

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**PROGRAMAS DE CAPACITACION Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS
GERENCIAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO,PERU**

PRESENTADA POR:

NADYA SHIRLEY ROMANI ALEJO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

PUNO, PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA



MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

TESIS

PROGRAMA DE CAPACITACION Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS
GERENCIAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO, PERU

PRESENTADA POR:

NADYA SHIRLEY ROMANI ALEJO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

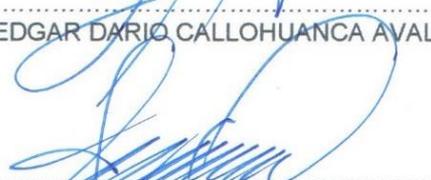
MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

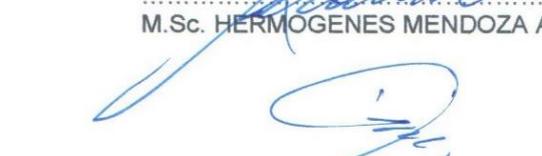
PRESIDENTE


.....
Dr. EDGAR DARIO CALLOHUANCA AVALOS

PRIMER MIEMBRO


.....
M.Sc. HERMOGENES MENDOZA ANCCO

SEGUNDO MIEMBRO


.....
M.Sc. REYNALDO ALCOS CHURA

ASESOR DE TESIS


.....
Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

Puno, 03 de Noviembre de 2017

ÁREA: Recursos humanos.

TEMA: Clima organizacional.

LÍNEA: Gestión empresarial.

DEDICATORIA

- Con amor a mi madre, Elizabeth y a la memoria de mi padre Félix. (Q.E.P.D) por su gran amor y apoyo incondicional que siempre me brinda, por haberme Inculcado a salir siempre triunfante con mucha Fe y persistencia.
- A mi Abuelo Pablo por su sabiduría, a mi esposo, mis hermanos Gina, Marco, Vannia y Bruno por su apoyo incondicional. A Dios quien me acompaña en cada uno de mis actos

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano, nuestra alma mater, cuna del conocimiento y la investigación, y crisol de baluartes que se forjan para hacer desarrollo de la región Puno y del país.
- A los Maestros de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Nacional del Altiplano, que aportaron a la conclusión del presente Trabajo de Investigación y contribuyen en la formación de los contadores del futuro.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	2

CAPITULO I**PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.2.1	Problema específico 1	7
1.2.2	Problema específico 2	7

CAPITULO II**MARCO TEÓRICO**

2.1	ANTECEDENTES	8
2.2	OBJETIVOS	10
2.2.1	Objetivo general	10
2.2.2	Objetivos específicos	10
3.1	BASE O SUSTENTO TEÓRICO	10
3.1.1	Organización	10
3.1.2	Naturaleza de la organización	11
3.1.3	Problemas con los niveles organizacionales	13
3.1.4	Estructura y proceso de la organización	15
3.1.5	Diseño organizacional y estructura organizacional	16
3.1.6	Administración de personal	17
3.1.7	Recursos humanos	17
3.1.8	Funciones de la administración de personal	18
3.1.9	Capacitación	18
3.1.10	Objetivos de la capacitación de personal	19

3.1.11	Importancia de la capacitación del personal del área en el cual se labora	20
3.1.12	Desarrollo de personal	31
3.1.13	Clima laboral	33
3.1.14	Clima organizacional	37
3.1.15	Efectos del clima organizacional	38
3.1.16	Importancia de estudio de clima organizacional	40
3.1.17	Características del clima organizacional	41
3.2	MARCO CONCEPTUAL	45
3.3	HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	52
3.3.1	Hipótesis General	52
3.3.2	Hipótesis específicas	52

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1	TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	54
4.2	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	54
4.3	TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS	55

4.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	55
4.3.1	Población	55
4.3.2	Muestra	55
4.4	PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS	56
CAPITULO IV		
RESULTADOS		
5.1	EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	58
5.2	CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS	77
5.2.1	Hipótesis Especifica 1	77
5.2.2	Hipótesis Especifica 2	78
5.2.3	Hipótesis Especifica 3	79
	CONCLUSIONES	81
	RECOMENDACIONES	82
	BIBLIOGRAFÍA	83

ÍNDICE DE CUADROS

1. Capacitaciones	59
2. Capacitaciones realizadas en las Sub Gerencias y Gerencias de la M.P.P	60
3. Encuesta realizada a 24 trabajadores de las Sub gerencias de la Municipalidad provincial de Puno (programas de capacitación)	61
4. Clima organizacional en las subgerencias de la municipalidad provincial de Puno	65
5. Nivel de autorregulación del clima organizacional de la sub gerencia de la M.P.P.	67
6. Estabilidad del clima laboral	69
7. Clima organizacional	72
8. Influencia en la aplicación de la función de capacitación en el clima organizacional de la sub gerencia de la M.P.P	76

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Encuesta ala personal de la sub gerencia de la M.P.P	61
2. Clima organizacional en la sub gerencia de la M.P.P	66
3. Nivel de autorregulación del clima organizacional en las sub gerencias de la M.P.P	68
4. Estabilidad/cambio del clima organizacional de las sub gerencias de la M.P.P	70
5. Relaciones de los trabajadores en la sub gerencia de la M.P.P	73
6. Auto realización de los trabajadores en la sub gerencia de la M.P.P	73
7. Estabilidad/cambio de los trabajadores en las sub gerencias de la M.P.P	74

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo analizar la incidencia de los programas de capacitación en el clima organizacional en las sub gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno, Identificar el Clima Organizacional en la Sub Gerencia de Finanzas y Operaciones, sub gerencia de Actividades Económicas, Oficina de Ejecución Coactiva de la Municipalidad Provincial de Puno. Se consideró a los colaboradores y/o trabajadores de las Subgerencias de Finanzas y Operaciones, Sub Gerencia de Actividades Económicas, Ejecución Coactiva de la Municipalidad Provincial de Puno, se utilizó como instrumento para medir el clima organizacional la escala de Wes y para la aplicación de las funciones de personal un cuestionario elaborado. Las conclusiones obtenidas fueron las siguientes: la función de Capacitación es ligeramente adecuada en algunos aspectos, por lo que en la encuesta realizada sobre este punto los encuestados nos respondieron con un 67% que si se cumple y un 33% que respondió que estos planes de capacitación son inadecuados de acuerdo a los estudios generados anteriormente se sabe que los Programas de Capacitación influyen en el clima organizacional en forma significativa ya que gracias a la realización de estos programas de capacitación podemos tener un mejor Clima Laboral y trabajar con más eficacia para poder cumplir con las metas establecidas anualmente. Finalmente se propuso lineamientos para mejorar el clima organizacional de las Sub Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno,

Palabras clave: Clima organizacional, capacitación, municipalidades, eficacia, clima laboral, lineamientos.

ABSTRACT

The objective of the research is to analyze the incidence of training programs in the organizational climate in the sub-managements of the Provincial Municipality of Puno, Identify the Organizational Climate in the Sub-Management of Finance and Operations, sub-management of Economic Activities, Office of Execution Coactiva of the Provincial Municipality of Puno. The collaborators and / or workers of the Deputy Managers of Finance and Operations, Sub Management of Economic Activities, Coactive Execution of the Provincial Municipality of Puno, were considered as instrument to measure the organizational climate the scale of Wes and for the application of Personnel functions an elaborate questionnaire. The conclusions obtained were the following: the Training function is slightly adequate in some aspects, so in the survey conducted on this point the respondents responded with 67% that if it is met and 33% that responded that these plans training are inadequate according to the studies generated above it is known that the training programs influence the organizational climate in a significant way because thanks to the implementation of these training programs we can have a better working environment and work more effectively to meet with the goals established annually. Finally, guidelines were proposed to improve the organizational climate of the Sub Management of the Provincial Municipality of Puno,

Keywords: Organizational climate, training, municipalities, efficiency, work climate, guidelines.

INTRODUCCIÓN

La importancia del clima organizacional en las entidades, estas pueden ser públicas o privadas y por sus implicancias en la productividad del recurso humano, por lo cual su estudio reviste sumamente importante. Por otro lado, para que el capital humano sea aprovechado en toda su capacidad, se hace necesario, una administración de las funciones de personal que propicie acciones orientadas a mejorar el clima organizacional.

Es así que la investigación aborda el problema ¿De qué manera inciden los Programas de Capacitación en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno? Teniendo como nuestros objetivos propuestos los siguientes:

- Analizar la Incidencia de los programas de capacitación en el clima organizacional en las Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno.
- Describir el Clima Organizacional en función del liderazgo, relaciones interpersonales de la Municipalidad Provincial de Puno.
- Proponer lineamientos para una mejora del clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Puno

En el Capítulo I se dilucida y fundamenta el problema de investigación, del estudio y los objetivos de investigación. En el Capítulo II se revisan los aspectos teóricos vinculados al estudio, dándose un panorama amplio tanto de las funciones de la administración de personal hacia los programas de capacitación, así como del clima organizacional, su importancia, características, efectos, dimensiones y medidas del clima, las hipótesis de investigación. En el Capítulo III se presenta la Metodología que se aplicó y en

el IV Capitulo el análisis de resultados y la discusión de los mismos, nos permiten delinear las interacciones encontradas en esta muestra. Finalmente se presenta la exposición, análisis de los resultados, conclusiones, resumen y recomendaciones, así como las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El recurso humano es muy importante para el desarrollo ya que las dependencias de la Municipalidad o cualquier entidad sea pública o privada, actualmente la Sub Gerencia de Finanzas y Operaciones tiene como Misión recaudar con eficiencia y eficacia los Ingresos tributarios y no tributarios para que así la Municipalidad tenga un mayor nivel de recursos que financien el desarrollo de la ciudad, La Sub Gerencia de Actividades Económicas es la unidad orgánica encargada de administrar los mercados, centros comerciales, otorgamiento de licencias de funcionamiento de establecimientos para el abastecimiento y comercialización de bienes y servicios, es el encargado de planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluarlos programas, acciones y proyectos en materias de promoción del desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana y rural, la oficina de Ejecución Coactiva es el órgano encargado de organizar, coordinar, ejecutar y controlar el proceso de ejecución

coactiva de obligaciones de naturaleza tributaria y no tributaria; y garantizar a los obligados el derecho a un debido procedimiento coactivo, recayendo la titularidad de los procedimientos de ejecución coactiva en los ejecutores coactivos designados por la Entidad, controlar y supervisar las acciones de coerción dirigidas a la recuperación del cobro de adeudos tributarios y multas administrativas señaladas en el T.U.O. de la Ley N° 26979, Por lo que es de suma importancia de los programas de capacitación y el clima laboral sea estable, productivo y saludable ya que esto repercutirá en la calidad, el rendimiento del desempeño y la satisfacción de las personas que trabajan en las Sub Gerencias y Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno.

- En lo que es la capacitación, el personal que recibía las capacitaciones es el personal que tiene contacto directo con el contribuyente y el resto de personal es invitado para asistir también a las capacitaciones, después de estas capacitaciones no se efectuaba un seguimiento al comportamiento o actitudes que tomaban los trabajadores después de estas capacitaciones, así mismo las capacitaciones no se efectúan en el tiempo previsto muchas veces por falta de presupuesto.
- Se realizan informes mensuales del trabajo que se realiza lo cual fue calificado como bajo en promedio según la producción que se envía a las Sub Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno. El trabajo en equipo es indispensable para poder llegar a las metas establecidas semestralmente para lo cual se debe profundizar un poco más en manejar más cuidadosamente el tema del comportamiento, para que así después de cada Capacitación el

personal este motivado y no siga teniendo un malestar en el personal debido a factores ya sean internos o externos que se puedan presentar.

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide los Programas de Capacitación en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno?

1.2.1 Problema específico 1

¿Cómo son los programas de capacitación establecidos en los instrumentos de gestión de las Sub Gerencias de la Municipalidad provincial de Puno?

1.2.2 Problema específico 2

¿Cómo es el Clima Organizacional en Función del Liderazgo en las relaciones interpersonales en las Sub Gerencias de la municipalidad provincial de Puno?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Según el Autor Alles, M. (2002), los resultados obtenidos reflejan que los docentes de las escuelas de Medicina y Enfermería presentan una valoración similar con respecto al Funcionamiento Organizacional, el cual consideran inadecuado, siendo una de las razones de esta situación la estructura existente, que no estaría favoreciendo la eficiencia de la facultad. Sin embargo, ambas apreciaciones son diferentes a la de la escuela de Nutrición, que presenta un valor promedio más bajo. Esto podría estar relacionado con el estilo gerencial, la calidad de la supervisión y las relaciones interpersonales existentes en la misma, lo que estaría generando un clima rígido y poco productivo que influye en el comportamiento de los miembros del personal profesoral. De los mismos, también se destacan algunas debilidades en cuanto al funcionamiento organizacional en lo referente al estilo gerencial predominante, el proceso de toma de decisiones concentrado en los directivos lo que genera que la información no baje a los escalones más bajos y que sea

poco difundida en las cátedras, propiciando que la relaciones interpersonales no sean armónicas y haya poca cooperación entre sus miembros. Además, la existencia de cierto número de niveles jerárquicos, muchas veces le confiere rigidez a la estructura organizacional, ya que por la misma, estar basada en el modelo piramidal; ha conducido a engendrar un clima cerrado y controlado, que repercute en el comportamiento organizacional de sus miembros y en su rendimiento académico. No obstante, el Análisis de la Varianza realizado para comparar cada una de las dimensiones y variables entre las diferentes escuelas, indica que en todos los casos excepto para la dimensión Funcionamiento Organizacional no existen diferencias significativas entre las tres escuelas”.

Para Caigiori (2000)El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento inciden de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente documento se realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico y que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales” (García, Mónica 2009)

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo general

Analizar la Incidencia de los programas de capacitación en el clima organizacional en las Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno.

2.2.2 Objetivos específicos

- Analizar los programas de capacitación establecidos en los instrumentos de gestión de la Municipalidad Provincial de Puno.
- Describir el Clima organizacional en función del liderazgo, relaciones interpersonales de la Municipalidad Provincial de Puno.
- Proponer lineamientos para una mejora del clima organizacional en la Municipalidad provincial de Puno.

3.1 BASE O SUSTENTO TEÓRICO

3.1.1 Organización

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización. Aunque los profesionales deben interactuar con eficacia, es posible organizarlos como si fueran trabajadores de una línea de montaje. Por tanto, los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y

recursos proceso conocido como diseño organizacional. (Cardenas, 2011)

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros. Otro aspecto de las relaciones que es parte del organizar consiste en buscar a personal nuevo para que se una a la estructura de las relaciones. Esta búsqueda se conoce como integración de personal. (Carrillo, 2010)

3.1.2 Naturaleza de la organización

A menudo se afirma que las personas capaces hacen funcionar cualquier patrón organizacional. Hay quienes aseguran incluso que es deseable que una organización prive cierta vaguedad, porque de esta manera se impone el trabajo en equipo, en virtud de la conciencia generalizada de la necesidad de cooperar al logro de todas las actividades. Pero es indudable que tanto las personas capaces como las dispuestas a cooperar trabajarán en conjunto más efectivamente si saben qué parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación entre sí de sus funciones. Esto se aplica por igual a las empresas privadas u organismos gubernamentales que a un equipo de fútbol o una orquesta sinfónica. Diseñar y sostener estos sistemas de funciones es el propósito básico de la función administrativa de la organización. (Werther & Keitch, 1996)

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de:

1. Objetivos verificables
2. Una idea clara de los principales deberes o actividades implicadas
3. Un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa qué pueda hacer para cumplir las metas. (Garcia, 2012)

Además para el eficaz desempeño de una función se debe tomar en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

En este sentido, la organización consiste en

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
2. La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
3. La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
4. La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Según (Bonhlander, 2001) una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que

resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales. “Organización” es un término de usos muy variados. Para algunas personas, incluye todas las acciones de todos los participantes. Otras lo identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para la mayoría de los administradores en ejercicio al término organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. En este libro el término generalmente se emplea en referencia a una estructura formalizada de funciones, aunque en ocasiones se le usa también para denotar una empresa.

¿Qué significa “estructura intencional de funciones”? En primer lugar y como se desprende de la definición acerca de la naturaleza y contenido de las funciones organizacionales, las personas que trabajan en común deben cumplir ciertas funciones. En segundo, las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos. Sin duda, los administradores saben que al establecer esta estructura intencional la función de organizar.

3.1.3 Problemas con los niveles organizacionales

Impera la tendencia a concebir la organización y departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras

organizacionales en términos de claridad y suficiencia de departamentos y niveles departamentales. Pero la división de las actividades en departamentos y en una organización jerárquica y la creación de múltiples niveles no son del todo deseables por sí solas.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que se incrementan, se precisa de cada vez más esfuerzos y recursos para su administración, ya que implican administradores adicionales, personal que asista a éstos y la necesidad de coordinar actividades departamentales, más los costos de instalaciones para el personal. Los contadores llaman a esto costos “gastos de operación”, “cargas” o “generales y administrativos”, en contraste con los llamados directos. La producción real es la que se obtiene de los obreros, ingenieros o personal de ventas, quienes representan o podrían lógicamente representar “la fuerza de trabajo directa”. Los niveles por encima de la “línea de fuego” son ocupados predominantemente por administradores, cuyo costo sería deseable eliminar en la medida de lo posible. (Brunet, 2002)

En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles enfrenta mayores dificultades para comunicar objetivos, planes y políticas a todo lo largo de la estructura organizacional que una compañía cuyo director general se comunica directamente con los empleados. En su descenso por la línea de comunicación, la información se ve expuesta a omisiones y falsas interpretaciones. Los niveles también complican la comunicación

de la “línea de fuego” a los superiores al mando, tan importante como la comunicación en sentido descendente. Con sobrada razón se dice que los niveles organizacionales son “filtros” de información. (Brunet, 2002)

3.1.4 Estructura y proceso de la organización

Para poder concebir a la función de organización como un proceso es preciso considerar varios elementos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos. En segundo, también debe ser reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa. La autoridad en una organización es un derecho socialmente determinado para ejercer la discrecionalidad; en consecuencia está sujeta a cambios.

En tercer lugar y como sucede con cualquier plan, la estructura de una organización debe responder a las condiciones en las que se encuentra. Lo mismo que en el caso de un plan, también las premisas de una estructura organizacional pueden ser de orden económico, tecnológico, político, social o ético. Esta debe diseñarse a favor del trabajo, para permitir las contribuciones de los miembros de un grupo y para hacer posible que las personas cumplan eficientemente los objetivos trazados en un futuro en cambio permanente. En este sentido, una estructura organizacional funcional nunca podrá ser estática. No existe una estructura organizacional única para todas las situaciones. Una estructura organizacional efectiva depende de la situación prevaleciente, (Caigiori , 2000)

En cuarto lugar, y puesto que toda la organización está integrada por personas, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbre de los individuos. Esto no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos y no a metas y consecuentes actividades. Aun así, es importante considerar el tipo de personas que la componen. (Cárdenas, 2011)

3.1.5 Diseño organizacional y estructura organizacional

Para (Chiavenato, 2000) una organización es un patrón de relaciones – muchas relaciones simultáneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que le presentamos a usted con el nombre de planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hacia bien entrado el futuro.

3.1.6 Administración de personal

Para ubicar el papel de la Administración de Personal es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para el propósito de este ensayo diremos que "La Administración de Personal se refiere a los conceptos y técnicas que se requieren para desempeñar los aspectos de personal de una posición gerencial, incluyendo el reclutamiento, la selección, la capacitación, la compensación y la evaluación". (Dessler, 2001)

La administración de personal es, en gran medida, parte de la responsabilidad de todos los Gerentes de línea. Esta responsabilidad incluye colocar a la persona adecuada en el trabajo indicado, inducirlo, capacitarlo y preocuparse por mejorar su desempeño en el trabajo. (Dessler, 2001)

3.1.7 Recursos humanos

Los recursos humanos, sin lugar a dudas, constituyen, en la actualidad, el activo más valioso con que cuenta una organización. La tecnología, los materiales, hasta el capital financiero, que son recursos organizacionales, no son importantes por si mismos sin la intervención humana. El hombre, quien con sus conocimientos, experiencia, sensibilidad, compromiso, esfuerzo y trabajo, hace posible integrar y potenciar estos recursos a fin de lograr el desarrollo de la organización. (Garcia, 2012)

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (García, 2012)

3.1.8 Funciones de la administración de personal

La Administración de Personal, es eminentemente una actividad de servicio, encaminada a ayudar a los empleados, directivos y organización a lograr sus metas. Esto significa que las funciones de Administración de personal se deben desarrollar, independientemente del tamaño de la empresa, y tienen que ver con lograr el mejoramiento de la organización haciéndola más eficiente y más eficaz. Las funciones de la administración de personal son: Realizar análisis de puestos, planificar las necesidades laborales y reclutar a los candidatos para esos puestos, seleccionar personal, orientar y capacitar a los nuevos empleados, administración de sueldos y salarios, evaluar el desempeño, capacitación, desarrollo y fomentar el compromiso de los empleados. (Robbins, 1996)

3.1.9 Capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia

de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual. A continuación se presentan algunos conceptos sobre la capacitación de personal.

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve". Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. (Werther & Keitch, 1996)

3.1.10 Objetivos de la capacitación de personal

Según (Werther & Keitch, 1996) establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación

de las necesidades de capacitación. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas que se desempeñara en el cargo que se asume.

Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados. Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología. Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

3.1.11 Importancia de la capacitación del personal del área en el cual se labora

Para (Carrillo, 2010) la importancia de la capacitación tiene incidencia en varios aspectos como:

- a. **Productividad:** Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias que se presentan en el área.
- b. **Calidad.-** Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades para las labores realizadas, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo, y orientar mucho mejor a los contribuyentes.
- c. **Planeación de los Recursos Humanos.-** Las necesidades futuras de personal dependerán en gran medida de la capacitación y desarrollo que se le brinde al empleado para su trabajo
- d. **Salud y seguridad.-** Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del

empleado obteniendo mayor productividad para las Sub Gerencia de la Municipalidad.

- e. **Dimensión psicológica.**- La capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, la responsabilidad que genera el puesto en que están.
- f. **Desarrollo personal.**-No todos los beneficios de capacitación se reflejan en la misma empresa. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia; un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones son indicativos del mayor desarrollo personal.
- g. **Prevención de la obsolescencia.**-La capacitación continua es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores de los avances en sus campos laborales respectivos, en este sentido la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos del cambio tecnológico. Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito. Por lo

tanto, es necesario redefinir las capacidades de la organización, que podríamos denominar "ADN de la competitividad", para dar sustento a integrar las capacidades individuales de nuestros trabajadores y ver qué grado de competitividad se está generando.

- h. Supervivencia.-** La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, porque se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo, y el social-humano). La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos su supervivencia. A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación. Este enfoque supone cuatro fases:

Fase 1: Detección de necesidades de capacitación

Es el proceso a través del cual se determina la carencia de conocimientos, habilidades y/o actitudes de un trabajador o un conjunto de ellos dentro de la organización, los cuales imposibilitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los gerentes para asegurarse de que la capacitación sea oportuna y se concentre en cuestiones prioritarias, deben abordar la evaluación de las necesidades en forma sistemática utilizando para ello tres tipos de análisis:

- i. **Análisis de la organización.-** El primer paso para la evaluación de necesidades es identificar las fuerzas generales que pueden influir en la necesidad de capacitación. El análisis organizacional es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación. Junto con las fuerzas que influyen en las necesidades de capacitación, el análisis organizacional supone un examen minucioso de los recursos (tecnológicos, financieros y humanos) disponibles para alcanzar objetivos de capacitación. En los últimos años, a medida que las organizaciones continúan enfocándose en la reducción de costos, con frecuencia se reducen los presupuestos de capacitación. Aun cuando reconocen la necesidad de más y mejor capacitación. Para manejar las limitantes de recursos al tiempo que se contribuye a los imperativos estratégicos, los gerentes deben enfocarse más en sus presupuestos de capacitación y usarlos con más eficiencia.
- ii. **Análisis de tareas.-** Este análisis incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para ejecutar tales actividades, el propósito global consiste en determinar el contenido exacto del programa de capacitación.
- iii. **Análisis de Personas a Capacitar.-** Requiere que determinemos cuales empleados necesitan capacitación y también, cuales no la

necesitan. En este sentido, el análisis de las personas es importante por varios motivos. En primer término, un análisis a fondo sirve para que las organizaciones no cometan el error de enviar a capacitarse a todos los empleados, pues algunos no lo requieren. Además, este análisis ayuda a los gerentes a determinar qué pueden hacer los probables aprendices cuando entran a la capacitación, de modo que sea posible diseñar programas que hagan hincapié en los campos en los que éstos tengan deficiencias.

iv. **Métodos.**- Para identificar las necesidades de capacitación se puede utilizar un método o la combinación de varios, un método práctico para determinar las necesidades de capacitación es a partir de la evaluación de desempeño.

- Observación directa: verificación de la eficiencia e ineficiencia en el desarrollo del trabajo como, atención a los usuarios, atraso de cronogramas de atención a los pacientes, daño de equipos, quejas de usuarios etc.
- Indirecta: sugerencias de los usuarios para mejorar la calidad del servicio, pruebas o exámenes de conocimiento del trabajo que ejecutan, reuniones inter-áreas como discusiones sobre asuntos concernientes a los objetivos organizacionales, etc. Otras situaciones que indican necesidad de capacitación son: admisión de nuevo personal, cambio de métodos de trabajo, rotación de personal, etc.(Cárdenas, 2011)

Fase 2: Diseño de un programa de capacitación

Entonces, como resultado de la identificación de las necesidades individuales, grupales, producto de la evaluación orgánica, así como, de la información obtenida a través del análisis de la situación actual en relación al desarrollo profesional, resulta el plan de capacitación de la organización, el que se ejecuta normalmente para el periodo de un año, pero debe existir un plan estratégico de capacitación de varios años, del cual el plan anual es parte. El plan debe ser difundido y cada dependencia debe ejecutar en los plazos previstos, lo que contribuirá a solucionar las necesidades de capacitación

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- a. **Objetivos de Capacitación.**-Por lo general los objetivos de capacitación describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos. Una precisión clara de los objetivos de capacitación brinda una base consistente para elegir los métodos y materiales, así como para seleccionar los medios que permitan evaluar si la instrucción será exitosa.
- b. **Principios de Aprendizaje.**-El éxito o fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje; por esta razón, gerentes y empleados deben

comprender que los distintos métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que utilizan tales principios. Es probable, que los programas de capacitación sean más eficaces, si incorporan los siguientes principios de aprendizaje: Establecimiento de Metas, Significado de la Presentación (El material por aprender se debe presentar de la manera más significativa posible), Modelado (la utilización de modelos puede adoptar muchas formas. Por ejemplo: las demostraciones de la vida real o las cintas de vídeo, incluso las imágenes y dibujos para transmitir el mensaje visual), Diferencias Individuales (los programas de capacitación deben tratar de representar y ajustar las diferencias individuales, a fin de facilitar el estilo y la velocidad de aprendizaje de cada persona), Práctica Activa y Repetición (Los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto de la forma en que se supone que lo harán), Retroalimentación y Refuerzo (sirve para dos efectos afines: conocer los resultados y motivar. Los aspectos informativos de la retroalimentación ayudan a las personas a concentrarse en aquello que hacen bien o mal, pues ayuda a acercarse a los objetivos de la capacitación. Además de los aspectos informativos, los elogios verbales y otros premios extrínsecos pueden servir para reforzar la conducta deseada en el transcurso del tiempo. La retroalimentación suele ser más eficaz cuando se presenta justo después de realizar una tarea exitosa).

- c. **Disposición y Motivación de la Persona.-** Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán: la buena disposición y la motivación. La buena disposición se refiere a la madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Reconocer las diferencias individuales de disposición es tan importante en la capacitación individual como en cualquier otra situación pedagógica. La otra condición previa del aprendizaje es la motivación. Para que tengan un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.
- d. **Características de los Instructores:** El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y características personales de los responsables de la capacitación. Siendo las características deseables: conocimiento del tema, adaptabilidad, sinceridad, sentido del humor, interés, cátedras claras, entusiasmo. (Cárdenas, 2011)

Fase 3: Implementación y ejecución del Programa de Capacitación.-

Esta etapa implica el proceso de conseguir todos los requerimientos definidos en el diseño de la capacitación y poner en marcha la capacitación. Para organizar el análisis de los diversos métodos de capacitación, existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso

más generalizados es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación entre el superior y el subordinado. La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, la capacitación a distancia. Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación a un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.

Así también los componentes administrativos como equipos, materiales, deben ser adecuados para lograr objetivos de la capacitación. (Cardenas, 2011)

Fase 4: Evaluación de los programas de capacitación:

Deben centrarse en varios criterios:

- Reacciones de los participantes: Los participantes felices, tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en su trabajo. Sin embargo, los participantes pueden hacer mucho más que decir que si les gustó un programa o no, tal vez aporten información sobre el contenido o técnicas que le fueron más útiles, entre otros. Sin importar lo gratificadora que esta información pueda ser para la

- gerencia, quizá no sea útil a menos que se traduzca en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño en el puesto.
- Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación.
 - Cambio del comportamiento en el trabajo: Quizá sea sorprendente saber que gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto. Esto no significa que la capacitación sea ineficaz. De hecho, con base en las medidas de las reacciones y aprendizaje de los empleados, el programa deberá tener puntuaciones muy elevadas. Pero por diversas razones, el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto.
 - Logro de los resultados proyectados: Algunos criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos, desperdicio y rentabilidad. (Bonhlander, 2001)

3.1.12 Desarrollo de personal

El departamento de logística supervisará la implementación del almacén de obra, organizándola para que efectúe el control de los materiales que llegan a la obra para su uso.

Según Dessler (2001) especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano donde funcione su personalidad, el compañerismo.

La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo. Cuando el individuo se siente tranquilo consigo mismo, es muy probable que también lo esté con su entorno personal y laboral. El trabajador debe gozar de salud y de equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva. Al sentirse incentivado, su esfuerzo se verá "justificado".

Hay personas que, en su ambiente laboral, cuentan insistentemente los minutos que faltan para culminar su jornada. Se sienten hastiados,

desmotivados y sin ganas de trabajar, sin embargo, ¿cómo se puede mejorar esta actitud? El crecimiento o desarrollo personal impulsa la creatividad, liderazgo y organización de los individuos. Las empresas deben impartir las herramientas y técnicas necesarias para potenciar el adiestramiento y la responsabilidad de sus trabajadores. En este sentido, actualmente muchas de las grandes empresas están llevando a cabo la "consultoría psicológica", la cual desarrolla el bienestar individual y relacional del trabajador. Esta actividad contribuye a que la persona descubra y desarrolle sus potencialidades y destrezas, se valore a sí mismo, reconozca sus habilidades y se conecte con su "yo" interno. (Dessler, 2001)

Mejoramiento personal.- Esta experiencia contribuye e impulsa el crecimiento de la persona, en diferentes aspectos de su vida. A continuación mencionamos algunos:

- **Autoestima.-** Si la persona no cree en sí mismo y en sus capacidades, no podrá triunfar. El desarrollo personal promueve la autoestima. De esta forma el trabajador mejorará su desempeño y capacidad productiva que se designa trabajando con eficacia.
- **Auto excelencia.-** Logra que el individuo escale cada vez más y se preocupe por buscar siempre lo mejor. Con el desarrollo de este aspecto, la persona puede realizar un trabajo de calidad, demostrando al máximo su capacidad potencial.
- **Auto eficiencia.-** El individuo hará uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible. Su nivel de seguridad y

confianza aumentará, y de esta forma pensará con visión de futuro. (Garcia, 2012)

3.1.13 Clima laboral

Para (Garcia, 2012) el "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno, es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

- **Independencia.-** La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo

a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

- **Condiciones Físicas.-** Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.
- **Liderazgo.-** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito. El liderazgo en el Clima Organizacional se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio en el cual el líder debe ayudar a los colaboradores a adaptarse fácil y rápidamente al cambio y al clima laboral en el cual estarán.

- **Relaciones.-** Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "socio gramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.
- **Implicación.-** Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. En muchos casos se da el escapismo, el absentismo o la dejadez. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.
- **Organización.-** La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Se trabaja mediante procesos productivos. Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento. Se trabaja aisladamente. Se promueven los equipos por proyectos. Haya o no haya modelos de gestión implantados.
- **Reconocimiento.-** Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para

crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

- **Igualdad.**- La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.
- **Otrosfactores.**- Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de sub climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no

se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

3.1.14 Clima organizacional

Es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo. (Robbins, 1996)

3.1.15 Efectos del clima organizacional

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. (Werther & Keitch, 1996)

Para (Bonhlander, 2001) señalo la existencia de una correlación entre la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación. Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud auto protectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad. De acuerdo con diversos autores, la comunicación es un elemento clave para lograr un buen clima organizacional y además puede incidir en el logro de los objetivos propuestos para la empresa.

- De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

Las tres variables importantes implicadas en esta definición son:

- a. Las variables del medio como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado.

- b. Las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado.
- c. Las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.
- d. En suma, "Es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización".

3.1.16 Importancia de estudio de clima organizacional

El estudio de clima organizacional, resulta imperativo en las organizaciones modernas como condición previa para introducir la filosofía del trabajo en equipo, toda vez que a través de su análisis, podrá identificarse las dimensiones que puede afectar el comportamiento individual y grupal y en consecuencia el rendimiento organizacional, adoptando proactivamente medidas preventivas y correctivas, como por ejemplo, de mejora en las políticas de personal, las condiciones de trabajo, etc.

Es importante para la gerencia, estudiar y analizar el clima de su organización, porque permite:

- a. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuye al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- b. Iniciar y sostener un cambio que indique, a la gerencia, los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- c. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.(Brunet, 2002)

3.1.17 Características del clima organizacional

Para (Caigiori, 2000)En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se puede observar climas diferentes. El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen, entonces se puede llegar a postular que el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo.

Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales. Al estar más activamente mezclados con la vida de su organización, los miembros del personal directivo y los profesionales se sienten de antemano implicados en el clima de ésta última.

Existen varias técnicas para medir el clima organizacional. Para el presente estudio, se ha utilizado la WES para medir el clima organizacional (WES: WorksEnvironmentScales) porque es una de las

escalas más completas. Existen datos psicométricos que prueban valores aceptables en consistencia interna de la presente escala y altos niveles de fiabilidad del test.

WES: Es una escala para evaluación del clima organizacional consta de 90 ítems relacionadas con el trabajo. Esta escala está formada por diez sub escalas que evalúan tres dimensiones fundamentales:

- a. **Relaciones:** Es una dimensión formada por las siguientes sub escalas: Implicación, cohesión y apoyo. Evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos con su trabajo así como el grado en que la dirección les apoya y el grado en que les anima a apoyarse unos a otros. Sub escalas:
 - Implicación (IM). Grado en que los empleados se preocupan por su actitud y se entregan a ella.
 - Cohesión (CO), Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
 - Apoyo (AP) Grado en que los jefes ayudan y motivan al personal para crear un buen clima social.

- b. **Autorrealización:** Compuesta por las sub escalas de: Autonomía, Organización y Presión que evalúan el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y tomar sus propias decisiones, la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia lo requiera. Sub escalas:

- Autonomía (AU), grado en que se motiva a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
- Organización (OR). Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
- Presión (PR). Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

c. Estabilidad/cambio: Compuesta por las sub escalas: Claridad, Control, Innovación y desarrollo, evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo, el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados, la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente agradable de trabajo. Las sub escalas que lo conforman son:

- Claridad (CL). Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.
- Control (CN). Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.
- Innovación (IN). Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques de trabajo y cultura organizacional.
- Desarrollo (DS). Grado en que se realiza y resume la capacitación del personal. (Caigiori , 2000)

En Resumen el Clima Laboral y Organizacional:

Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los mismos clientes de la organización. Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización

un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos. Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral. Este trabajo constituye un avance sobre el tema de la importancia de las personas en las organizaciones que se iniciara por investigaciones anteriores, al analizar el maltrato en las organizaciones, la determinación del clima organizacional, la importancia del lenguaje gestual en la creación de un ambiente motivante, y constituye una propuesta que permita profundizar una realidad que si bien es aceptada por la mayoría de los empresarios, aún hoy no se concreta en realidades, el hecho de considerar a las personas el principal activo de las organizaciones.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Administración de recursos humano:** Función de la administración dedicada a obtener, capacitar, motivar y retener a sus empleados. (Robbins, 1996)
- **Administración Por Objetivos.-** Consiste en marcar el objetivo dentro de una organización o parte de ella como base para conseguir una mayor eficiencia y proporcionar motivación o incentivos a los administradores. Se identifican aquellos factores que impiden la consecución de los objetivos y se toman medidas para superarlo. Los

resultados se valoran periódicamente y se ponen nuevos objetivos donde se consideran necesarios. (Cardenas, 2011)

- **Cadena de mando:** El plan que especifica quién depende de quién en una organización; estas líneas de dependencias son características centrales de un organigrama. (Carrillo, 2010)
- **Calidad.-** La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.(Chiavenato, 2000)
- **Calidad de Producción.-**Es realizar las actividades necesarias para asegurar que se obtiene y mantiene la calidad requerida, desde que el diseño del producto es llevado a fábrica, hasta que el producto es entregado al cliente para su utilización. Los objetivos principales del aseguramiento de la calidad en la calidad en la producción son:
 - Maximizar la satisfacción del personal.
 - Minimizar Costos.(Dessler, 2001)
- **Capacitación.-** Es el proceso sistemático de perfeccionamiento y/o adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendiente a un mejor ejercicio de las labores, a

un mayor bienestar social y a la realización personal del servidor. Es la adquisición de conocimiento y el mejoramiento de aptitudes, capacidades, rendimientos y condiciones naturales de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores que conforman parte de su comportamiento.(Dessler, 2001)

- **Capital humano- innovación:** Es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.(Garcia, 2012)
- **Clima laboral.-** Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.(Robbins, 1996)
- **Clima organizacional.-**Parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. (Werther & Keitch, 1996)

- **Coordinación:** Integrar las actividades de partes independientes de una organización con objeto de alcanzar las metas de la organización. (Brunet, 2002)
- **Cultura organizacional:** Es el patrón de comportamiento general, creencia compartidas y valores comunes a los miembros. Es un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de otras. Podemos definir “cultura” como las respuestas dadas (o esperadas) ante determinados problemas. Incluye tabúes, costumbres y usos, creencias y sentimientos colectivos. (García, 2012)
- **Diferenciación:** Diferencias de actitudes y estilos para trabajar que surgen, en forma natural, entre los miembros de diferentes departamentos y que pueden complicar la coordinación de las actividades de la organización. (Dessler, 2001)
- **Diseño organizacional:** Determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización. Las organizaciones formales se distinguen de dos tipos de sistemas sociales por el hecho de que se proyectan y diseñan para alcanzar objetivos. El propósito del diseño organizacional es proporcionar condiciones que faciliten al alcance óptimo de los objetivos (Chiavenato, 2000)
- **Estrategia de mejora de calidad.-** Introducir a las personas en el nuevo sistema es una tarea a largo plazo. Se debe desarrollar y llevar a la práctica un plan que proporcione educación en técnicas y

estrategias relacionadas con la mejora de la calidad a todos los componentes de la organización. (Chiavenato, 2000)

- **Estructura.-** Conjunto de niveles o grupos organizacionales con niveles de autoridad y responsabilidad. Un todo, posible de ser subdividido en elementos o secciones para efectos de análisis. En otras palabras, la estructura define las propiedades físicas, de una organización que existen, sin tener en cuenta los comportamientos humanos del sistema, se encuentran así elementos organizacionales tales como la dimensión de la organización, los productos, los procedimientos de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos. (Brunet, 2002)
- **Equidad.-** La equidad puede definirse como cualquier cosa de valor que se recibe a cambio de la inversión de algo de valor. La teoría de la equidad, de la que se deriva la equidad en el pago, es una teoría motivacional que explica la manera en que los empleados responden a situaciones en que creen haber recibido menos (o más) de lo que merecen. Para los empleados, lograr un pago justo se alcanza cuando la compensación que se recibe es igual al valor del trabajo que se realiza. (Bonhlander, 2001)
- **Instrumentos de gestión:** Son los documentos de la organización administrativa, que toda institución tiene para normalizar o estandarizar los procedimientos, funciones, orientadas a lograr los objetivos de la empresa. Entre ellos se menciona al reglamento de organización y funciones, el reglamento interno de trabajo, el manual de organización y funciones, el manual de procedimientos, y

directivas que orientan las políticas hacia los objetivos.(Caigiori , 2000)

- **Jerarquía:** Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.(Carrillo, 2010)
- **Liderazgo.-** Arte de dirigir a los individuos y a los para que alcancen determinados fines. Habilidad de una persona, llamada líder, para inducir a los seguidores a trabajar juntos con celo y confianza en tareas fijadas por el. Arte de inducir a los subalternos a cumplir sus deseos y confianza.(Dessler, 2001)
- **Manual de organización y funciones.-** Es un documento de instrucción e información, donde se exponen en detalle la estructura de la empresa, objetivos, organización, líneas de autoridad y responsabilidad, señala los puestos y la relación que existe entre ellos, las funciones y las actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripción del trabajo, cartas de límites de autoridad, etc. Elaboran ordinariamente en base a los cuadros de organización; los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro.(García, 2012)
- **Motivación:** La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una

situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Factores que hacen que las poblaciones o las personas actúen en cierta forma. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. (Robbins, 1996)

- **Organización.-** La organización es subsidiaria de la administración. Se ocupa de designar departamentos y el personal que han de llevar a cabo el trabajo, definiendo sus funciones y especificando las relaciones que deben existir entre los departamentos y los individuos.(Robbins, 1996)
- **Prestación de servicios.-** La Prestación de Servicios es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.(Carrillo, 2010)
- **Relaciones públicas.-** “Es una función de los directores de una empresa, organización o departamento gubernamental, bajo cuya responsabilidad debe presentarse al público la política de dicha empresa y cuando resulta necesario, aun la interpretación de todos los aspectos de la política de su organización, así como los productos y servicios que la misma imparte, la responsabilidad que implica esta función incluye, la obligación de interpretar a la organización o empresa masiva, la actitud del público hacia dicha política, sus productos o servicios ”.(Brunet, 2002)

3.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de planteado el Marco teórico y conceptual, a continuación se formulan las hipótesis pertinentes:

3.3.1 Hipótesis General

Las deficiencias en los programas de capacitación, determinan el inadecuado clima organizacional en las Sub Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno.

Variable Independiente: Programas de Capacitación

Variable Dependiente: Clima Organizacional

3.3.2 Hipótesis específicas

- i. Los programas de capacitación no son coherentes con los instrumentos de gestión para las Sub Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Programas de Capacitación

VARIABLE DEPENDIENTE: Instrumentos de Gestión

- ii. El nivel del liderazgo y relaciones interpersonales no favorece un adecuado clima organizacional en las Sub Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Liderazgo y relaciones interpersonales

VARIABLE DEPENDIENTE: Clima Organizacional

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

La metodología empleada para la presente investigación se basará en el método hipotético deductivo. El mismo que partiendo de un razonamiento general se aproxima a lo particular, permitiendo extender los conocimientos que se tiene sobre un caso determinado de fenómenos.

El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación). Tradicionalmente, a partir de las ideas de Francis Bacon se consideró que la ciencia partía de la observación de hechos y que de

esa observación repetida de fenómenos comparables, se extraían por inducción las leyes generales que gobiernan esos fenómenos. En él se plantea una hipótesis que se puede analizar deductiva o inductivamente.

4.1 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación adopta la forma de estudio descriptivo y explicativo. Porque a partir del estudio de las principales características del fenómeno (como es y cómo se presenta) se explica porque, en qué condiciones ocurre y como están relacionadas las variables de estudio.

4.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica utilizada para la recolección de información primaria en el presente trabajo de investigación por medio de la recolección sistemática de información básica de las variables que conforman el trabajo. Las principales fuentes son la Municipalidad Provincial de Puno la Sub Gerencia de Finanzas y Operaciones, Sub Gerencia de Actividades Económicas y la Oficina de Ejecución Coactiva.

El concepto de aproximaciones sucesivas, supone seguir la realización de los siguientes pasos o etapas.

- Lectura del marco teórico conceptual que respalda la elaboración del informe.
- Se analiza el tema escogido mediante lectura de documentos y trabajos de investigación existentes en la materia.

4.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

TECNICAS:

- **Encuesta:** Esta técnica se utilizó para recoger datos sobre la aplicación de las funciones de la administración de personal y el clima organizacional.

INSTRUMENTOS

- **Cuestionario:** Para recoger información sobre el nivel de aplicación de las funciones de la Administración de Personal, se elaboró un cuestionario compuesto por preguntas cerradas y abiertas para cada función. Se aplicó a los jefes de Área o encargados de cada una de las áreas y a los empleados asistenciales y administrativos.

4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

4.3.1 Población

La población está comprendida por el personal que labora en la Sub Gerencia de Finanzas y Operaciones, Sub Gerencia de Actividades Económicas y la Oficina de Ejecución: Personal administrativo de las Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno.

4.3.2 Muestra

La asignación del tamaño de la muestra que tomamos en la encuesta será de 24 trabajadores ya que su asistencia es indispensable por lo que

las capacitaciones realizadas son directamente para el personal seleccionado, en las capacitaciones que ofrece la Sub Gerencia, los demás trabajadores son invitados a las capacitaciones que se dan para tener un mayor conocimiento acerca del tema y puedan orientar a los contribuyentes, así como también hacer recuerdo a los compañeros sobre las capacitaciones recibidas y se pongan en práctica.

4.4 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANALISIS DE DATOS

- La administración de la encuesta es de carácter anónimo para garantizar que el personal pueda expresarse libremente.
- Se aplicó la encuesta en forma individual al personal.
- La aplicación de la encuesta tiene una duración de 25 a 30 minutos.

Para la identificación de la aplicación de las funciones de personal, las respuestas se calificaron en:

SI: Aplicación adecuada NO: Aplicación inadecuada

- Para determinar el clima organizacional, los 90 ítems se marcaron en cada caso si son verdaderas (V) o falsas (F).

Se procedió a vaciar los datos según sean Verdadero o Falso. Se ubicó en las sub escalas correspondientes, utilizando la clave de ubicación de cada uno de los ítems dentro de estas escalas y sub escalas.

- Los resultados de estos se expresa en forma porcentual.
- Para el análisis de datos del clima organizacional se comparó cada respuesta con un patrón de favorable y desfavorable

Clima organizacional favorable: 51-100%(46-90 puntos)

Clima organizacional desfavorable: 50-0 %(45-0 puntos)

Para relacionar la aplicación de las funciones de la administración de personal con el clima organizacional, se procedió a calificar las encuestas obtenidas:

Adecuado: 11-20 puntos Inadecuado: 10 -0 puntos

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados de la investigación, están de acuerdo a los objetivos e hipótesis de la investigación de nuestro objetivo que refiere el “Describir el Clima Organizacional en función del liderazgo, relaciones interpersonales de la Municipalidad Provincial de Puno”.

La propuesta que damos a las Sub Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno es de dar una mayor importancia en cuanto al Clima Organizacional ya que viendo los resultados obtenidos en la presente investigación vemos que no cuenta con un Clima Organizacional adecuado para lo cual se debe dar un control y manejo adecuado a lo que es en esencia el Recurso humano más importante, como bien sabemos un trabajador tiene mejor rendimiento si se le brinda la mayor importancia y se le da las facilidades de incorporación y las posibilidades de acuerdo al tiempo en el que se desempeñan en la Municipalidad un ascenso respectivo.

Se puede implantar desde principios de año un Plan Anual de Capacitaciones ya sean sobre Tributos Municipales o sobre Motivación y Liderazgo que son temas muy importantes para que con esto los trabajadores se sientan más confiados en su trabajo y no cometan errores, al generar un Plan de Capacitación anual se debe tener un presupuesto establecido para traer buenos ponentes reconocidos donde ellos mismos capten la atención del personal capacitado. Se sabe que en estas Sub Gerencias se trabaja de acuerdo a metas establecidas, esta medida se puede aprovechar a la vez dando beneficios a los trabajadores que cumplan con sus metas establecidas y tengan un buen rendimiento en el área de trabajo, premiándolos con cursos de capacitación enviándolos a otras ciudades del Perú con todo los gastos pagados que el curso pueda generar para que así estén más motivados en el trabajo que realizan. O a la vez si no se logra conseguir cursos específicos en Tributos Municipales se pueden generar el trabajo por comisiones o bonos para los trabajadores que tengan una mejor recaudación.

Cuadro 1. Capacitaciones

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	ASISTENTES	TEMAS	DURACION	EXPOSITOR
Enfoque moderno de la Motivación y desarrollo de la capacitación del personal.	Para esta capacitación asistirán trabajadores y Jefes de las Sub Gerencias.	-Desarrollo de la Autoestima. -Reconocimiento de Logros. -Técnicas de Motivación.	La duración de esta exposición fue de 3 horas	Profesional en Administración de Empresas y conocimiento del comportamiento de la persona, profesional en Psicología.
Calidad y Excelencia en el Servicio al Cliente	Para esta capacitación asistirán trabajadores y Jefes de las Sub Gerencias.	-Calidad y excelencia en el servicio al cliente -Técnicas de atención al cliente.	La duración de esta exposición fue de 3 horas.	Profesionales Especializados en el área de Mercadotecnia.

Podemos sugerir a la Oficina que tome en cuenta los programas de Capacitación pueda ser relacionado a la motivación y atención al cliente ha sido un concepto especialmente estudiado por los diferentes científicos sociales, quienes han brindado al tema un aporte de incalculable valor, haciendo que en las últimas décadas se hayan aceptado cada vez más ideas fundamentales de motivación, pues el estudio de esta es una búsqueda de inquietantes respuestas a la naturaleza humana.

Cuadro 2. Capacitaciones realizadas en las Sub Gerencias y Gerencias de la M.P.P

NOMBRE DE LA CAPACITACION	ASISTENTES	TEMAS	DURACION	EXPOSITOR
Taller de Inducción sobre Técnicas para la Mejora de la Recaudación en la Municipalidad.	Para esta capacitación asistieron 18 trabajadores de las Sub Gerencias	Técnicas para mejorar procesos clave de la gestión tributaria municipal	La duración de esta exposición fue de 2 horas	OMAR COVEÑAS FLORES
Herramientas necesarias para llevar un buen Clima Laboral	Para esta capacitación asistieron 23 trabajadores de la SGFO.	Herramientas necesarias para llevar un buen Clima Laboral	La duración de esta exposición fue de 2:30 horas	CPC. Elvis Sucasaire Monroy
Fiscalización Tributaria Municipal	Para esta capacitación asistieron 23 trabajadores de la SGFO.	Fiscalización Tributaria Municipal	La duración de esta exposición fue de 2:00 horas	CPC. Elvis Sucasaire Monroy
Relaciones interpersonales y su influencia en el Clima Organizacional	Para esta capacitación asistieron 24 trabajadores de la SGFO.	Relaciones interpersonales y su influencia en el Clima Organizacional	La duración de esta exposición fue de 1:30	Inter – Americana – Liderazgo, Motivación y Coaching.

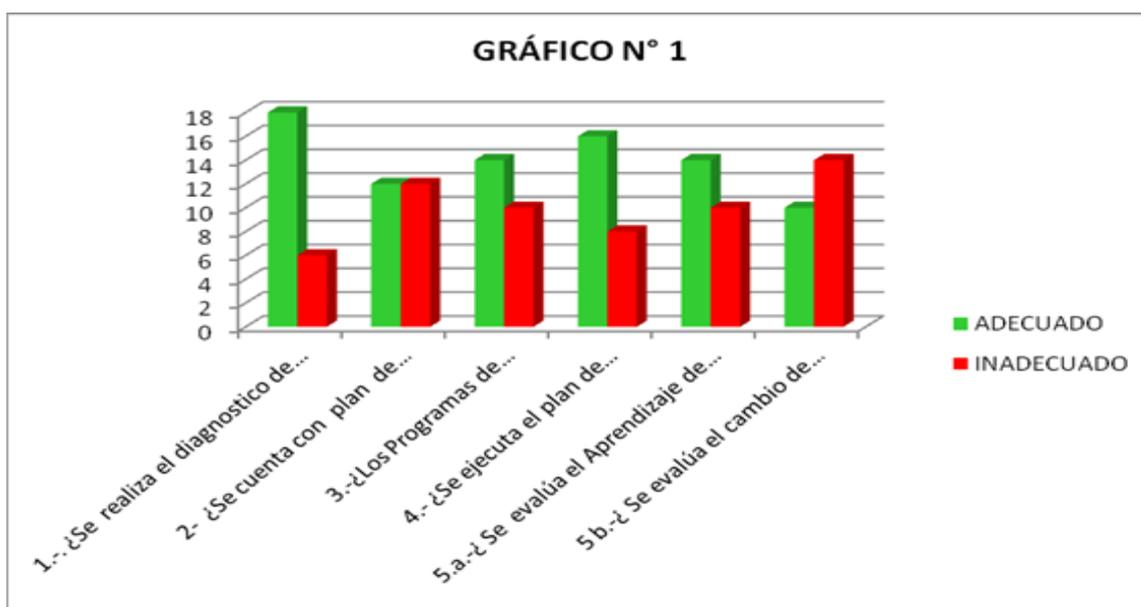
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.-Encuesta realizada a 24 trabajadores de las Sub gerencias de la Municipalidad provincial de Puno (programas de capacitación)

ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE LAS SUB GERENCIAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO	ADECUADO		INADECUADO		TOTAL	
	N ^a	%	N ^a	%	N ^a	%
1.- ¿Se realiza el diagnostico de las necesidades de capacitación considerando el análisis de tareas o funciones que no se están cumpliendo adecuadamente?	18	75	6	25	24	100
2- ¿Se cuenta con plan de capacitación?	12	50	12	50	24	100
3.- ¿Los Programas de capacitación se consideran principios de aprendizaje?	14	58	10	42	24	100
4.- ¿Se ejecuta el plan de capacitación conforme a lo programado?	16	67	8	33	24	100
5. a.- ¿Se evalúa el Aprendizaje de los participantes?	14	58	10	42	24	100
5 b.- ¿Se evalúa el cambio de comportamiento?	10	42	14	58	24	100

Fuente: encuesta aplicada al personal de las Sub Gerencia Método WES

Ilustración 1 encuesta ala personal de la Sub Gerencia de la M.P.P.



Fuente: Cuadro 3

Como vemos en el cuadro se observa en porcentajes las respuestas de la encuesta realizada al personal de las Sub Gerencias en el grafico podemos observar la aplicación de la función de capacitación es adecuada en la mayoría de ítems, existe conocimiento de planes de capacitación del personal por parte de las Sub Gerencias, se realiza el estudio y análisis de las necesidades de capacitación, se consideran principios de aprendizaje y lo que aún es desfavorable es que muchas veces no se cumple en las fechas indicadas, el plan de capacitación y la evaluación es incompleta ya se deba a la falta de asistencia por parte del personal.

A la pregunta realizada si el diagnostico de necesidades de capacitación se están cumpliendo adecuadamente los 24 encuestados respondieron: un 75 % que si se realiza el análisis de las tareas y funciones, un 25 % respondió que no es adecuado el diagnostico en cuanto al análisis de las tareas o funciones que se encarga a cada trabajador.

A la pregunta ¿Si se cuenta con planes de Capacitación? los encuestados respondieron con: un Si el 50% que si hay planes de capacitación y un 50% que no hay planes de capacitación o que no se cumplen de acuerdo a la fecha establecida.

La pregunta 3 ¿Si los programas de capacitación se consideran principios de aprendizaje?, el 58% respondió que si se consideran principios de aprendizaje y un 42% respondió que no lo consideran como un principio de aprendizaje, como vemos para la mayoría de trabajadores es favorable los programas de capacitación porque adquieren más conocimientos mediante cada programa de capacitación que se realiza.

La pregunta 4 ¿Si se ejecuta el plan anual de capacitación conforme a lo programado? se respondió con mayoría un 67% que se ejecuta el plan de capacitación y un 33% que no se ejecuta, esto se debe a que se realizan los programas de capacitación pero no al 100% de lo que se plantea en el Plan de Capacitación.

En la pregunta 5 sobre la evaluación del aprendizaje y el cambio del comportamiento vemos que respecto al aprendizaje un 58% respondió que es adecuado y un 42% que no lo ve como aprendizaje, en los cambios de comportamiento el 42% lo asume como un objetivo que debe realizar y un 58% respondió que no se demuestran un mayor interés en realizar un cambio de comportamiento después de cada capacitación.

- Bohlander, Snell y Sherman, refieren que el primer paso del proceso de capacitación es el estudio y análisis de las necesidades de capacitación, proceso a través del cual se determina la carencia de conocimientos, habilidades y/o actitudes de los trabajadores que comprometen la eficiencia de la organización y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación.
- Respecto al Plan de Capacitación se ha observado que si existe un plan anual de capacitación conocido como Plan Local de Capacitación, así mismo corroboran a esto el cuestionario aplicado al responsable del área.
- En relación a la ejecución del plan conforme a lo programado, en la encuesta aplicada a los trabajadores refieren, que no se está cumpliendo las actividades programadas en su totalidad en el Plan

Anual de Capacitación, una de las justificaciones que dan los encargados es que no se cumplen por falta de presupuesto.

- Los Programas de Capacitación se consideran como los principios de aprendizaje.
- Al respecto Bohlander Snell Sherman refiere que al diseñar un programa de capacitación es preciso considerar los principios del aprendizaje. Estos principios incluyen el establecimiento de metas, las diferencias entre las personas, la práctica activa, el aprendizaje, la retroalimentación y el refuerzo.
- Un porcentaje ligeramente significativo considera que si se están aplicando principios del aprendizaje, ello se demuestra por la calidad de capacitaciones que se imparte más que todo al personal asistencial, utilizando metodologías de acuerdo al tipo de personal y área a capacitar. Sin embargo se ha observado que no se enfatiza en lo que se refiere a la práctica Activa y Repetición (Los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto de la forma en que se supone que lo harán), y la Retroalimentación y Refuerzo que sirve para dos efectos afines: conocer los resultados y motivar. Los aspectos informativos de la retroalimentación ayudan a las personas a concentrarse en aquello que hacen bien o mal, pues ayuda a acercarse a los objetivos de la capacitación.
- El seguimiento y evaluación del personal capacitado tiene algunas deficiencias, sin embargo los responsables del área, señalan que si se cumple la evaluación del personal capacitado a través de promedios ponderados de calificación, informes de capacitación y réplica. Sin

embargo poco o nada se realiza respecto a la evaluación del cambio de comportamiento, la aplicación de lo aprendido en el trabajo.

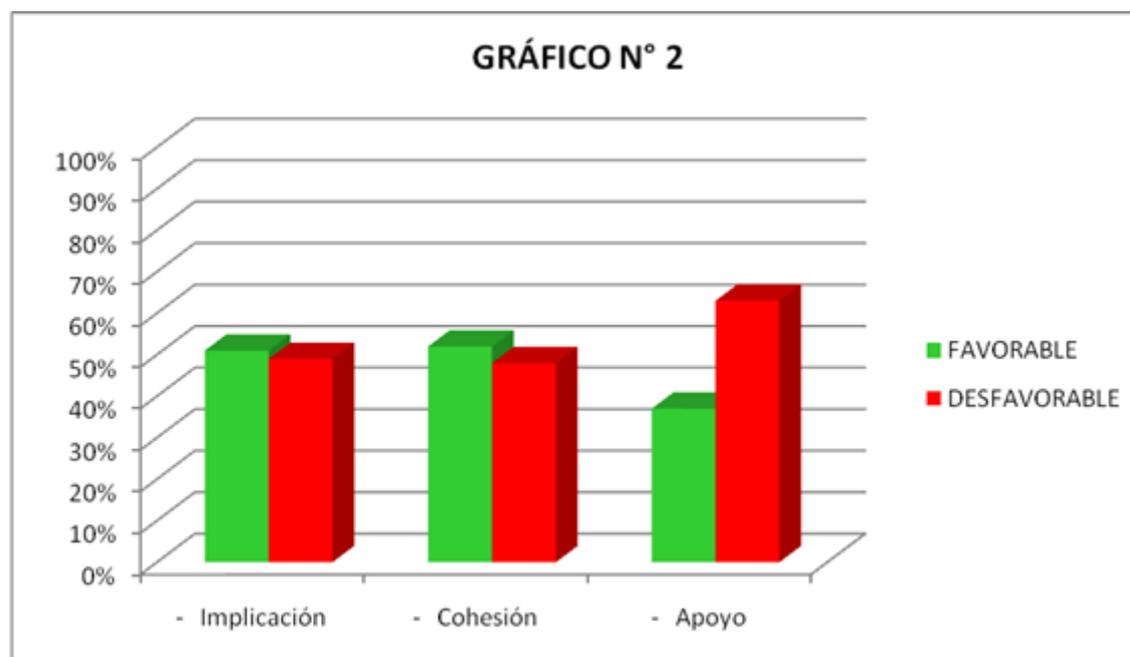
- Así también Bolhander. Snell. Sherman refiere la evaluación de un programa de capacitación debe centrarse en varios criterios: en el aprendizaje y el cambio de comportamiento respecto al trabajo y al trabajo en equipo que se debe de dar.
- Contrastando con el marco teórico en referencia se puede afirmar que la evaluación es incompleta, es decir no se aplica de manera adecuada la evaluación de Programas de Capacitación, más que todo con respecto al cambio de comportamiento en el trabajo. Teniendo en cuenta que en los programas de capacitación se realiza gran inversión económica como también en el tiempo en que se realizan estas actividades, pues se desperdician cuando no se realiza una buena evaluación que permita mejorar todos los anteriores aspectos, los cuales afectan directamente al desempeño organizacional.

Cuadro 4 Clima organizacional en las subgerencias de la municipalidad provincial de Puno

¿Cuáles son las relaciones del Clima Organizacional en las Sub Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno?

DIMENSIONES	FAVORABLE	DESFAVORABLE	
	%	%	%
- Implicación	51	49	100
- Cohesión	52	48	100
- Apoyo	37	63	100
SUB TOTAL	47	53	100

Fuente: encuesta aplicada por ejecutora (WES)

Ilustración 2.- Clima organizacional en la sub gerencia de la M.P.P

Fuente: cuadro 4

De acuerdo a los resultados la escala de Relaciones son favorables las sub escalas de Implicación y Cohesión y la subes cala de apoyo es desfavorable.

El nivel de la sub escala de Cohesión que es de 52% nos indica que es favorable en las Sub Gerencias. Lo cual quiere decir que, hay cierto grado de compañerismo, ayuda mutua y trato amable entre los compañeros de trabajo, pero que no es del todo optimo ya que un significativo 48% nos demuestra que se tiene que trabajar más sobre el compañerismo y el trabajo en equipo, por lo que se necesita mejorar la cohesión entre los empleados, sobre todo en aquellos aspectos desfavorables como la falta de ayuda a los nuevos empleados.

El nivel de Implicación cuenta con un 51% lo cual es favorable lo que indica que los trabajadores se preocupan regularmente por su actividad y se entregan a ella, ponen esfuerzo en lo que hacen, se identifican con las Sub Gerencias

y como aspectos desfavorables que indica un 49% existe poco espíritu de grupo, pocos voluntarios para hacer algo y lo que más llama la atención por el porcentaje elevado, es que muchos parecen estar pendientes del reloj para dejar el trabajo, lo cual significa que existe poca variedad en los procedimientos de trabajo y que estos son rutinarios creando estados de aburrimiento, así mismo las encuestas determinan que, es aún difícil, que el personal haga un trabajo excelente.

El nivel de apoyo es desfavorable cuenta con un 63%, generalmente no existe confianza para tratar con los jefes sus problemas personales, los jefes no apoyan ni motivan al personal para crear un buen clima laboral.

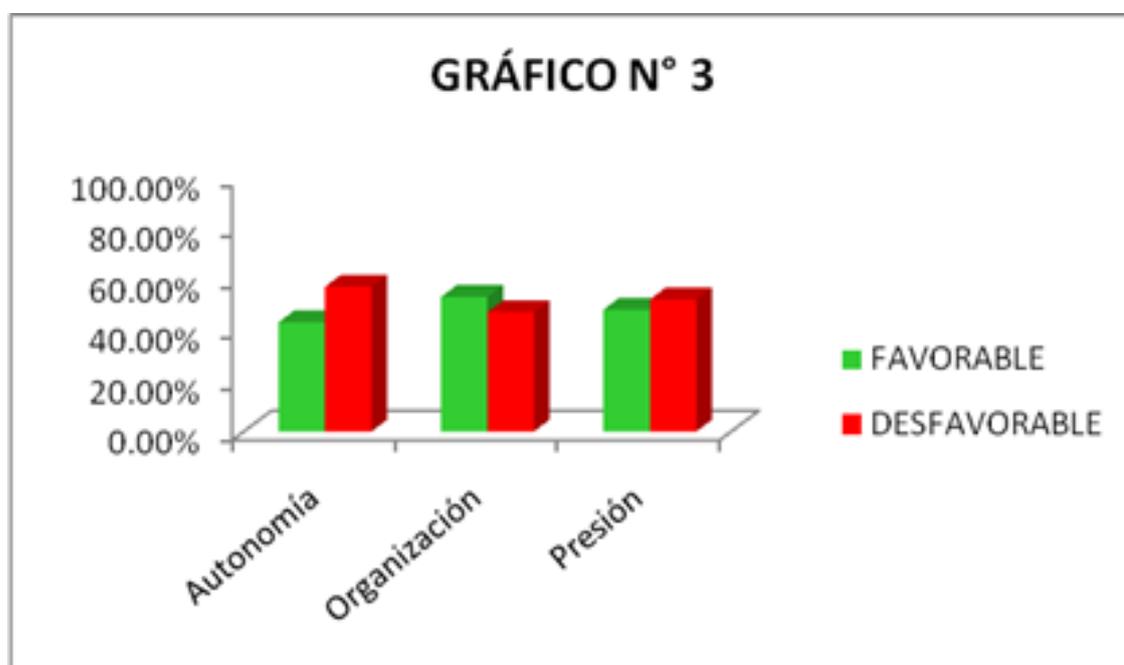
Cuadro 5.- Nivel de autorregulación del clima organizacional de la sub gerencia de la M.P.P.

¿Cuál es el nivel de Autorrealización del Clima Organizacional de las Sub Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno?

DIMENSIONES	FAVORABLE	DESFAVORABLE	
	%	%	
- Autonomía	43	57	100
- Organización	53	47	100
- Presión	48	52	100
SUB TOTAL	48	52	100

Fuente: encuesta aplicada por ejecutora (WES)

Ilustración 3 Nivel de autorregulación del clima organizacional en las sub gerencias de la M.P.P



Fuente: cuadro 5

Según los resultados obtenidos de la escala de autorrealización nos indican: que la sub escala de organización es favorable con un 53%, la de autonomía cuenta favorablemente con un 43% y desfavorable con un 57%, presión son desfavorable con un 52%.

El grado de Organización en las Sub Gerencias objeto de estudio es favorable. En general el personal es eficiente en la medida que se le proporciona las facilidades respecto a insumos y materiales de trabajo y se practica una adecuada supervisión en el cumplimiento de metas de trabajo.

A nivel general el grado de Autonomía de los trabajadores respecto a ser autosuficientes y a tomar decisiones propias es desfavorable. Los empleados

poseen poca libertad para actuar, no intentan ser independientes ya se deba al temor de las repuestas de los Superiores.

La sub escala de Presión en general, es desfavorable; Los resultados muestran que existe una continua presión para trabajar, dado que anualmente se tiene que cumplir con las metas asignadas por el Ministerio de Economía y Finanzas, cuando algunas veces el cumplimiento de metas experimenta retrasos o reprogramaciones por falta de una adecuada planificación y supervisión de avance de actividades y falta de supervisión del personal.

El problema central en este caso es el excesivo conjunto de procedimientos en la parte administrativa, convirtiéndose en rutinas laborales que impiden cumplir las metas en forma oportuna, siendo necesario realizar labores en horas extraordinarias ya que se debe tener a medio año más del 50% de la meta superada.

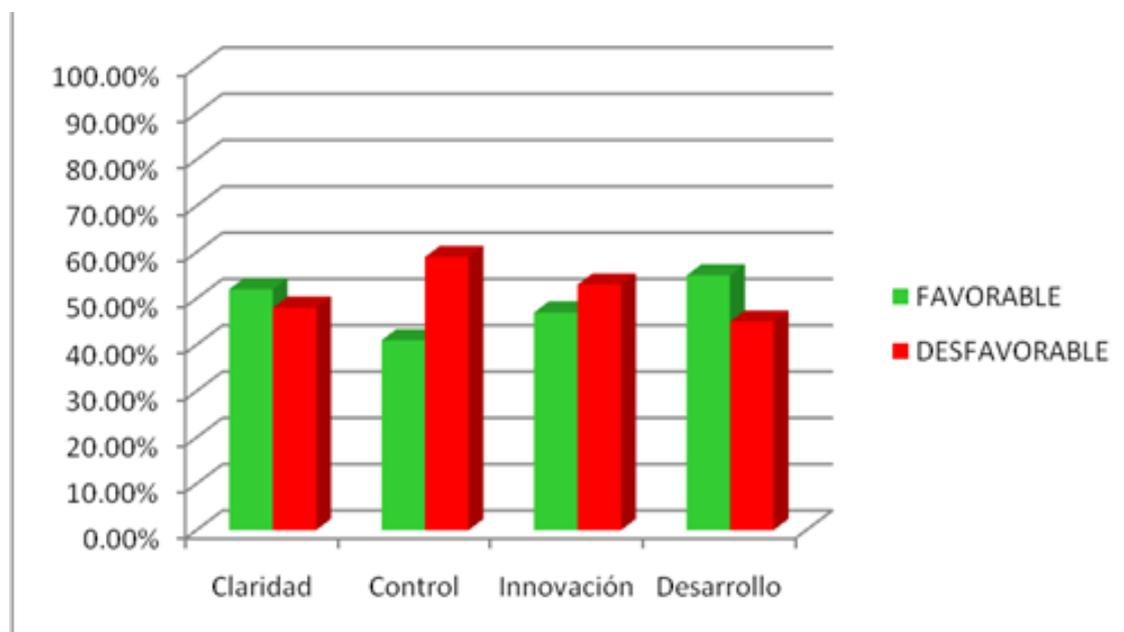
Cuadro 6.- Estabilidad del clima laboral

¿Cómo es la Estabilidad/Cambio del Clima Organizacional en las Sub Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno?

DIMENSIONES	FAVORABLE	DESFAVORABLE	TOTAL
	%	%	%
- Claridad	52	48	100
- Control	41	59	100
- Innovación	47	53	100
- Desarrollo	55	45	100
SUB TOTAL	49	51	100

Fuente: encuesta aplicada por ejecutora (WES)

Ilustración 4 Estabilidad/cambio del clima organizacional de las sub gerencias de la M.P.P



Fuente: cuadro 6

A nivel de la escala de Estabilidad/Cambio, el grado de control e innovación son desfavorables, mientras que las sub escalas de Desarrollo y Claridad son favorables.

El grado de control aplicado a los trabajadores de las Sub Gerencias es desfavorable, los trabajadores se sienten presionados, lo cual afecta a un clima laboral inapropiado para cumplir con las metas establecidas.

Se percibe niveles de autoritarismo a otorgarse mucha importancia a las normas para mantener la disciplina, con vigilancia muy estrecha, lo cual es negativo, cuando podría persuadirse o motivarse al personal a ejecutar su trabajo de manera espontánea y sin presiones formales.

La supervisión ejercida por los directivos es permanente, con la finalidad de que los trabajadores cumplan con las Metas correspondientes. Asimismo el control de asistencia es estricto de acuerdo a las normas de puntualidad, permanencia y control de permisos y licencias según el MOF de la Municipalidad

Los resultados de la escala de Innovación del clima organizacional es desfavorable, no se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente, pocas veces se experimentan ideas nuevas.

La ejecución de labores se ha convertido en rutina, creando un ambiente que no valora el hacer las cosas de modo diferente. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo, no hay variedad de las cosas.

En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas, que puedan mejorar la atención a los usuarios.

El grado de claridad es favorable, según la percepción de los empleados del Área en estudio, se refleja en que las normas y reglas son claras y no ambiguas, las responsabilidades de los jefes están bien definidas, casi no hay dudas sobre lo que tienen que hacer, conocen las tareas encomendadas.

Brunet, refiere Claridad (CL). Como el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.

Estos resultados se pueden atribuir a la existencia de protocolos de atención para casi todas las actividades asistenciales, existe buena difusión de normas, reglamentos, etc. que permitan tener claro lo que deben hacer.

Las Sub Gerencias tiene como política otorgar facilidades al personal para realizar otros estudios complementarios a su puesto de trabajo o para un mejor desarrollo personal, es por ello que se observa que, el personal es consciente de la importancia de la capacitación para oportunidades de progreso y para acceder a puestos superiores, y están interesados en capacitarse para mejorar su trabajo.

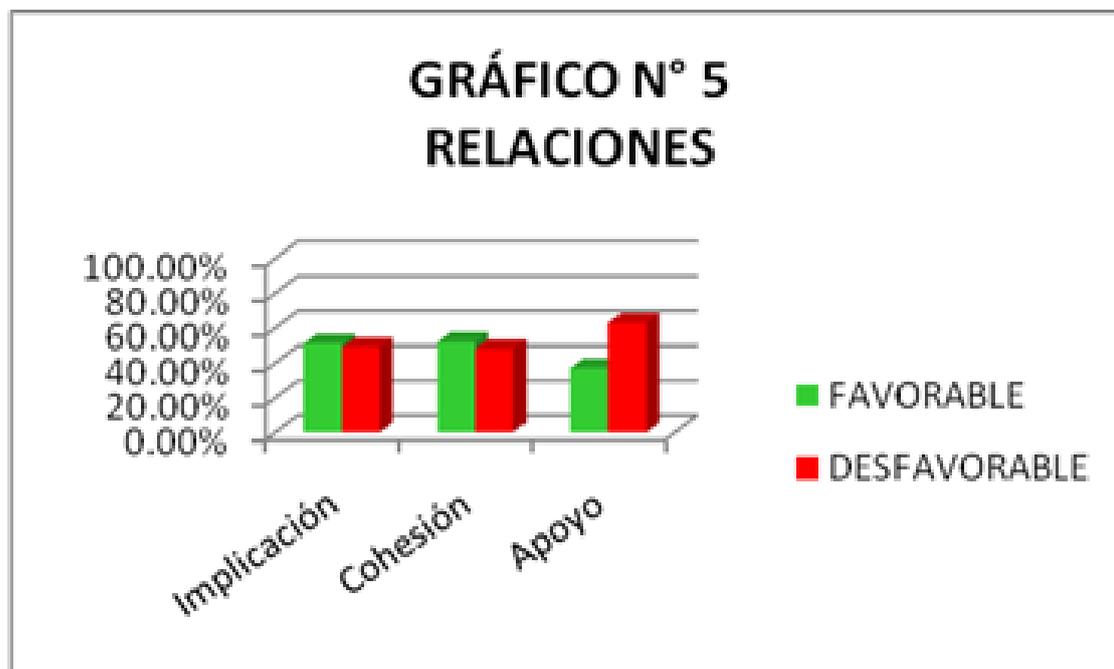
Cuadro 7.- Clima organizacional

¿COMO ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS SUB GERENCIAS DE LA MUNICIPALIDADES PROVINCIAL DE PUNO?

DIMENSIONES	FAVORABLE	DESFAVORABLE	TOTAL
	%	%	%
RELACIONES			
Implicación	51	49	100
Cohesión	52	48	100
Apoyo	37	63	100
AUTOREALIZACION			
Autonomía	43	57	100
Organización	53	47	100
Presión	48	52	100
ESTABILIDAD/CAMBIO			
Claridad	52	48	100
Control	41	59	100
Innovación	47	53	100
Desarrollo	55	45	100
TOTAL	47	53	100

Fuente: encuestas de aplicación

Ilustración 5 Relaciones de los trabajadores en la sub gerencia de la M.P.P



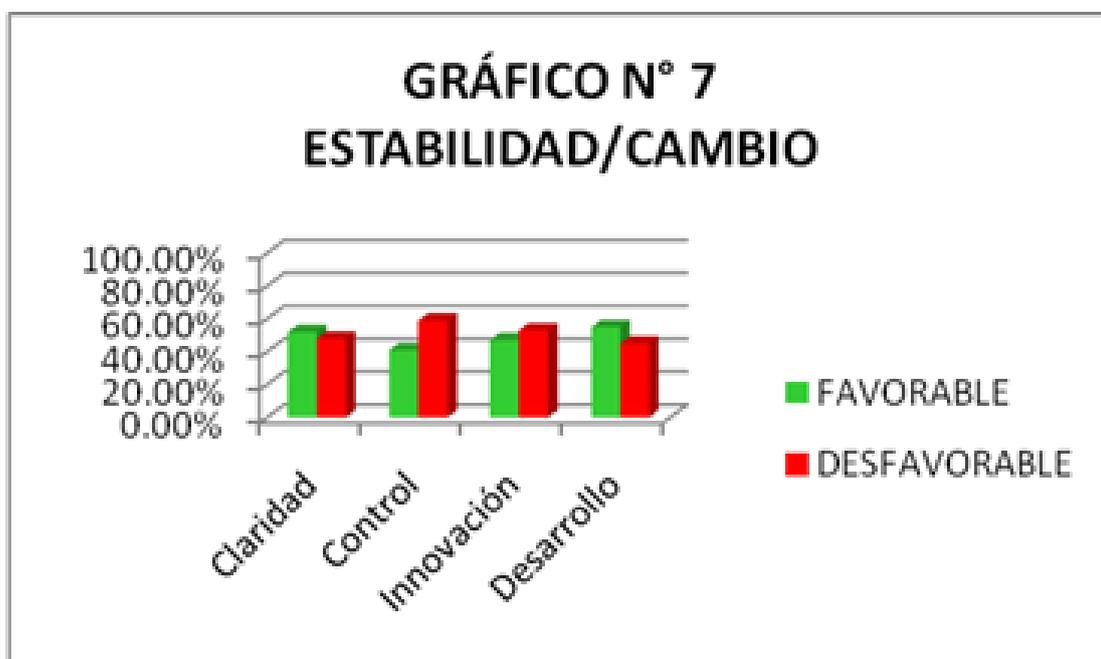
Fuente: cuadro 7

Ilustración 6 Auto realización de los trabajadores en la sub gerencia de la M.P.P



Fuente: cuadro 7

Ilustración 7 Estabilidad/cambio de los trabajadores en las sub gerencias de la M.P.P



En los gráficos mostramos en porcentajes los resultados del estudio realizado en las Sub Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno en cada grafico

vemos los resultados obtenidos como en las Relaciones, Auto realización y Estabilidad/Cambio entre los trabajadores, podemos observar que el clima organizacional global es desfavorable en las Sub Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno.

En conclusión; en cuanto a la dimensión de relación se puede decir que las relaciones en las Sub Gerencias objeto de estudio no son buenas o adecuadas. Sin embargo las sub escalas de implicación y cohesión son favorables, esto quiere decir que los empleados se identifican con los objetivos y metas de las Sub Gerencias, asimismo entre los trabajadores se llevan bien entre sí y lo que estaría fallando es a nivel de apoyo o asesoría a los trabajadores, por parte de los jefes inmediatos superiores los que no motivan al personal para crear un buen clima laboral.

En cuanto a la Autorrealización podemos decir que el personal en general, es consciente de que no se le permite una cierta autonomía en el cumplimiento de sus funciones por otro lado no se encuentran lo suficientemente motivados por la presión laboral de parte de los directivos y procedimientos propios de la institución. Sin embargo los niveles de eficiencia y eficacia son favorables.

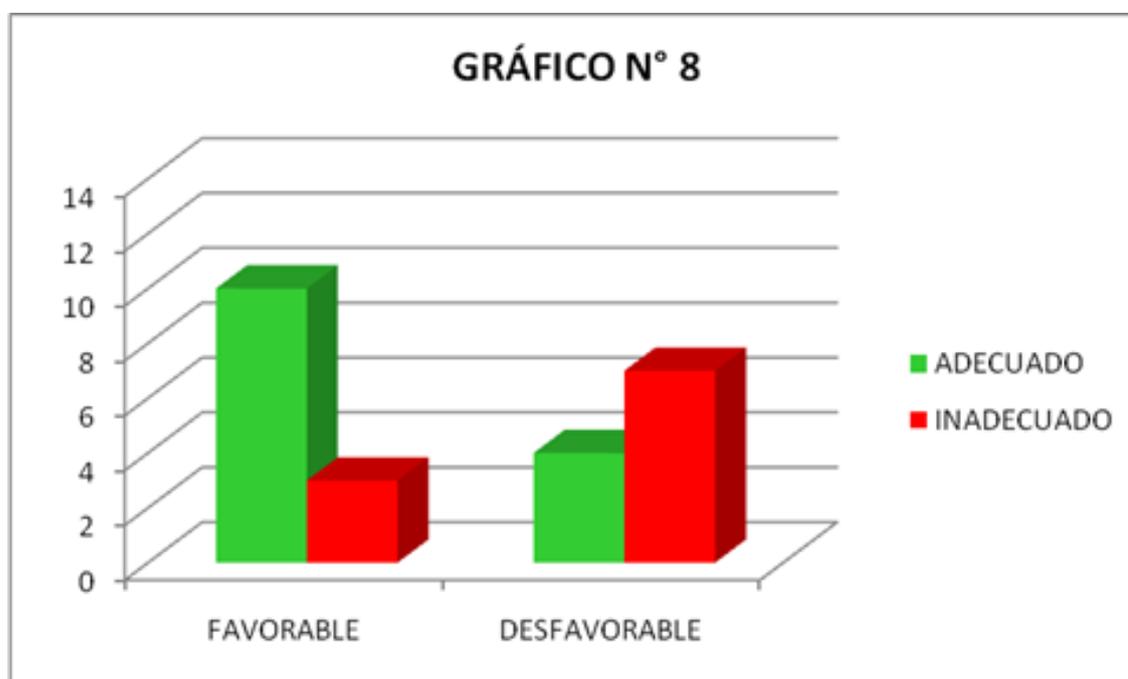
Concluyendo referente a la dimensión de estabilidad /cambio se puede decir que existe exceso de control y presión laboral en el cumplimiento de las funciones y metas establecidas anualmente a las Sub Gerencias, escasa tendencia hacia el cambio y la variedad, pero con una fortaleza orientado a mejorar la capacitación, para lograr los objetivos institucionales de manera adecuada.

Cuadro 8.- Influencia en la aplicación de la función de capacitación en el clima organizacional de la sub gerencia de la M.P.P

CLIMA ORGANIZACIONAL FUNCION CAPACITACION	FAVORABLE		DESFAVORABLE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
ADECUADO	10	42	4	17	14	58
INADECUADO	3	13	7	29	10	42
TOTAL	13	54	11	46	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 1.- Influencia en la aplicación de la función de capacitación



Fuente: Cuadro 8

Sabemos que existe influencia entre la aplicación de la función de capacitación y el clima organizacional.

Brunet L. refiere que los procesos organizacionales de la institución, dentro de ellos la capacitación, forma parte de la Gestión de Recursos Humanos y son considerados elementos esenciales del Clima organizacional.

De esta forma podemos afirmar que la capacitación es un aspecto importante, que influye en clima organizacional. Hoy más que nunca se hace necesario la capacitación y la importancia que la organización dé a la capacitación de todo su personal para contribuir a un clima organizacional favorable, pero en general todavía hay aspectos que se deben de superar para ser óptimos.

La función de capacitación y desarrollo se encarga de mejorar permanentemente las capacidades y habilidades de los empleados. El objetivo es mejorar el rendimiento presente y futuro de la organización, entonces esta constituye en una herramienta estratégica de primera importancia para alcanzar el objetivo principal de la Sub Gerencia.

Un Clima desfavorable puede afectar la satisfacción en el trabajo, su rendimiento y aun su aprendizaje, por lo que se deberá dar mayor importancia en la aplicación de la función de capacitación.

5.2 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Habiendo procesado y analizado la información obtenida de las encuestas y cuestionarios correspondientes se ha podido observar los siguientes resultados:

5.2.1 Hipótesis Específica 1

Los programas de capacitación no son coherentes con los instrumentos de gestión para las Sub Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno según el estudio realizado en esta oficina.

Según la hipótesis planteada las Sub Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno no se utilizan todos los Instrumentos de Gestión que si se utilizan en la M.P.P. es por eso que no son coherentes de los 8 instrumentos solo se utilizan 3 Instrumentos de Gestión los cuales son el MOF, ROF, CAP.

Los Instrumentos de Gestión que utilizan en la Municipalidad Provincial de Puno son: el ROF (Reglamento de Organizaciones y Funciones), MOF (Manual de Organizaciones y Funciones), Clasificador de Cargos, CAP (Cuadro de Asignación de Personal), MAPRO (Manual de Procedimientos), TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos), Indicadores de Desempeño.

De acuerdo a los resultados expuestos se puede afirmar que la hipótesis es aceptable.

5.2.2 Hipótesis Específica 2

El nivel del liderazgo y, relaciones interpersonales no favorece un adecuado clima organizacional en las Sub Gerencias de la M.P.P.

Según los resultados de la encuesta realizada nos indican que las relaciones interpersonales, el nivel de liderazgo y apoyo no son muy favorables de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada nos indica que tanto el nivel de cohesión e implicación son favorables esto quiere decir que hay un cierto grado de compañerismo, pero esto a la vez solo se da en un círculo cerrado entre los trabajadores antiguos de esta oficina, lo cual es muy difícil que un trabajador se incorpore en el

ambiente social de la oficina rápidamente; pero un significativo 48% nos indica que se tiene que trabajar en equipo para que así el apoyo, compañerismo y liderazgo de parte de los trabajadores sea más notoria hacia los nuevos compañeros que entren a laborar en las distintas Sub Gerencias mencionadas antes, entonces se da la validez a la hipótesis planteada.

5.2.3 Hipótesis Especifica 3

Las deficiencias en los programas de capacitación, determinan el inadecuado clima organizacional en las Sub Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno.

De acuerdo a la comprobación válida de las hipótesis específicas y estas siendo un desglosado de la general determinamos q esta es válida que las deficiencias en los programas de capacitación, determinan el inadecuado clima organizacional en el nivel de apoyo de la Sub Gerencia es desfavorable por lo general no existe confianza para tratar con los jefes sus problemas ya sean personales o del trabajo, los jefes no apoyan no motivan para mejorar el clima organizacional, al contrario esperan demasiado de los empleados, cuando en realidad brindan escasa guía, asesoría o capacitación para el cumplimiento efectivo de las funciones en el puesto de trabajo.

Como se indicó en la sección de técnicas a utilizar para la recopilación de la información, se ha aplicado los cuestionarios y encuestas elaboradas para dicho fin a trabajadores de las Sub Gerencia de la

Municipalidad Provincial de Puno. Una vez recabada la información se procesaron los datos obtenidos cuantitativamente posteriormente se interpretaron estos datos y se llegaron a las conclusiones correspondientes. Finalmente podemos afirmar existe una relación de estos aspectos es decir la efectividad en el desempeño para obtener un mejor clima organizacional tiene una relación con la calidad de servicios a los clientes y a los mismos trabajadores, por lo cual la hipótesis se acepta en la investigación realizada.

CONCLUSIONES

- La capacitación es adecuada en algunos aspectos especialmente referentes a la planificación. Sin embargo los aspectos que se aplican inadecuadamente es el incumplimiento de los programas de capacitación por falta de presupuesto, programados en su plan anual y deficiencias en cuanto a la evaluación del comportamiento.

- El clima organizacional en general es desfavorable con un 63%, en las Sub Gerencias de la Municipalidad Provincial de Puno. Las relaciones en la Municipalidad no son tan buenas solo cuentan con un 49%, sin embargo las sub escalas de implicación tienen un 51 % y cohesión con 52 % son favorables, lo cual quiere decir que los empleados se identifican con la Sub Gerencia, están comprometidos con su trabajo, pero el apoyo o asesoría a los trabajadores por parte de jefes inmediatos superiores no es adecuado. La Dimensión de Autorrealización que los empleados perciben poca autonomía cuenta con 57 % y existe presión laboral por parte de los directivos y procedimientos propios de la Municipalidad, sin embargo los niveles de organización son buenas en un 53 %. En cuanto a la Dimensión de estabilidad/cambio son favorables la subes cala de claridad tiene un 52 % y desarrollo y son desfavorables el control con 51 % y la innovación en 53 %, los cuales indican la existencia de la presión laboral en el cumplimiento de funciones, escasa tendencia hacia el cambio y la variedad.

Aplicando las encuestas realizadas se ha comprobado que la aplicación de las funciones de la administración de personal como los Programas de Capacitación influye en el clima organizacional en forma significativa.

RECOMENDACIONES

A los Jefes inmediatos para que realicen los Programas de Capacitación mejorar los aspectos relacionados a la evaluación y seguimiento del personal capacitado así como velar por el cumplimiento de los programas de capacitación establecidos en el Plan anual ya que existe una variedad de técnicas y modelos de procesos de selección y capacitación de los enfoques teóricos para que puedan ser adaptados a una determinada entidad, tomando en cuenta ciertos criterios adecuados a las características, necesidades y a la realidad presentada; el modelo que se toma en el presente informe de investigación es una adaptación de los distintos enfoques planteados.

Al jefe de la Sub Gerencia de Personal de la Municipalidad, tomar medidas para mejorar el clima Organizacional como, mayor capacitación a los jefes inmediatos dado que los resultados del clima organizacional indican deficiencias en las áreas relacionados con los jefes como autonomía, presión y control. Estudiar otros componentes y dimensiones del clima organizacional, dado su complejidad, como el componente de comportamientos, la estructura de la organización, entre otros, para poder comprender mejor el clima laboral de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2002). *Desempeño por Competencias. Evaluación por 360°*. MEXICO GRANICA.
- Bonhlander, S. (2001). *Administracion de Recursos Humanos*. BUENOS AIRES.
- Brunet, L. (1999). *El clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnostico y consecuencias*, México: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones* . Mexico: TRILLAS.
- Caigiori , L. (2000). *El clima organizacional* .
- Cardenas, J. (2011). *Importancia de la administracion de personal*.
- Carrillo, S. (2010). *Motivacion y Clima Laboral en Entidades Universitarias*.
- Chiavenato, I. (2000). *Admnistracion de Recursos Humanos*. NORMAS S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. 7° ed. Mexico DF: Mc Graw Hill
- Daft R.I. (2010) *Teoría y diseño organizacional*. 8° ed. México: Thompson
- Davis, K. y Newstrom J. (1993). *Comportamiento Humano en el trabajo*, Mexico: Editorial Mc. Graw – Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administracion de Personal* . EDIMSA .
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Hernández, S.R. Fernández, C.C. y Baptista, L.P.N (2003). *Metodología de la Investigación* MEXICO: Mc. Graw Hill.
- Garcia, M. (2012). *Clima Organizacional y su Diagnostico*.

Palomino, R. (2001). *Ser Humano y Trabajo. Clima Organizacional*. Recuperado de: <http://sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm>.

Robbins, S. (1996). *Fundamentos de la Administracion* .PRITINCE S.A.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Werther, W., y Davis. K. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humano* (4° ed.) México: McGraw-Hill.

Werther, W., & Keitch, D. (1996). *Administracion de Personal y R.R.H.H.*

Mexico: Mac Craw-Hill.