

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de Administración y Gestión Pública

Trabajo de Suficiencia Profesional

**Clima organizacional y el desempeño laboral en los  
trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachimayo,  
provincia de Anta, departamento del Cusco**

Natividad Adrian Cusihuaman Mañaccasa

Para optar el Título Profesional de  
Licenciado en Administración y Gestión Pública

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Trabajo de suficiencia profesional



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

## **Dedicatoria**

Al Todopoderoso por haberme permitido vivir hasta hoy que cuento con 59 años, por permitirme ver la luz del día y el conocimiento que me sirve para este trabajo.

A mis paisanos del distrito de Cachimayo que me dieron la oportunidad de servir como Alcalde en dos períodos, a ellos los tendré en mi corazón.

A mi familia, esposa, mis cuatro hijos y dos nietas quienes me alentaron para concluir mis estudios y me permiten seguir con el proyecto de mi vida.

A mis papás quienes me trajeron a este mundo, me criaron con valores y con vocación de servicio hacia los demás, con trabajo y lucha permanente.

Natividad Adrián Cusihuaman Mañaccasa

## **Agradecimiento**

El presente trabajo es gracias al apoyo de muchas personas primero, mi familia porque me ayudaron a formarme para llegar a ser profesional, segundo a los actores directos del proceso educativo y apoyo en este proyecto de Trabajo de Suficiencia Profesional.

Mi agradecimiento a mi esposa María Ysabel Quispe que me motivó y compendió que debía iniciar y terminar mis estudios universitarios y graduarme como profesional.

Mi agradecimiento a mi hijo Jhon Amaru Cusihuaman Quispe, que me ayudó en el proceso de aprendizaje y pautas del presente trabajo.

Mi agradecimiento a mis hijos Linda Pamela, Andy Adriano, Haylli María Cusihuaman Quispe quienes me motivaron para realizar mi TSP, además aportaron con sus conocimientos como estudiantes de diferentes carreras.

Mi agradecimiento a la Universidad Continental por permitirme estudiar en la modalidad virtual a distancia, por mi trabajo, hubiera sido difícil estudiar en forma presencial.

Mi agradecimiento a la docente Dra. Virginia Navarro Salvador por enseñarme con claridad la gramática, construcción de párrafos, interpretación de citas textuales entre otras relacionados a la comprensión y producción de textos académicos y productos de investigación.

Mi agradecimiento al docente Dr. Carlos Mezarina Aguirre, quien con la experiencia de estar en la alta Dirección de la Universidad Continental me dio una directriz de la metodología de la investigación lo cual me sirve para complementar mi trabajo.

Mi agradecimiento al docente Dr. Wagner Enoc Vicente Ramos coordinador de Investigación de la Facultad de las Ciencias de La Empresa, quien me enseñó a organizar, planificar, ejecutar y concluir el presente trabajo con resultados que puedan aportar en la solución del problema planteado.

Natividad Adrián Cusihuaman Mañaccasa.

## Índice General

Dedicatoria.....	2
Agradecimiento.....	3
Índice de tablas .....	7
Índice de Figuras.....	8
Resumen ejecutivo.....	9
Introducción .....	11
Capítulo I: Aspectos generales de la Institución.....	14
1.1. Datos generales de la institución.....	14
1.2. Actividades principales de la institución.....	14
1.3. Reseña histórica de la institución .....	15
1.4. Organigrama de la institución .....	16
1.5. Visión y Misión.....	17
1.5.1. Visión institucional.....	17
1.5.2. Misión institucional .....	17
1.6. Bases legales o documentos administrativos .....	17
1.7. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales .....	18
1.8. Descripción del Cargo y de las responsabilidades del Bachiller en la Institución.....	19
Capítulo II: Aspectos generales de las actividades profesionales.....	23
2.1. Antecedentes o diagnóstico situacional.....	23

2.2. Identificación de oportunidad o necesidad en el área de actividad profesional .....	25
2.3. Objetivos de la Actividad Profesional.....	30
2.3.1. Objetivo General.....	30
2.3.2. Objetivos específicos .....	31
2.4. Justificación de la actividad profesional .....	31
2.4.1 Justificación teórica .....	31
2.4.2 Justificación práctica .....	31
2.4.3 Justificación social.....	32
1.4.4. Justificación metodológica .....	32
2.5. Resultados esperados.....	33
Capítulo III: Marco Teórico.....	35
3.1 Bases teóricas de las metodologías o actividades realizadas .....	35
3.1.1. Clima Organizacional.....	35
3.1.2. Desempeño Laboral.....	42
4. Capitulo IV: Descripción de las actividades profesionales.....	48
4.1. Descripción de actividades profesionales .....	48
4.1.1. Enfoque de las actividades profesionales .....	48
4.1.2. Alcance de las actividades profesionales.....	50
4.1.3. Entregables de las actividades profesionales.....	51
4.2. Aspectos técnicos de la actividad profesional.....	52
4.2.1. Metodologías .....	52

4.2.2. Técnicas .....	54
4.2.3. Instrumentos .....	54
4.2.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades .....	55
4.3. Ejecución de las actividades profesionales .....	56
4.3.1. Cronograma de actividades realizadas. ....	56
4.3.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales.....	58
Capítulo V: Resultados .....	61
5.1. Resultados finales de las actividades realizadas .....	61
5.2. Logros alcanzados .....	65
5.3. Dificultades encontradas .....	69
5.4. Planteamiento de mejoras.....	69
5.4.1. Metodologías propuestas.....	70
5.4.2. Descripción de la implementación .....	72
5.5. Análisis.....	76
5.6. Aporte del bachiller en la institución .....	78
Conclusiones .....	80
Recomendaciones .....	81
Referencias.....	82

### **Índice de tablas**

Tabla 1. Oportunidad o Necesidad identificada en cuanto al Apoyo en la Motivación del personal.....	26
Tabla 2. Oportunidad o Necesidad identificada en cuanto a la Implantación de un programa de capacitación del personal .....	28
Tabla 3. Oportunidad o Necesidad identificada en cuanto a la Implantación de un Plan de Evaluación de desempeño del personal .....	29
Tabla 4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades .....	55
Tabla 5. Cronograma de actividades.....	56
Tabla 6. Resultados Logrados (Comparativo Alcalde anterior vs. Alcalde actual).....	63
Tabla 7. Logros específicos en cuanto al diseño de programas de motivación del personal..	66
Tabla 8. Logros específicos en cuanto al diseño de programas de capacitación del personal	67
Tabla 9. Logros específicos en cuanto al diseño de programas de evaluación de desempeño del personal .....	68
Tabla 10. Relación de salarios del personal administrativo y de obras de la Municipalidad ..	75
Tabla 11. Cuadro resumen de aportes del bachiller a la institución .....	78

## Índice de Figuras

Figura 1. Proceso y secuencia operativa del Programa de Motivación del Personal de la Municipalidad .....	58
Figura 2. Proceso y secuencia operativa del Programa de Capacitación del Personal de la Municipalidad .....	59
Figura 3. Proceso y secuencia operativa del Programa de Evaluación de Desempeño del Personal de la Municipalidad.....	60
Figura 4. Resultados logrados según tipo de programa desarrollado .....	66

## **Resumen ejecutivo**

El objetivo de este trabajo de suficiencia profesional fue diseñar estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachimayo, Provincia de Anta, Departamento del Cusco partiendo de la experiencia que tiene el autor en su investidura y experiencia como Alcalde de la Municipalidad. Dicho trabajo se desarrolló según el nivel de profundidad descriptivo y un diseño de campo ya que los datos se obtuvieron directamente de la realidad que en este caso está conformada por la Municipalidad.

Cabe destacar que, el presente trabajo se enfocó en el talento humano de esta organización, partiendo de la premisa de que, para que la Municipalidad pueda brindar un servicio de calidad, debe asumir un enfoque gerencial cuyo norte sea su identidad, no solamente como entidad prestadora de servicios públicos, sino esencialmente como una entidad humana, en tal sentido, el clima organizacional y el desempeño laboral en esta organización van a estar determinados fundamentalmente por las creencias que tenga su equipo gerencial en cuanto a la capacidad de las personas que hacen vida en la misma, por la motivación recibida y por el ambiente laboral.

Los resultados del trabajo se detallan a continuación:

- 1. En cuanto al diseño de programas de motivación del personal:** Se realizó y se implantó el Programa de motivación del personal, se otorgaron incentivos monetarios a los trabajadores, se elaboró el Contratos Administrativo de Servicio (CAS, D.L. 1057 y el Contratos de acuerdo al Decreto Legislativo N° 728, además de implementar medidas de Seguridad Personal dotando de Equipos de Protección Personal (EPPs) de manera periódica a todos los trabajadores de la Municipalidad.

2. En cuanto al diseño de programas de capacitación del personal: se diseñó e implementó el contenido programático del Programa de Capacitación del personal de la Municipalidad, realizando charlas y talleres relacionados con Autoestima, relaciones humanas, trabajo en equipo, liderazgo, motivación e inteligencia emocional, De igual manera se llevaron a cabo Seminarios relacionados con la Misión, visión y valores de la Municipalidad, identidad organizacional, calidad de servicios en entes públicos entre otros.
3. En cuanto al Programa de Evaluación de Desempeño del Personal de la Municipalidad, se realizó su diseño e implementación, procediendo en primer lugar a diseñar un conjunto de indicadores de gestión para evaluar el desempeño y posteriormente se llevaron a cabo dichas evaluaciones

## Introducción

Cada organización posee determinadas cualidades, propiedades o características propias o exclusivas que marcan diferencias significativas respecto a otras entidades las cuales son el reflejo del comportamiento de los empleados y comprende diferentes factores tales como el aspecto del individuo, la agrupación de trabajadores y la propia existencia de la realidad a nivel organizacional (García, Escalante y Quiroga, 2012).

De manera que, el ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y ésta según lo planteado por estudiosos de la materia es lo que se puede considerar bajo la denominación de clima organizacional. La definición del clima organizacional ha despertado el interés en muchos investigadores y se han desarrollado numerosos estudios en organizaciones industriales, empresariales, de servicios u otras, tanto privadas como gubernamentales.

Cuando se estudia el clima organizacional, se aprecia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. En tal sentido, Sandoval (2004), define el clima organizacional como el ambiente laboral que perciben los miembros de la organización y que implica aspectos tales como estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

En este orden de ideas, es importante mencionar que, la Municipalidad Distrital de Cachimayo actualmente tiene personal trabajando para ella bajo distintas formas de contrato (algunos incluidos en la nómina y otros cobrando por concepto de honorarios profesionales). Por mucho tiempo se ha observado deficiencia y bajo rendimiento en su desempeño laboral debido al trabajo rutinario, preocupaciones familiares y otros posibles factores afectando con ello el clima organizacional de dicha Municipalidad.

En tal sentido el autor del presente trabajo de suficiencia profesional en su experiencia como Alcalde de la Municipalidad Distrital de Cachimayo se propone como objetivo general Diseñar estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachimayo, Provincia de Anta, Departamento del Cusco.

Este trabajo se encuentra estructurado en cinco capítulos:

- **Capítulo I: Aspectos generales de la institución.** Comprende datos generales de institución, actividades principales, reseña histórica, organigrama, visión y misión, bases legales o documentos administrativos, descripción del área donde se realizan las actividades profesionales y descripción del cargo.
- **Capítulo II: Aspectos generales de las actividades profesionales.** En esta sección se desarrollan los antecedentes, la identificación de oportunidad o necesidad en el área de actividad profesional, los objetivos de la actividad profesional, la justificación de la actividad profesional y, los resultados esperados.
- **Capítulo III: Marco teórico.** Se presentan las bases teóricas de las metodologías o actividades realizadas.
- **Capítulo IV: Descripción de las actividades profesionales.** Comprende la descripción de actividades y los aspectos técnicos acerca de la ejecución de las mismas.
- **Capítulo V: Resultados.** Comprende específicamente los resultados finales de las actividades realizadas, logros alcanzados, dificultades encontradas, planteamiento de mejoras, Análisis y aporte del bachiller en la institución.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones del estudio y las recomendaciones orientadas hacia el desarrollo de futuras investigaciones o también a las posibles aplicaciones prácticas que pueda tener la investigación realizada.

## **Capítulo I: Aspectos generales de la Institución**

### **1.1. Datos generales de la institución**

La Municipalidad Distrital de Cachimayo, Provincia de Anta, Departamento del Cusco, se encuentra ubicada en la Avenida Leónidas Rodríguez N° 276 a 15 kilómetros de la ciudad del Cusco en dirección noroeste, a 3.445 msnm., entre los 72°03'55" de longitud oeste y 13°28'53" latitud sur, en la confluencia de la vía asfaltada Cusco-Abancay y Cusco-Valle Sagrado de los Incas. También por este lugar atraviesa la línea férrea Cusco - Machu Picchu. Su RUC es: 20224090189

### **1.2. Actividades principales de la institución**

La Municipalidad Distrital de Cachimayo es una institución pública con autonomía administrativa, económica y política en los asuntos de su competencia, es un Órgano de Gobierno Local que emana de la voluntad popular, representa al vecindario, promueve adecuadamente la prestación de los servicios públicos y el desarrollo integral, sostenible y armónico dentro de su jurisdicción en el marco de la Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, para cumplir con el rol Institucional realiza las siguientes actividades:

- a). Ejecuta servicios públicos de calidad para propiciar las mejores condiciones de vida a la población del distrito.
  
- b) Promueve el desarrollo económico local, con incidencia en la actividad de la micro y pequeña empresa (servicios de gastronomía) a través de los planes de desarrollo local en armonía con las políticas Regionales.

- c) Promueve el desarrollo social en capacidades y la equidad en su circunscripción a través de programas y servicios sociales.
- d). Promueve las relaciones interinstitucionales entre los tres niveles de gobierno: Local, Regional y Nacional, en donde debe primar la cooperación, coordinación sobre la base de subsidiaridad.
- e). Promueve la participación ciudadana a través de la implementación del Concejo de Desarrollo Distrital, Comités de Gestión, Juntas Vecinales y otros.
- f). Promueve la protección del medio ambiente a través de conservación y preservación de los recursos naturales.
- g) Otras que sean de su competencia.

### **1.3. Reseña histórica de la institución**

El Distrito de Cachimayo, se encuentra ubicado a 15 kilómetros de la ciudad del Cusco en dirección noroeste, a 3.445 msnm., entre los 72°03'55" de longitud oeste y 13°28'53" latitud sur, en la confluencia de la vía asfaltada Cusco-Abancay y Cusco-Valle Sagrado de los Incas. También por este lugar atraviesa la línea férrea Cusco - Machu Picchu.

Políticamente pertenece a la Provincia de Anta, Región del Cusco, hidrográficamente forma parte de la cuenca del Vilcanota y la Sub cuenca de Cachimayo

El Distrito fue creado por Decreto Ley 18276, el 15 de mayo de 1970, en una fracción del territorio del distrito de Pucyura de la Provincia de Anta. Sin embargo, la importancia de este territorio se remonta a la época pre inca e inca, así podemos apreciar el Gran Camino Inca de Cusco con dirección a Chinchero atravesando territorios de la comunidad campesina de Villa del Carmen.

Más recientemente, adquiere su importancia por estar ubicada en este lugar la ex fábrica de fertilizantes Industrial Cachimayo de propiedad del Estado, luego se convierte en propiedad privada de la Empresa Yura S.A. desde el año 1996. Asimismo, en este lugar se encuentra la sub estación de energía eléctrica que distribuye electricidad para las zonas de Anta, Tintaya, Valle Sagrado de Los Incas, Paucartambo y a la Región Apurímac. En los últimos 8 años se han instalado pequeñas fábricas que contribuyen con pagos de impuesto predial.

### 1.4. Organigrama de la institución

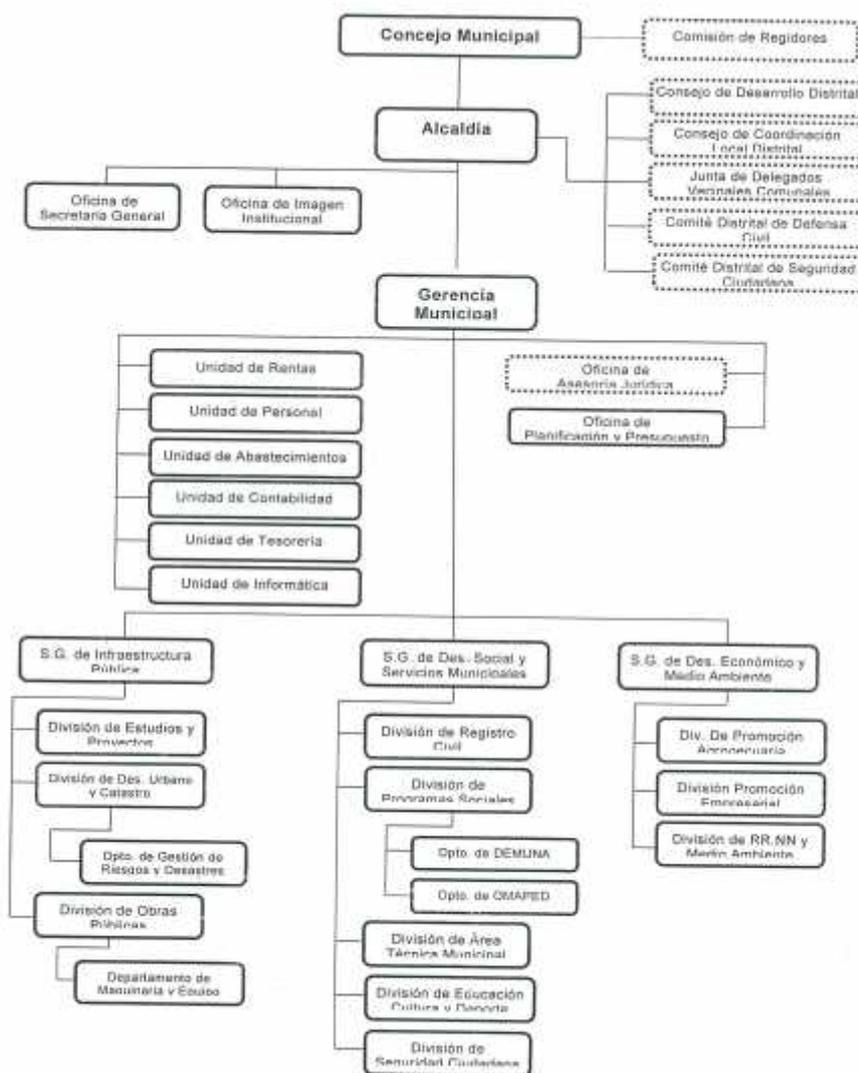


Figura 1. Organigrama estructural de la Municipalidad Distrital de Cachimayo.  
 Nota. Municipalidad Distrital de Cachimayo (2020).

## **1.5. Visión y Misión**

### **1.5.1. Visión institucional**

“La Municipalidad Distrital de Cachimayo es una institución eficiente moderna y democrática, que incorpora en su planeamiento y gestión edil la participación activa de los ciudadanos y ciudadanas del distrito. Brinda servicios de calidad y dispone de autoridades y trabajadores con vocación de servicio e identidad institucional al servicio de la promoción del desarrollo local” (Municipalidad Distrital de Cachimayo, 2020).

### **1.5.2. Misión institucional**

“Promover de forma concertada y participativa el desarrollo integral del distrito, brindando servicios de calidad mediante una gestión orientada a resultados, con responsabilidad para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos” (Municipalidad Distrital de Cachimayo, 2020).

## **1.6. Bases legales o documentos administrativos**

Los documentos administrativos de la Municipalidad distrital de Cachimayo son:

- 1.- Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades
- 2.- Plan de Desarrollo Concertado año 2021-20222
- 3.- Plan Estratégico Institucional.
- 4.- Plan Operativo Anual.
- 5.- Manual de Organización y Funciones.
- 6.- Reglamento de Organización y Funciones.
- 7.- Cuadro de Asignación del Personal.

- 8.- Reglamento Interno de Trabajo.
- 9.- Texto Único de Procedimientos Administrativos.
- 10.- Estructura Orgánica de la Municipalidad.
- 11.- Estructura Orgánica del Concejo Municipal
- 12.- Reglamento Interno del Concejo Municipal y Otros

### **1.7. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales**

El Área donde el autor del trabajo de suficiencia profesional realiza sus actividades es la Alcaldía. Las funciones desempeñadas son las siguientes:

- 1.- Presidir el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana.
- 2.- Presidir la Plataforma de Defensa Civil y Gestión de Riesgo.
- 3.- Presidir el Comando Covid-19 Distrital.
- 4.- Presidir el Concejo Municipal.
- 5.-Convocar a través del Secretario General, a las sesiones del Pleno del Consejo.
- 6.-Cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico municipal y su reglamento, así como proteger los derechos y atribuciones de los Regidores, facilitar los consensos y acuerdos.
- 7.-Promulgar las normas municipales correspondientes al concejo municipal.
- 8.-Someter a consideración del Pleno del Concejo los Dictámenes, Moción del Orden del Día, Informes y Pedidos que formulen las Comisiones de Regidores.

9.-Exigir u ordenar a los órganos estructurados de la Municipalidad para que cumplan con remitir la información requerida por los Regidores.

10.- Coordinar periódicamente con el Gerente Municipal y los funcionarios de los Órganos de Línea y Órganos de Apoyo, para la buena marcha de la Institución.

### **1.8. Descripción del Cargo y de las responsabilidades del Bachiller en la Institución**

**Cargo desempeñado:** Alcalde de la Municipalidad Distrital de Cachimayo.

La Alcaldía es el órgano ejecutivo del gobierno local. El alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa. Las atribuciones del alcalde son:

- 1.- Defender y cautelar los derechos e intereses de la municipalidad y los vecinos.
- 2.- Convocar, presidir y dar por concluidas las sesiones del concejo municipal.
- 3.- Ejecutar los acuerdos del concejo municipal, bajo responsabilidad.
- 4.- Proponer al concejo municipal proyectos de ordenanzas y acuerdos.
- 5.- Promulgar las ordenanzas y disponer su publicación.
- 6.- Dictar decretos y resoluciones de alcaldía, con sujeción a las leyes y ordenanzas.
- 7.- Dirigir la formulación y someter a aprobación del concejo el plan integral de desarrollo sostenible local y el programa de inversiones concertado con la sociedad civil.
- 8.- Dirigir la ejecución de los planes de desarrollo municipal.

9.- Someter a aprobación del concejo municipal, bajo responsabilidad y dentro de los plazos y modalidades establecidos en la Ley Anual de Presupuesto de la República, el Presupuesto Municipal Participativo, debidamente equilibrado y financiado.

10.- Aprobar el presupuesto municipal, en caso de que el concejo municipal no lo apruebe dentro del plazo previsto en la presente ley.

11.- Someter a aprobación del concejo municipal, dentro del primer trimestre del ejercicio presupuestal siguiente y bajo responsabilidad, el balance general y la memoria del ejercicio económico fenecido.

12.- Proponer al concejo municipal la creación, modificación, supresión o exoneración de contribuciones, tasas, arbitrios, derechos y licencias; y, con acuerdo del concejo municipal, solicitar al Poder Legislativo la creación de los impuestos que considere necesarios.

13.- Someter al concejo municipal la aprobación del sistema de gestión ambiental local y de sus instrumentos, dentro del marco del sistema de gestión ambiental nacional y regional.

14.- Proponer al concejo municipal los proyectos de reglamento interno del concejo municipal, los de personal, los administrativos y todos los que sean necesarios para el gobierno y la administración municipal.

15.- Informar al concejo municipal mensualmente respecto al control de la recaudación de los ingresos municipales y autorizar los egresos de conformidad con la ley y el presupuesto aprobado.

16.- Celebrar matrimonios civiles de los vecinos, de acuerdo con las normas del Código Civil.

- 17.- Designar y cesar al gerente municipal y, a propuesta de éste, a los demás funcionarios de confianza.
- 18.- Autorizar las licencias solicitadas por los funcionarios y demás servidores de la municipalidad.
- 19.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones municipales con el auxilio del serenazgo y la Policía Nacional;
- 20.- Delegar sus atribuciones políticas en un regidor hábil y las administrativas en el gerente municipal.
- 21.- Proponer al concejo municipal la realización de auditorías, exámenes especiales y otros actos de control.
- 22.- Implementar, bajo responsabilidad, las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría interna.
- 23.- Celebrar los actos, contratos y convenios necesarios para el ejercicio de sus funciones.
- 24.- Proponer la creación de empresas municipales bajo cualquier modalidad legalmente permitida, sugerir la participación accionaria, y recomendar la concesión de obras de infraestructura y servicios públicos municipales.
- 25.- Supervisar la recaudación municipal, el buen funcionamiento y los resultados económicos y financieros de las empresas municipales y de las obras y servicios públicos municipales ofrecidos directamente o bajo delegación al sector privado.
- 26.- Presidir las Comisiones Provinciales de Formalización de la Propiedad Informal o designar a su representante, en aquellos lugares en que se implementen.
- 27.- Nombrar, contratar, cesar y sancionar a los servidores municipales de carrera.

29.- Proponer al concejo municipal las operaciones de crédito interno y externo, conforme a Ley.

30.- Presidir el comité de defensa civil de su jurisdicción.

31.- Suscribir convenios con otras municipalidades para la ejecución de obras y prestación de servicios comunes.

32.- Atender y resolver los pedidos que formulen las organizaciones vecinales o, de ser el caso, tramitarlos ante el concejo municipal.

33.- Resolver en última instancia administrativa los asuntos de su competencia de acuerdo al Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Municipalidad.

34.- Proponer al concejo municipal espacios de concertación y participación vecinal.

35.- Las demás que le correspondan de acuerdo a ley.

## **Capítulo II: Aspectos generales de las actividades profesionales**

### **2.1. Antecedentes o diagnóstico situacional**

El 01 de Enero del año 2020 asumí el segundo año el cargo de Alcalde de la Municipalidad Distrital de Cachimayo. La Alcaldía es el órgano ejecutivo del gobierno local. El alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa. Entre algunas atribuciones que me corresponde desempeñar como Alcalde de dicha Municipalidad se encuentra nombrar, contratar, cesar y sancionar a los servidores municipales de carrera. En tal sentido, al asumir el cargo uno de los problemas detectados es que la Municipalidad tenía personal trabajando para ella bajo distintas formas de contrato (algunos incluidos en la nómina y otros cobrando por concepto de recibo por honorarios profesionales) observándose deficiencia y bajo rendimiento en su desempeño laboral debido al trabajo rutinario, preocupaciones familiares y otros posibles factores afectando con ello el clima organizacional de dicha Municipalidad; sin embargo, a la fecha se han realizado actividades como parte de la continuidad de las funciones administrativas a los fines de fortalecer el clima organizacional y con ello el desempeño del personal que labora en la institución.

Tal como lo señalan Pucuhuaranga y Ricse (2018) el objetivo de la realización de un diagnóstico del clima organizacional consiste precisamente en determinar la percepción y la actitud que poseen los empleados de una determinada organización respecto al clima organizacional con la finalidad de identificar aspectos tanto formales como informales que caracterizan a dicha organización y que generan actitudes y percepciones en los empleados, que tienen incidencia en su motivación hacia el trabajo y en sus niveles de eficiencia.

En tal sentido, en diagnóstico del clima organizacional realizado al inicio de mi gestión se encontraron las siguientes debilidades desde la perspectiva del clima organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Cachimayo:

1. No existía un trato cordial entre los trabajadores ni tampoco realizaban un trabajo en equipo.
2. Muchos trabajadores no disponían de los insumos materiales y tecnológicos así como una adecuada sistematización de sus procesos para llevar a cabo sus funciones y actividades.
3. No se llevaba a cabo de forma periódica la evaluación de desempeño del personal.
4. No se habían diseñado programas de motivación para los trabajadores, de manera que se evidenció falta de compromiso con los proyectos y el cumplimiento de actividades al no sentirse identificados con la misión y visión de la Municipalidad.
5. De igual manera muchos trabajadores se caracterizaban por ser impuntuales en el cumplimiento de sus horarios de trabajo apreciándose además ausentismo laboral.

Considerando esta situación presentada a nivel del clima organizacional y sus repercusiones en el desempeño del personal; en el presente trabajo de suficiencia profesional se desarrollaran algunas estrategias de mejoras que permitan dar solución a la problemática que presenta la Municipalidad Distrital de Cachimayo en este sentido.

## **2.2. Identificación de oportunidad o necesidad en el área de actividad profesional**

A nivel mundial, en las últimas décadas el sector organizacional ha venido experimentando un importante desarrollo como consecuencia de los avances tecnológicos, sociales y económicos, lo cual ha permitido que éstas puedan llevar a cabo un proceso de adaptación de sus operaciones a los fines de alcanzar las metas y objetivos propuestos basados en la transformación de sus modelos operativos para lo cual es esencial disponer de personas con un óptimo desempeño laboral que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios brindando un servicio de calidad.

En este sentido, un interesante reto que se le ha presentado particularmente a las organizaciones en el campo de la administración pública en la actualidad ha sido precisamente destinar esfuerzos y recursos para mantener y fortalecer adecuadamente el clima organizacional o ambiente laboral en el que se desarrolla el trabajo cotidiano ya que éste influye directamente en el desempeño laboral y por lo tanto en la productividad de una organización.

En este orden de ideas, el clima organizacional según Chiavenato (2002), es entendido como el conjunto de cualidades o propiedades del ambiente laboral percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además ejercen una influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Por su parte, Vega et al. (2006) define el clima organizacional como una cualidad propia que distingue el ambiente interno de una organización experimentada por sus miembros e influye en el desempeño de estos.

El desempeño laboral implica el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, abarca un conjunto de características individuales, tales como: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del

trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que ocurren en las organizaciones (Chiavenato, 2004).

Una vez realizado el diagnóstico situacional en la Municipalidad Distrital de Cachimayo se ha identificado una serie de oportunidades que representan necesidades reales con carácter urgente e importante. Estas oportunidades de mejora se tratan de un conjunto de estrategias a implementar en la Municipalidad, orientadas hacia el fortalecimiento del clima organizacional de dicha institución. Se propone como temas críticos la implementación de una campaña de motivación al personal, su capacitación y la evaluación de su desempeño. En la tabla 1, se plantean las siguientes oportunidades de mejora:

Tabla 1.

*Oportunidad o Necesidad identificada en cuanto al Apoyo en la Motivación del personal*

Oportunidad o Necesidad identificada	
Apoyo en cuanto al Diseño de Programas de Motivación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en el desarrollo de actividades para que el personal se sienta más identificado con las actividades y proyectos a realizar.</li> <li>• Apoyo en la organización y realización de reuniones de trabajo para distinguir sentimientos entre los trabajadores (felicidad, temor, rabia, decepción entre otros)</li> <li>• Apoyo mediante el diseño de instrumentos que permitan identificar fuentes de desmotivación en los empleados.</li> <li>• Apoyo en el establecimiento de estímulos o premios por hacer bien su trabajo, ya sea en forma de felicitaciones o una compensación económica.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la Tabla 1, es importante que en la Municipalidad Distrital de Cachimayo se promueva el desarrollo de determinados estímulos que permitan que el personal se sienta motivado en la realización de sus funciones; dichos estímulos van desde incentivos económicos y detalles, hasta palabras de felicitaciones y halagos por el buen trabajo realizado, lo que indudablemente va a repercutir en la satisfacción de la población que hace uso de los servicios de la Municipalidad.

Para García (2016), la motivación es el primer paso hacia la acción; se trata de un motor que se pone en movimiento a través del estímulo. Este autor señala que la conducta instintiva no requiere voluntad del sujeto mientras que, la conducta motivada sí la requiere y es importante en el desarrollo y mantenimiento de un adecuado clima organizacional.

Por su parte, Sandoval (2004) considera que la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. En tal sentido, la motivación representa un impulso o un estímulo que permite mantener una determinada continuidad en la acción o las acciones que nos aproximan a la consecución de determinados objetivos. Por tanto, es necesario motivar a los trabajadores de la Municipalidad a fin de influir de alguna manera en la conducta de éstos, para lo cual deben conocer cuáles son sus metas personales a fin de ayudarles a conseguirlas así como también descubrir sus propias fuerzas de motivación, puesto que cada persona es motivada de forma diferente.

La conducta motivada de los trabajadores es un factor clave para desarrollar y mantener un adecuado clima organizacional laboral, por cuanto promueve la motivación de éstos en el cumplimiento de las diversas funciones que se le encomiendan con mayor responsabilidad y compromiso, lo que evidentemente va a manifestarse en las atenciones de los usuarios de los servicios de la Municipalidad.

Tabla 2.

*Oportunidad o Necesidad identificada en cuanto a la Implantación de un programa de capacitación del personal*

	Oportunidad o Necesidad identificada
Implantación de un programa de capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en la realización de charlas o talleres relacionados con autoestima, relaciones humanas, trabajo en equipo liderazgo, motivación e inteligencia emocional.</li> <li>• Apoyo en la realización de seminarios relacionados con la identidad organizacional, misión, visión y valores de la Municipalidad Distrital de Cachimayo.</li> <li>• Apoyo en la realización de charlas y talleres relacionados con la calidad del servicio en entes públicos.</li> <li>• Apoyo al personal de la Municipalidad para que este pueda asistir a seminarios, charlas o talleres relacionados con su crecimiento intelectual y profesional</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 2, se presenta como oportunidad de mejora para el fortalecimiento del clima organizacional y el desempeño laboral, la implantación de un programa de capacitación del personal. Es importante señalar que, en mi condición de Alcalde de la Municipalidad Distrital de Cachimayo desde el inicio de mi gestión me he preocupado por la educación, preparación, adiestramiento y sensibilización de los trabajadores llevando a cabo de forma permanente determinadas actividades de formación tales como charlas, reuniones de trabajo, así como la participación en algunos talleres, actividades y seminarios relacionados con temas tales como autoestima, relaciones humanas, trabajo en equipo liderazgo, motivación e inteligencia emocional, identidad organizacional, misión, visión y valores de la

Municipalidad Distrital de Cachimayo así como también brindarles el apoyo requerido para que puedan asistir a otras actividades de formación y crecimiento intelectual y profesional.

Por su parte Godoy (2011) refuerza este planteamiento, al apuntar que, en toda organización, el talento humano es un elemento fundamental para alcanzar los objetivos y metas, por esto, surge la necesidad de implantar programas de capacitación, a fin de desarrollar, capacitar y actualizar al personal, con la finalidad de ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las tareas inherentes a cada cargo y con ello contribuir en el logro de la calidad del servicio.

Tabla 3.

*Oportunidad o Necesidad identificada en cuanto a la Implantación de un Plan de Evaluación de desempeño del personal*

	Oportunidad o Necesidad identificada
Implantación de un Programa de Evaluación de desempeño del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en el diseño de un conjunto de indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño del personal.</li> <li>• Apoyo en la realización de la evaluación del desempeño de las personas considerando los indicadores de evaluación previamente definidos.</li> <li>• Apoyo en la realización del informe de evaluación de desempeño de los trabajadores de la Municipalidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3, se aprecia la necesidad de realizar una evaluación de desempeño al personal de la Municipalidad. Al respecto Chiavenato (2002) señala que la evaluación de desempeño es una apreciación de manera sistemática acerca de cómo ha sido el desempeño de cada persona, respecto a cada una de las actividades que lleva a cabo, de las metas y resultados que debe de alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, principalmente, su contribución a los objetivos de la organización.

De manera que, es importante que la Municipalidad Distrital de Cachimayo realice este proceso de evaluación de desempeño por cuanto sus trabajadores deben recibir una retroalimentación acerca de la labor que desempeñan dentro de la misma; por otra parte, le suministra información a la organización acerca de las potencialidades de sus trabajadores como un medio para alcanzar los objetivos planteados.

Las tablas 1,2 y 3 respectivamente, corresponden a una propuesta, que siguiendo una organización lógica y también secuencial se pretenden llevar a cabo en la Municipalidad Distrital de Cachimayo con la finalidad de fortalecer el clima organizacional y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Cachimayo.

## **2.3. Objetivos de la Actividad Profesional**

### **2.3.1. Objetivo General**

Diseñar estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachimayo, Provincia de Anta, Departamento del Cusco.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

Diseñar un programa de motivación del personal que permita fomentar un clima organizacional favorable en la Municipalidad Distrital de Cachimayo, Provincia de Anta, Departamento del Cusco.

Establecer un programa de capacitación del personal que permita fomentar un clima organizacional favorable en la Municipalidad Distrital de Cachimayo, Provincia de Anta, Departamento del Cusco.

Establecer un programa de evaluación de desempeño del personal de la Municipalidad Distrital de Cachimayo, Provincia de Anta, Departamento del Cusco.

## **2.4. Justificación de la actividad profesional**

### **2.4.1 Justificación teórica**

Desde los postulados teóricos relacionados con el clima organizacional y el desempeño laboral, el presente trabajo de suficiencia profesional se justifica debido a que mediante éste, se podría tener una mayor aproximación a la realidad de la praxis gerencial llevada a cabo en la Municipalidad Distrital de Cachimayo, develando la relación existente entre ambas variables y, generando de esta manera un aporte teórico para las investigaciones en el área de las ciencias administrativas, al propiciar entre los investigadores una discusión, reflexión o debate de carácter académico y científico, en torno principalmente a la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, cuyos resultados al ser sistematizados podrán ser incorporados como contribución al estado del arte del área en estudio.

### **2.4.2 Justificación práctica**

En cuanto a la justificación desde una perspectiva práctica, este estudio contribuirá a la comprensión de la realidad misma de los procesos que se gestan a nivel administrativo y

gerencial en una organización pública. En este sentido, los resultados permitirían a su vez tener una cosmovisión acerca del Clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachimayo, Provincia de Anta, Departamento del Cusco y, de esta manera, establecer estrategias que permitan fortalecer estos aspectos y con ello brindar un mejor servicio a la población en general.

### **2.4.3 Justificación social**

Desde una perspectiva social, el estudio realizaría grandes aportes debido a que ofrece herramientas y solución a las demandas que pudiera plantear el talento humano que se desempeña en la Municipalidad Distrital de Cachimayo. De esta manera, por un lado, la organización se vería beneficiada ya que al mejorar el clima organizacional es posible tener trabajadores con altos niveles de competencia y motivación y, por otro lado, éstos podrían brindar un mejor servicio a la colectividad en general. Estos elementos, incidirán de manera importante en el fortalecimiento del entorno laboral de la organización, lo cual redundará en beneficios directos para el entorno social de la Municipalidad, empleados y población en general.

### **1.4.4. Justificación metodológica**

Desde una postura metodológica se justifica este trabajo de suficiencia profesional, porque para cumplir con los objetivos que se han establecido se emplearían específicamente instrumentos de recolección de información, que podrían ser aplicados por otros investigadores con interés en el estudio del clima organizacional y el desempeño laboral, lo

cual se considera un aporte metodológico. De igual forma, los resultados de la investigación también servirán como antecedentes y fundamento teórico referencial para futuros estudios relacionados con las variables de análisis.

## **2.5. Resultados esperados**

En este trabajo de suficiencia profesional, los resultados esperados, se materializan en función del nivel de cumplimiento de la satisfacción de las necesidades identificadas inicialmente en el área de actividad profesional, en otras palabras, los resultados dependerán del nivel de cumplimiento de los distintos compromisos asumidos relacionados con la implementación de un conjunto de estrategias orientadas a fortalecer el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachimayo los cuales se detallan ampliamente en el Capítulo V denominado resultados y que comprende específicamente los resultados finales de las actividades realizadas, logros alcanzados, dificultades encontradas, planteamiento de mejoras, análisis y aporte del bachiller en la institución.

En este sentido, se espera como resultados de este trabajo de suficiencia profesional:

1. Implementar un programa de motivación para los trabajadores que permita fomentar un clima organizacional favorable en la Municipalidad Distrital de Cachimayo, Provincia de Anta, Departamento del Cusco.
2. Implementar un programa de capacitación para los trabajadores que permita fomentar un clima organizacional favorable en la Municipalidad Distrital de Cachimayo, Provincia de Anta, Departamento del Cusco.
3. Implementar un programa de evaluación de desempeño del personal posterior a las acciones de fortalecimiento del clima organizacional de la Municipalidad.

4. Determinar la incidencia de las acciones de fortalecimiento del clima organizacional en el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachimayo.

Es importante acotar que los resultados esperados de este trabajo de suficiencia en mi condición de Alcalde de la Municipalidad y como profesional de la carrera de administración y gestión pública responsable de la implementación del mismo, es que las distintas acciones realizadas en este sentido tengan un impacto positivo y favorable que permita dar cumplimiento a los objetivos trazados.

## Capítulo III: Marco Teórico

### 3.1 Bases teóricas de las metodologías o actividades realizadas

#### 3.1.1. Clima Organizacional.

##### *3.1.1.1 Aspectos conceptuales del clima organizacional.*

La definición del clima organizacional ha despertado el interés en muchos investigadores y se han desarrollado numerosos estudios tanto en organizaciones industriales, empresariales, de servicio y educativas, entre otras. Cuando se estudia el clima organizacional, se aprecia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización.

Conocer el funcionamiento de las organizaciones implica conocer el ambiente en el que los individuos desarrollan sus actividades y tareas, lo que se traduce en un acercamiento al clima organizacional, como uno de los factores que influyen significativamente en el rendimiento del trabajo, incidiendo en la propia calidad de los servicios prestados.

En este orden de ideas, el clima organizacional según Chiavenato (2002), es entendido como el conjunto de cualidades o propiedades del ambiente laboral percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además ejercen una influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Por su parte, Vega et al. (2006) define el clima organizacional como una cualidad propia que distingue el ambiente interno de una organización experimentada por sus miembros e influye en el desempeño de estos.

En otras palabras, el ambiente laboral o clima organizacional, combina una serie de significados, que se relacionan en primer lugar con la importancia de la convivencia de los actores gerenciales con su personal de trabajo ya que esto es lo que garantiza el desarrollo de

buenas relaciones interpersonales, respeto, puntualidad y por ende la prestación de un buen servicio.

### ***3.1.1.2 Características del clima organizacional.***

Ramos (2012), señala las siguientes características del clima organizacional: El clima consiste en una configuración particular de variables situacionales; sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo; tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente, por lo que puede cambiar después de una intervención particular; está determinado en su mayor parte por las características, así como también por las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización; es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

Asimismo el clima organizacional es distinto a la tarea, de tal forma que se puede observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea; está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor; puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente; tiene consecuencias sobre el comportamiento; es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del mismo.

Un clima organizacional se caracteriza por ser dinámico, al igual que el factor humano al que influye y a su vez lo determina, por lo que un gerente para fomentar un clima positivo, requieren de mecanismos de medición del mismo, de allí es que existen las dimensiones del clima organizacional.

Estas características se resumen en la figura 1



*Figura 1.* Características del clima organizacional

Fuente: Elaboración propia.

El clima organizacional se percibe como un conjunto de características que describen y distinguen a una organización de otra, es relativamente estable en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización, se trata en sí de una cualidad relativamente estable de la calidad del ambiente interno de una organización.

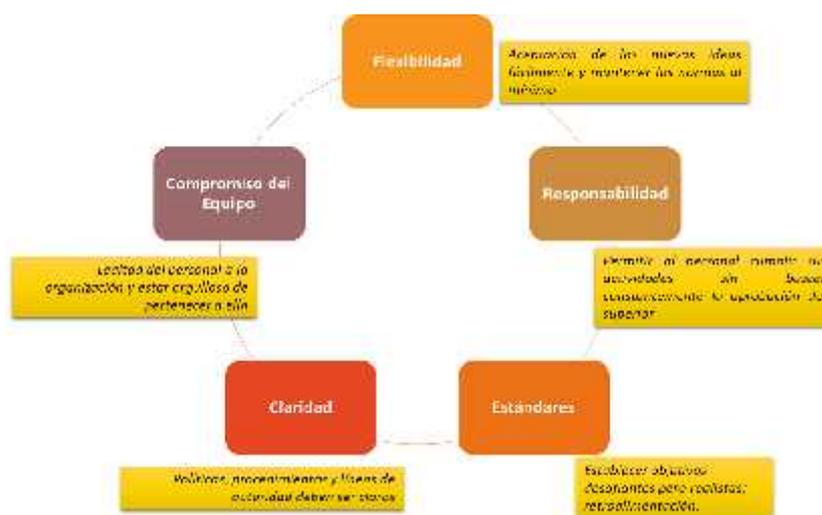
### ***3.1.1.3 Dimensiones del clima organizacional***

Sandoval (2004) señala que las dimensiones que conforman el clima organizacional se refieren a las características que son idóneas para ser medidas en una determinada

organización y que influyen en el comportamiento de las personas; esta medición es necesaria para conocer las instituciones, clasificando las características que ayudan a mejorar el desempeño de la misma.

De igual forma, García y Otros (2014) señalan que cada organización posee su propia identidad, de manera que, una gran cantidad de autores para poder medir el clima organizacional dentro de las empresas, han desarrollado diferentes instrumentos considerando para ello dimensiones diversas; en este sentido, existen diferentes dimensiones del clima organizacional, pero hay que tomar en consideración que cada institución es única y diferente a cualquier otra. Por lo que, los autores no tienen un consenso completo de cuáles deben ser las dimensiones para medir el clima organizacional, por tal motivo, se encuentran una diversidad de dimensiones según sea la investigación y el autor.

A los efectos del presente trabajo de suficiencia profesional se tomó en consideración la teoría de Jeffrey Pfeffer, citado en García y otros (2014), quien señala que para obtener un diagnóstico claro y eficaz es fundamental evaluar y medir las siguientes dimensiones del clima organizacional:



*Figura 2.* Dimensiones del clima organizacional

Fuente: Tomado y adaptado de Jeffrey Pfeffer, citado en García y otros (2014).

1. **Flexibilidad:** se refiere a la aceptación de las nuevas ideas fácilmente y manteniendo las normas al mínimo. Para mejorar esta dimensión, se debe alentar a los trabajadores a la iniciativa y la creatividad, así como establecer una estructura con mínimas líneas de autoridad.
2. **Responsabilidad:** se determina por permitir al personal cumplir sus actividades sin buscar constantemente la aprobación del superior. Para mejorar esta dimensión, es importante delegar en los empleados las tareas que sea posible y hacerlos responsables por los resultados, alentándolos a tomar riesgos sin miedo a ser culpados.
3. **Estándares:** Los gerentes deben establecer objetivos desafiantes pero realistas, ofrecer feedback o retroalimentación continua, asegurándose que los indicadores de desempeño sean adecuadas y claras. Los empleados deben recibir individualmente amplias ocasiones de formar parte en el proceso de definición y planificación de objetivos. Para mejorar este aspecto, es necesario que motiven a las personas, en lugar de usar amenazas y críticas. El sistema de promoción debe ayudar a los mejores individuos a subir y las recompensas ofrecidas deben ser directamente proporcionales con la eficiencia del aporte de los empleados.
4. **Claridad:** Es importante certificarse de que el personal sepan exactamente qué se espera de ellos y cómo pueden contribuir con las metas de la organización. Las políticas, los procedimientos y las líneas de autoridad también deben ser claros.
5. **Compromiso del Equipo:** Las personas tienen que ser leales a la organización y estar orgullosas de pertenecer a ella, deben ser capaces de cooperar e interactuar con los demás compañeros, con el objetivo de cumplir las metas de

trabajo. Los gerentes deben cerciorarse de que resuelven conflictos que interfieren con la finalización de las actividades rápidamente y que estimulan la cooperación entre los individuos.

Estas dimensiones se relacionan con las señaladas por Cortes citado en Ballesteros (2009) quien proporciona cinco dimensiones para medir el clima organizacional:

1. **Flexibilidad:** El grado en que los empleados distinguen las restricciones.
2. **Responsabilidad:** Se refiere a la manera en como los empleados perciben que delegan autoridad.
3. **Recompensas:** Se refiere a la percepción de los reconocimientos por el buen trabajo.
4. **Claridad:** Consiste en la percepción de las metas, estructura, flujo de trabajo y funciones en relación al objetivo de la empresa.
5. **Espíritu de equipo:** Se refiere al grado en que el personal se siente parte del equipo.

#### ***3.1.1.4 Importancia del clima organizacional.***

García y Otros (2014) explican que el clima organizacional comprende un conjunto de atributos específicos de una determinada organización, que provienen de la forma en que la organización está en armonía con sus integrantes y con el ambiente. Entendiendo así, que para los miembros de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de propiedades y posibilidades, las cuales describen a la organización en términos de características, de resultados del comportamiento y de contingencias.

En tal sentido, el clima organizacional juega un papel muy importante ya que para poder tener conocimiento acerca de cómo funcionan las organizaciones se hace necesario describir el ambiente en el que los individuos desarrollan sus actividades y tareas, lo que se traduce en un acercamiento al clima organizacional, como uno de los factores que influyen

significativamente en el rendimiento del trabajo, incidiendo en la propia calidad de los servicios prestados.

### ***3.1.1.5 Estrategias para fortalecer el clima organizacional.***

Es labor de la directiva de una organización saber identificar cuando hacer uso de determinadas estrategias, para propiciar un ambiente laboral estimulante, sano armónico donde prevalezca la comunicación y que tanto superiores como subalternos logren crear ese espacio en el que las responsabilidades sean asumidas por todo el grupo y no impuestas.

Según Molina (2018), algunas estrategias para fortalecer el clima organizacional son las siguientes:

#### **1. Un ambiente de apoyo- Motivación**

Tanto la motivación como el apoyo son aspectos claves para lograr que un empleado cumpla sus funciones, de manera que el clima organizacional debe reconocer la existencia de un equilibrio entre el trabajo y su vida privada.

#### **2. Flexibilidad en el lugar de trabajo**

Una buena organización respeta las promesas de flexibilidad, es decir, debe diseñar un conjunto de estrategias de trabajo que sean flexibles de manera que los empleados puedan equilibrar sus vidas profesionales y personales.

#### **3. Reconocer los logros de los trabajadores**

Las organizaciones deben definir de manera clara sus objetivos y en el momento en que los trabajadores desarrollan acciones para dar cumplimiento a los mismos se debe celebrar el trabajo bien hecho. Cabe destacar que, el reconocimiento de los logros de los trabajadores ayuda a crear un clima laboral positivo y también alienta a los empleados a sobresalir en sus tareas.

#### **4. Dar autonomía a los colaboradores**

Las organizaciones deben confiar en que sus trabajadores emplearan sus horas laborales en el cumplimiento de las funciones encomendadas. De esta manera, ellos se sentirán autónomos, más empoderados y tendrán más motivación e iniciativa.

#### **5. Crear programas de aprendizaje y desarrollo (Capacitación)**

Es responsabilidad de las organizaciones la capacitación de su talento humano y, al aplicarla, fomentará la productividad y el rendimiento laboral. Para ello, se debe gestionar un plan de estudio y proporcionar los recursos adecuados y el entorno que respalde las necesidades de crecimiento y desarrollo del empleado.

#### **6. Programar actividades fuera del trabajo**

La programación de actividades recreativas fuera del entorno laboral fomenta la comunicación y las interacciones entre empleados, propiciando de esta manera el establecimiento de relaciones sanas y amistades entre colegas.

### **3.1.2. Desempeño Laboral.**

El desempeño laboral implica el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, abarca un conjunto de características individuales, tales como: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que ocurren en las organizaciones (Chiavenato, 2004).

De igual manera, para Goncalves (2000), el desempeño laboral es entendido como la cantidad y calidad del bien producido en una determinada organización, combinado además con la manera de comportarse el trabajador en su puesto, los medios que utiliza para obtener el producto, el grado de colaboración con la organización, su estilo y objetivos.

### ***3.1.2.1 Factores que influyen en el desempeño laboral.***

Para Davis y Newtrons (2000), en el desempeño laboral influyen factores tales como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Por otra parte, Chiavenato (2000), agrega en este mismo orden de ideas que el desempeño laboral se ve influenciado principalmente por dos factores: ellos son: 1) el factor actitudinal de la persona: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y, 2) los factores de carácter operativos propiamente tales como: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Por otra parte, Pastor (2018) señala los siguientes factores determinantes en el desempeño laboral:

#### **1. La Motivación**

Las organizaciones se encuentran influenciadas por una combinación de experiencias, valores compartidos, una visión del futuro y recompensas esperadas que en suma representan la motivación de todos sus integrantes. En este sentido, lograr la comprensión acerca de los elementos que los motivan representa una herramienta poderosa para evaluar y de ésta manera mejorar su desempeño. (Pastor, 2018)

En este orden de ideas, Romero (2010), agrega que la motivación representa una atracción hacia el logro de un determinado objetivo, que implica el desarrollo de una acción

por parte del sujeto con la finalidad de aceptar el esfuerzo requerido para la consecución de dicho objetivo.

De igual manera, Sandoval (2004) considera que la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. En tal sentido, la motivación representa un impulso o un estímulo que permite mantener una determinada continuidad en la acción o las acciones que nos aproximan a la consecución de determinados objetivos.

## **2. Responsabilidad**

La responsabilidad consiste en la preocupación manifestada por el personal de una determinada organización a los fines de cumplir con sus deberes y tareas propias de cargo o función que le corresponde desempeñar. Además se entiende como “el compromiso del trabajador para realizar las tareas encomendadas, asumir las consecuencias de sus actos y esforzarse más de lo que se le exige; se dice que es un valor que le permite a cada trabajador realizar un proceso de reflexión acerca de administración y orientación acerca de su vida dentro de una organización y la sociedad.

## **3. Liderazgo y trabajo en equipo**

Del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones. Constantemente es un tema debatido entre grandes de los negocios, sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es incuestionable que gente líder es valorada en su organización, por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. Según Noriega (2008), algunos especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una

organización, pues éstas dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no.

Pastor (2018), agrega que, el liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren de forma voluntaria y con entusiasmo en el logro de los objetivos de la organización.

En este orden de ideas, una modalidad interesante que ha surgido es el liderazgo de equipo debido a que las situaciones actuales, hacen difícil que un líder externo pueda desempeñar exitosamente todas las funciones de liderazgo. Este tipo de liderazgo se puede definir como “el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse unos a otros para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos”. (Pearce y Conger, citado en Gil et.al, 2011).

#### **4. Formación y Desarrollo Profesional**

Según Pastor (2018), el desarrollo de los recursos humanos se ha vuelto una forma de abordar los nudos críticos dentro de las organizaciones, los programas de capacitación y desarrollo. Pueden facilitar el desarrollo de aptitudes y mejorar la comunicación entre el personal al suministrar un idioma en común, formar redes de empleados y establecer una visión común para la empresa.

En este orden de ideas Hernández y Zamudio (2015), consideran que la finalidad de capacitar a los empleados se basa en suministrarles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo, porque 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 y para esto, no existe mejor medio que la capacitación.

García (2016), agrega e este sentido que, gestionar el talento humano es una tarea que requiere gran destreza; significa encontrar la mejor manera de aumentar la capacidad y la

contribución de los individuos a las organizaciones, mediante la adquisición de conocimientos y el desarrollo de sus habilidades, de tal manera que puedan alcanzar los resultados esperados.

Por su parte Godoy (2011) refuerza este planteamiento, al apuntar que, en toda organización, el talento humano es un elemento fundamental para alcanzar los objetivos y metas, por esto, surge la necesidad de implantar programas de capacitación, a fin de desarrollar, capacitar y actualizar al personal, con la finalidad de ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las tareas inherentes a cada cargo y con ello contribuir en el logro de la calidad del producto o servicio.

### ***3.1.2.2 Evaluación del desempeño laboral.***

La evaluación de desempeño es un que consiste en la revisión de la actividad productiva llevada a cabo en el pasado a los fines de evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo de una determinada organización (Pucuhuaranga y Ricse, 2017).

De igual manera, Chiavenato, 2002 señala que, la evaluación de desempeño consiste fundamentalmente es una apreciación sistemática llevada a cabo por parte de la organización para evaluar el desempeño de cada trabajador , tomando en cuenta las actividades que cumple, las metas y resultados que debe de alcanzar y de su potencial de desarrollo; en tal sentido, se trata de un proceso que tienen como objetivo fundamental realizar una evaluación o una estimación acerca del valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

El proceso de evaluación de desempeño es vital para las organizaciones ya que para los trabajadores es muy importante recibir un feedback acerca de la labor que éstos desempeñan, y de esta manera tener un panorama general acerca de cómo marchan en su

trabajo, asimismo, da una idea a la organización de cuáles son sus potencialidades, y si estas se encuentran orientadas hacia el logro de los objetivos y metas propuestas por la entidad.

### ***3.1.2.3 Objetivos de la evaluación de desempeño laboral.***

La evaluación de desempeño constituye una herramienta de gran relevancia para la optimización de los resultados presentados por parte del talento humano de la empresa en tal sentido, según Chiavenato (2004), la evaluación del desempeño está orientada hacia la consecución de los siguientes objetivos:

- Adecuación del trabajador a su cargo dentro de la organización.
- Capacitación o formación.
- Promociones incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Calculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.

## **Capítulo IV: Descripción de las actividades profesionales**

### **4.1. Descripción de actividades profesionales**

#### **4.1.1. Enfoque de las actividades profesionales**

Ante la creciente complejidad del mundo actual, las organizaciones enfrentan el desafío de repensar sus saberes y haceres en el marco de una visión más comprometida con el presente y futuro del ser humano y de su hábitat. En consecuencia, y dado que mi interés se dirige hacia el diseño de estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachimayo, Provincia de Anta, Departamento del Cusco, el presente trabajo de suficiencia profesional está enfocado en el talento humano de esta organización, partiendo de la premisa de que, para que la Municipalidad pueda brindar un servicio de calidad, debe asumir un enfoque gerencial cuyo norte sea su identidad, no solamente como entidad prestadora de servicios públicos, sino esencialmente como una entidad humana.

En concordancia con esta premisa, el clima organizacional y el desempeño laboral en esta organización van a estar determinados fundamentalmente por las creencias que tenga su equipo gerencial en cuanto a la capacidad de las personas que hacen vida en su organización, por la motivación recibida y por el ambiente laboral; en esa misma medida, amarán el trabajo y se comprometerán en brindar un servicio de calidad a los distintos usuarios.

De allí que, el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Cachimayo debe estar enfocado, según mi criterio, en el logro de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos; por lo tanto, la gerencia debe realizar importantes esfuerzos para atender las necesidades de su talento humano, no sólo para que los beneficios se reflejen en una eficiente administración y gestión de los recursos de la Municipalidad, sino principalmente en una mejor calidad de vida de sus trabajadores,

pues ya no es solo cuestión de satisfacer las expectativas de los usuarios de los servicios públicos, sino también de inspirar al personal que lo brinda a hacerlo lo mejor posible .

En tal sentido, el ambiente laboral o clima organizacional de esta Municipalidad debe ser concebido como un espacio de aprendizaje significativo ya que los desafíos que impone la sociedad en el tránsito de la cultura de la modernidad hacia la postmodernidad, en el Perú, están obligando a las organizaciones en general y, particularmente a las que prestan servicios públicos como es el caso de la Municipalidad, a repensar y evaluar de manera cualitativa sus modelos de gestión, como vía para valorar la condición humana de sus trabajadores (Balza, 2011).

En otras palabras, para la Municipalidad es vital tener empleados satisfechos con su trabajo y que éstos se sientan parte de la familia que gerencia la misma ya que este aspecto será determinante en el mejoramiento de su desempeño organizacional. Dada la particularidad de los servicios ofrecidos por esta organización se da un intercambio permanente de diversas vivencias, expectativas, experiencias entre los prestadores del servicio y los usuarios de los mismos, ya que las actividades son muy diversas y van desde la formulación del plan integral de desarrollo sostenible local, celebración de matrimonios civiles, obras y servicios públicos, recaudación municipal, convenios de ejecución de obras hasta la atención de pedidos de organizaciones vecinales u otras. En este caso, un esfuerzo y una actitud permanente de buena relación con los usuarios de los servicios es un punto clave de la prestación del servicio.

En este orden de ideas y, partiendo de lo anteriormente señalado, en este trabajo de suficiencia profesional se parte de la premisa de que la Municipalidad es una organización que trabaja con la gente y para la gente, un espacio en el que se genera un intercambio de expectativas, experiencias y conocimientos que encuentran uno o varios puntos de afinidad o

desencuentros entre los usuarios de los servicios públicos y los prestadores del servicio para satisfacer sus deseos y necesidades.

Para Ducci (2000), las personas son vitales dentro de las organizaciones, ya que el éxito de éstas depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores, es decir, de sus competencias laborales. Asimismo, señala que, cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas basadas en las personas.

En este orden de ideas. Hernández y Zamudio (2015), consideran que la finalidad de capacitar a los empleados se basa en suministrarles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo, porque 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 y para esto, no existe mejor medio que la capacitación.

De igual manera, es necesario la Motivación del personal, es decir, llevar a cabo determinados estímulos que permitan que su personal se sienta motivado en la realización de sus funciones; dichos estímulos van desde incentivos económicos y detalles, hasta palabras de felicitaciones y halagos por el buen trabajo realizado, lo que indudablemente va a repercutir en las atenciones de los usuarios.

#### **4.1.2. Alcance de las actividades profesionales**

Las actividades desarrolladas en este trabajo de suficiencia profesional tienen como alcance principal la Municipalidad Distrital de Cachimayo, Provincia de Anta, Departamento del Cusco, llevadas a cabo por el bachiller en la investidura de Alcalde como representante legal de dicha Municipalidad y su máxima autoridad administrativa. Adicionalmente, las diferentes estrategias para fortalecer el clima organizacional y el desempeño labora tienen un

alcance corporativo en vista de que son acciones transversales de interés para todas las personas que laboran en dicha institución.

#### **4.1.3. Entregables de las actividades profesionales**

Tomando en consideración el desempeño de las funciones como Alcalde de la Municipalidad, enfocado en el diseño de estrategias para fortalecer el clima organizacional y desempeño laboral de la misma se desarrollaron los siguientes entregables:

1. Informe inicial sobre el diagnóstico de la situación presentada por el personal de la Municipalidad relacionado con el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral.
2. Informes mensuales de avances en los programas de capacitación y motivación presentados ante la Unidad de Personal.
3. Informe de evaluación de desempeño de los trabajadores de la Municipalidad, presentados ante la Unidad de Personal.
4. Reportes de la evaluación de la motivación de los trabajadores, presentados ante la Unidad de Personal.
5. Propuesta de incentivos monetarios a los trabajadores presentada ante la Oficina de Planificación y Presupuesto. Esta propuesta consistió en solicitar un presupuesto adicional ante el Jefe de Planificación y Presupuesto para que los sueldos de los trabajadores no sean inferiores al Sueldo Mínimo Vital (SMV) y para cumplir con las modificaciones de los contratos al personal que labora, por cambios de modalidad y para la implementación de la Gerencia Municipal.
6. Contenido Programático de los Programas de Capacitación presentados ante la Unidad de Personal.

7. Acta de acuerdos de diferentes reuniones de trabajo, presentadas ante la Unidad de Personal.
8. Reportes de trabajo para la autoridad competente – Concejo Municipal.
9. Plan de Gestión de la Municipalidad.
10. Planillas soporte de cumplimiento de objetivos (Propuestas de programas de capacitación, actas de reuniones, presentaciones de Power Point).
11. Informe del estado situacional del personal que labora en la Municipalidad
12. Contrato Administrativo de Servicio (CAS, D.L. 1057) y sus notas modificatorias, de manera paulatina y de acuerdo al Presupuesto Institucional, en cuanto al Personal Administrativo.
13. Contratos de acuerdo al Decreto Legislativo N° 728, en cuanto al personal de Obra, Supervisores, Residentes y Asistentes cumpliendo con todos sus derechos laborales y de acuerdo a las normas existentes
14. Contratos de acuerdo al Decreto Legislativo N° 728, en cuanto al personal de Obra, Maestros, Operarios, Oficiales, Peones y Almaceneros. Otros Operadores de maquinaria, Guardianes, Fontaneros, Personal de Limpieza Pública, entre otros.

## **4.2. Aspectos técnicos de la actividad profesional**

### **4.2.1. Metodologías**

Este trabajo de suficiencia profesional se basa en el método científico, debido a que consiste en una serie de procedimientos que se siguen o llevan a cabo para abordar el problema de la investigación. En tal sentido, para Arias (2012) el método científico consta de los siguientes pasos:

- **Observación:** Consiste en la percepción del hecho o fenómeno.
- Planteamiento del problema

- Formulación de hipótesis
- **Verificación:** Consiste en la recolección de datos.
- **Análisis:** Procesamiento de datos.
- **Conclusión:** Producto de la verificación y del análisis efectuado.

### **Nivel de investigación**

En función del nivel de conocimiento científico al que aspira llegar el investigador, se define el nivel del estudio. En tal sentido, tomando como referencia el nivel de profundidad que se persigue en este trabajo de suficiencia profesional, es importante señalar que se trata de una investigación de nivel descriptivo ya que para lograr el objetivo general de la investigación se procedió a realizar un diagnóstico para caracterizar el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad. En este sentido, Méndez (2008) plantea que, en las investigaciones descriptivas se identifican las diversas cualidades o características del universo de investigación, se establecen formas de comportamiento y actitudes respecto a la totalidad de la población investigada, se definen determinados comportamientos y, se comprueba la asociación entre las variables analizadas.

### **Diseño de investigación**

En este estudio el diseño de investigación se sustenta en la modalidad de campo. Al respecto Hurtado y Toro (2007), señalan que se denominan así aquellas investigaciones que tienen como finalidad describir un evento obteniendo los datos de fuentes vivas o directas, en su ambiente natural, es decir, en el contexto habitual al cual ellas pertenecen, presentando un panorama del estado de uno o más eventos en una población, por lo tanto, los datos se obtendrán directamente de la realidad que en este caso está conformada por la Municipalidad Distrital de Cachimayo, ubicada en la Provincia de Anta, Departamento del Cusco.

#### **4.2.2. Técnicas**

Las técnicas de investigación se refieren a los procedimientos de medición a través de los cuales es posible recopilar datos o mediciones exactas, es decir, validos, de carácter fiable y objetivos, por tanto, de utilidad científica sobre los objetos de la investigación con el fin de resolver la problemática (Heinemann, 2003).

En tal sentido, en este trabajo de suficiencia profesional se emplea como técnica la observación estructurada, definida como aquella técnica en la cual el investigador especifica detalladamente lo que se tiene que observar y la metodología que se va a utilizar. Eso reduce un posible sesgo del observador y asegura una mayor fiabilidad de la información. La observación estructurada es adecuada cuando el problema que se ha de investigar ha sido definido con claridad (Asturias, 2021)

En ese orden de ideas, es importante acotar que, dicho autor considera que la observación se considera como una técnica descriptiva caracterizada principalmente por permitir obtener información sin necesidad de que el observador pregunte nada a los sujetos a quienes está observando y sin que tenga comunicación con ellos.

#### **4.2.3. Instrumentos**

El instrumento empleado en este trabajo es una lista de cotejo que consiste en una lista de criterios o de aspectos que conforman indicadores de logro que permiten establecer su presencia o ausencia un determinado contexto, tales como la comprobación de la presencia o ausencia de determinados indicadores de logro, aspectos o aseveraciones (Ministerio de Educación de Guatemala (2011)

#### 4.2.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades

Tabla 4.

*Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades*

N°	Concepto	Cantidad	Unidad de medida
<b>Equipos</b>			
1	Computadora de Mesa con acceso a internet	02	Unidad
2	Laptop con acceso a internet	02	Unidad
3	Equipo de Video Beam	01	Unidad
4	Dispositivo de almacenamiento/ USB	04	Unidad
5	Fotocopiadora e impresora Multifuncional	02	Unidad
6	Escáner	01	Unidad
	Equipo de celular inteligente	02	Unidad
<b>Materiales</b>			
1	Lapiceros (cajas)	10	Caja
2	Cuadernillos para los trabajadores	320	Unidad
3	Tabla de madera con clip	01	Unidad
4	Engrapadora	02	Unidad
5	Perforadora	02	Unidad
6	Resaltador amarillo (Caja)	10	Caja
7	Grapas (Caja)	08	Caja
8	Sacagrapas	04	Unidad
9	Clips (caja)	06	Caja
10	Papel bond (Resma)	04	Resma
11	Fotocopias	1000	Unidad
12	Refrigerios	320	Unidad

Fuente: Elaboración propia



---

8. Elaboración de Contratos de acuerdo al Decreto Legislativo N° 728, en cuanto al personal de Obra, Supervisores, Residentes y Asistentes cumpliendo con todos sus derechos laborales y de acuerdo a las normas existentes	X		
9.			
10. Elaboración de Contratos de acuerdo al Decreto Legislativo N° 728, en cuanto al personal de Obra, Maestros, Operarios, Oficiales, Peones y Almaceneros. Otros, Operadores de maquinaria, Guardianes, Fontaneros, Personal de Limpieza Pública, entre otros.	X		
11. Implementación de medidas de Seguridad Personal dotando de Equipos de Protección Personal, EPPs de manera periódica a todo el personal		X	
12. Implementación del Programa de capacitación			X
13. Implementación del Programa de Motivación			X
14. Realización de la evaluación de desempeño del personal			X
15. Elaboración de informe			X
16. Presentación y Publicación de resultados			X

---

Fuente: Elaboración propia.

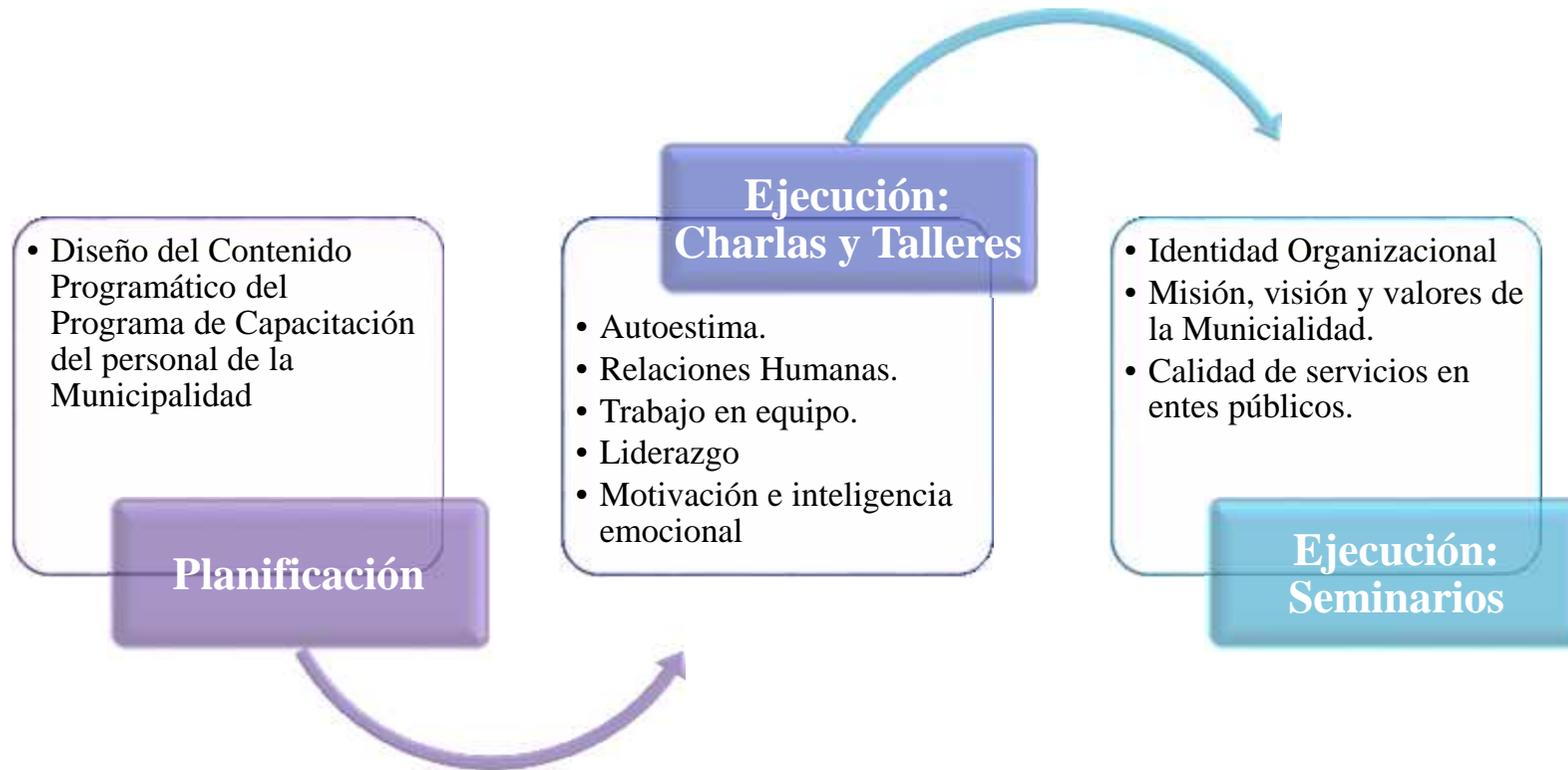
#### 4.3.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales.

Figura 1. Proceso y secuencia operativa del Programa de Motivación del Personal de la Municipalidad



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Proceso y secuencia operativa del Programa de Capacitación del Personal de la Municipalidad



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Proceso y secuencia operativa del Programa de Evaluación de Desempeño del Personal de la Municipalidad



Fuente: Elaboración propia

## Capítulo V: Resultados

### 5.1. Resultados finales de las actividades realizadas

Tal como se indicó en el capítulo II de este trabajo de suficiencia profesional, en el momento que asumí el cargo de Alcalde de la Municipalidad Distrital de Cachimayo, se realizó un diagnóstico situacional que permitió determinar que uno de los principales problemas que afectaban a la Municipalidad era justamente que ésta tenía personal trabajando bajo distintas formas de contrato (algunos incluidos en la nómina y otros cobrando por concepto de honorarios profesionales) observándose deficiencia y bajo rendimiento en el desempeño laboral debido al trabajo rutinario, preocupaciones familiares y otros posibles factores afectando con ello el clima organizacional de dicha Municipalidad; iniciando de esta manera con la recopilación de la información, diseño y estructuración de la propuesta de un plan de trabajo con miras al diseño de estrategias que permitieran el fortalecimiento del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad, logrando operacionalizar cada actividad de manera que se pudiera realizar una tabla comparativa de las dos gestiones (Alcalde anterior y Alcalde actual).

En este orden de ideas, la tabla 06 presenta como resultados finales un comparativo de ambas gestiones. Cabe destacar que, una vez culminada la fase del diagnóstico situacional, se procedió a la realización de un conjunto de estrategias durante el año 2020 orientadas hacia el fortalecimiento del clima organizacional y el desempeño del personal de la Municipalidad, las mismas se encuentran contempladas en el marco de las oportunidades o necesidades de mejoras identificadas en cuanto a: 1) apoyo en cuanto al diseño de programas de motivación del personal, 2) programa de capacitación del personal y 3) evaluación de desempeño del personal. En síntesis se desarrollaron 13 procesos de acuerdo con las necesidades expresadas por el personal de dicha institución.; los cuales han sido evaluados de manera grupal e

individual respectivamente, con todo ello se evidencia claramente los avances alcanzados desde el punto de vista del clima organizacional en el periodo de mi gestión en comparación con la anterior gestión que no lo consideraba ya que nuestro norte es el talento humano de esta organización y se parte de la premisa de que, para que la Municipalidad pueda brindar un servicio de calidad, debe asumir un enfoque gerencial cuyo norte sea su identidad, no solamente como entidad prestadora de servicios públicos, sino esencialmente como una entidad humana. En tal sentido las actividades realizadas fueron las siguientes:

4. **En cuanto al diseño de programas de motivación del personal:** Se realizó y se implantó el Programa de motivación del personal, se otorgaron incentivos monetarios a los trabajadores, se elaboró el Contratos Administrativo de Servicio (CAS, D.L. 1057 y el Contratos de acuerdo al Decreto Legislativo N° 728, además de implementar medidas de Seguridad Personal dotando de Equipos de Protección Personal (EPPs) de manera periódica a todos los trabajadores de la Municipalidad.
5. **En cuanto al diseño de programas de capacitación del personal:** se diseñó e implementó el contenido programático del Programa de Capacitación del personal de la Municipalidad, realizando charlas y talleres relacionados con Autoestima, relaciones humanas, trabajo en equipo, liderazgo, motivación e inteligencia emocional, De igual manera se llevaron a cabo Seminarios relacionados con la misión, visión y valores de la Municipalidad, identidad organizacional, calidad de servicios en entes públicos entre otros.
6. **En cuanto al Programa de Evaluación de Desempeño del Personal de la Municipalidad,** se realizó su diseño e implementación, procediendo en primer lugar a diseñar un conjunto de indicadores de gestión para evaluar el desempeño y posteriormente se llevaron a cabo dichas evaluaciones.

Tabla 6.

*Resultados Logrados (Comparativo Alcalde anterior vs. Alcalde actual)*

Actividad	Documento	Resultados Logrados	
		Alcalde anterior	Alcalde actual
1. Propuesta y cancelación de incentivos monetarios a los trabajadores	Procedimiento	No existía	Se realizó
2. Diseño del Programas de motivación del personal de la Municipalidad	Instructivo	No existía	Se realizó
3. Diseño del programa de capacitación del personal de la Municipalidad	Contenido Programático	No existía	Se realizó
4. Diseño del programa de evaluación de desempeño del personal de la Municipalidad	Instructivo	No existía	Se realizó
5. Elaboración de Contrato Administrativo de Servicio (CAS, D.L. 1057) y sus notas modificatorias, de manera paulatina y de acuerdo al Presupuesto Institucional, en cuanto al Personal Administrativo.	Contrato	No existía	Se realizó
6. Elaboración de Contratos de acuerdo al Decreto Legislativo N° 728, en cuanto al personal de Obra, Supervisores, Residentes y Asistentes cumpliendo con todos sus derechos laborales y de acuerdo a las normas existentes	Contrato	No existía	Se realizó
7. Elaboración de Contratos de acuerdo al Decreto Legislativo N° 728, en cuanto al personal de Obra, Maestros, Operarios, Oficiales, Peones y Almaceneros. Otros, Operadores de maquinaria, Guardianes, Fontaneros, Personal de Limpieza Pública, entre otros.	Contrato	No existía	Se realizó
8. Implementación de medidas de Seguridad Personal dotando de Equipos de Protección Personal, EPPs de manera periódica a todo el personal	Procedimiento	No existía	Se realizó

---

9. Implementación del Programa de capacitación	Procedimiento	No existía	Se realizó
10. Implementación del Programa de Motivación	Procedimiento	No existía	Se realizó
11. Realización de la evaluación de desempeño del personal	Procedimiento	No existía	Se realizó
12. Elaboración de informe	Informe	No existía	Se realizó
13. Presentación y Publicación de resultados	Procedimiento	No existía	Se realizó

---

Fuente: Elaboración propia.

## **5.2. Logros alcanzados**

Desde el día que asumí el cargo Alcalde de esta Municipalidad, cada día ha sido de aprendizajes y retos permanentes que definitivamente han consolidado gran parte de mi formación profesional como Licenciado en Administración y Gestión Pública. En tal sentido he tenido la posibilidad de ganar la experiencia básica que consiste principalmente aprender y también en emprender nuevos retos, sobre todo en lo que tiene que ver con el clima organizacional y el desempeño del talento humano que hace vida en dicha organizaciones.

En términos generales han sido actividades muy gratificantes por cuanto todas se encuentran centradas en la valoración del talento humano de la organización, lo que me permitió tener una visión de éste desde una perspectiva humana no como recurso humano sino como verdaderos seres humanos, con sus diversos matices tanto en carácter, comportamiento y sentimientos, es decir, ver las personas las personas que laboran en una empresa como verdaderos agentes de cambio, que se encargan de llevar a cabo actividades productivas sin tomar en consideración su formación, condición, clase, sexo o religión. A continuación se presentan los principales resultados logrados según tipo de programa desarrollado:

Figura 4. Resultados logrados según tipo de programa desarrollado



Tal como se observa en la figura 4, este trabajo de suficiencia profesional estuvo basado en el desarrollo de tres programas orientados hacia el fortalecimiento del clima organizacional y el Desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachimayo: Programa de Motivación del Personal (PMP), Programa de Capacitación del Personal (PCP) y el Programa de Evaluación de Desempeño del Personal (PEDP). Todos los programas han sido ejecutados en un 100% y se han beneficiado hasta la fecha los 77 trabajadores que forman parte del personal de dicha organización.

Tabla 7.

*Logros específicos en cuanto al diseño de programas de motivación del personal*

Actividad	Descripción	Porcentaje de ejecución
Charlas y reuniones de motivación al personal	Se dictaron 04 charlas de motivación al personal de la municipalidad durante el año 2020. Trimestralmente se realizaron reuniones de trabajo para distinguir sentimientos entre los trabajadores.	100%

Contratos Administrativo de Servicio (CAS, D.L. 1057)	Se firmaron 07 contratos administrativos de servicios.	100%
Contratos de acuerdo al Decreto Legislativo N° 728	Se firmaron 22 contratos de servicios.	100%
Incentivos Monetarios	Se otorgaron incentivos que permitieron que los sueldos de los trabajadores fueran superiores al Sueldo Mínimo Vital, SMV	100%
Medidas de seguridad para el personal	Equipos de Protección Personal, EPPs de manera periódica a todo el personal de la Institución (77 trabajadores)	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la tabla 07, se realizó y se implantó el Programa de motivación del personal, que implicó llevar a cabo 04 charlas de motivación al personal de la municipalidad durante el año 2020 así como también la realización de reuniones de trabajo para distinguir sentimientos entre los trabajadores. De igual manera, se otorgaron incentivos monetarios a los trabajadores, se firmaron 07 Contratos Administrativo de Servicio (CAS, D.L. 1057 y 22 Contratos de acuerdo al Decreto Legislativo N° 728, además de implementar medidas de Seguridad Personal dotando de Equipos de Protección Personal (EPPs) de manera periódica a los 77 trabajadores de la Municipalidad.

Tabla 8.

*Logros específicos en cuanto al diseño de programas de capacitación del personal*

Actividad	Descripción	Porcentaje de ejecución
Charlas y talleres de capacitación	Se dictaron 04 talleres de capacitación al personal de la municipalidad durante el año 2020: - 01 de Autoestima y relaciones humanas, - 01 de trabajo en equipo.	100%

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 01 de liderazgo,</li> <li>- 01 de motivación e inteligencia emocional.</li> </ul>	
Seminarios	Se dictaron 02 Seminarios: 01 relacionado con la Misión, visión y valores de la Municipalidad e identidad organizacional. 01 sobre calidad de servicios en entes públicos.	100%

---

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la tabla 08, durante el año 2020 se lograron dictar 04 talleres de capacitación al personal de la Municipalidad y se dictaron 02 seminarios, los cuales estuvieron orientados a fortalecer las competencias de los trabajadores y a su identificación con los valores, objetivos y metas organizacionales así como al fortalecimiento del rol que juega este personal en el logro de adecuados niveles de calidad de servicios públicos.

Tabla 9.

*Logros específicos en cuanto al diseño de programas de evaluación de desempeño del personal*

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje de ejecución</b>
Indicadores de evaluación de desempeño	Se diseñaron diversos indicadores de evaluación de desempeño.	100%
Realización de evaluación de desempeño de personal	Se realizó una evaluación de desempeño durante el año 2020.	100%

---

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la tabla 09, durante el año 2020, se realizaron un conjunto de indicadores de evaluación de desempeño por parte de personal especializado en el tema y, finalmente se procedió a realizar la evaluación del desempeño de sus trabajadores considerando los indicadores de evaluación previamente definidos.

### **5.3. Dificultades encontradas**

El desarrollo de este trabajo de suficiencia profesional no presenta ningún tipo de limitaciones ya que para lograr el objetivo general del mismo se ha considerado un tema que es de actualidad, ha sido abordado por muchos investigadores y es posible tener acceso a la información bibliográfica así como también a los datos de campo necesarios para llevar a cabo dicho trabajo.

### **5.4. Planteamiento de mejoras**

A continuación se plantean algunas mejoras que deben llevarse a cabo en la Municipalidad a nivel del clima organizacional y el desempeño laboral:

La principal acción a desarrollar es el fortalecimiento y la capacitación del talento humano. En tal sentido, la Municipalidad debe establecer alianzas o convenios con Instituciones de Educación Superior para la formación permanente del personal que permita fomentar un clima organizacional favorable ya que a este aspecto se le había dado poca importancia en anteriores gestiones de la Alcaldía, y ello de alguna manera ha incidido negativamente en el.

De igual manera, se requiere el diseño y ejecución de cursos de acción cuyo propósito sea motivar al personal para su desarrollo y cumplimiento de funciones. Estas estrategias, se enfocan principalmente en dos dimensiones: a) Materiales que incluyen aspectos tangibles como sueldo, beneficios económicos y beneficios sociales; y b) psicosociales las cuales hacen referencia a factores más intangibles, como el reconocimiento, la motivación, la participación, la calidad de vida laboral y el enriquecimiento de puestos.

Pérez citado por Martínez (2013), nos habla sobre el salario como un elemento de motivación extrínseca, ya que se ve el salario como la retribución o el incentivo por el trabajo

realizado en la organización, en este sentido, es una estrategia de motivación externa que se ha propuesto como una oportunidad de mejora para la organización.

A nivel del desempeño de funciones y actividades se requiere fortalecer aspectos de cultura organizacional, es decir desaprender los malos hábitos adquiridos o instalados sobre todo en el personal que tiene más años dentro de la Municipalidad en cuanto a la manera como éstos vienen desarrollando su trabajo y también es importante promover en los trabajadores la importancia de su labor para contribuir con la misión institucional. Cabe destacar que, la participación del personal es un factor determinante para la motivación, pues el sentirse involucrado, activo y responsable incide favorablemente en el grado de identificación, pertenencia y motivación.

Se requiere desarrollar de forma permanente evaluaciones de desempeño al personal como una estrategia para conocer y evaluar el progreso de su personal en el desarrollo de sus tareas y funciones.

#### **5.4.1. Metodologías propuestas**

1. En cuanto al diseño de programas de motivación del personal se procedió a detectar las necesidades de motivación del personal y hacerlas confluir con las necesidades de la Municipalidad para el logro de sus objetivos. Los incentivos tienen una función primordial en este proceso, ya que apoyan y dirigen el comportamiento del individuo, en otras palabras, son los incentivos los que influyen en la motivación de la persona y por ende, en su conducta. Gracias a ellos, se pueden confluir las metas personales del individuo con las de la organización, permitiéndole a esta obtener una eficiencia única, bastante difícil de copiar, que se logra a través de una fuerza laboral satisfecha

al mismo tiempo que cumplen, de la mejor forma posible con los objetivos de la Municipalidad.

2. En cuanto al diseño de programas de capacitación del personal se utilizó la siguiente metodología propuesta por Aamodt (2007), que consiste en los siguientes pasos:

- Definir los objetivos de la capacitación.
- Sensibilizar a los empleados acerca de la importancia de que ellos asistan a la capacitación.
- Ejecutar el programa de capacitación a través de métodos de enseñanza que permitan relacionar los objetivos de la Municipalidad con la capacitación.
- Definir la persona que impartirá la capacitación.
- Determinar el lugar a realizar la capacitación.
- Determinar el tiempo.
- Crear el material de apoyo del capacitador para la audiencia.
- Presentación del capacitador antes de iniciar la capacitación y explicar las formas del desarrollo de cómo se encuentra planificada, para que se conozca cuantas sesiones y por cuánto tiempo se ejecutara cada una.
- Utilizar dinámicas para romper el hielo.

1. **En cuanto al Programa de Evaluación de Desempeño del Personal de la Municipalidad,** se eligió el método de escala grafica propuesto por Chiavenato (2004) que consiste en la asignación de puntos, para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre los distintos trabajadores. Los factores se ponderan y se dan valores en puntos en función de su importancia en la evaluación; una vez realizada la evaluación se suman los puntos obtenidos por los empleados. Este metodo proporciona un instrumento de evaluación de desempeño de muy fácil comprensión y de aplicación sencilla. De igual manera, este método

permite tener una visión integrada y resumida de los factores de evaluación. Los factores evaluados fueron los siguientes: producción, calidad, responsabilidad, cooperación, sensatez e iniciativa y presentación personal.

#### **5.4.2. Descripción de la implementación**

A continuación se describe la implementación de todas las actividades realizadas:

La Municipalidad Distrital de Cachimayo al iniciar la gestión Municipal periodo año Fiscal 2019, no contaba con el área de Personal o Recursos Humanos, encargando las responsabilidades propias del área a la secretaria general de la Municipalidad. En tal sentido, se procedió a realizar la contratación del jefe de personal con la finalidad de implementar el área de personal y la gestión de Recursos Humanos en la Institución Municipal.

La Jefa de Recursos Humanos realiza el informe del estado situacional del personal que laboran en la Municipalidad, determinándose lo siguiente:

#### ***Regímenes y modalidades de trabajo en la parte administrativa de la Municipalidad.***

a) **Régimen 276.**- En este régimen se encuentra el personal permanente de la Institución, como son:

- Jefe de Registro Civil.

b) **Régimen CAS, Régimen del Decreto Legislativo 1057 Contrato Administrativo de Servicio.** - Un porcentaje del personal administrativo fue contratado bajo este régimen, como son:

- Sub Gerente de Desarrollo Social y encargatura de Desarrollo Económico
- Sub gerente de infraestructura Desarrollo Urbano y Rural
- Jefe de Almacén Central.
- Jefe de Abastecimiento y encargatura de Patrimonio
- Jefe de Tesorería.

- Jefe de Presupuesto y Contabilidad y encargatura de Rentas
- Secretaria General y encargatura de Recursos Humanos.

**c) Contratación con Orden de Servicio O/S.-** En esta modalidad se contrató a un porcentaje del personal administrativo y personal de obra, como son:

- Personal Administrativo:
  - Jefe del Área Técnica Municipal.
  - Jefe de DEMUNA y OMAPED.
  - Jefe de INDECI y Gestión de Riesgos.
  - Asistente de Rentas.
  - Asistente de Abastecimiento.
  - Asistente de Tesorería.
  - Asistente de Desarrollo Social.
- Personal de Obra:
  - Supervisores de Obra.
  - Residentes de Obra.
  - Asistentes Administrativos de Obra.
  - Asistentes Técnicos de Obra.

#### **Regímenes y modalidades de trabajo en Obras y Guardianías y otros.**

**d) Contratación del Personal mediante Planilla de Racionamiento:** En este régimen se contrató al personal sin ningún beneficio social, como sigue:

- Maestros de Obra.
- Operarios de Obra.
- Oficiales de Obra.
- Peones de Obra.

- Almaceneros de Obra.
- Operadores de Maquinaria.
- Guardianes de Locales Municipales.
- Fontaneros de mantenimiento de agua.
- Peones de mantenimiento de agua
- Personal de Limpieza Pública.

Conocido el informe situacional del personal que labora en la Municipalidad distrital de Cachimayo, Provincia de Anta, Departamento del Cusco, el Consejo Municipal encabezado por el Alcalde se determina lo siguiente:

- a) Establecer que, a partir del año Fiscal 2020 las contrataciones por Orden de Servicio sean remplazados por el Contrato Administrativo de Servicio (CAS, D.L. 1057) y sus modificatorias, de manera paulatina y de acuerdo al Presupuesto Institucional, en cuanto al Personal Administrativo.
- b) Establecer que, a partir del año Fiscal 2020 las contrataciones por Orden de Servicio sean remplazadas por contratos de acuerdo al Decreto Legislativo N° 728, en cuanto al personal de Obra, Supervisores, Residentes y Asistentes cumpliendo con todos sus derechos laborales y de acuerdo a las normas existentes.
- c) Establecer que, a partir del año Fiscal 2020 las Planillas de Racionamiento sean remplazadas por contratos de acuerdo al Decreto Legislativo N° 728, en cuanto al personal de Obra, Maestros, Operarios, Oficiales, Peones y Almaceneros. Otros, Operadores de maquinaria, Guardianes, Fontaneros, Personal de Limpieza Pública, entre otros.

- d) Implementar las medidas de Seguridad Personal dotándoles de Equipos de Protección Personal, EPPs de manera periódica a todo el personal de la Institución.
- e) Implementar las charlas de motivación y programas de capacitación del personal en diversas áreas.
- f) Disponer un presupuesto adicional por parte del Jefe de Planificación y Presupuesto para que los sueldos de los trabajadores no sean inferiores al Sueldo Mínimo Vital, SMV y para cumplir con las modificaciones de los contratos al personal que labora, por cambios de modalidad y para la implementación de la Gerencia Municipal.
- g) Disponer que la contratación por Orden de Servicio se realizará solo en casos muy necesarios o de servicios exclusivos previo un informe de la Oficina de Recursos Humanos.
- h) Realizar permanentemente evaluaciones de desempeño del personal.
- i) Las medidas implementadas son necesarias para respetar las normas establecidas por el Ministerio de Trabajo, además, será para motivar el desempeño laboral de cada trabajador de la Municipalidad distrital de Cachimayo.

A continuación se presenta la relación de salarios del personal administrativo y de obras de la Municipalidad:

Tabla 10.

*Relación de salarios del personal administrativo y de obras de la Municipalidad*

Personal Administrativo y Obras	Año 2019		Año 2020	
	Cantidad	Salario por trabajador	Cantidad	Salario por trabajador
Gerente Municipal	0	00.00	1	3,674.15

Sub Gerente de Desarrollo Eco	0	00.00	1	2,313.40
Sub Gerente de Desarrollo Social	1	2,313.40	1	2,313.40
Sub Gerente de Infraestructura	1	3,913.40	1	3,913.40
Jefe de Desarrollo Urbano	0	00.00	1	3,674.15
Jefe de Tesorería	1	2,313.40	1	2,313.40
Jefe de Planificación Pres. y Contab.	1	2,313.40	1	2,313.40
Jefe de Abastecimiento y Patrimonio	1	2,313.40	1	2,313.40
Jefe de Recursos Humanos	0	00.00	1	2,313.40
Jefe de Almacén	1	1,308.00	1	1,635.00
Jefe de Rentas	0	00.00	1	1,635.00
Jefe de Registro Civil	1	833.70	1	1,833.70
Jefe de DEMUNA y OMAPED	1	1,000.00	1	1,390.33
Jefe de Área Técnica Municipal	1	1,600.00	1	1,744.00
Secretaría General	1	1,913.40	1	1,913.40
Asesor Legal Externo	1	1,900.00	1	2,100.00
Asistentes Administrativos	4	1,000.00	5	1,390.33
Jefe de INDECI y Gestión de Riesgo	1	1,400.00	1	1,469.901
Supervisores de obra	2	4,000.00	1	3,980.55
Residentes de obras	2	3,800.00	3	3,710.40
Asistentes de obra	2	1,000.00	3	1,390.33
Almaceneras de obra	2	1,000.00	2	1,390.33
Maestros de obra	2	1,800.00	2	1,763.88
Operarios de obra	5	1,650.00	8	1,616.89
Oficiales de obra	6	1,400.00	6	1,469.90
Peones de obra	10	1,200.00	12	1,390.33
Operadores de maquinaria	2	1,600.00	3	1,616.90
Fontaneros del Servicio de Agua	1	1,000.00	1	1,390.33
Peones del servicio de Agua	6	850.00	6	1,390.33
Guardianes de locales municipales	6	850.00	8	1,390.33
<b>Total</b>	<b>62</b>		<b>77</b>	

Fuente: Municipalidad Distrital de Cachimayo (2021).

## 5.5. Análisis

Un reto importante que se le ha presentado a la Municipalidad Distrital de Cachimayo en la gestión del Alcalde actual ha sido precisamente destinar esfuerzos y recursos con la finalidad de mantener y fortalecer adecuadamente el clima organizacional o ambiente laboral

en el que se desarrolla el trabajo cotidiano ya que éste influye directamente en el desempeño laboral y por lo tanto en la productividad de dicha organización.

El clima organizacional se refiere al conjunto de cualidades o propiedades del ambiente laboral percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además ejercen una influencia directa en los comportamientos de los empleados (Chiavenato, 2002), mientras que el desempeño laboral implica el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados (Chiavenato, 2004).

En tal sentido, en este trabajo de suficiencia profesional se han desarrollado un conjunto de estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional y el desempeño laboral enfocado en el talento humano de esta organización, partiendo de la premisa de que, para que la Municipalidad pueda brindar un servicio de calidad, debe asumir un enfoque gerencial cuyo norte sea su identidad, no solamente como entidad prestadora de servicios públicos, sino esencialmente como una entidad humana.

En este orden de ideas, el clima organizacional y el desempeño laboral en esta organización van a estar determinados fundamentalmente por las creencias que tenga su equipo gerencial en cuanto a la capacidad de las personas que hacen vida en la organización, por la motivación recibida y por el ambiente laboral; en esa misma medida, amaran el trabajo y se comprometerán en brindar un servicio de calidad a los distintos usuarios.

## 5.6. Aporte del bachiller en la institución

Tabla 11.

*Cuadro resumen de aportes del bachiller a la institución*

Programa	Actividad	Descripción	Metodología de trabajo
Motivación del personal	Charlas y reuniones de motivación al personal	Se dictaron 04 charlas de motivación al personal de la municipalidad durante el año 2020. Trimestralmente se realizaron reuniones de trabajo para distinguir sentimientos entre los trabajadores.	Se procedió a detectar las necesidades de motivación del personal y hacerlas confluir con las necesidades de la Municipalidad para el logro de sus objetivos. Se partió de la premisa de que los incentivos tienen una función primordial en este proceso, ya que apoyan y dirigen el comportamiento del trabajador.
	Contratos Administrativo de Servicio (CAS, D.L. 1057)	Se firmaron 07 contratos administrativos de servicios.	
	Contratos de acuerdo al Decreto Legislativo N° 728	Se firmaron 22 contratos de servicios.	
	Incentivos Monetarios	Se otorgaron incentivos que permitieron que los sueldos de los trabajadores fueran superiores al Sueldo Mínimo Vital, SMV	
	Medidas de seguridad para el personal	Equipos de Protección Personal, EPPs de manera periódica a todo el personal de la Institución (77 trabajadores)	
Capacitación del personal	Charlas y talleres de capacitación	Se dictaron 04 talleres de capacitación al personal de la municipalidad durante el año 2020: - 01 de Autoestima y relaciones humanas, - 01 de trabajo en equipo. - 01 de liderazgo, 01 de motivación e inteligencia emocional	Se utilizó la metodología propuesta por Aamodt (2007), que consiste en los siguientes pasos: 1. Definir los objetivos de la capacitación. 2. Sensibilizar a los empleados acerca de la importancia de que ellos asistan a la capacitación. 3. Ejecutar el programa de capacitación a

	Seminarios	<p>Se dictaron 02 Seminarios:          01 relacionado con la Misión, visión y valores de la Municipalidad e identidad organizacional.          01 sobre calidad de servicios en entes públicos</p>	<p>través de métodos de enseñanza que permitan relacionar los objetivos de la Municipalidad con la capacitación.          4. Definir la persona que impartirá la capacitación.          5. Determinar el lugar a realizar la capacitación.          6. Determinar el tiempo.          7. Crear el material de apoyo del capacitador para la audiencia.          Presentación del capacitador antes de iniciar la capacitación y explicar las formas del desarrollo de cómo se encuentra planificada, para que se conozca cuantas sesiones y por cuánto tiempo se ejecutara cada una.          8. Utilizar dinámicas para romper el hielo.</p>
Evaluación de desempeño	<p>Indicadores de evaluación de desempeño.</p> <p>Realización de evaluación de desempeño de personal.</p>	<p>Se diseñaron diversos indicadores de evaluación de desempeño.</p> <p>Se realizó una evaluación de desempeño durante el año 2020.</p>	<p>Se utilizó el método de escala grafica propuesto por Chiavenato (2004) que consiste en la asignación de puntos, para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre los distintos trabajadores. Los factores se ponderan y se dan valores en puntos en función de su importancia en la evaluación; una vez realizada la evaluación se suman los puntos obtenidos por los empleados. Los factores evaluados fueron los siguientes: producción, calidad, responsabilidad, cooperación, sensatez e iniciativa y presentación personal.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Atendiendo a los objetivos de este trabajo de suficiencia profesional se plantean las conclusiones siguientes.

- En cuanto al diseño de estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachimayo se concluye que es responsabilidad de la Gerencia Municipalidad y del Alcalde saber identificar cuando hacer uso de dichas estrategias, para propiciar un ambiente laboral estimulante, sano armónico donde prevalezca la comunicación y que todos los trabajadores logren crear un espacio en el que las responsabilidades sean asumidas en equipo.
- En cuanto al programa de motivación del personal para fomentar un clima organizacional favorable se concluye que tanto la motivación como el poyo son aspectos claves para lograr que un empleado cumpla sus funciones. Estas estrategias, deben estar enfocadas principalmente en dos dimensiones: a) Materiales que incluyen aspectos tangibles como sueldo, beneficios económicos y beneficios sociales; y b) psicosociales las cuales hacen referencia a factores más intangibles, como el reconocimiento, la motivación, la participación, la calidad de vida laboral y el enriquecimiento de puestos.
- En cuanto al programa de capacitación del personal se concluye que, es responsabilidad de las organizaciones la capacitación de su talento humano y, al aplicarla, fomentará la productividad y el rendimiento laboral. Para ello, se debe gestionar un plan de estudio y proporcionar los recursos adecuados y el entorno que respalde las necesidades de crecimiento y desarrollo del empleado.

- En cuanto al programa de evaluación de desempeño del personal de la Municipalidad, se concluye que se trata de un proceso que permite obtener una apreciación sistemática del desempeño de cada trabajador, tomando en cuenta las actividades que cumple, las metas y resultados que debe de alcanzar y su potencial de desarrollo.

### **Recomendaciones**

A continuación se presentan las principales recomendaciones derivadas de este trabajo de suficiencia profesional:

1. Se recomienda, la implementación de estrategias motivacionales intrínsecas, con más frecuencia, para fomentar y mejorar la participación del personal en las actividades, en la planificación, la toma de decisiones y evaluación del personal.
2. Fomentar los reconocimientos de los jefes y compañeros, de forma que todos reciban gratificaciones o recompensas sociales o psicológicas, por algún perfil o habilidad demostrada en el trabajo.
3. En cuanto a las actividades de formación y capacitación por parte de la institución y en convenio con otras organizaciones, ofrecerle al personal la posibilidad de mejorar profesionalmente y de ascender de cargos dentro de la institución.
4. Realizar permanentemente evaluaciones de desempeño del personal y revisar el funcionamiento y el logro de las metas organizacionales.
5. Realizar planes o proyecto de gestión de los recursos materiales y de equipos necesarios para desarrollar el trabajo.
6. Implementar actividades para aumentar el nivel de confianza y las relaciones entre el personal, tales como actividades extralaborales y algunas en las que se involucren los trabajadores y las familias.

## Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. Caracas: Editorial Espíteme.
- Asturias, C. (2021). *Conceptualización de la observación*. [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/investigacion\\_mercados/unidad3\\_pdf1.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/investigacion_mercados/unidad3_pdf1.pdf)
- Ballesteros, O. (2009) *Estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional del instituto Postal Telegráfico de Venezuela*. [http://opac.unellez.edu.ve/pmb3\\_pii/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=232](http://opac.unellez.edu.ve/pmb3_pii/opac_css/doc_num.php?explnum_id=232)
- Balza, A. (2011). *Complejidad, Transdisciplinarietà y Transcomplejidad. Los caminos de la nueva ciencia*. Venezuela: Fondo Editorial Gremial APUNESR.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill
- Chunga, M. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital Santiago León De Chongos*. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1273/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20DESEMPE%c3%91O%20LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ducci, M. (2000). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. México, DF.: Cinterfor
- García I. (2016). El buen gestor del talento humano: retos y necesidades de capacitación. *Revista Debates IESA*, 21(01), 38-41. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wpcontent/uploads/2016/04/2016-1-garciamarin.pdf>

- García, M., Escalante, M., y Quiroga, Y. (2012). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- García, M., Hernández, T., Navarrete, Z., Corichi, G. y Sánchez, M. (2014). *Elementos de los modelos determinantes del clima organizacional*.  
<http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4389/4186>.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Revista Papeles del Psicólogo*, (32), 1, 38-47.  
<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Nuevas%20formas%20de%20liderazgo%20en%20equipos%20de%20trabajo-211.pdf>.
- Godoy, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4 (8), 23-35.  
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv4n8/art1.pdf>
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. España: Editorial Paidotribo.
- Hernández, M., y Zamudio, A. (2015). *La capacitación, para la calidad en el servicio y satisfacción del cliente*. Disponible:  
[http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01\\_09\\_Calidad\\_en\\_el\\_Servicio.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01_09_Calidad_en_el_Servicio.pdf)
- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas: editorial CEC, S.A.
- Martínez, M. (2013). *La Gestión Empresarial. Equilibrando objetivos y valores*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Méndez, C. (2008). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. (4ta ed.). México: Editorial Limusa.

Ministerio de Educación de Guatemala. (2011). *Herramientas de Evaluación en el Aula*.

[http://www.usaidlea.org/images/Herramientas\\_de\\_Evaluacion\\_2011.pdf](http://www.usaidlea.org/images/Herramientas_de_Evaluacion_2011.pdf)

Molina, A. (2018). *Estrategias para obtener un buen clima laboral*.

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral/>

Municipalidad Distrital de Cachimayo (2020). *Presupuesto institucional de apertura, año fiscal* 2020.

[https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Consejo\\_Directivo/Documentos\\_Otras\\_Pucuhuaranga](https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Consejo_Directivo/Documentos_Otras_Pucuhuaranga), T. y Ricse, G. (2017). Instituciones/OFICIO-MULTIPLE-

250-2019-MDC-A.pdf

Noriega, M. (2008). *La importancia del Liderazgo en las organizaciones*.

[http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca\\_ELFFIL20140425\\_0008.pdf](http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf).

Pastor, A. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima*

2017. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018\\_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf)

Romero R. (2010). *Clima Organizacional su relación con el factor humano*. Estados Unidos:

PROCADP.

Chunga, M. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital Santiago León De Chongos*.

<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1273/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramos, D. (2012) *El Clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia: Editorial Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*.  
[http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensions.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensions.pdf).

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aquilar, M. C., y Giraldo, J. (2006). *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005)*. Revista Diversitas

ANEXOS

FOTO: REFLEXIONES DESPUES DE LA CAPACITACIÓN POR PARTE DEL ALCALDE Y BRINDIS DESPUES DEL TRABAJO EN EQUIPO





CONCEJO MUNICIPAL Y CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS DE UN COMPAÑERO DE TRABAJO





CAPACITACIONES





DESFILE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y CAPACITACIÓN EN OBRA SOBRE RIESGOS



CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN GUARDIANÍA

