar las siguientes:

- ✓ Compromiso de la dirección con el proceso.
- ✓ Definición de la estrategia organizacional y su derivación hasta el nivel de cargos.
- ✓ Sistema de dirección organizacional con tendencia a la participación.
- ✓ Clima laboral con tendencia positiva.
- ✓ Orientación hacia la mejora.
- ✓ Tendencia a dar prioridad al capital humano en el sistema de gestión organizacional.
- ✓ Definición de un sistema de gestión integrado de recursos humanos.
- ✓ Competencia del personal que se desempeña directamente en el sistema de gestión.

A los efectos de evaluar el estadio de las premisas se recomienda la herramienta diseñada por Melo Crespo (2008) complementada por estudios de clima laboral, y del grado de participación en las decisiones, en actividades tales como la planificación estratégica y económica, entre otras, de igual forma es conveniente en el

marco de estas entrevistas esencialmente en el caso de los directivos investigar si mantienen una actitud abierta a reconsiderar decisiones y realizar modificaciones que implican mejoría a los procesos, en cuanto a la prioridad puede resultar útil el análisis de actas de consejos de dirección para determinar en que medida se analizan y toman decisiones con respecto a potenciar el capital humano, así como los niveles de presupuesto asignados con respecto al total de la organización objeto de análisis. Una vez realizada la evaluación de las premisas, los resultados pueden conducir a: No aplicar el procedimiento; Desarrollar acciones para cumplimentar las premisas y posteriormente aplicar el procedimiento.

106

ETAPA II. Análisis de la Estrategia Organizacional

Una vez tomada la decisión de aplicar el procedimiento ya sea de forma inmediata o después de haber realizado acciones que permitan el cumplimiento de las premisas, corresponde realizar el análisis de la estrategia y en especial de los objetivos a los diferentes niveles de la organización, el número de niveles está determinado por las características del objeto de estudio, siempre se requiere realizarlo hasta el nivel de cargo.

Posteriormente, y con la finalidad de contribuir a la definición de las actitudes requeridas para el logro de la visión organizacional se procede al análisis de los valores en específico de la actitud que demandan.

ETAPA III. Determinación de Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.

La tercera etapa tiene la finalidad de determinar los factores fomentadores, considerados estos como los que influyen positivamente en el desempeño del directivo, en el momento del análisis o que se aprecie una tendencia a manifestarse como tales y los factores limitantes como aquellos que afectan la obtención de resultados. Ambos factores se expresan a través de la

105

evaluación del cumplimiento de los objetivos de la organización objeto de la intervención y especialmente de los objetivos individuales, considerados estos últimos como expresión del desempeño laboral. Posteriormente se procede a la agrupación de los factores, para lo cual se toma como base el criterio de Sánchez Augier (2008) y Alles (2003) en cuanto a clasificar los factores del desempeño laboral en inhibidores o potenciadores atendiendo a los relacionados con el saber, el querer y el tener, complementado éste con el análisis de la naturaleza del factor y los métodos de influencia definidos por Gárciga Marrero (1986), sobre ésta base, se definen a los efectos del presente procedimiento como criterio de clasificación de los factores a los siguientes grupos: para las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes, entendido los conocimientos como lo que debe conocer) la orientación al trabajo (administrativos, económicos y socio psicológicos) y los medios para el trabajo (insumos, equipamiento y estructurales), clasificándose los factores potenciadores o limitantes del desempeño en correspondencia con lo planteado en la figura 2.

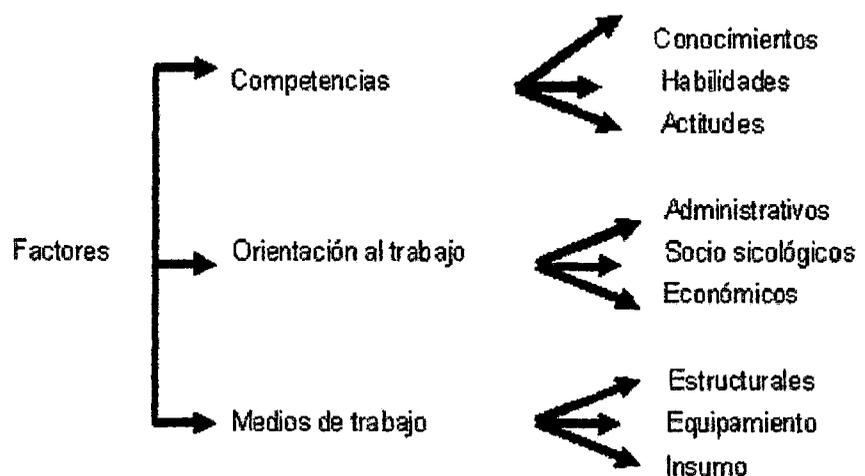


Figura 2. Clasificación de los factores que influyen en el desempeño.

ETAPA IV. Implementación de las Mejoras

Esta etapa tiene como objetivo el desarrollo de los instrumentos metodológicos para la implementación de las acciones, las cuales están definidas en la presente investigación en función de los grupos de factores, lo que no niega la flexibilidad en su definición, tomando en cuenta las condiciones específicas de cada situación, las mismas se sintetizan en: Potenciar el mejoramiento de las competencias laborales que demanda el logro de los objetivos, incrementar la orientación al trabajo del personal que labora en función del logro de los objetivos, incentivar un nivel de aprovisionamiento de los recursos materiales y estructurales necesarios para el logro de los objetivos.

Para la implementación de la acción dirigida a: Potenciar el mejoramiento de las competencias laborales, se determinación de las competencias que son necesarias para lograr un nivel de desempeño superior, se recomienda utilizar las técnicas de entrevistas a especialistas y/o expertos y las dinámicas grupales.

El análisis de las competencias organizacionales se realiza con el objetivo de precisar las demandas que para mantenerse y/o elevarse que estas imponen a los miembros de la organización, en especial a los directivos. Mientras que el análisis de la estrategia tiene la finalidad de precisar que competencias se requieren para satisfacer las demandas expresadas en los indicadores.

Posteriormente, se analizan los problemas identificados en la tercera etapa, que afectan el cumplimiento de los objetivos, y que constituyen los factores limitantes o fomentadores del desempeño laboral, así como las posibles soluciones a los problemas, este análisis tiene el objetivo de determinar que conocimientos, habilidades o comportamientos de

104

los miembros de la organización se requieren para poder instrumentar las soluciones a los problemas detectados.

103

En lo que al perfil de cargos se refiere, este resulta útil a los efectos de utilizar el método del análisis funcional, es decir a partir de las actividades definidas para cada cargo, empleando entre otras técnicas, la entrevista, el análisis de documentos, la dinámica grupal y la consulta a expertos se identifican las competencias. Finalmente se determinan las competencias que deben tener los integrantes de la organización, para desempeñarse en los cargos, integrando la información obtenida del análisis de cada uno de los aspectos anteriores listándolas y procediendo a un proceso de reducción de listado.

Una vez establecidos los objetivos se determinan los contenidos correspondientes a cada objetivo, así como se valoran los vías, alternativas o estrategias más adecuadas para desarrollarlos, un aspecto importante en la concreción del plan de formación lo constituye la estimación del tiempo necesario el cual debe estar relacionado con el horizonte temporal con que impacta la necesidad, con los objetivos específicos y las competencias deseadas.

Finalmente, se procede a la confección definitiva del plan de formación y su estructuración y aprobación, el cual se presenta para su aprobación inicialmente por los implicados y posteriormente en reunión de la organización, de forma individual o formando parte del plan de formación general.

En cuanto a la acción dirigida a Incrementar la orientación al trabajo del personal, se definen pasos que permiten guiar a la dirección de la organización en la realización de un proceso de intervención.

El análisis de los objetivos, tiene el fin de determinar las principales metas, así como las demandas que imponen a la organización objeto de estudio, en particular las aspiraciones contenidas en la visión y que exigen determinado nivel de orientación, esta información se obtiene de la primera etapa del

102

procedimiento. Posteriormente, se hace necesario la valoración de los problemas que condicionan el desempeño laboral y que su mejoramiento constituye la base de las acciones que se desarrollan en la presente etapa, en este caso el análisis debe centrarse en aquellos que se asocian con la orientación hacia el trabajo, resultando conveniente una vez identificados mediante las técnicas de dinámica de grupos o expertos proceder a su clasificación para lo cual se recomienda utilizar como base las formas de influencia en las personas para impulsarlas al trabajo pudiendo considerarse las siguientes: administrativas, económicas y socio psicológicas, las primeras asociadas a la utilización de métodos de naturaleza represiva y un estilo de ordeno y mando, los segundos centrados en sistemas de estimulación material por los resultados del trabajo y la tercera sustentada en la implicación del personal en los procesos de trabajo mediante la participación.

Una vez, obtenida la información se recomienda aplicar el método de triangulación, y sobre la base de la misma formular las soluciones con la participación de los implicados y la dirección, dirigida a gestionar la solución de los problemas. Finalmente, se procede a la implementación y aplicación de las acciones.

La acción de "Mantener un nivel de aprovisionamiento de los recursos materiales y estructurales necesarios para el logro de los objetivos, requiere para su implementación desarrollar un conjunto de acciones.

El análisis de los objetivos, como en los procedimientos anteriores tiene el fin de precisar las principales metas organizacionales, así como las demandas que imponen al objeto de estudio y que exigen cierta disponibilidad de medios y otros recursos para poder dar respuesta, esta información se obtiene de la segunda etapa del procedimiento.

Posteriormente, se valoran los problemas que condicionan el desempeño laboral y que su mejoramiento

constituye la base de las acciones que se desarrollan en la presente etapa, en este caso el estudio debe centrarse en aquellos que se relacionan con el tener para desempeñarse. El análisis de los problemas tiene el objetivo de definir que recursos son necesarios, la cantidad en correspondencia con el volumen de actividad y las normas de consumo si procede. Particular importancia, tiene en este paso la clasificación de los referidos recursos atendiendo a: aquellos que por su naturaleza constituyen insumos materiales para los procesos de trabajo, los que están relacionados con los medios de trabajo para ejecutar los procesos y un tercer grupo de problemas que están relacionados con la estructuración de la organización. Una vez agrupados los problemas se procede a la búsqueda de alternativas para gestionar su solución, la selección, implementación y aplicación de las mismas.

ETAPA V. Implantación

La gestión del desempeño, es un proceso de mejoramiento continuo, en el cual pueden destacarse dos momentos importantes; el primero, la formulación y el segundo, la implantación.

Una vez concluido el proyecto de sistema de gestión del desempeño resulta conveniente su comunicación a todos los implicados internos y externos al grupo, sobre todo la unidad organizativa a que pertenece.

Por último, es necesario realizar la prueba que consiste en la aplicación, en condiciones reales, de la nueva forma de proceder, a fin de comprobar el nivel de funcionamiento, a partir de su evaluación.

ETAPA VI. Evaluación

Esta fase tiene el objetivo de realizar el control de la gestión del desempeño, para ello, se hace un análisis de los resultados obtenidos a partir de la implementación de las etapas

anteriores, en especial los resultados asociados al directivo. Dado que el mismo participó y por tanto conoce los objetivos a lograr, las actividades a desarrollar, las competencias que debe poseer, la situación del resto de los factores que limitan su desempeño y la gestión realizada es factible no sólo la evaluación sino también la auto evaluación sistemática por éste. En síntesis, la evaluación contempla: Impacto en la organización, nivel de cumplimiento de los objetivos individuales, impacto en los factores inhibidores del desempeño, índice de disminución de la brecha en las competencias, tendencia del clima y la satisfacción laboral, índice de mejoramiento del desempeño.

100

RESULTADOS

El planteamiento de los principales impactos que en el campo de la gestión significa para el mejoramiento del desempeño individual y su contribución al organizacional, se evidencia en los siguientes beneficios tangibles e intangibles una vez aplicado al Centro de Investigaciones seleccionado:

- ✓ Involucra al personal directivo que se desempeña en los cargos en la identificación de los problemas que limitan su desempeño y la búsqueda de soluciones.
- ✓ Potencia el desarrollo de la organización mediante la formación del personal directivo que la integra.
- ✓ Contribuye a la consolidación del enfoque estratégico en la entidad.
- ✓ Aporta instrumentos metodológicos para gestionar el desempeño que pueden ser creativamente utilizados por otros tipos de organizaciones.
- ✓ Contribuye a elevar el desempeño de la organización, mediante el desempeño de los directivos.
- ✓ Contribuye a eliminar el empirismo en los procesos de gestión del desempeño.

- ✓ Un análisis de la situación de la organización sobre las principales limitantes de la organización asociadas al capital humano y su gestión.
- ✓ El alineamiento de los objetivos hasta nivel de puesto de trabajo.
- ✓ El plan de formación y desarrollo sobre la base de las competencias.
- ✓ El diseño del puesto de trabajo con carácter integral y sobre la base de competencias.
- ✓ El programa de trabajo para influir en el desempeño de las personas a partir de los factores potenciadores.

99

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (*Blum y Naylor 1988*). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (*Robbins, 1998*).

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- ✓ Las necesidades
- ✓ Los valores
- ✓ Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser"

- ✓ Las comparaciones sociales con otros empleados
- ✓ Las características de empleos anteriores
- ✓ Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del Puesto son:

- ✓ Retribución
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Supervisión
- ✓ Compañeros
- ✓ Contenido del puesto
- ✓ Seguridad en el empleo
- ✓ Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva o emocional a diversos aspectos del trabajo que se desempeña, no es un concepto unitario, pues una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con uno o más aspectos adicionales. Es una actitud general del individuo hacia su trabajo, es importante que recordemos que el trabajo de una persona es más que las actividades obvias de ordenar documentos, esperar a clientes o realizar otra acción ordenada. Los trabajos requieren la interacción con los colegas y los jefes, seguir las reglas y las políticas organizacionales, cumplir con los estándares de

desempeño, vivir con condiciones de trabajo, entre otras situaciones (Robbins, 2004).

GA

FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL

Satisfacción con el trabajo en sí – Reto del trabajo

Dentro de estos factores, puedo resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales”:

- ✓ Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- ✓ Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- ✓ Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- ✓ Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- ✓ Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Sistemas de recompensas justas.

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario.

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos.

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona.

En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Condiciones favorables de trabajo.

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión.

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. (House y Mitchell, 1974).

Rendimiento De Los Trabajadores.- Robbins. (2004); hace referencia que en las décadas de los treinta, cuarenta y los cincuenta las opiniones en relación a la satisfacción producción se resumían a “un trabajador contento es un trabajador productivo”, otros estudios indican que la productividad lleva a la satisfacción, en estudios actuales se llegó a la conclusión de que la satisfacción estimula la productividad.

Rotación De Personal.- Para (Robbins, 2004) existe evidencia que indica que un moderador importante de la relación satisfacción rotación es el nivel de desempeño del empleado., el nivel de satisfacción es menos importante en la predicción de rotación.

Ausentismo.- El ausentismo mantiene una relación negativa con la satisfacción y que si la satisfacción lleva a la asistencia o inasistencia, influyen de manera decisiva los factores externos. (Robbins, 2004).

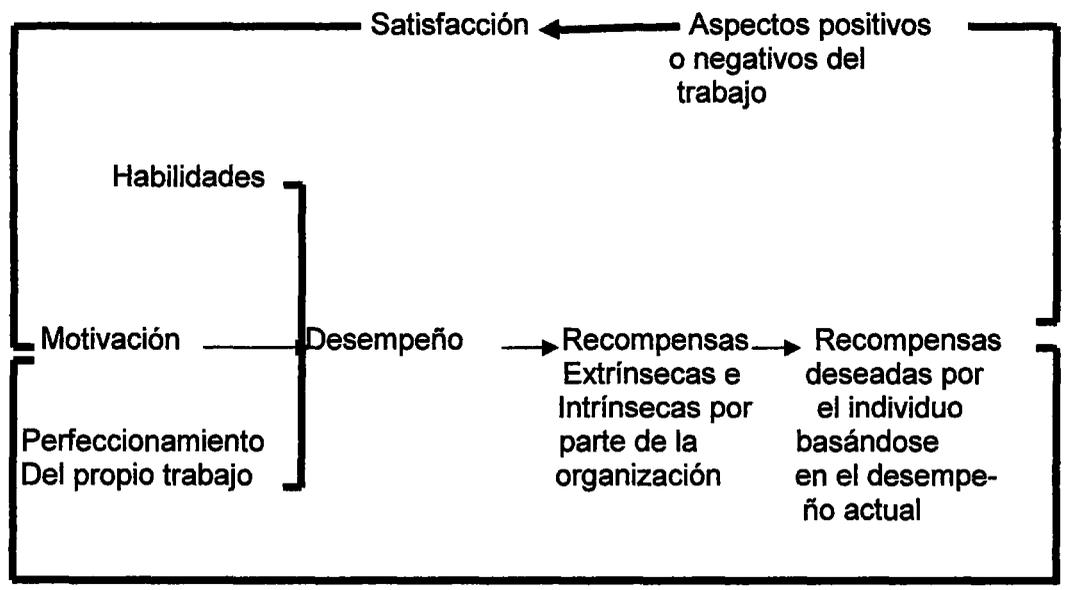
Llegadas Tarde, Robos, Violencia.- Son efectos producidos por sentirse explotados, con trabajo excesivo y frustrado, o por las formas de agresión verbal o física en el trabajo.

Desde el punto de vista de la insatisfacción laboral, Robbins (2004), nos dice que se puede explicar los comportamientos de un trabajador ante esto, mediante 4 respuestas:

- ✓ Salida.- Dirigida hacia el abandono de la organización, renuncia.
- ✓ Expresión.- Tratar activa y contractivamente de mejorar las condiciones.
- ✓ Lealtad.- Esperar de manera positiva pero con optimismo a que mejoren las condiciones, confiar en la administración.
- ✓ Negligencia.- Esperar positivamente a que empeoren las condiciones incluyendo el ausentismo total, la tasa mayor de error y el esfuerzo reducido.

MOTIVACIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN

Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.



MEJORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

AUTOESTIMA Y EL DESEMPEÑO LABORAL

La Auto Aceptación y el Desempeño Laboral.

Es una serie de creencias de nosotros mismos (lo que soy), que se manifiestan en nuestra conducta. Comprende lo que somos, lo que pensamos y lo que hacemos en la vida diaria, individual, familiar, laboral y social nuestro auto aceptación es también aceptarse en el ámbito laboral los errores que uno puede tenerse, de acuerdo a las dificultades y superarlo, también de nuestros capacidades en el desempeño laboral.

El Auto Percepción y el Desempeño Laboral.

El principal objetivo de este estudio es de identificar y analizar un conjunto de estresares ocupacionales y organizacionales asociados a la auto percepción del estrés laboral, así como el distrés asociado en términos de síntomas de somatización, hostilidad y depresión,. Con el análisis factorial exploratoria y confirmatoria se identificaron cinco estresares: desempeño de rol, gestión de personal, estilo de dirección, imagen y credibilidad y sobrecarga de trabajo. Los coeficientes de

consistencia interna de los estresores y del cuestionario total fueron satisfactorios. El estrés se evaluó con las tres subescalas pertinentes del cuestionario.

Auto Percepción de la Capacitación y del Desempeño Laboral de los Empleados.

El estudio reveló que la auto percepción del nivel de capacitación sí influye en la auto percepción del nivel de desempeño. Los empleados perciben ambos niveles en valores que van de bueno a excelente. De igual manera, los resultados mostraron que sí existe una relación negativa significativa entre la auto percepción del nivel de desempeño laboral y el tiempo de servicio a la institución. Además, el máximo nivel de escolaridad sí genera una diferencia, significativa, en la auto percepción del nivel de capacitación, en contraste con otras variables demográficas, las cuales no mostraron tener relación o diferencia en las variables auto percepción de la capacitación y auto percepción del desempeño laboral.

2.2.2 GESTIÓN.

La palabra Gestión Administrativa implica el todo de una buena administración, es decir, hacer un buen planeamiento, una buena organización, una buena ejecución y buen control; los resultados eficientes indica que durante la vida de una empresa se han empleado en forma eficiente todos los elementos de juicio, tratando de maximizar la productividad en forma constante y recurriendo desde luego a los cambios positivos de innovaciones permanentes en la empresa.

Dando un concepto simple según el Diccionario Español, dice que la gestión es "Acción y Efectos de hacer las diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo Cualquiera"

Por otro lado, desde el punto de vista administrativo, la gestión es administrar, mandar, dirigir, ejecutar, coordinar y

91

controlar; de ahí que complementamos la palabra "Gestión Administrativa" para dar a entender que la conducción de todas las actividades de una determinada empresa se debe a la forma en cómo debe ser aplicada los planes, estrategias, programas, presupuestos y políticas en forma organizada, para que en el momento adecuado se ubique a los recursos tanto humano, material y tecnológico en el lugar fijado, a fin de ejecutar lo que antes se había planificado y dependiendo de todo esto, obtendremos resultados reales, el alcanzar los objetivos empresariales a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.

De ser así todo el proceso, diríamos entonces que se ha llevado a una buena gestión administrativa.

"En líneas generales podemos decir que el escalón administración define políticas, establece objetivos y procedimientos primarios Señala las líneas básicas de la organización decide en cuanto a su financiación y controla los gastos y resultados de la gestión. El nivel ejecución (encabezado por un gerente general con este y otro nombre) tiene a su cargo la operación día a día, el cumplimiento mediante actividades concretas de los objetivos generales señalados por el escalafón anterior.

En organizaciones pequeñas, Administración y Ejecución pueden ser confundidas. En las grandes, suelen estar separadas, si bien existe cierta tendencia por parte de los Consejos de Administración de las Sociedad Anónimas, a asumir las funciones de la alta Gestión. Práctica ésta muy peligrosa en aquellos casos en que las designaciones del Consejo y su Presidente obedecen a motivaciones políticas (Empresas Nacionales) o a imperativos de control de masa de capital (sociedades privadas).

Definido el objeto social, el nivel de administración de una organización lo entrega al más alto escalafón de la gestión como objetivo genérico a cubrir. Le entregan también una orientación

política, una estructura orgánica, unos objetivos definidos en calidad, cantidad y tiempo, una asignación inicial de medios, etc. Todo ello va a constituir el punto de partida de la gestión y va a señalar el paquete de responsabilidades del gestor, con lo que habrá cubierto, en un nivel superior, el principio orgánico de la delegación en su triple dimensión de deberes, atribuciones y responsabilidad. A partir de este momento, la actividad productiva (con una u otra expresión) se inicia coordinado y dirigido por un sistema descendente, ascendente de planificación control:

"Siendo la esencia de la administración la coordinación que se realiza por medio del mando, la unidad administrativa es la que resulta de la gestión común, o sea el mando concentrado en último término, sea en una persona (unidad real) o en una asamblea o grupo de personas (unidad ficticia)".

Podemos pues decir que, desde el punto de vista administrativo, la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin.

Así, puede ocurrir que existan dos empresas que, aunque jurídica y económicamente hablando, son distintas, pertenecen al mismo propietario pero que alguna, o algunas de ellas, no sean para dicho propietario más que un medio para mejor lograr los fines de otra; creemos que, en este supuesto, y por lo que hace el aspecto administrativo, se trata de una sola empresa.

Además de este fundamento, el instrumento inmediato para esa coordinación del mando, se encuentra en la estructura de la organización o sean en las líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos señalados, las facultades a cada puesto, todo lo cual suele expresarse fundamentalmente en las cartas y manuales de organización de los puestos ejecutivos.

Siendo los instrumentos fundamentales de lo administrativo el mando es indiscutible que su fundamento son las disposiciones legales que permiten ejercer ese mando. Estas disposiciones

están contenidas ante todo, en la Ley General de Sociedades, y en particular en el Decreto Legislativo N° 728, que reglamenta las relaciones obreros patronales.

Por lo tanto, podemos deducir que el empresario es quien lleva a cabo una buena gestión, "si la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación de capital y trabajo, y de las funciones técnicas que, completadas y sincronizadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado quien realice esta coordinación será el empresario"

Por otro lado, podríamos añadir que: "Para conseguir una Gestión rentable hay que ser competitivo, satisfacer al cliente, ganar a la competencia y ser líder en su negocio':

Podemos definir que la Gestión Administrativa es el conjunto de técnicas que permiten prever, organizar, y controlar los circuitos de información de la empresa, y el tratamiento de los datos que se derivan de dichos circuitos, sin los cuales la empresa sería capaz de ejecutar sus acciones del presente y tomar decisiones para el futuro.

FAYOL, Henry quien partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa. Esta teoría parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellos órganos (secciones, departamentos, etc.) o personas (desempeñarse de cargos y ejecutores de tareas). En contraposición a la teoría científica que parte del nivel individual de cada operario con relación a la tarea, se amplía enormemente a nivel de organización como un todo en relación con su estructura organizacional.

FAYOL, Henry parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en este grupo.

- Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- Funciones comerciales, relacionadas con la compra- venta e intercambio.

- Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda de Capitales.
- Función, de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
- Funciones contables, relacionadas con los inventarios registro, balances, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordina y sincronizan con las demás de la empresa, siempre encima de ellas. Según FAYOL, Henry ninguna de las cinco funciones tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos. Las cinco funciones constituyen otra función llamada administración. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración que son los siguientes:
 - Planear; visualizar el futuro y trazar los programas de acción.
 - Organizar; construir el organismo material como el social de la empresa.
 - Dirigir; guiar y orientar al personal
 - Coordinar; ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos
 - Controlar, verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos son los elementos de la administración que constituyen llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo del administrador, en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. Dirigir es conducir a la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ellas disponen, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales.

La administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

Para la teoría clásica existe una proporcionalidad de la función administrativa, es distribuida proporcionalmente entre todos los niveles jerárquicos. A medida que se desciende en la escala jerárquica mas aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa, a medida que se asciende en la escala jerárquica aumenta la extensión y el volumen de las funciones administrativas.

Para FAYOL, Henry en todos los tipos de la empresa, la capacidad esencial de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional y la capacidad de los grandes jefes es la capacidad administrativa.

El desarrollo espectacular de la administración ha venido condicionado por el crecimiento de la empresa industrial.

Al comenzar la etapa de industrialización todos los esfuerzos de la técnica fueron aplicados al proceso productivo. Más adelante, cuando la producción fue debidamente organizada y racionalizada, surgió la necesidad de abrir nuevos mercados para los nuevos productos, con lo que comenzó, la que se ha dado en denominar época de marketing, en la que nuestra economía se halla aún inmersa.

El proceso de nuestros tiempos trajo consigo una mayor complejidad en el gobierno de la empresa.

- Los gastos se incrementan en forma alarmante.
- La vida de los productos es de día en día más corta.
- Los equipos llegan en un tiempo mínimo a la obsolescencia técnica.

Toda esta problemática acarrea una mayor dificultad en la toma de decisiones. Dirigir, dicen, es tomar decisiones. Consecuentemente, hoy en día es más fácil dirigir. La decisión no puede ser improvisada ni presentida (adivinar una cosa antes que suceda), sino estudiada cuidadosamente, tratando de cerrar al ángulo de indeterminación (falta de determinación en las

cosas) ante el cual el dirigente se encuentra a la hora de decidir.

Las técnicas de gestión administrativa son un medio adecuado para ayudar al dirigente en la toma de decisiones, porque le permite cerrar ese ángulo de indeterminación por la aprobación de nuevos datos. Por ello hablamos de unos datos, sin los cuales la empresa sería incapaz de ejecutar sus acciones del presente y tomar decisiones para el futuro.

En el ánimo de la gente reina un verdadero temor al papeleo, la burocracia, en definitiva a todo lo que la administración burocrática lleva consigo. Este temor ha trascendido a nivel empresarial y aún hoy día son muchos los dirigentes que no creen en la administración, sin tener en cuenta que es por falta de la misma por lo que muchas empresas han sucumbido, muchas empresas que figuran son aquellas que han distinguido tradicionalmente por su eficiente organización administrativa.

Es posible comprobar en empresas del tamaño mediano la falta más elemental de control administrativo. No disponer de ninguna clase de información sobre sus costos de producción y llevando la gestión guiados por cierres contables trimestrales, sin disponer de otra información. Por otra parte, existen empresas de parecidas dimensiones, en lo que la burocracia ha llegado a producir una enorme cantidad de innecesarios impresos, muchas veces totalmente inútiles, y en las cuales se han creado engorrosos circuitos administrativos, que ha sobrecargado los gastos sin resultados eficaces.

Al lado de indudables ventajas o características positivas de la administración, en la empresa existen también algunos factores negativos, desventajas o peligros, en los cuales convendrá no caer en:

FACTORES POSITIVOS.

- El proceso industrial exige una mejor administración. El desarrollo de las industrias en las últimas décadas ha llevado a una necesidad de puesta al día de la administración, obligando a los hombres que trabajan en ella a la actualización de sus métodos y sistemas.
- La complejidad de la administración pública en los aspectos jurídicos fiscales, y social obligando de día en día a una administración empresarial más y más compleja.
- La evolución de los sistemas financieros de cobros y de pagos requieren una precisión y un perfecto control administrativo.
- La creciente necesidad de datos y de estadísticas en la empresa moderna obliga a un tratamiento correcto de la información.

FACTORES NEGATIVOS

- Facilidad de caer en las consecuencias de la ley de la dilatación del trabajo (todo trabajo tiende a ocupar todo el tiempo disponible para realizarlo) y la ley de la multiplicidad del trabajo y de los subordinados (los mandos y los empleados se dan trabajos los unos a los otros y un jefe tiende a multiplicar sus subordinados). Si estas leyes son de carácter general y aplicable a cualquier ámbito o área.
- El excesivo "nobismo" hacia la mecanización considerada como panacea universal y que a la hora de la verdad no resuelve todos los problemas. Ello produce como contrapartida, cierta incredulidad en la utilidad de las máquinas, por haber esperado de ellas resultados que no era sensato pretender de las mismas.

EN RESUMEN:

- El dirigente debe tomar conciencia de su responsabilidad, ante la empresa y ante la sociedad, en el momento de decidir.
- La información es la base más importante para la toma de decisiones. Es necesaria una información dinámica, actual, oportuna y correctamente elaborada.
- Es indispensable, por parte de los dirigentes, un mayor conocimiento de las técnicas y sistemas de trabajos administrativo.
- Para no caer en costos excesivos, los procesos y circuitos administrativos deben estar preferentemente sistematizados.
- La información que la administración debe suministrar ha de ser de una claridad diáfana. El sentido común ha de acompañar siempre a los sistemas administrativos de nuestros días.
- De los dirigentes deben llegar al convencimiento de que la administración puede y debe ser mejorada. Este criterio será cambiado cuando consigamos que la administración facilite la información necesaria suficiente puntual a los dirigentes de la empresa

La gestión administrativa conlleva las actividades propias de la administración como la planeación, organización, integración, dirección, supervisión y control, con la finalidad de alcanzar los objetivos previstos por la empresa, estableciendo las políticas y estrategias que determinan el logro de estas

Es necesario por lo tanto establecer las relaciones jerárquicas funcionales y de coordinación entre los diversos órganos que conforman la empresa y los organismos externos que sean decisivos en la gestión, así como la definición del campo en que se desarrollan las actividades previstas. Para el efecto, se determinarán las funciones de las personas que tendrán la responsabilidad de llevar a cabo dicha gestión

"El término administración encuentra su real significación y fundamento en la participación de diferentes personas para la consecución de un fin común por parte de la organización de la cual son miembros. La Administración es una ciencia merced a su relación con la economía, el derecho, la estadística, la psicología, la organización física, química y técnica, que le han hecho adquirir características, tendencias y principios diversos". Si bien es cierto, las funciones o elementos de la administración, consideradas como componentes del Proceso administrativo son incluidos como actividades propias de la gestión administrativa estas a su vez constituyen los aspectos o ítems que van a permitir evaluación del rendimiento de dicha gestión; lógicamente, resulta necesario definirlos.

Cada uno de estos componentes o elementos del proceso administrativo se cumplen en distintos momentos de ahí que la diversidad de tratadistas la denominan como fases.

En tal sentido el número de fases varía según los tratadistas así para uno son tres, planeación, organización y supervisor (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION) para otros como FAYOL, Henry son: organizar, mandar, coordinar y controlar. Algunos agregando a los anteriores la fase denominada la fase comunicar.

KONNTZ y O'DONELL postulan que son: planear, integrar, dirigir y controlar, sin embargo, el tratadista mexicano Francisco Sánchez Guzmán postula que tales fases son: previsión, planeación y organización, integración, dirección y control.

La gestión de una empresa es el conjunto de procesos puesto en marcha con vistas a la adopción de decisiones que determinen la actividad de esa empresa. Es natural que, en una primera aproximación se efectuó una clasificación de los problemas de decisión, de forma que pueda analizarse separadamente, que se fijen los datos y que los responsables de estas decisiones puedan

guiarse con la ayuda de reglas lo más concisa posibles. Se podrá partir, por ejemplo de los órganos de la empresa y clasificar los problemas de decisión según los órganos a los que parece que se refieren. Es así que como se podrá distinguir entre problemas de producción, de venta y financieros. A menudo, es el organigrama de la empresa el que se reflejara esta clasificación, se puede según la extensión del horizonte temporal en el que se sitúan. Se distinguirán entonces los problemas a corto plazo de aquellos a largo plazo.

“Es el proceso de dirigir la integración de programas y proyectos en cada área de actividad, mediando y evaluando resultados y comparando los resultados con los objetivos.

“Es el proceso de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, dirigir, coordinar y controlar.

“Los representantes principales de esta teoría son Fayol (1949). Gulick y Urwick (1937), Taylor (1911, 1970) y Mooney Rely (1931). Estos defensores de la llamada teoría de la gestión son en gran parte prácticos que escriben sus propias experiencias. Lo que los interesa principalmente es ofrecer recomendaciones acerca de cómo debe estar constituida las organizaciones para ser productivas y eficaces y como se podría obtener el máximo provecho de una organización y de sus colaboradores. Teniendo como modelos el sistema de organización cerrada, defienden como principio supremo de su doctrina los postulados de la especialización, de la estructura jerárquica de la organización, de la delegación de la autoridad y de la responsabilidad de “Span por control” y la subdivisión de la organización en subgrupos de departamentos. Sus técnicas” se conciben como útiles universales que encuentran aplicación en cualquier forma de organización. La teoría de la gestión se puede

81

criticar como veremos enseguida, son casi las mismas que pueden hacerse al sistema cerrado de organización. Uno de los puntos más importantes de nuestra crítica a los principios de la teoría de gestión consiste en su exigencia generalizada de especialización de los miembros e una organización. Se recomienda esto para alcanzar la máxima productividad y eficacia. Pero es obvio es prácticamente imposible aplicar este postulado a todos los tipos de organizaciones, así como a todas partes de una misma organización. Además, los factores externos a la organización contribuyen en gran medida a determinar la naturaleza, el grado y las posibilidades de la especialización que puede llevarse a cabo dentro de una organización, estos factores son la clase y la calidad del personal que trabaja en la organización, la disponibilidad de este personal en el mercado de trabajo, las restricciones impuestas por los convenios sindicales, la legislación laboral e incluso el medio ambiente en el que trabaja la organización

Hay que añadir otro punto crítico a todo esto. La teoría de la gestión tiende a simplificar considerablemente la motivación laboral de los trabajadores de todos los niveles de una organización. Sin embargo entre las hipótesis básicas de esta teoría al igual que de la correspondiente al sistema cerrado de organización, figura aquella según a la cual a la persona le conduce y guía únicamente la descripción de su labor y de su puesto de trabajo (job descripción) y las reglas y disposiciones establecidas por la organización con lo que es programable y actúa de un modo previsible. Según la teoría de la gestión, la autoridad, el mando y el poder de decisión y de disposición. En el estudio y la aplicación de la teoría de la gestión, tanto el investigador de la organización pueden darse por satisfechos con estos, pues es discutible que los enunciados de la teoría de la gestión resistan al examen de sus hipótesis. Hay duda de que los

defensores de esta teoría se inspiran sobre todo en la experiencia práctica desarrollada cada día en una organización y que por lo tanto, abordan problemas que existen realmente. Sin embargo, el estudio de los temas relacionados con la organización, la formulación de los mismos y la generalización de sus enunciados es insuficiente para llegar a comprender verdaderamente la organización cerrada en su aplicación de en partes.

¿Qué vale la gestión de existencias? ... ¿Hay capacidades para comprar bien? ... ¿Es fluida la producción? ... ¿Existe una regulación adecuada de compras, producción, ventas y cobros? ... ¿Cuál es la edad de las maquinas? ... ¿S e a realizado una adaptación a las últimas técnicas?.

Todo eso, más el control de la absorbencia de los productos, la utilización de los estudios de mercado, la valía de los hombres, el espíritu de equipo y la rotación del personal, son elementos que participan en la obtención de una buena rentabilidad.

En algunos países es obligatorio el control contable, efectuado por organismo exterior, el control suele ser solamente contable. Esperamos que poco a poco se generalice la obligación del control polivalente. Este control polivalente es necesario para asegurarse de que la buena salud de la empresa no es momentánea, sino duradera, afianzando así, no solamente la retribución a los accionistas, sino también el medio de subsistencia de todos los colaboradores de la empresa y su familiar.

Las empresas, incluso las más adelantadas, canalizan el dinero por muchos conductos, desde que entra hasta que sale. Estos conductos son frágiles y se agujerean con facilidad, los codos frenan la corriente y los estrangulamientos son frecuentes.

Ellos obligan a ampliar los controles y comprobaciones. Uno de los controles más fáciles de efectuar y útiles, es el control por

medio de quien participa en la elaboración y ejecución de los presupuestos bases de una buena gestión sana y segura. Una gestión sana y segura es una gestión rentable. Es decir una gestión que consigue un sobrante positivo a fin de poder disponer de fondos destinados a:

- Mantener en buen estado las herramientas.
 - Actualizar los métodos, procedimientos, máquinas y conocimientos del personal.
 - Disponer de reservas para frente a posibles dificultades
 - Renovar los productos.
 - Pagar intereses al capital invertido.
- Participar, por medio de los impuestos en el bienestar colectivo.

“Se ha dado llamar a la administración” el arte de hacer las cosas a través de la gente “esta definición de Mary Parker Follet, destaca el hecho de que los administradores logran objetivos organizacionales disponiendo que otros realicen cualesquiera labores que se consideren necesarias, no realizan las labores por sí mismos.

La administración es eso y tanto más que, de hecho no puede, aceptarse ninguna definición en forma universal. Además las definiciones cambian en la medida en que cambian las circunstancias de las organizaciones. El análisis que realizaremos se iniciara con una definición bastante compleja para destacar importantes aspectos de la administración.

La administración es el proceso de planear, organizar, liderar u controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales establecidos.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas, la administración se define como un proceso porque todos los administradores, sin importar sus aptitudes particulares o su

79

capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.

Es más fácil entender tan completo como la administración, si se describe como una serie de partes por separado. Las descripciones de este tipo, denominadas modelos, han sido utilizadas durante décadas por estudiantes y profesionales de la administración.

El modelo es una simplificación del mundo real, usado para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender. En efecto recurrimos a un modelo cuando dijimos que las principales actividades administrativas son planear, organizar, dirigir, y controlar. Este modelo fue desarrollado a fines del siglo XIX y todavía se emplea en la actualidad.

La planeación implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones y con anticipación, que sus acciones se basen en algún método, plan o lógica, más que en una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además permiten:

- Que la organización consiga dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acorde a los objetivos y procedimientos escogidos, y
- Que el proceso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfecho.

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las secciones (sus divisiones, departamentos, etc.) una vez escogidos los objetivos, se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática. Por supuesto al seleccionar los objetivos y elaborar los programas, el administrador considera su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados de la organización.

Los planes hechos por la alta gerencia para la organización en general pueden abarcar periodos hasta de cinco a diez años. En una organización, digamos una corporación multinacional de energía los planes deben implicar inversiones de millones de dólares. La planeación que se llevan a cabo en los niveles inferiores los administradores de nivel primario o de nivel medio, comprende periodo muchos más cortos. Por ejemplo, pueden referirse al trabajo del día siguiente o a una reunión de dos horas que se celebrara en una semana.

La organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. Objetivos diferentes requerirán un tipo especial de estructura organización para poder ser realizado. Así una empresa que se propone desarrollar software de computadora tendrá que ser muy distinta de otra que desee fabricar pantalones.

Para fabricar un producto estandarizado como este último se requieren técnicas eficientes de líneas de ensamble, mientras que para escribir programas de sistemas, ingenieros de software y operadores, pese a que todas estas personas interactúan eficazmente no se les puede organizar a partir de una línea de ensamble. Por tanto los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina diseño organizacional. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que se realicen tareas fundamentales.

A diferencia de la planeación y la organización que se ocupan de los aspectos más abstractos del proceso administrativo, el liderazgo es una actividad muy concreta; requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmosfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

Por último el administrador debe cerciorarse de que las

77

acciones de los miembros de la organización le lleven a la obtención de sus metas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

- Establecer normas de desempeño;
- Medir el desempeño actual;
- Comparar este desempeño con las normas establecidas, y si se detectan deficiencias emprender correctivas.

José Ramón Betancourt Tang define a la Gestión como un proceso amplio, humano, que incluye la gerencia y que la gestión tiene que ver mucho con el liderazgo, y que esta arranca con un proceso de planificación corporativa que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización, en un proceso funcional, que comienza a dividir la responsabilidad de los líderes organizacionales.

La Gestión puede ser vista como: "El arte y/o ciencia de anticipar y gerencia participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio".

A través de la gestión estratégica las organizaciones logran posicionarse en los mercados en forma competitiva, con gran solidez corporativa, con motivación y educación del personal, con mejoras en el desempeño y en los procesos productivos y reduciendo sus costos.

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 HIPÓTESIS GENERAL

~~El Desempeño del Personal Administrativo~~ influye de manera significativa en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla – Año 2010

2.3.2 HIPÓTESIS SECUNDARIOS

2.3.2.1 La calidad de Servicios determina el desempeño laboral del personal administrativo en la gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla

2.3.2.2 Influye el Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Congalla

2.3.2.3 Influye las capacitaciones del personal administrativo en el desempeño laboral en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla

2.4 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE (X)

Desempeño Laboral

2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE (Y)

Gestión

2.5 DEFINICIÓN DE TERMINOS BÁSICOS

- **Eficacia:** Es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, es el cumplimiento de los

resultados correspondientes.

- **Eficiencia:** Es la relación existente entre los bienes y servicios producidos u otorgados y el adecuado uso de los recursos que cuenta la organización, en comparación con un estándar de desempeño establecido.
- **Personal:** Son las personas que prestan diversos servicios en una organización o institución, determinando su base en función al comportamiento, actitud y desempeño en sus diferentes funciones.
- **Planificación:** Calculo situacional sistemático que relaciona el presente con el futuro, y el conocimiento con la acción. Calculo que precede y preside la acción.
- **Resultado:** Es un cambio en la situación de las personas y las comunidades debidamente comprobado y cuantificado producto del accionar organizado e interrelacionado de las acciones del estado.
- **Gestión para Resultados:** Es el marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia, y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.
- **Sociedad Civil:** La integran grupos organizados alrededor de identidades diversas (territoriales, sectoriales, culturales) vinculadas con unos y otros derechos humanos, incluso ampliándolos.
- **Plan Estratégico Institucional (PEI):** Es una herramienta para orientar la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones primordiales de las instituciones. El PEI, se formula en términos de objetivos, medibles, verificables, cuantificados en términos de costos y resultados esperados, acorde con la disponibilidad de recursos que se dispone.

- **Indicadores:** Son cocientes que indican la relación existente entre dos magnitudes o datos primarios, que al ser observada internamente con el transcurso del tiempo o bien comparada con órganos gubernamentales afines, ofrece una visión más rápida de conjunto que la mostrada por cifras absolutas.
- **Adaptabilidad:** Donde se establece la forma operativa y eficaz a los cambios que se operan en las organizaciones y/o entorno, para una ágil y dinámica función de regulación

2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

2.6.1. Operacionalización de Variable

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Desempeño Laboral	Es la capacidad de un trabajador para producir, hacer, elaborar y generar trabajo en menos tiempo.	Aplicación de un conjunto de variables y factores que van a proporcionar un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de una institución u organización, cuyo fin principal es conocer de forma precisa como se desempeña el trabajador y si lo esta haciendo correctamente.	<p>Capacidades del personal técnico en el desarrollo de sus labores</p> <p>Responsabilidad del personal técnico en el desempeño de sus labores.</p> <p>Relaciones interpersonales del personal técnico con sus compañeros, jefes de área y directivos</p>	<p>Inspección de equipos</p> <p>Capacidad para actuar con justicia y responsabilidad</p> <p>Asistencia y puntualidad a su centro de trabajo y derivados.</p> <p>Participación en los comités internos (representantes de los trabajadores)</p> <p>Nivel de preocupación y comprensión de los problemas internos</p> <p>Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y diferencias de género, raza y situación socioeconómica.</p>

<p>Gestión</p>	<p>Es la acción y Efectos de hacer las diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, es administrar, mandar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar las diferentes actividades, de una forma más eficiente y eficaz.</p>	<p>Aplicación de un conjunto de factores que sirven para sistematizar todas las herramientas de gestión que sirvan para poder cumplir con los objetivos comunes de las instituciones públicas y privadas, y que tiene como fin determinar en forma efectiva la modernización de la Gestión en todos los niveles.</p>	<p>Eficiencia en la utilización de los recursos del Estado. Revalorización de la Carrera Pública Fortalecimiento de los Gobiernos Locales Calidad de Servicios a la Población</p>	<p>Personal Procesos Capacitación Méritos Sistematización</p>
----------------	---	--	--	---

90

2.7. ALCANCE Y LIMITACIONES

Si bien es cierto que la presente investigación nos va a proporcionar resultados efectivos que serán aplicados durante la gestión de la Municipalidad, y solamente este su puede lograr si las autoridades, funcionarios y personal administrativo tengan un clima de organización bastante positivo y que tenga objetivos comunes en el desarrollo de la institución así como el desarrollo de la población.

Si bien es cierto existe varios trabajos de investigación referente al desempeño del trabajador dentro de las organizaciones, también es cierto que muchas de ellas no enfocan muchos aspectos como desarrollo de capacidades y competencias del personal administrativo, como también no se enfocan en temas relacionados a liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales e intrapersonales y otros de suma importancia en el desarrollo de personas.

En cuanto a limitaciones podríamos señalar principalmente lo referente al personal de la institución quien en su mayoría desconoce temas referentes a modernización del Estado, aplicación de los nuevos temas respecto al manejo del presupuesto y otros que debilitan la gestión, lo cual trae como consecuencia que no se pueda estudiar con mayor detalle y profundidad el tema materia de investigación.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio reunió las condiciones necesarias para ser denominado como investigación aplicada.

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Conforme a los propósitos del estudio la investigación fue centrada en el nivel descriptivo correlacional.

3.3 METODO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Método General

En la presente investigación se utilizó descriptivo como el método general.

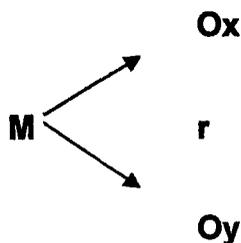
3.3.2 Método Específico

Se utilizó el método inductivo-deductivo, descriptivo, estadístico y de análisis – síntesis.

3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Es el descriptivo correlacional.

68



Donde:

M: Muestra de observación.

Ox: Desempeño Laboral

Oy: Gestión

r : Relación entre Variables.

3.5 POBLACIÓN DE MUESTRA Y MUESTREO

De acuerdo a la cantidad de la población la muestra será del total de personal que labora en la Municipalidad Distrital de Congalla, por lo que no se utilizó ninguna técnica aleatoria para la selección de las personas encuestadas, debido a que la población en su totalidad para el presente trabajo de investigación es de 14 personas.

El Muestreo El muestreo se realizara de forma individual a cada personal de la Municipalidad Distrital de Congalla

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se aplicó técnicas e instrumentos en el marco metodológico de la investigación propuesta, tales como encuestas, cuestionarios, fichas de observación, fichas de registro, fichas de entrevistas.

3.8 PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Procesamiento de Información

- ✓ Distribución de frecuencia.
- ✓ Representación gráfica, mediante histogramas.

- ✓ Medidas de tendencia.
- ✓ Medidas de dispersión
- ✓ Prueba de estadística del Chi cuadrado X²
- ✓ Paquete estadístico.

Fuentes para recolección de información

- ✓ Fuentes primarias
Recopilación directa de los datos empleando. Observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas y sondeos.
- ✓ Fuentes secundarias
Información escrita que serán recopiladas y escritas de los libros, textos, revistas, documentos, prensa y otros.

3.9 TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTOS Y ANALISIS DE DATOS

Contrastación de hipótesis:

Dentro de nuestra investigación se tomara en cuenta la técnica de MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL cuyo objetivo es determinar los valores que pueden ser considerados como representativos de un conjunto de datos buscando siempre el punto medio de los datos, también se usará el promedio aritmético, la mediana y la moda.

- ✓ **Media Aritmética:** Se define como la suma de todas las observaciones divididas entre el número de datos.
- ✓ **Mediana:** La mediana de una serie de datos ordenados de acuerdo a su magnitud, es el valor de la observación que ocupa la posición central de dicho conjunto.
- ✓ **Moda:** Se define como el valor, clase o categoría que ocurre con mayor frecuencia en los datos.

3.10 AMBITO DE ESTUDIO

El estudio se elaboró en la Municipalidad Distrital del Congalla.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para obtener las conclusiones del trabajo de investigación a partir de los datos recopilados del trabajo de campo, se ha considerado imprescindible el procesamiento y análisis a través de la estadística descriptiva, tales como: cuadros de resumen simple e histograma, medidas de posición y medidas de dispersión. Para la validación estadística del instrumento de medición, la codificación y procesamiento de los datos se realizaron con el paquete estadístico SPSS 19.0 y Excel 2010.

Por otro lado, el presente trabajo de investigación tuvo como unidades de análisis a 14 trabajadores administrativos (personal administrativo, funcionario y autoridad) de la Municipalidad Distrital de Congalla, tal como indica la muestra. Los cuales han sido encuestados a través de una ficha para verificar Como el desempeño laboral del Personal Administrativo influye en la Gestión Administrativa, cabe indicar que el tipo de muestreo tipo censal.

4.1. RESULTADO DE LA INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONGALLA AÑO 2010.

Para analizar la variable independiente y dependiente se utiliza la estadística descriptiva con su respectiva medida de posición (moda), para luego clasificar de acuerdo a la escala establecida.

I. CAPACIDADES DEL PERSONAL EN EL DESARROLLO DE SUS LABORES.

TABLA N° 01

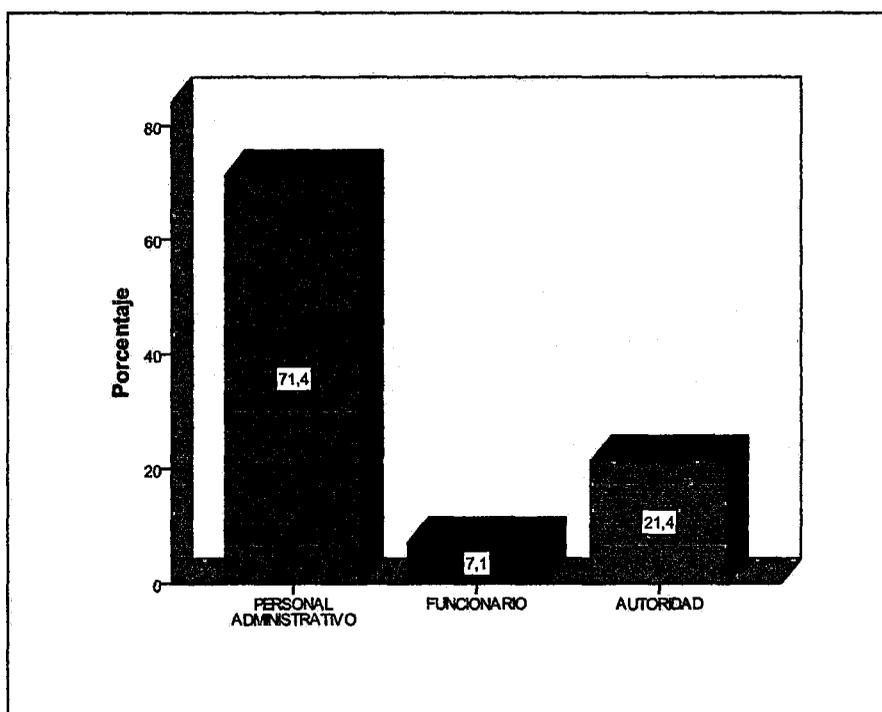
CARGO QUE DESEMPEÑA

Válidos	PERSONAL AD MINISTRATIVO FUNCIONARIO AUTORIDAD Total	10 1 3 14	71,4 7,1 21,4 100,0	71,4 78,6 100,0
---------	--	------------------------	----------------------------------	---------------------------

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 01 observamos que hay 10 personal administrativo en la municipalidad de Congalla, 01 funcionario y 03 autoridades las que serán muestra de estudio, haciendo un total de 14 trabajadores.

GRAFICO N° 01



En el gráfico N° 01 se reafirma los resultados de la tabla N° 02, es decir el 71.4% está conformado por el personal administrativo, el 7.1% por funcionario y el 21.4% por autoridades.

TABLA N° 02

LOS OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES DE SU PUESTO DE TRABAJO SON CLAROS Y PRECISOS

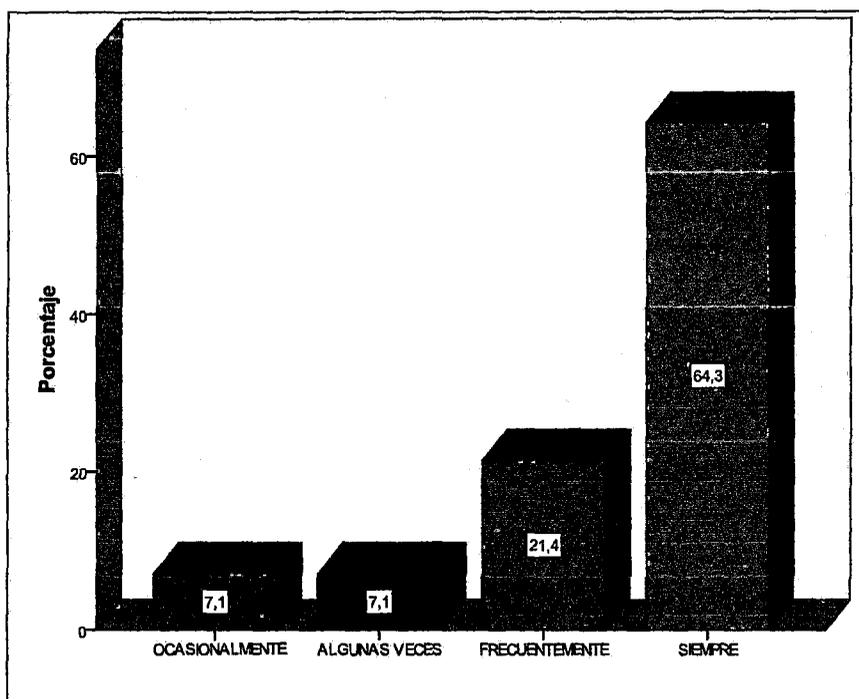
Válidos	OCASIONALMENTE	1	7,1	7,1
	ALGUNAS VECES	1	7,1	14,3
	FRECUENTEMENTE	3	21,4	35,7
	SIEMPRE	9	64,3	100,0
	Total	14	100,0	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 02 se observa lo siguiente:

De la interrogante "los objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo son claros y precisos" del total de 14 trabajadores, 01 afirma ocasionalmente, 01 algunas veces, 03 frecuentemente y 09 siempre, entonces se inferir que los objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo son claros y precisos siempre.

GRÁFICO N° 02



El gráfico N° 02 reafirma los resultados del tabla N° 02, de 14 trabajadores que es el 100%, el 7.1% indica que ocasionalmente los objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo son claros y precisos, el 7.1% indica algunas veces los objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo son claros y precisos, el 21.4% de trabajadores indican que frecuentemente los objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo son claros – precisos y el 64.3% afirman que siempre los objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo son claros y precisos, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 02.

TABLA N° 03

SE LE PROPORCIONA INFORMACIÓN OPORTUNA Y ADECUADA DE SU DESEMPEÑO Y RESULTADOS ALCANZADOS

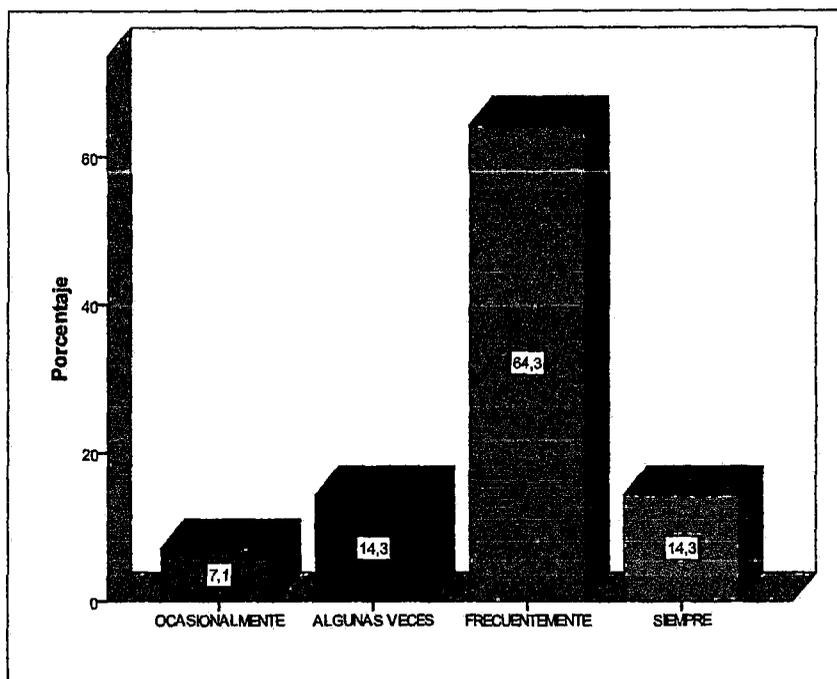
Válidos	OCASIONALMENTE	1	7,1	7,1
	ALGUNAS VECES	2	14,3	21,4
	FRECUENTEMENTE	9	64,3	85,7
	SIEMPRE	2	14,3	100,0
	Total	14	100,0	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 03 se observa lo siguiente:

De la interrogante “se le proporciona información oportuna y adecuada de su desempeño y resultados alcanzados” del total de 14 trabajadores, 01 afirma ocasionalmente, 02 algunas veces, 09 frecuentemente y 02 siempre, entonces se inferir que frecuentemente se le proporciona información oportuna y adecuada de su desempeño y resultados alcanzados.

GRÁFICO N° 03



El gráfico N° 03 reafirma los resultados del tabla N° 03, de 14 trabajadores que es el 100%, el 7.1% indica que ocasionalmente se le proporciona información oportuna y adecuada de su desempeño y resultados alcanzados, el 14.3% indica algunas veces, el 64.3% de trabajadores indican que frecuentemente y el 14.3% afirman que siempre se le proporciona información oportuna y adecuada de su desempeño y resultados alcanzados, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 03.

TABLA N° 04

LA INFRAESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA UD., ES ADECUADA PARA EL DESARROLLO Y LAS ACCIONES LABORALES

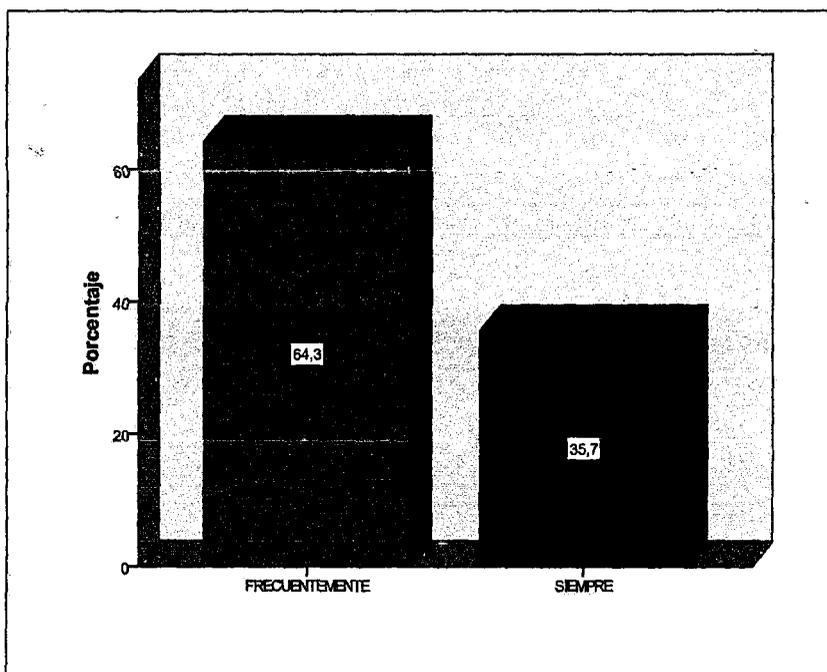
Válidos	FRECUENTEMENTE	9	64,3	64,3
	SIEMPRE	5	35,7	100,0
	Total	14	100,0	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 04 se observa lo siguiente:

De la interrogante *“la infraestructura de la institución donde labora Ud., es adecuada para el desarrollo y las acciones laborales”* del total de 14 trabajadores, 09 afirma frecuentemente y 05 indican siempre, entonces se concluye que la infraestructura de la institución donde labora Ud., es adecuada para el desarrollo y las acciones laborales.

GRÁFICO N° 04



El gráfico N° 04 reafirma los resultados del tabla N° 04, de 14 trabajadores que el 100%, el 64.3% indica que frecuentemente y el 35.7% afirman que siempre la infraestructura de la institución es adecuada para las acciones laborales.

I. RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES:

TABLA N° 05

SE SIENTE SATISFECHO EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA

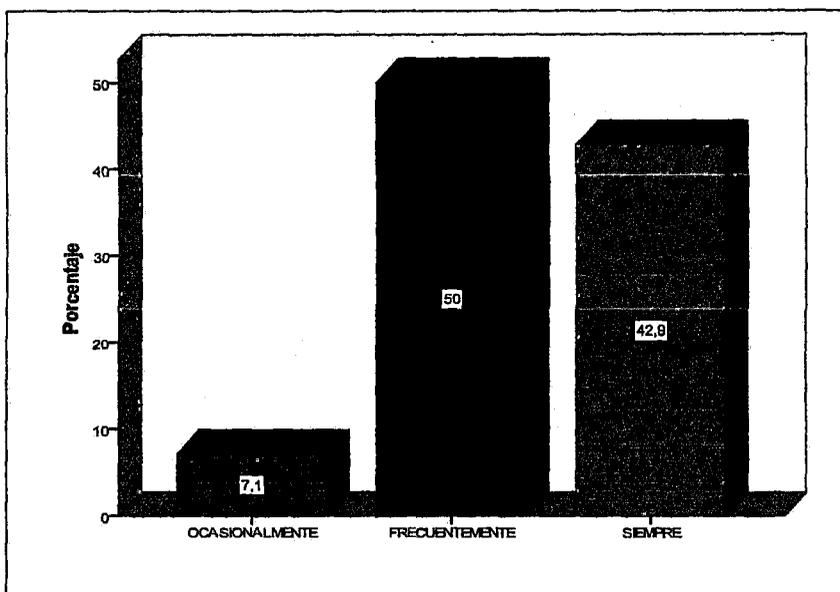
		Frecuencia	%	% Acumulado
Válidos	OCASIONALMENTE	1	7,1	7,1
	FRECUENTEMENTE	7	50,0	57,1
	SIEMPRE	6	42,9	100,0
	Total	14	100,0	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 05 se observa lo siguiente:

De la interrogante "se siente satisfecho en la institución donde labora" del total de 14 trabajadores, 01 afirma ocasionalmente, 07 frecuentemente y 06 siempre, entonces se puede inferir que se siente satisfecho en la institución donde labora.

GRÁFICO N° 05



El gráfico N° 05 reafirma los resultados del tabla N° 05, de 14 trabajadores que es el 100%, el 7.1% indica que ocasionalmente se siente satisfecho en la institución donde labora, el 50% indica frecuentemente y el 42.9% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 05.

TABLA N° 06

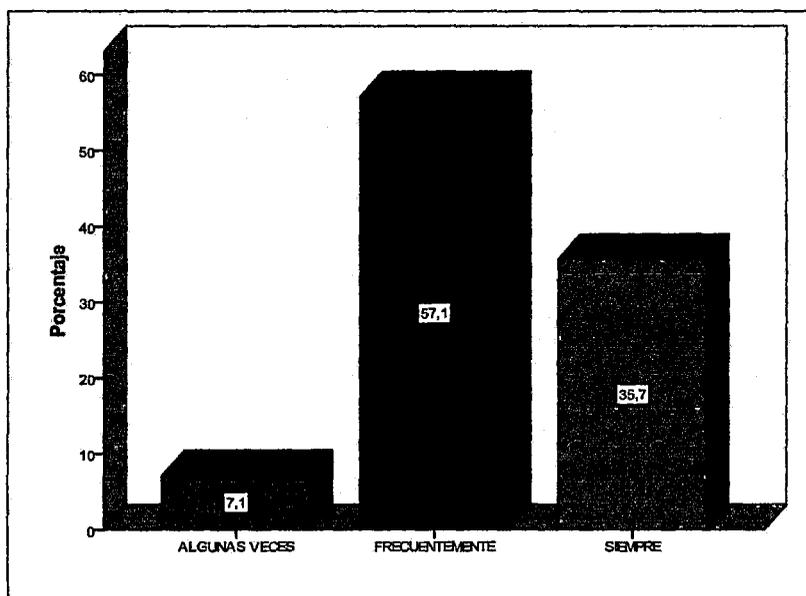
SU DESEMPEÑO LABORAL Y PROGRESO EN SUS TAREAS SON DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS TRAZADOS POR LA INSTITUCIÓN

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	
		Real	Objetivo
Válidos ALGUNAS VECES	1	7,1	7,1
FRECUENTEMENTE	8	57,1	64,3
SIEMPRE	5	35,7	100,0
Total	14	100,0	

En la tabla N° 06 se observa lo siguiente:

De la interrogante "su desempeño laboral y progreso en sus tareas son de acuerdo a los objetivos trazados por la institución" del total de 14 trabajadores, 01 afirma algunas veces, 08 frecuentemente y 05 siempre, entonces se puede inferir que su desempeño laboral y progreso en sus tareas son frecuentemente de acuerdo a los objetivos trazados por la institución.

GRÁFICO N° 06



El gráfico N° 06 reafirma los resultados del tabla N° 06, de 14 trabajadores que es el 100%, el 7.1% indica que ocasionalmente su desempeño laboral y progreso en sus tareas son de acuerdo a los objetivos trazados por la institución, el 57.1% indica frecuentemente y el 35.7% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 06.

TABLA N° 07

**PONE DE MANIFIESTO SU ACTITUD PERSONAL PARA CUMPLIR
CON LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL ÁREA**

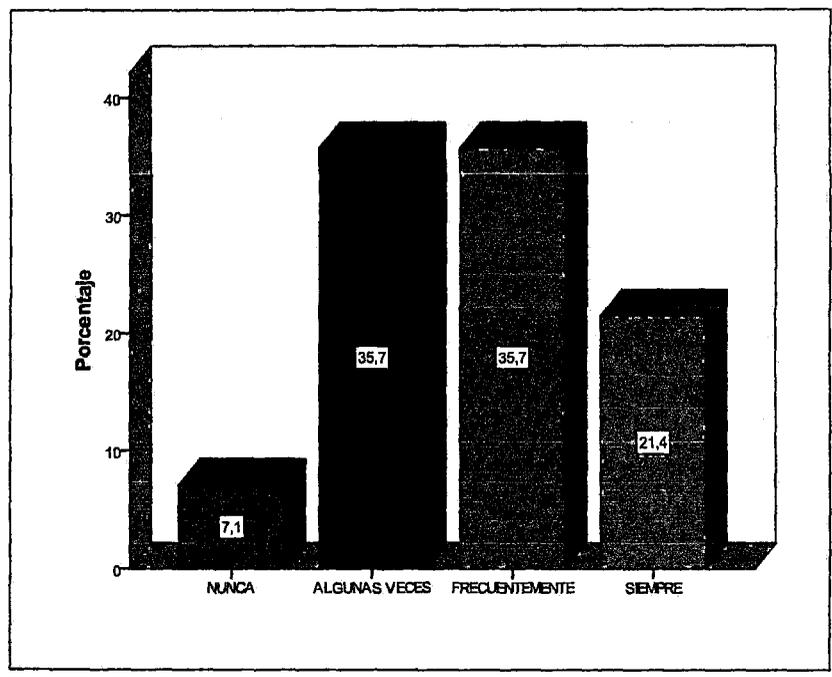
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NUNCA	1	7,1	7,1
ALGUNAS VECES	5	35,7	42,9
FRECUENTEMENTE	5	35,7	78,6
SIEMPRE	3	21,4	100,0
Total	14	100,0	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 07 se observa lo siguiente:

De la interrogante "pone de manifiesto su actitud personal para cumplir con los objetivos institucionales del área" del total de 14 trabajadores, 01 trabajador afirma nunca, 05 afirman algunas veces, 05 mencionan frecuentemente y 05 siempre, entonces se puede inferir que pone frecuentemente de manifiesto su actitud personal para cumplir con los objetivos institucionales del área.

GRÁFICO N° 07



El gráfico N° 07 reafirma los resultados del tabla N° 07, de 14 trabajadores que es el 100%, el 7.1% indica que nunca pone de manifiesto su actitud personal para cumplir con los objetivos institucionales del área, el 35.7% de trabajadores afirman que algunas veces, el 35.7% indican frecuentemente y el 21.4% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 07.

**II. RELACIONES INTERPERSONALES CON SU JEFE Y
COMPAÑERO DE TRABAJO:**

TABLA N° 08

**LAS AUTORIDADES Y FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCIÓN
RECONOCEN LA LABOR QUE REALIZA UD., EN SU CENTRO DE
TRABAJO**

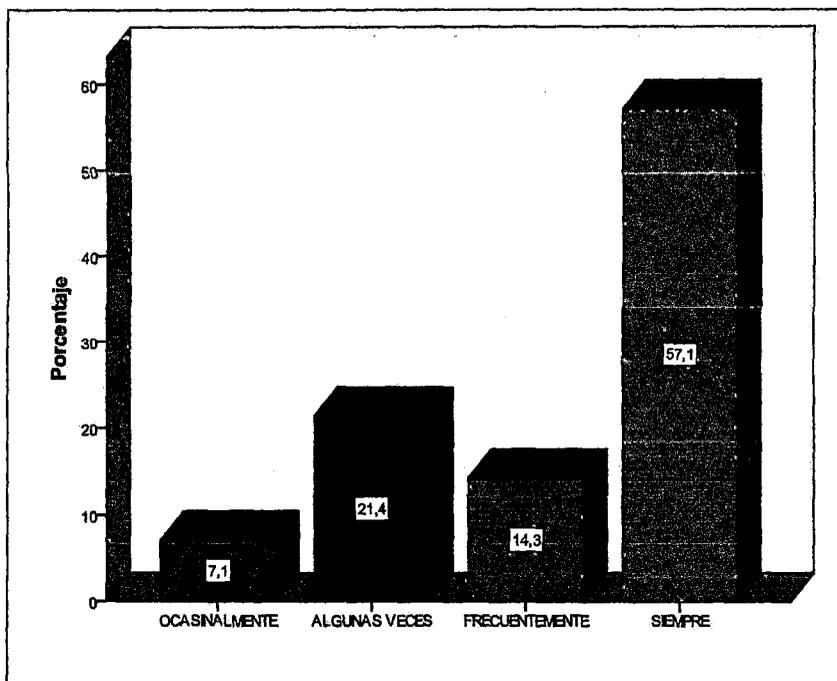
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos OCASIONALMENTE	1	7,1	7,1
ALGUNAS VECES	3	21,4	28,6
FRECUENTEMENTE	2	14,3	42,9
SIEMPRE	8	57,1	100,0
Total	14	100,0	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 08 se observa lo siguiente:

De la interrogante “las autoridades y funcionarios de la institución reconocen la labor que realiza Ud., en su centro de trabajo” del total de 14 trabajadores, 01 trabajador afirma ocasionalmente reconoce, 03 afirman algunas veces, 02 mencionan frecuentemente y 08 siempre, entonces se puede inferir que las autoridades y funcionarios de la institución reconocen siempre la labor que se realiza en su centro de trabajo.

GRÁFICO N° 08



El gráfico N° 08 reafirma los resultados del tabla N° 08, de un total de 14 trabajadores, el 7.1% indica que nunca las autoridades y funcionarios de la institución reconocen la labor que se realiza en el centro de trabajo, el 21.4% de trabajadores afirman que algunas veces, el 14.3% indican frecuentemente y el 57.1% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 08

TABLA N° 09

LOS FUNCIONARIOS DEMUESTRAN UN DOMINIO TÉCNICO Y CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES

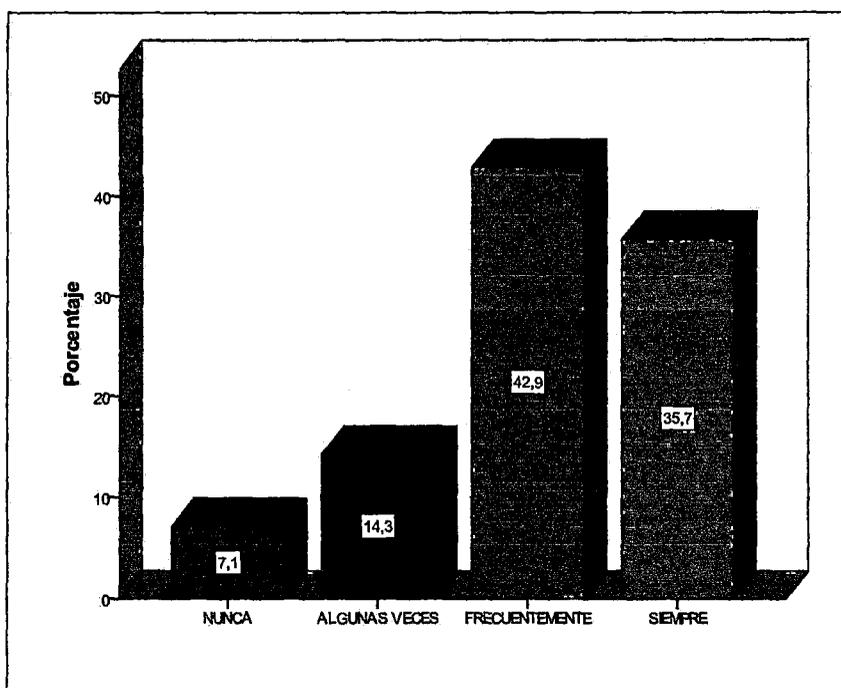
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NUNCA	1	7,1	7,1
ALGUNAS VECES	2	14,3	21,4
FRECUENTEMENTE	6	42,9	64,3
SIEMPRE	5	35,7	100,0
Total	14	100,0	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 09 se observa lo siguiente:

De la interrogante "los funcionarios demuestran un dominio técnico y conocimiento de sus funciones" del total de 14 trabajadores, 01 trabajador afirma no demuestran su dominio técnico y sus funciones, 02 afirman algunas veces, 06 mencionan frecuentemente y 05 siempre, entonces se puede inferir que los funcionarios frecuentemente demuestran un dominio técnico y conocimiento de sus funciones.

GRÁFICO N° 09



El gráfico N° 09 reafirma los resultados del tabla N° 09, de un total de 14 trabajadores, el 7.1% indica que nunca los funcionarios demuestran su dominio técnico, el 14.3% de trabajadores afirman que algunas veces, el 42.9% indican frecuentemente y el 35.7% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 09

18

TABLA N° 10

LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LAS AUTORIDADES, FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES DE SU INSTITUCIÓN SON RESPETUOSAS Y CORDIALES

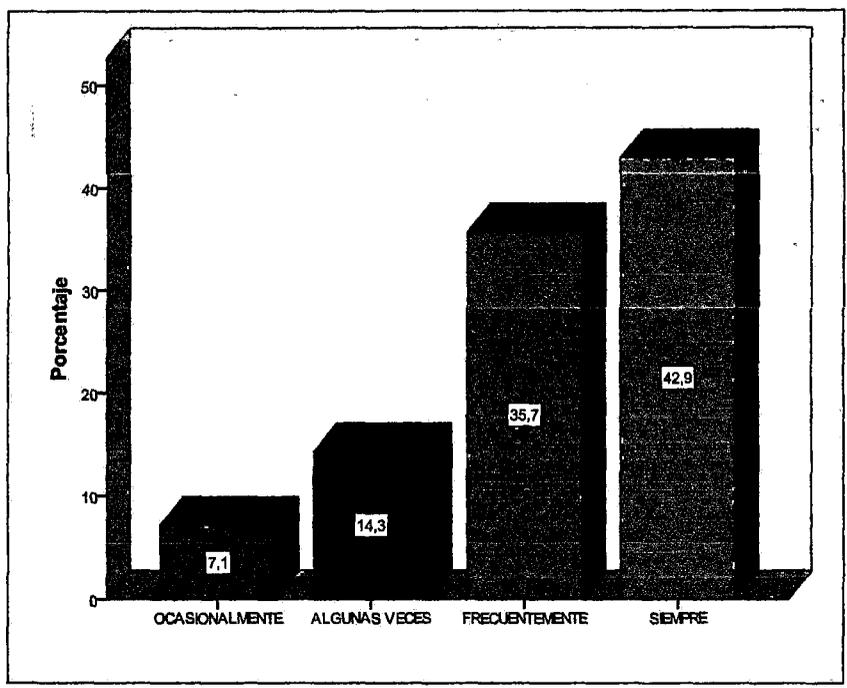
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos OCASIONALMENTE	1	7,1	7,1
ALGUNAS VECES	2	14,3	21,4
FRECUENTEMENTE	5	35,7	57,1
SIEMPRE	6	42,9	100,0
Total	14	100,0	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 10 se observa lo siguiente:

De la interrogante “las relaciones laborales entre las autoridades, funcionarios y trabajadores de su institución son respetuosas y cordiales” del total de 14 trabajadores, 01 trabajador afirma ocasionalmente las relaciones laborales son respetuosas y cordiales, 02 afirman algunas veces, 05 mencionan frecuentemente y 06 siempre, entonces se puede inferir que las relaciones laborales entre las autoridades, funcionarios y trabajadores de su institución son respetuosas y cordiales siempre.

GRÁFICO N° 10



El gráfico N° 10 reafirma los resultados del tabla N° 10, de un total de 14 trabajadores, el 7.1% indica que nunca los funcionarios demuestran su dominio técnico, el 14.3% de trabajadores afirman que algunas veces, el 35.7% indican frecuentemente y el 42.9% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 10

TABLA N° 11

EL CLIMA ORGANIZACIONAL DONDE LABORA UD., ES CÁLIDO Y CORDIAL:

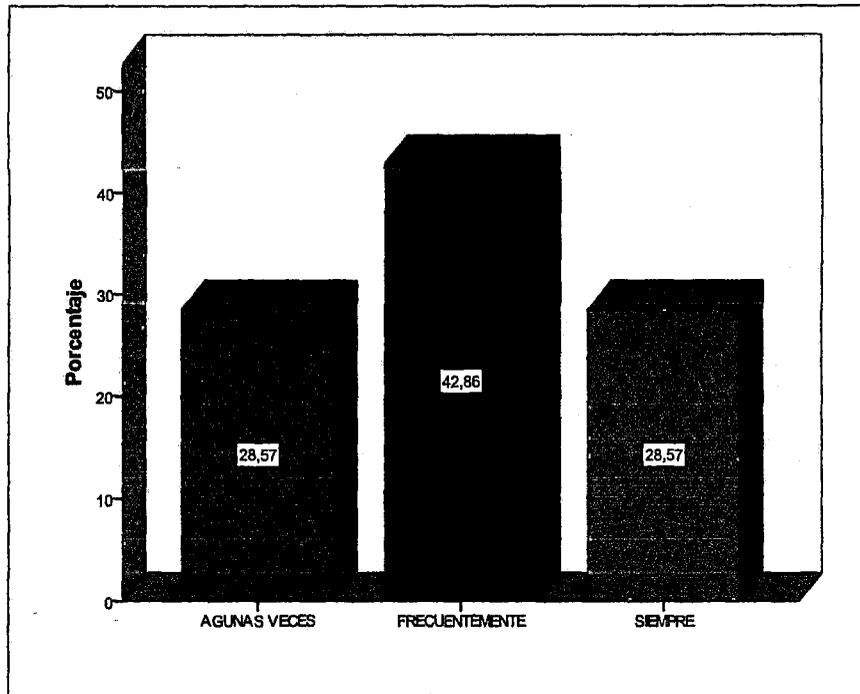
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos AGUNAS VECES	4	28,6	28,6
FRECUENTEMENTE	6	42,9	71,4
SIEMPRE	4	28,6	100,0
Total	14	100,0	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 11 se observa lo siguiente:

De la interrogante "el clima organizacional donde labora Ud., es cálido y cordial" del total de 14 trabajadores, 04 trabajadores afirma que algunas veces es cálido y cordial, 06 afirman frecuentemente y 04 trabajadores afirman que siempre, entonces se puede inferir que el clima organizacional donde laboran cálido y cordial siempre.

GRÁFICO N° 11



El gráfico N° 11 reafirma los resultados del tabla N° 11, de un total de 14 trabajadores, el 28.57% indica que algunas veces el clima organizacional es cálido y cordial, el 42.86% de trabajadores afirman frecuentemente y el 28.57% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 11.

TABLA N° 12

**SU JEFE ESTÁ PENDIENTE DE LA ALTERNATIVA IMPLANTADA
PARA REALIZAR LAS CORRECCIONES NECESARIAS**

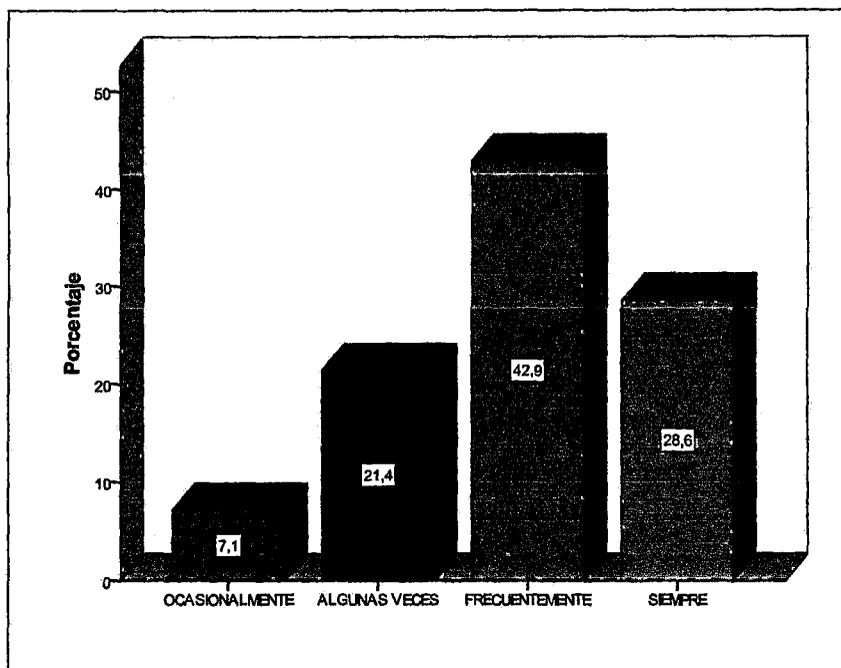
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos OCASIONALMENTE	1	7,1	7,1
ALGUNAS VECES	3	21,4	28,6
FRECUENTEMENTE	6	42,9	71,4
SIEMPRE	4	28,6	100,0
Total	14	100,0	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 12 se observa lo siguiente:

De la interrogante "su jefe está pendiente de la alternativa implantada para realizar las correcciones necesarias" del total de 14 trabajadores, 01 trabajador afirma que ocasional está pendiente, 03 trabajadores indican algunas veces, 06 trabajadores frecuentemente y 04 trabajadores afirman que siempre, entonces se puede inferir que el jefe frecuentemente está pendiente de la alternativa implantada.

GRÁFICO N° 12



El gráfico N° 12 reafirma los resultados del tabla N° 12, de un total de 14 trabajadores, el 7.1% de trabajadores indica ocasionalmente, el 21.4% de trabajadores afirman algunas veces, el 42.9% de trabajadores mencionan frecuentemente y el 28.6% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 12.

4/2

TABLA N° 13

SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO, EN GENERAL ESTÁN DISPUESTOS A AYUDARSE ENTRE SI PARA COMPLETAR LAS TAREAS, AUNQUE ESTO SIGNIFIQUE UN MAYOR ESFUERZO

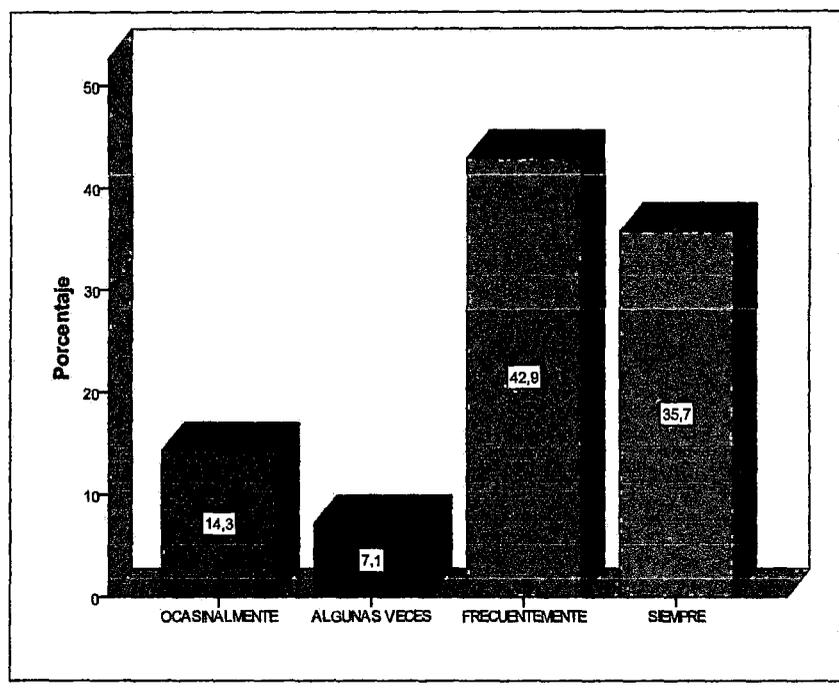
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos OCASINALMENTE	2	14,3	14,3
ALGUNAS VECES	1	7,1	21,4
FRECUENTEMENTE	6	42,9	64,3
SIEMPRE	5	35,7	100,0
Total	14	100,0	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 13 se observa lo siguiente:

De la interrogante “sus compañeros de trabajo, en general están dispuestos a ayudarse entre si para completar las tareas, aunque esto signifique un mayor esfuerzo” del total de 14 trabajadores, 02 trabajadores afirman que ocasional están dispuestos a ayudarse, 01 trabajador afirma algunas veces, 06 trabajadores frecuentemente y 05 trabajadores afirman que siempre, entonces se puede inferir que todo los trabajadores están dispuesto a ayudarse frecuentemente.

GRÁFICO N° 13



El gráfico N° 13 reafirma los resultados del tabla N° 13, de un total de 14 trabajadores, el 14.3% de trabajadores indica ocasionalmente están dispuesto a ayudarse, el 7.1% de trabajadores afirman algunas veces, el 42.9% de trabajadores mencionan frecuentemente y el 35.7% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 13.

TABLA N° 14

LAS SUGERENCIAS QUE LE HACE A SUS SUPERIORES SON TOMADAS EN CUENTA EN LA TOMA DE DECISIONES

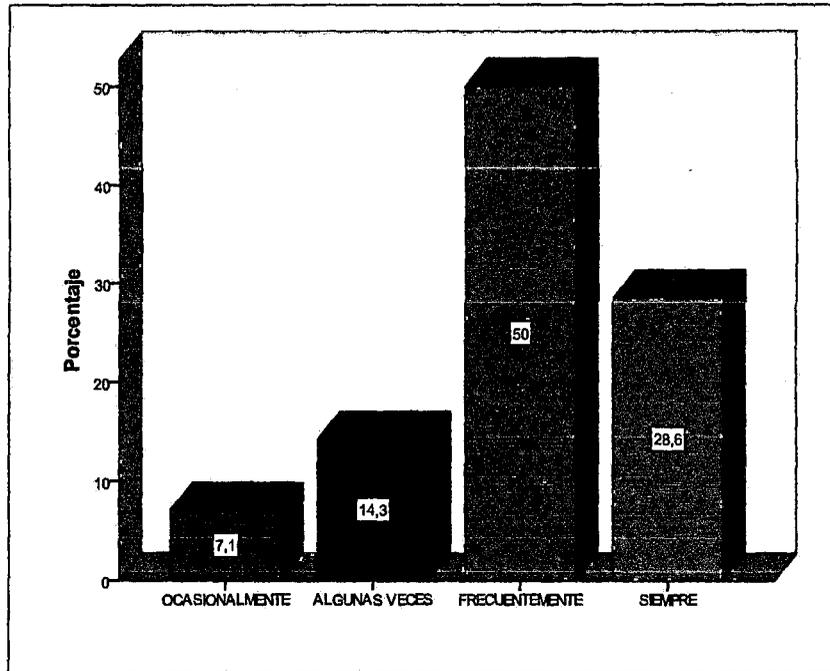
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos OCASIONALMENTE	1	7,1	7,1
ALGUNAS VECES	2	14,3	21,4
FRECUENTEMENTE	7	50,0	71,4
SIEMPRE	4	28,6	100,0
Total	14	100,0	

FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 14 se observa lo siguiente:

De la interrogante “las sugerencias que le hace a sus superiores son tomadas en cuenta en la toma de decisiones” del total de 14 trabajadores, 01 trabajador afirma que ocasionalmente son tomadas en cuenta, 02 trabajadores afirman algunas veces, 07 trabajadores indican frecuentemente y 04 trabajadores afirman que siempre, entonces se puede inferir que frecuentemente son tomados en cuentas las sugerencia por los superiores.

GRÁFICO N° 14



El gráfico N° 14 reafirma los resultados del tabla N° 14, de un total de 14 trabajadores, el 7.1% de trabajadores indica ocasionalmente es tomado en cuenta las sugerencia, el 14.3% de trabajadores afirman algunas veces, el 50% de trabajadores mencionan frecuentemente y el 28.6% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 14.

III. CAPACITACIONES Y MÉRITOS:

TABLA N° 15

LA CAPACITACIÓN QUE RECIBE UD., ESTÁ RELACIONADO CON LAS FUNCIONES QUE REALIZA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NUNCA	1	7,1	7,1
OCASIONALMENTE	1	7,1	14,3
ALGUNAS VECES	4	28,6	42,9
FRECUENTEMENTE	3	21,4	64,3
SIEMPRE	5	35,7	100,0
Total	14	100,0	

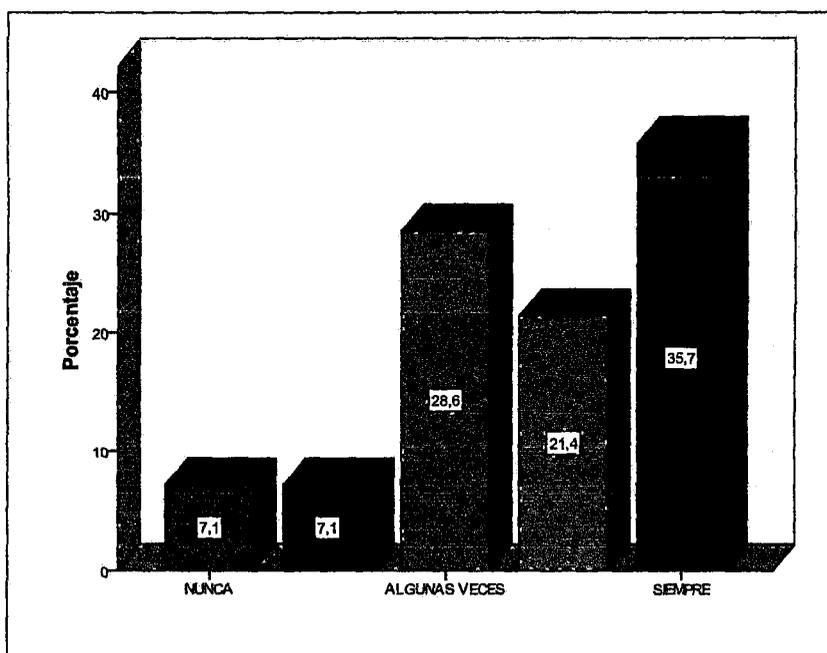
FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 15 se observa lo siguiente:

De la interrogante “la capacitación que recibe Ud., está relacionado con las funciones que realiza dentro de la institución” del total de 14 trabajadores, 01 trabajador afirma que nunca ha estado relacionado, 01 trabajador afirma que ocasionalmente ha estado relacionado, 04 trabajadores afirman algunas veces, 03 trabajadores indican frecuentemente y 05 trabajadores afirman que siempre, entonces se puede inferir que siempre la capacitación que recibe está relacionado con las funciones dentro de la institución.

GRÁFICO N° 15

37



El gráfico N° 15 reafirma los resultados del tabla N° 15, de un total de 14 trabajadores, el 7.1% de trabajadores indican que nunca ha estado relacionado el 7.1% de trabajadores indica ocasionalmente, el 28.6% de trabajadores afirman algunas veces, el 21.4% de trabajadores mencionan frecuentemente y el 35.7% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 15

TABLA N° 16

RECIBE ALGÚN TIPO DE MOTIVACIÓN ESPECIAL POR EL CUMPLIMIENTO DE SUS LABORES

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NUNCA	2	14,3	14,3
OCASIONALMENTE	3	21,4	35,7
ALGUNAS VECES	3	21,4	57,1
FRECUENTEMENTE	5	35,7	92,9
SIEMPRE	1	7,1	100,0
Total	14	100,0	

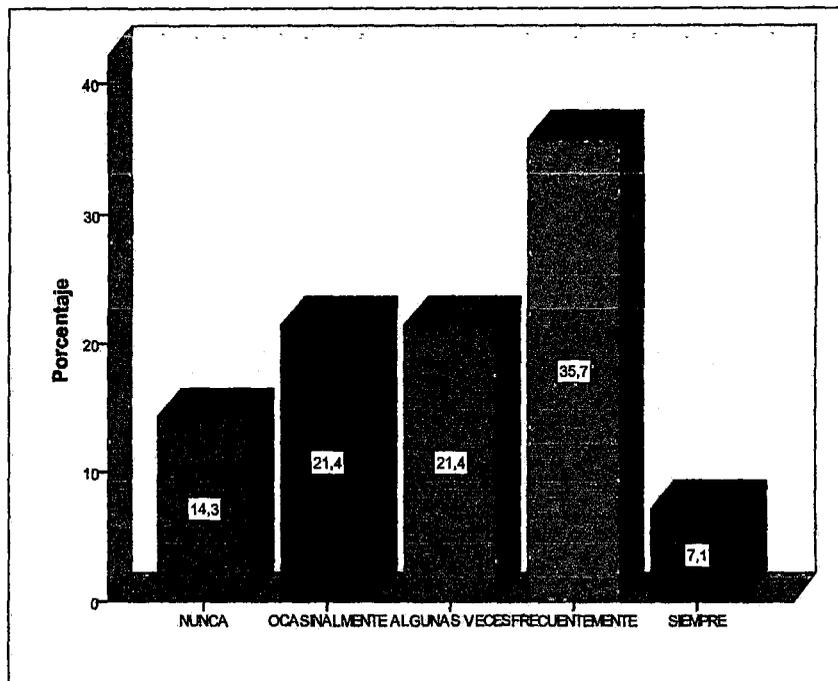
FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 16 se observa lo siguiente:

De la interrogante “recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores” del total de 14 trabajadores, 02 trabajadores afirman que nunca ha recibido alguna motivación, 03 trabajadores afirman que ocasionalmente hay motivación, 03 trabajadores afirman algunas veces, 05 trabajadores indican frecuentemente y 01 trabajador afirma que siempre, entonces se puede inferir que frecuentemente recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores.

GRÁFICO N° 16

39



El gráfico N° 16 reafirma los resultados del tabla N° 16, de un total de 14 trabajadores, el 14.3% de trabajadores indican que nunca ha recibido alguna motivación, el 21.4% de trabajadores indica ocasionalmente, el 21.4% de trabajadores afirman algunas veces, el 35.7% de trabajadores mencionan frecuentemente y el 7.1% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N°

16

TABLA N° 17

TIENE UD., OPORTUNIDADES PARA RECIBIR CAPACITACIONES QUE PERMITA EL DESARROLLO DE SUS HABILIDAD DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NUNCA	1	7,1	7,1
OCASIONALMENTE	4	28,6	35,7
ALGUNAS VECES	4	28,6	64,3
FRECUENTEMENTE	2	14,3	78,6
SIEMPRE	3	21,4	100,0
Total	14	100,0	

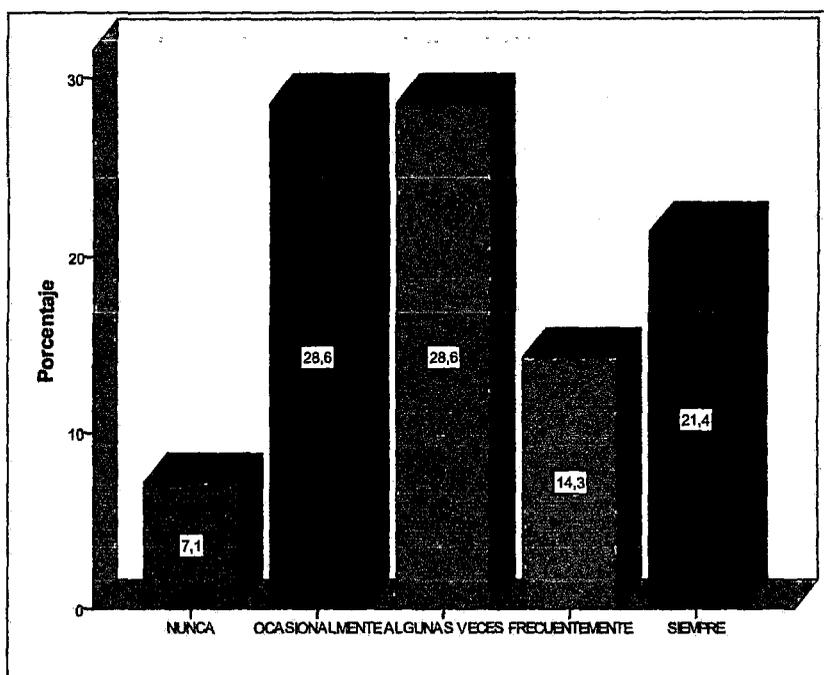
FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 17 se observa lo siguiente:

De la interrogante “tiene Ud., oportunidades para recibir capacitaciones que permita el desarrollo de sus habilidad dentro de la institución” del total de 14 trabajadores, 01 trabajador afirma que nunca ha tenido oportunidad para recibir capacitación, 04 trabajadores afirman que ocasionalmente ha tenido oportunidad, 04 trabajadores afirman algunas veces, 02 trabajadores indican frecuentemente y 03 trabajadores afirman que siempre, entonces se puede inferir que algunas veces ha tenido oportunidades para recibir capacitaciones que permita el desarrollo de sus habilidad dentro de la institución.

GRÁFICO N° 17

33



El gráfico N° 17 reafirma los resultados de la tabla N° 17, de un total de 14 trabajadores, el 7.1% de trabajadores indican que nunca ha tenido oportunidades para recibir capacitaciones, el 28.6% de trabajadores indica ocasionalmente, el 28.6% de trabajadores afirman algunas veces, el 14.3% de trabajadores mencionan frecuentemente y el 21.4% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 17.

IV. SISTEMATIZACIÓN:

32

TABLA N° 18

LAS LABORES QUE REALIZAN EN LA INSTITUCIÓN ESTA SISTEMATIZADO EN SUS FUNCIONES

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NUNCA	1	7,1	7,1
OCASIONALMENTE	2	14,3	21,4
ALGUNASVECES	1	7,1	28,6
FRECUENTEMENTE	3	21,4	50,0
SIEMPRE	7	50,0	100,0
Total	14	100,0	

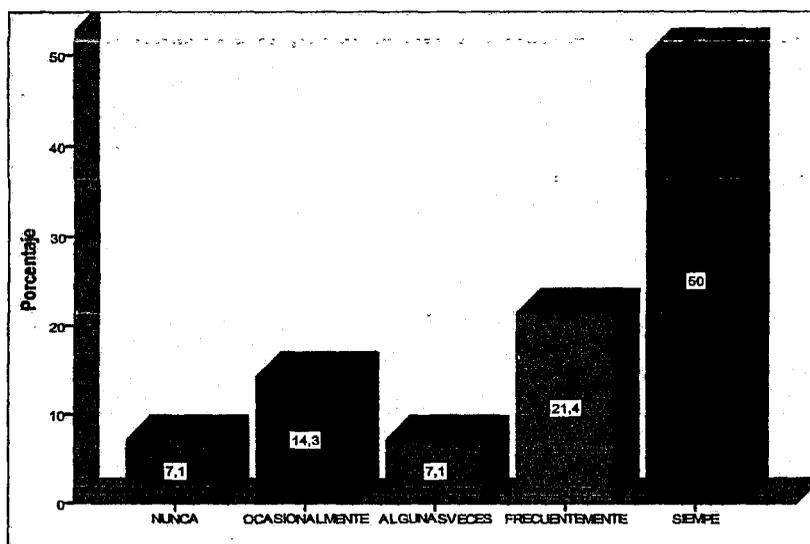
FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 18 se observa lo siguiente:

De la interrogante "las labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones" del total de 14 trabajadores, 01 trabajador afirma que nunca ha estado sistematizado, 02 trabajadores afirman que ocasionalmente ha estado sistematizado, 01 trabajador afirma algunas veces, 03 trabajadores indican frecuentemente y 07 trabajadores afirman que siempre, entonces se puede inferir que siempre las labores que realizan en la institución esta sistematizado en sus funciones.

GRÁFICO N° 18

31



El gráfico N° 18 reafirma los resultados de la tabla N° 18, de un total de 14 trabajadores, el 7.1% de trabajadores indican que las labores que realizan en la institución están sistematizadas, el 14.3% de trabajadores indica ocasionalmente, el 7.1% de trabajadores afirman algunas veces, el 21.4% de trabajadores mencionan frecuentemente y el 50% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 18.

TABLA N° 19

30

CONOCE Y APLICA LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS EN LA INSTITUCIÓN

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NUNCA	1	7,1	7,1
ALGUNAS VECES	2	14,3	21,4
FRECUENTEMENTE	7	50,0	71,4
SIEMPRE	4	28,6	100,0
Total	14	100,0	

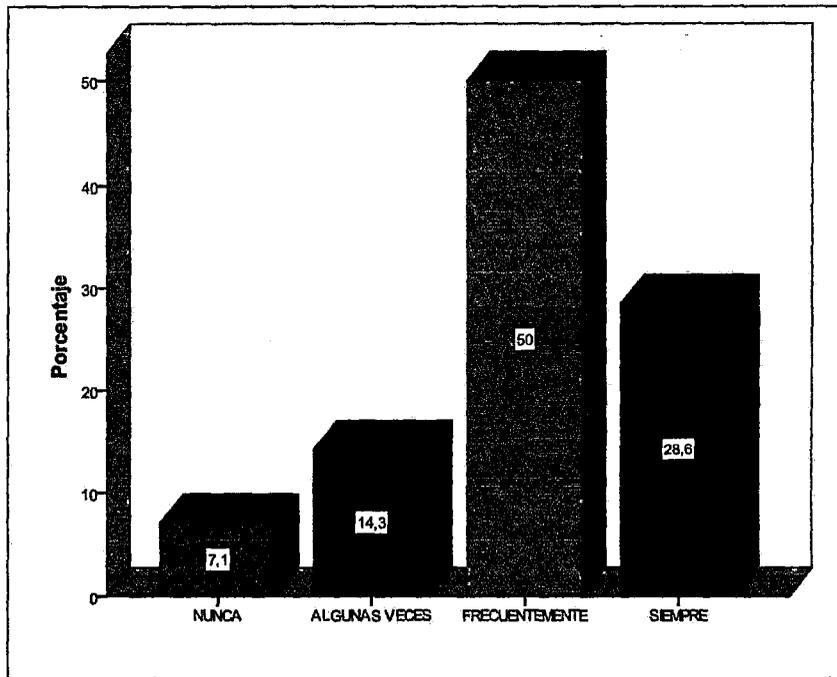
FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 19 se observa lo siguiente:

De la interrogante “conoce y aplica los sistemas administrativos en la institución” del total de 14 trabajadores, 01 trabajador afirma que nunca ha aplicado los sistemas administrativos, 02 trabajador afirma algunas veces, 07 trabajadores indican frecuentemente y 07 trabajadores afirman que siempre, entonces se puede inferir que frecuentemente conocen y aplican los sistemas administrativos en la institución.

GRÁFICO N° 19

29



El gráfico N° 19 reafirma los resultados del tabla N° 19, de un total de 14 trabajadores, el 7.1% de trabajadores indican que nunca han aplican los sistemas administrativos en la institución, el 14.3% de trabajadores indica algunas veces, el 50% de trabajadores afirman frecuentemente y el 28.6% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 19.

V. INSPECCIÓN DE EQUIPOS.

28

TABLA N° 20

TIENEN UD., CONOCIMIENTO CLARO Y TRANSPARENTE DE LAS POLÍTICAS Y NORMAS DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos OCASIONALMENTE	1	7,1	7,1
ALGUNAS VECES	2	14,3	21,4
FRECUEENTEMENTE	7	50,0	71,4
SIEMPRE	4	28,6	100,0
Total	14	100,0	

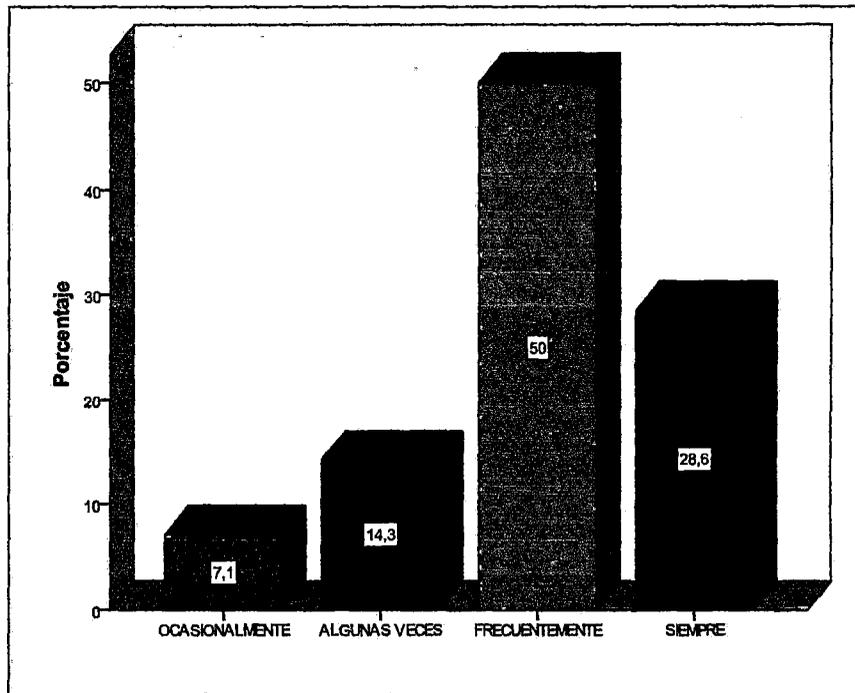
FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 20 se observa lo siguiente:

De la interrogante “tienen Ud., conocimiento claro y transparente de las políticas y normas del personal de la institución” del total de 14 trabajadores, 01 trabajador afirma que nunca ha tenido un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas del personal, 02 trabajador afirma algunas veces, 07 trabajadores indican frecuentemente y 04 trabajadores afirman que siempre, entonces se puede inferir que frecuentemente tienen un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas del personal de la institución.

GRÁFICO N° 20

27



El gráfico N° 20 reafirma los resultados del tabla N° 20, de un total de 14 trabajadores, el 7.1% de trabajadores indican que nunca han tenido un conocimiento claro de la políticas del personal, el 14.3% de trabajadores indica algunas veces, el 50% de trabajadores afirman frecuentemente y el 28.6% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 20.

26

TABLA N° 21

EL AMBIENTE DE LA INSTITUCIÓN LES PERMITE EXPRESAR OPINIONES CON FRANQUEZA, A TODO NIVEL SIN TEMOR REPRESALIAS

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos FRECUENTEMENTE	9	64,3	64,3
SIEMPRE	5	35,7	100,0
Total	14	100,0	

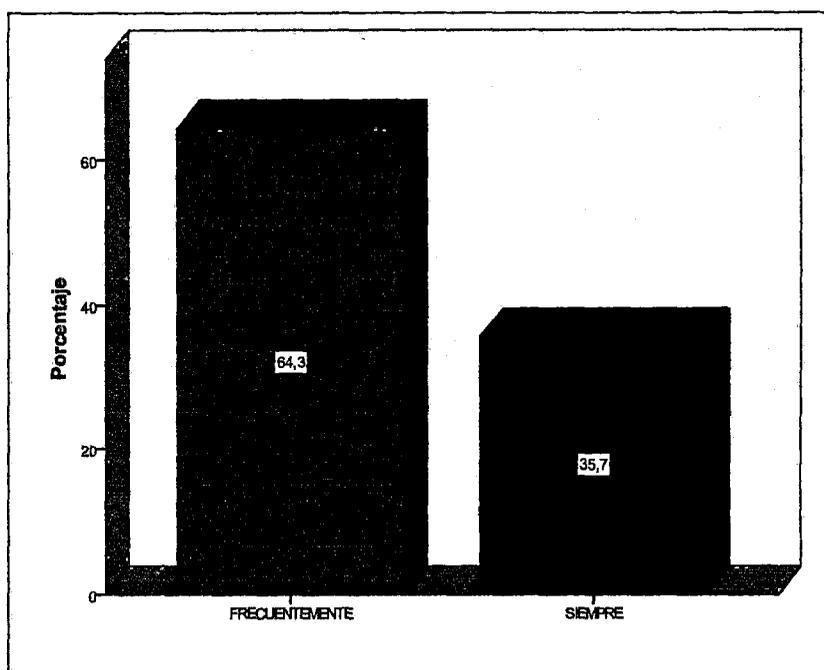
FUENTE: FICHA DE ENCUESTA

En la tabla N° 21 se observa lo siguiente:

De la interrogante “el ambiente de la institución les permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor represalias” del total de 14 trabajadores, 09 trabajadores afirman que frecuentemente les permite expresar opiniones con franqueza y 05 trabajadores afirman que siempre, entonces se puede inferir que frecuentemente les permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor represalias.

GRÁFICO N° 21

25



El gráfico N° 21 reafirma los resultados del tabla N° 21, de un total de 14 trabajadores, el 64.3% de trabajadores indican que frecuentemente les permite expresar sus opiniones y el 35.7% afirman que siempre, lo que corrobora la inferencia de la tabla N° 21.

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar la hipótesis se utilizará la Distribución Chi Cuadrado y "r" de Pearson, puesto que los datos obtenidos son cualitativos y cuantitativo – paramétricos y no paramétrico, por la misma condición del cuestionario.

Contrastación de la Hipótesis Específico 1

Primer Paso:

A continuación se plantean la hipótesis estadística: nula y alterna.

Ho: La calidad de Servicios no determina el desempeño laboral del personal administrativo en la gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla.

$$X^2 \leq Vt$$

Ha: La calidad de Servicios determina el desempeño laboral del personal administrativo en la gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla.

$$X^2 > Vt$$

Segundo Paso:

Distribución Maestral:

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 11.49$$

$$gl = n - 1 = 5 - 1 = 4$$

Tercer Paso:

El nivel de significancia es 0,05; $gl = 4$. El valor crítico de la prueba $x^2_{tabla} = 9.49$

Cuarto Paso:

Observaciones: Efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

$x^2 =$ Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó = 11.49

Quinto Paso:

Toma de decisión: $X_{calc}^2 > X_{tabla}^2$ es decir,

$$11.49 > 9.49 \text{ por tanto:}$$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir "La calidad de Servicios determina el desempeño laboral del personal administrativo en la gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla"

Contrastación de la Hipótesis Específico 2

Primer Paso:

A continuación se plantean la hipótesis estadística: nula y alterna.

Ho: No influye el Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Congalla.

$$X^2 \leq Vt$$

Ha: Influye el Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Congalla.

$$X^2 > Vt$$

Segundo Paso:

Distribución Muestral:

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 10.8$$

$$gl = n - 1 = 5 - 1 = 4$$

Tercer Paso:

El nivel de significancia es 0,05; $gl = 4$. El valor crítico de la prueba $x^2_{tabla} = 9.49$

Cuarto Paso:

Observaciones: Efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

$x^2 =$ Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó = 10.8

Quinto Paso:

Toma de decisión: $X_{calc}^2 > X_{tabla}^2$ es decir,

$$10.8 > 9.49 \text{ por tanto:}$$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir "Influye el Clima Organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Congalla "

Contrastación de la Hipótesis Específico 3

Primer Paso:

A continuación se plantean la hipótesis estadística: nula y alterna.

Ho: No influye las capacitaciones del personal administrativo en el desempeño laboral en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla.

$$X^2 \leq Vt$$

Ha: Influye las capacitaciones del personal administrativo en el desempeño laboral en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla.

$$X^2 > Vt$$

Segundo Paso:

Distribución Muestral:

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 11.1$$

$$gl = n - 1 = 5 - 1 = 4$$

Tercer Paso:

El nivel de significancia es 0.05, $gl = 4$. El valor crítico de la prueba

$$x^2_{tabla} = 9.49$$

Cuarto Paso:

Observaciones: Efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

$x^2 =$ Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó = 11.1

Quinto Paso:

Toma de decisión: $X_{calc}^2 > X_{tabla}^2$ es decir,

11.1 > 9.49 por tanto:

21

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir "Influye las capacitaciones del personal administrativo en el desempeño laboral en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla "

Contrastación de Hipótesis General

Primer Paso:

A continuación se plantean la hipótesis general estadística: nula y alterna.

Ho: No incide el Desempeño del Personal Administrativo influye de manera significativa en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla – Año 2010.

$$X^2 = Vt$$

Ha: Incide el Desempeño del Personal Administrativo influye de manera significativa en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla – Año 2010.

$$X^2 > Vt$$

Segundo Paso:

Distribución Muestral:

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 11.41$$

$$gl = n - 1 = 5 - 1 = 4$$

Tercer Paso:

El nivel de significancia es 0,05; $gl = 4$. El valor crítico de la prueba $x^2_{tabla} = 9.49$

Cuarto Paso:

Observaciones: Efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

$\chi^2 =$ Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó =11.41

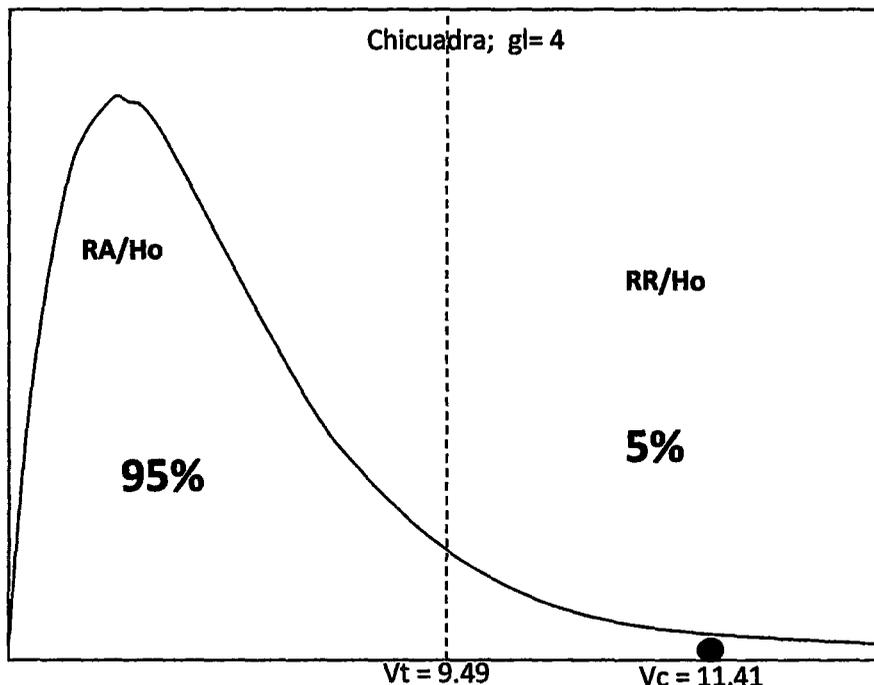
Quinto Paso:

Toma de decisión: $X_{calc}^2 > X_{tabla}^2$ es decir,

11.41 > 9.49 por tanto:

Toma de Decisión Gráficamente:

Diagrama de la función chi cuadrado para la toma de decisión



Generado con el programa estadístico R 2.10.1.

CONCLUSIÓN ESTADÍSTICA:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, es decir “el Desempeño del Personal Administrativo influye de manera significativa en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla – Año 2010”

CONCLUSIONES

1. Respecto al factor del desempeño laboral y progreso en sus tareas son de acuerdo a los objetivos trazados por la institución es así que el 57.1% indica frecuentemente y el 35.7% afirman que siempre va hacia el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.
2. En cuanto a su actitud del personal administrativo para cumplir con los objetivos institucionales de las áreas, el 35.7% de trabajadores afirman que algunas veces, el 35.7% indican frecuentemente y el 21.4% afirman que siempre, lo que corrobora la encuesta.
3. En cuanto al factor de trabajo en equipo para el logro de los objetivos, el 42.9% de trabajadores mencionan frecuentemente y el 35.7% afirman que siempre, lo que corrobora que existe el trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Congalla.
4. Con relación a la capacitación que recibe el personal administrativo está relacionado con las funciones que realiza dentro de la Municipalidad Distrital de Congalla es así que el 21.4% de trabajadores mencionan frecuentemente y el 35.7% afirman que siempre
5. En cuanto al factor que recibe algún tipo de motivación especial por el cumplimiento de sus labores de parte del alta gerencia el 35.7% de trabajadores mencionan frecuentemente y el 7.1% afirman que siempre.

RECOMENDACIONES

1. Establecer una cultura de reconociendo de todo los trabajadores por los tareas y labores destacables
2. La institución debe velar por que las condiciones físicas de trabajo sean las mas optimas dada la naturaleza de su labor, en este sentido séase necesario el cumplimiento de las normativas establecidas como por el ejemplo de la dotación de uniformes este acorde con el tipo de trabajo que desempeña el personal, y las condiciones ambientales que lo rodean sean de calidad.
3. Hacer entrega de materiales informativos y realizar mínimamente dos reuniones al año donde participa los trabajadores de modo que se les planteen las políticas, normas y procedimientos así como las metas y objetivos que se quieran alcanzar la importancia de los mismos los beneficios que se generarían para que este al tanto de lo que pretenden alcanzar la institución , las normativas que rigen y los procedimientos que lleva acabó de manera que se sientan parte del proceso no pongan resistencias cuando se produzca alguna variación.
4. Establecer programa de capacitación a mediado y largo plazo, el cual debe contemplar capacitaciones a los trabajadores en temas que permitan mejorar el desempeño laboral y capacitación a nivel de especialización, maestrías, etc. que permitan el desarrollo el crecimiento de la municipalidad distrital de Congalla.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Díaz de Iparraguirre, Ana (2009), en su Trabajo de Investigación "LA GESTIÓN COMPARTIDA UNIVERSIDAD-EMPRESA EN LA FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO. SU RELACIÓN CON LA PROMOCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE",
- ✓ D'Anello Kock S. y Salóm de Bustamente, C. (1992)
- ✓ Eduardo Amorós (2008), en su Tesis "COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES DEL NORTE DEL PERU
- ✓ Hackman y Oldham (1975)
- ✓ Jorge Arnoletto, Eduardo (2010), en su Tesis "LA GESTION ORGANIZACIONAL EN LOS GOBIERNOS LOCALES",
- ✓ Montemayor Marin, Maria Cecilia (2007), en su tesis doctoral "POLITICAS Y GESTION PUBLICA PARA EL ESTUDIO MUNICIPAL: OPTICA ACADEMICA"
- ✓ Montemayor Marin, Maria Cecilia (2007), en su tesis doctoral "POLITICAS Y GESTION PUBLICA PARA EL ESTUDIO MUNICIPAL: OPTICA ACADEMICA"
- ✓ Paul Helse , Kenneth h. Blanchard y Dewey e. Johnson, Adminstracion del comprotamiento organizacional , séptimo edición Mexico (1998)
- ✓ Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991)
- ✓ PALOM, Francisco. TÉCNICAS ACTUALIZADAS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.
- ✓ REYES PONCE, Agustin. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
- ✓ Stephen P.Robbins, comportamiento organizacional octava edición (1999)
- ✓ www.google.com
- ✓ www.elrincondelvago
- ✓ www.eumed.net

ANEXOS

GLOSARIO DE TERMINOS

GESTIÓN: Del latín *gestio*, es la acción y la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o un anhelo cualquiera de. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

DESEMPEÑO LABORAL: El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007)

Por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Araujo y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

CLIMA ORGANIZACIÓN: el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

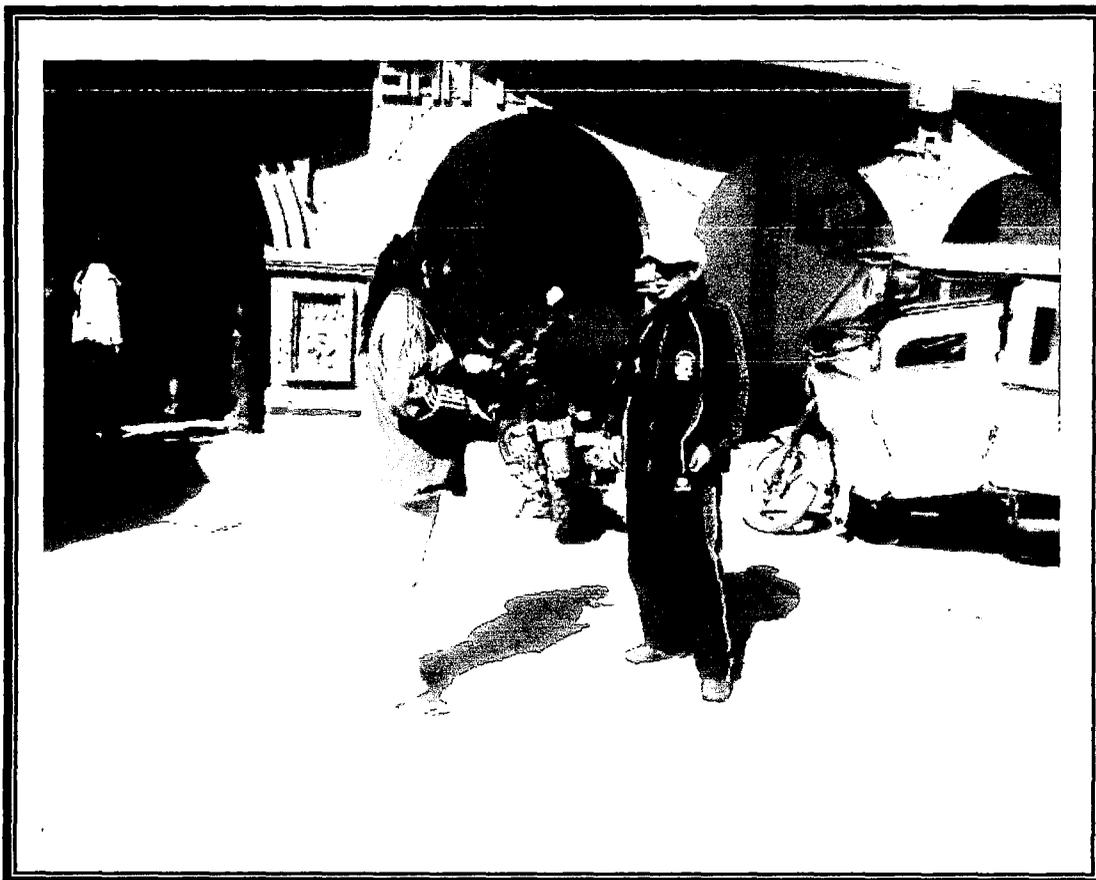
MOTIVACIÓN: La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable.

M

EVALUACIÓN DEL PERSONAL: Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. Se aplica ex ante (antes de), concomitante (durante), y ex post (después de) de las actividades desarrolladas.

CAPACITACIÓN: Es el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

FOTOS N° 01



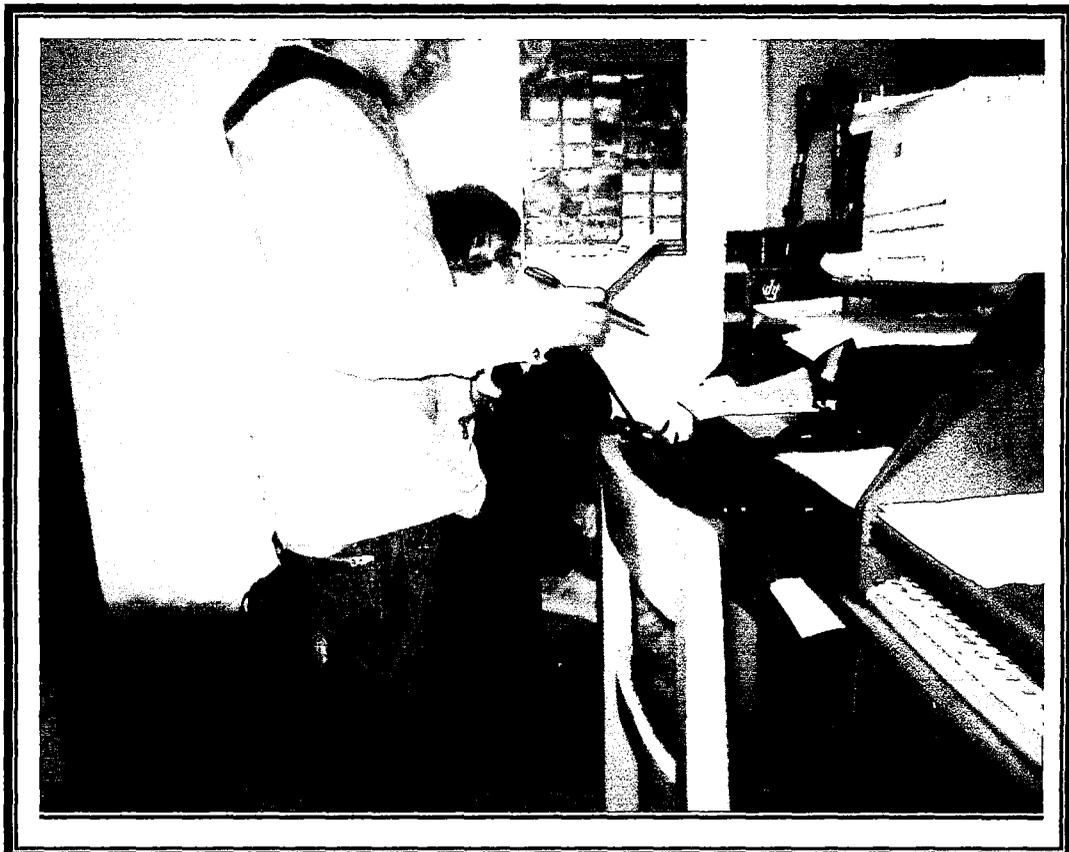
FOTOS N°02



FOTOS N°03



FOTOS N° 04



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título del Proyecto: “DE QUE MANERA INCIDE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA GESTION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONGALLA AÑO 2010”

Responsables: Sonia Elsa LAURENTE LLIUYACC
Edwin César LIZANA ESPINOZA

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores	Método y Diseño	Población y Muestra
<p><u>Problema General:</u> ¿Como el desempeño laboral del Personal Administrativo influye en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Congalla – año 2010?</p> <p><u>Específico:</u> ✓ ¿Cómo se determina la calidad de servicios prestados por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Congalla? ✓ ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del</p>	<p><u>Objetivo General:</u> Determinar el grado de desempeño laboral en el que se encuentra el personal administrativo en la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Congalla – Año 2010</p> <p><u>Objetivos Específicos:</u> ✓ Identificar los factores que dificultan el desempeño del personal administrativo.</p>	<p><u>Hipótesis General:</u> Incidencia del Desempeño del Personal Administrativo en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla – Año 2010</p> <p><u>Hipótesis Específicas:</u> ✓ La calidad de Servicios determina el desempeño laboral del personal administrativo en la gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla ✓ Infiuye el Clima</p>	<p><u>Variable Independiente:</u> Desempeño Laboral</p>	<p><u>V.I</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspección de equipos. ✓ Capacidad para actuar con justicia y responsabilidad ✓ Asistencia y puntualidad a su centro de trabajo y derivados. ✓ Participación en los comités internos ✓ Nivel de preocupación y comprensión de los problemas internos ✓ Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y género, raza y situación socioeconómica 	<p><u>Tipo de investigación:</u> Será el tipo de Investigación Aplicada</p> <p><u>Nivel de Investigación:</u> Descriptivo Correlacional</p>	<p><u>Población y Muestra:</u> La población está determinada por el total de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Congalla que son 14 personas.</p>

<p>personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Congalla?</p> <p>✓ ¿Cómo influyen las capacitaciones del personal administrativo, en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla?</p>	<p>✓ Conocer los factores asociados al desempeño laboral que implican importancia en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla.</p> <p>✓ Conocer la importancia de la información sobre las actitudes y objetivos del personal administrativo frente al desarrollo de la Municipalidad.</p>	<p>Organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Congalla</p> <p>✓ Influye las capacitaciones del personal administrativo en el desempeño laboral en la Gestión de la Municipalidad Distrital de Congalla</p>	<p><u>Variable Dependiente:</u></p> <p>Gestión</p>	<p><u>V.D.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal ✓ Procesos ✓ Capacitación ✓ Méritos ✓ Sistematización 	<p><u>Diseño de Investigación:</u></p> <p>Será no Experimental transeccional descriptivo correlacional</p>	
--	--	---	--	---	--	--

Acta de Sustentación de Tesis

En la ciudad Universitaria de Patatepampa, en los ambientes de la planta floresta de la Facultad de Ciencias Empresariales, a las 9:30 am del día 18 de Diciembre del 2012, se reúnen los miembros del Jurado Calificador y en mérito a la Resolución N° 0465-2012-FCE-CO,6-UNH-ANR del día 24 de setiembre 2012, en la que se realiza la ratificación de los miembros de jurados:

Lic. Adm. Yohandys HUARAC QUISPE *Presidente*

Lic. Adm. Lino Andrés QUIJÓN VALLADOLID *Secretario*

Econ. Juan William RODAS ALEJOS *Vocal*

Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA *Suplente*

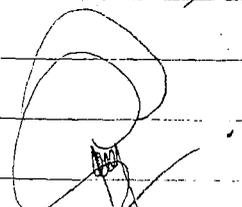
UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELILLA
CERTIFICADO QUE PRESENTE ES COPIA FIEL
DE LA ORIGINAL QUE ESTÁ EN LA VISTA
LIC. ASISTENTE RODRIGO QUINCA CASTRO
SECRETARIO GENERAL
12 MAR 2013

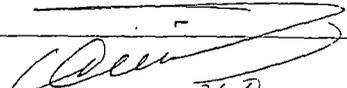
Para dar cumplimiento al acto de sustentación de tesis el título "INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONGALCA - 2010", presentado por los Bachilleres

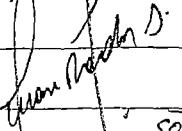
de la EAP de Administración: Edwin César LIZANA ESPINOZA y Sonia Elsa LAURENTE LLIUYACC, quienes fueron declarados APTOS para la sustentación y mediante Resolución N° 052-2012-FCE-R-UNH, se programó para el día y hora de la sustentación una tesis. Se le dio inicio a las 10:30 am del día 18 de diciembre del 2012, conduciendo la primera etapa, se dio inicio a la segunda etapa de preguntas.

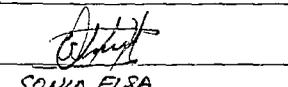
Finalizada la evaluación se invitó al público presente abandonar el recinto, luego se deliberó de los jurados de ello se llegó al siguiente resultado: "APROBADO POR UNANIMIDAD"

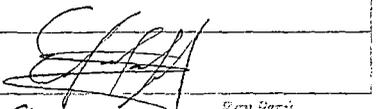
Tras de las 10:30 am del mismo día se dio por concluido dicho acto dando conformidad de lo actuado, firman los presentes:


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL


SONIA ELSA
LAURENTE LLIUYACC


Edwin Lizana Espinoza



8

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN CONSEJO DE FACULTAD N° 016-2011-FCE-COGUNH-ANR

Huancavelica, 17 de Octubre del 2011.

VISTO:

Oficio N° 101-2011-EAPA-DFCE-UNH de fecha 06 de Octubre, Informe N° 010-2011-YHQ-EAPA-UNH de fecha 27 de Setiembre del 2011 emitido por el Presidente Jurado del Proyecto de Investigación Científica presentado por los bachilleres en administración **SONIA ELSA LAURENTE LLIULLAC y EDWIN CESAR LIZANA ESPINOZA**, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano d la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido a la Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su sesión extraordinario del día 17-10-11 y en uso de las atribuciones que le confiere la Resolución N° 003-2011-P-CGTUNH-ANR;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- APROBAR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA GESTION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONGALLA AÑO 2010"** presentado por los bachilleres en administración **SONIA ELSA LAURENTE LLIULLAC y EDWIN CESAR LIZANA ESPINOZA** .

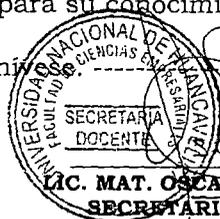
ARTÍCULO 2°.- Elévese el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3°.- Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



MG. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES
DECANO

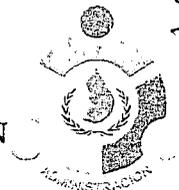


LIC. MAT. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
Interesados
Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



7

Ciudad Universitaria de Paturpampa

"AÑO DE LA INTEGRACION NACIONAL Y EL RECONOCIMIENTO DE NUESTRA DIVERSIDAD"

Huancavelica, 20 de Noviembre del 2012.

OFICIO N° 495-2012-EAPA-FCE-VRACAD/UNH

Señor:
Mg. EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES.
 Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales-UNH.



CIUDAD.-

ASUNTO : REMITO INFORME FINAL DE TESIS PARA HORA Y FECHA.

REF : Informe N°017-2012-YHQ-EAPA-FCE-PJC-UNH.
 Informe N°010-2012-MILAQVJ/EAPA-FCE-UNH
 Informe N°026-2012-JWRA-JPES-EAPA-FCE-COGUNH.
 Informe N°004-2012-OMGC.DA-EAPA-CGTUNH (LIZANA ESPINOZA, EDWIN C.Y LAURENTE LLIUYACC, SONTA ELSA)

De mi mayor consideración:

A través del presente comunico a usted, y a la vez remito el informe Final de la Tesis Titulado " **INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONGALLA AÑO 2010**", el cual ha sido revisado y dado la conformidad por el Asesor y los Miembros del Jurado, el interesado deberá solicitar a su **Despacho el lugar, hora y fecha de sustentación**. En tal sentido adjunto el documento de la referencia de 04folios y 03 anillados.

Seguro de su atención al presente, válgame la oportunidad para expresar mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

 Lic. Adm. ALBERTO VERGARA AMES
 DIRECTOR E.A.P. ADMINISTRACIÓN



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0465-2012-FCE-COyG-UNH-ANR

Huancavelica, 24 de Setiembre del 2012.

VISTO:

El proveído N° 1578 de fecha 21-09-2012; Oficio N° 0433-2012-EAPA-FCE-UNH de fecha 21-09-12, Informe N° 003-2012-OMGC-AT-EAPA-FCE-UNH; solicitud de los Bachilleres en Ciencias Administrativas **EDWIN CESAR LIZANA ESPINOZA y SONIA ELSA LAURENTE LLIUYACC**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

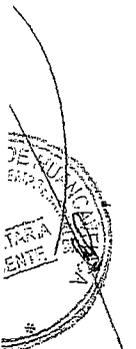
Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

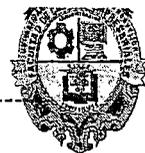
Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante Informe N° 003-2012ASL-AT-EAPA-FCE-UNH de fecha 10-09-2012 el docente asesor Lic. **OSCAR MANUEL GARCIA CAJO** emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado **"INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONGALLA"** Presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **EDWIN CESAR LIZANA ESPINOZA y SONIA ELSA LAURENTE LLIUYACC**.

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica y la Resolución de Consejo Universitario N° 0127-2012-COyG-UNH-ANR de fecha 19-09-2012 el Decano de la Facultad;

SE RESUELVE:





5

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0465-2012-FCE-COyG-UNH-ANR

Huancavelica, 24 de Setiembre del 2012.

ARTÍCULO 1°.- RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión y Sustentación de la tesis titulado: **"INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONGALLA"** Presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **EDWIN CESAR LIZANA ESPINOZA** y **SONIA ELSA LAURENTE LLIUYACC**.

- | | |
|---|------------|
| • Lic. Adm. Yohnny HUARAC QUISPE | Presidente |
| • Lic. Adm. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID | Secretario |
| • Econ. Juan William RODAS ALEJOS | Vocal |
| • Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA | Suplente |

ARTÍCULO 2°.- Elévese el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3°.- Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



MG. EMILIANO REYMUNDO SOTO
DECANO (e)



LIC. MAT. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
Interesados
Archivo



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 052-2012-FCE-R-UNH

Huancavelica, 10 de Diciembre del 2012.

VISTO:

Que el proveído N° 2173 de fecha 10 Diciembre del 2012 y la Solicitud de los Bachilleres **EDWIN CESAR LIZANA ESPINOZA** y **SONIA ELSA LAURENTE LLIUYACC**; pidiendo fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, y;

CONSIDERANDO:

Que, la Universidad Nacional de Huancavelica, es persona jurídica de derecho público interno, se rige por la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria N° 23733, su Ley de Creación 25265, EL Estatuto y sus Reglamentos Internos.

Que, en concordancia al Artículo N° 172 del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al Grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad. Asimismo en su Artículo 22° del mismo cuerpo legal, se establece que las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica y la Resolución de Consejo Universitario N° 0196-2012-COyG-UNH-ANR de fecha 10-10-2012 el Decano de la Facultad;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis de los Bachilleres en Ciencias Administrativas **EDWIN CESAR LIZANA ESPINOZA** y **SONIA ELSA LAURENTE LLIUYACC**; para el día Martes 18 de Diciembre del 2012, a horas 09:30 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTICULO 2° ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.



“Regístrese, Comuníquese y Archívese.”

DE EDGARDO FELIX PALOMINO TORRES
DECANO



LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
EAP. Adm.
JURADOS
EXPEDIENTE



"AÑO DE LA INTEGRACIÓN NACIONAL Y EL RECONOCIMIENTO DE NUESTRA DIVERSIDAD"

INFORME N° 010 -2012-MJLAQV/EAPA-FCE-UNH

A : Lic. Adm. Yohnny HUARAC QUISPE
PRESIDENTE DE MIEMBROS DE JURADO

ASUNTO : OPINIÓN FAVORABLE DE INVESTIGACIÓN (TESIS)

REF. : Resolución N° 0465-2012-FCE-COyG-UNH-ANR

FECHA : Húancavelica, 29 de Octubre de 2012.

Mediante el presente es grato dirigirme a su digno Despacho, para saludarlo cordialmente y en atención al documento de la referencia sobre Revisión de la tesis titulada: **"INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONGALLA - 2010"**, presentado por los Bachilleres en Administración: Sonia Elsa LAURENTE LLIUYACC y Edwin César LIZANA ESPINOZA, informarle lo siguiente:

PRIMERO: Mediante la Resolución N° 0465-2012-FCE-COyG-UNH-ANR, se ratifica la designación de los Miembros del Jurado de la tesis titulado titulada: **"INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONGALLA - 2010"**

SEGUNDO: En calidad de miembro jurado, una vez levantada las observaciones realizadas EMITO OPINIÓN FAVORABLE, Como resultado de la revisión y evaluación se da conformidad a la presente tesis y se autoriza **SU PASE A SUSTENTACIÓN**, de conformidad al artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad.

En conformidad a lo actuado, firmo al pie del presente documento.


LIC. ADM. LINO ANDRÉS QUINONEZ VALLADOLID
SECRETARIO - JURADO


C.C.
Presidente de Jurado
Arch.

INFORME N° 026-2012-JWRA-JPES-EAPA-FCE-COGUNH

AL : Lic. YOHHNY HUARACC QUISPE
 Presidente de Jurado

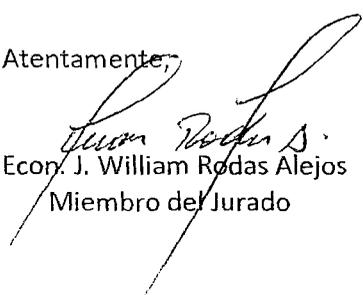
ASUNTO : OPINION FAVORABLE DE INVESTIGACION DE TESIS

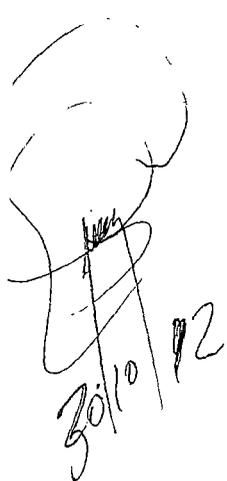
REFERENCIA : Resolución N° 0465-2012-FCE-COyG-UNH-ANR

FECHA : Hvca., 29 de Octubre de 2012

Tengo el agrado de dirigirme a Usted con la finalidad de emitir mi informe sobre la Revisión de la Tesis titulada: "INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA GESTION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONGALLA – 2010", presentado por los Bachilleres en Administración: Sonia Elsa Laurente Lliuyacc y Edwin Cesar Lizana Espinoza. Por lo que autorizo su pase A SUSTENTACION, de conformidad al Art. 38º del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad.

Es todo cuanto informo a Usted y me suscribo,

Atentamente,

 Econ. J. William Rodas Alejos
 Miembro del Jurado


 30/10/12



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



"AÑO DE LA INTEGRACION NACIONAL Y RECONOCIMIENTO DE NUESTRA DIVERSIDAD"

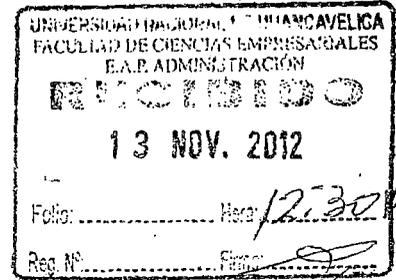
INFORME N° 017-2012-YHQ-EAPA-FCE-PJC-CGT-UNH.

A : Dr. Wilfredo F. Yupanqui Villanueva
DIRECTOR DE LA E. A. P. DE ADMINISTRACIÓN

DE : Lic. Adm. Yohnny Huárac Quispe
PRESIDENTE DEL JURADO DE TESIS

ASUNTO : APROBACION DE TESIS

FECHA : Huancavelica, 13 de Noviembre de 2012.



Mediante el presente me dirijo a Usted, a fin de informarle respecto a la revisión de la Tesis titulado "INCIDENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA GESTION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONGALLA AÑO 2011", y conforme a las normas vigentes y en mérito a la Resolución N° 0465-2012-FCE-COyG-UHN-ANR, se ha revisado el presente trabajo de investigación, el mismo que cuenta con mi APROBACION como Presidente del Jurado Calificador, adjunto al presente el informe N° 010-2012-MJLAQV/EAPA-FCE-UNH de fecha 29 de Octubre del 2012 y el Informe N° 026-2012-JWRA-EAPA-FCE-COGUNH de fecha 29 de Octubre del 2012, dando opinión FAVORABLE al presente trabajo presentado por los egresados LIZANA ESPINOZA, Edwin César y LAURENTE LLIUYACC, Sonia Elsa, debiendo seguir con el trámite respectivo.

Es todo cuanto informamos para los fines pertinentes y en conformidad de lo actuado firmamos al pie del presente documento.

Lic. Adm. Yohnny Huárac Quispe
Presidente del Jurado Calificador