

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN



INFLUENCIA DEL AMBIENTE LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
CHALLHUAHUACHO – APURÍMAC - 2017

Tesis presentada por:

Br. Sabino Brayan Silva Berrio

Br. Rodrigo Ramos Molina

Para optar al Título Profesional de Licenciado en
Ciencias de la Comunicación

Asesora: Dra. María del Pilar Benavente García.

CUSCO – PERÚ
2019

PRESENTACIÓN

Señora Decana de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, señores miembros del jurado, en mérito a los alcances de la Ley Universitaria N°30220, estatuto universitario y el reglamento de grados y títulos de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, ponemos a vuestra disposición el trabajo de investigación titulado: **INFLUENCIA DEL AMBIENTE LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHALLHUAHUACHO – APURÍMAC - 2017**, para optar al título profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, por lo que esperamos que la presente investigación cubra las expectativas esperadas.

El presente trabajo de investigación ha sido motivado por la preocupación de conocer y examinar el ambiente laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017. Asimismo, proponer alternativas que permitan optimizar las variables mencionadas.

El ambiente laboral es un tema que requiere ser investigado debido al gran impacto que genera en la productividad de los trabajadores, analizar las causas de esta problemática ayudará a que adopten estrategias para elevar la productividad de los trabajadores de la municipalidad en mención.

De esta manera, a partir del estudio realizado sobre las variables de investigación, se propone un conjunto de actividades que resolverán los problemas detectados, tanto en el diagnóstico situacional de la institución; así como en la aplicación de los instrumentos de investigación que han revelado una serie de problemas y falencias a nivel institucional.

Los tesistas.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo con todo mi amor y cariño a mi madre Marcelina, por mostrarme el camino a la superación, forjando mi vida con ejemplo, honestidad, solidaridad y por siempre brindarme un apoyo incondicional; así como también a mi abuela Julia, quien me inculco valores.

A mi padre Sabino, quien dio la vida por su pueblo y su honor, aunque me tocó vivir esta vida sin tu presencia, siempre trato de seguir el camino de las buenas acciones.

A don Darío, quien dio, cuarentaicinco años de lucha incansable para su justa distritalización de su tierra Challhuahuacho y a mí querido tío Teófilo, por su apoyo incondicional y por ser mi guía en el camino de la vida.

Sabino Brayan Silva Berrio

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con mucho amor a mi mamá, María Cristina Molina Quispe, por ser un gran ejemplo de trabajo y perseverancia, por su comprensión, tolerancia, consejos, valores y por su amor incondicional que día a día me permite ser una persona de paz y bien.

A mi papá, Wilberth Ramos López, por su paciencia, consejos, por demostrarme que con esfuerzo, trabajo y perseverancia podemos alcanzar nuestras metas.

A mi hermana, Susana Ramos Molina, por ser un gran ejemplo de hermana mayor, por su cuidado y preocupación; a mi hermano Darío Wilmar Junior Ramos Molina, eres el motivo por el cual persevero en el cumplimiento de mis metas; a mis abuelos, por darme unos padres maravillosos.

Rodrigo Ramos Molina

AGRADECIMIENTOS

Por la culminación de la tesis, quiero agradecer a Dios y a mis profesores, primeramente a Dios por bendecirme siempre y a mis profesores por que aportaron en mi formación profesional día a día en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

Agradezco a Sandra por su apoyo y motivación constante para lograr mis metas y su estima personal.

A mis hermanos y demás familiares, quienes me apoyaron durante mi carrera profesional y hasta hoy tengo su respaldo. Muchas gracias por todo y Dios los bendiga.

Sabino Brayan Silva Berrio

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios, por ser mi guía y compañía a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza, y por darme una vida llena de aprendizajes, amor y felicidad.

A mis docentes, quienes fueron un pilar importante en mi etapa universitaria que con su sabiduría guiaron y me mostraron un horizonte profesional.

A mis amigos, con quienes nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora seguimos siendo amigos.

Rodrigo Ramos Molina

INTRODUCCIÓN

El ambiente laboral, también denominado ambiente organizacional, clima laboral o clima organizacional son conceptos utilizados para describir las relaciones interpersonales, el comportamiento de los trabajadores, desempeño laboral y la productividad dentro de una organización.

En los últimos años la preocupación por la productividad ha generado un alto grado de interés por parte de las organizaciones hasta que el recurso humano ha pasado a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos y de internalización en los trabajadores de los valores de la organización.

La participación del talento humano y el ambiente de trabajo pasaron a estar en el tapete de la discusión organizacional. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el ambiente laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea.

Existe una interacción continua y profunda entre las personas y las empresas; las personas generalmente pasan más tiempo en el trabajo del cual dependen para vivir, y las empresas se constituyen de profesionales (personas), ya que no subsistirían sin ellas.

Es por ello que esta investigación procura determinar cómo influye el ambiente laboral en la productividad de los trabajadores, por lo cual se aplican dos cuestionarios a los servidores de la institución.

En ese sentido, la investigación está estructurada inicialmente en la parte preliminar, conteniendo: el planteamiento del problema, justificación, objetivos, hipótesis, diseño de investigación y posteriormente se tiene cuatro capítulos, que están separados de la forma siguiente:

El primer capítulo, contiene el marco teórico concerniente a las teorías del ambiente laboral y productividad.

El segundo capítulo, se avoca a desarrollar un diagnóstico situacional del problema objeto de investigación que viene a ser la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

En el tercer capítulo, se aplica, consolida, cuantifica y cualifica los resultados a través de cuadros estadísticos, gráficos e interpretación cualitativa de cada una de estas tendencias.

En el cuarto capítulo, a partir de la información obtenida se generó una propuesta de mejora para cada una de sus dimensiones antes mencionadas.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	IV
INTRODUCCIÓN	VI
PARTE PRELIMINAR	1
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	1
2. OBJETIVOS.....	2
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
4. ESTADO DE ARTE	3
5. HIPÓTESIS.....	6
7. METODOLOGÍA	7
8. ÁMBITO DE EJECUCIÓN	9
9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	11
CAPÍTULO I	13
MARCO TEÓRICO	13
1.1.- FACTOR AMBIENTE LABORAL	13
1.1.1.- <i>Etimología y conceptualización de ambiente laboral</i>	13
1.1.2.- <i>Características del clima organizacional</i>	15
1.1.3.- <i>Elementos del ambiente laboral</i>	16
1.1.4.- <i>Factores de influencia del ambiente laboral</i>	18
1.1.5.- <i>Teoría que sustenta el clima organizacional de Likert</i>	19
1.1.6.- <i>Dimensiones y componente del clima organizacional</i>	24
1.1.7.- <i>Modelos del clima organizacional</i>	29
1.2.- PRODUCTIVIDAD	34
1.2.1.- <i>Concepto de productividad</i>	34
1.2.2.- <i>Factor humano, elemento clave en la productividad</i>	36
1.2.3.- <i>Medición de la productividad</i>	37
1.2.4.- <i>Indicadores de productividad</i>	39
1.2.5.- <i>Etapas de la productividad</i>	40
1.2.6.- <i>Factores de productividad</i>	41
1.2.7.- <i>Dimensiones de la productividad</i>	44
CAPÍTULO II	46
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHALLHUAHUACHO - APURÍMAC – 2017	46
2.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DISTRITO DE CHALLHUAHUACHO.....	46
2.2. <i>Distrito de Challhuahuacho</i>	47
2.2.1.- <i>Geografía</i>	48

2.2.2.- <i>Altitud</i>	48
2.2.3.- <i>Superficie</i>	48
2.2.4.- <i>Demarcación territorial</i>	49
2.2.5.- <i>Extensión</i>	49
2.3.- <i>Municipalidad Distrital de Challhuahuacho</i>	49
2.3.1.- <i>Base legal</i>	49
2.3.2.- <i>Objetivos, misión y visión</i>	50
2.3.3.- <i>Naturaleza y finalidad</i>	51
2.3.4.- <i>Organigrama de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac</i>	54
2.3.5.- <i>Estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho</i>	55
2.3.6.- <i>Funciones del personal de acuerdo al Reglamento de Organización de Funciones</i>	57
2.3.7.- <i>Análisis de la matriz FODA</i>	67
2.3.8.- <i>Análisis del ambiente laboral de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho</i>	68
2.3.9.- <i>Análisis e interpretación del estado físico y laboral de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho</i>	69
TRABAJO DE CAMPO	71
3.1.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	71
3.1.1.- RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	71
3.1.2.- INSTRUMENTO	72
3.1.3.- CONFIABILIDAD	72
3.1.4.- MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS	75
3.1.5.- PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	77
3.1.6.- DISCUSIÓN DE RESULTADOS	119
CAPÍTULO IV	121
PROPUESTA.....	121
4.1.- PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	121
4.2.- JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	121
4.3.- OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	121
4.3.1.- <i>Objetivo general</i>	121
4.3.2.- <i>Objetivos específico</i>	121
4.3.3.- <i>Publico objetivo</i>	122
CONCLUSIONES	129
SUGERENCIAS	130
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	131
LINKOGRAFÍA	137
ANEXOS	138
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	139
ANEXO 2: FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS	140
FIGURAS	140

FIGURA 1: CARACTERÍSTICAS DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	140
FIGURA 2: ELEMENTOS PARA LOGRAR UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL	140
FIGURA 3: COMPONENTES Y RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	140
FIGURA 4: MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	140
FIGURA 5: CAMBIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL	140
FIGURA 6: MODELO INTEGRADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	140
FIGURA 7: POTENCIALES DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL	140
FIGURA 8: CICLO DE LA PRODUCTIVIDAD.....	140
FIGURA 9: EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD	140
FIGURA 10: FACTORES INTERNOS DE LA PRODUCTIVIDAD.....	140
FIGURA 11: MAPA DEL DISTRITO DE CHALLHUAHUACHO.....	140

TABLAS: AMBIENTE LABORAL	141
TABLA 1: EDAD	141
TABLA 2: SEXO	141
TABLA 3: NIVEL DE FORMACIÓN.....	141
TABLA 4: ÓRDENES IMPARTIDAS ARBITRARIAS	141
TABLA 5: ESTABILIDAD DE PERMANENCIA EN EL CARGO	141
TABLA 6: VALORACIÓN DE APORTES	141
TABLA 7: INFORME DE FUNCIONARIOS DE METAS Y LOGROS DE LA INSTITUCIÓN A LOS TRABAJADORES	141
TABLA 8: INICIATIVA EN EL TRABAJO	141
TABLA 9: DESPIDO SIN TENER EN CUENTA SU PRODUCTIVIDAD	141
TABLA 10: ACEPTACIÓN DE TAREAS ASIGNADAS.....	141
TABLA 11: COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD DE NUEVOS RETOS IMPARTIDOS POR EL JEFE	141
TABLA 12: ATMOSFERA DE CONFIANZA CON EL EQUIPO DE TRABAJO	141
TABLA 13: RELACIONES INTERPERSONALES	141
TABLA 14: REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN DE OTRAS DEPENDENCIAS	141
TABLA 15: TRABAJO EN EQUIPO CON OTRAS DEPENDENCIAS	141
TABLA 16: METAS CLARAS DEL ÁREA DE TRABAJO.....	141
TABLA 17: TRABAJO Y EL APORTE A LAS MEJORAS ADMINISTRATIVAS DE LA MUNICIPALIDAD.....	141
TABLA 18: CONSIDERACIÓN DE OPINIONES.....	141
TABLA 19: RECOMENDACIÓN A AMIGOS PARA QUE LABOREN EN LA MUNICIPALIDAD.....	141
TABLA 20: DESARROLLO PERSONAL	141

TABLAS: PRODUCTIVIDAD	142
TABLA 1: EFICIENCIA EN LAS TAREAS ASIGNADAS.....	142
TABLA 2: EFICIENCIA EN SU TRABAJO.....	142
TABLA 3: NIVEL DE PRODUCCIÓN ESTABLECIDO POR LAS POLÍTICAS DE LA ENTIDAD	142

TABLA 4: METAS ESTABLECIDAS DE LA ORGANIZACIÓN	142
TABLA 5: APORTE AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTABLECIDOS	142
TABLA 6: CRONOGRAMAS ESTABLECIDOS	142
TABLA 7: CONOCIMIENTO DE FUNCIONES A DESARROLLAR	142
TABLA 8: TRABAJO CON CALIDAD	142
TABLA 9: RESPONSABILIDAD ACORDE A SU CAPACIDAD PROFESIONAL.....	142
TABLA 10: LIDERAZGO Y COOPERACIÓN EN EL TRABAJO	142
TABLA 11: ADAPTACIÓN A CAMBIOS DEL ENTORNO	142
TABLA 12: MATERIAL LOGÍSTICO	142
TABLA 13: RECONOCIMIENTO POR UN BUEN TRABAJO.....	142
TABLA 14: INFRAESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN Y COMODIDAD EN EL TRABAJO	142
TABLA 15: CRECIMIENTO PROFESIONAL	142
TABLA 16: PROFESIONAL COMPETITIVO	142
TABLA 17: ACTUALIZACIÓN CON LAS FUNCIONES DESEMPEÑADAS	142
GRÁFICOS: AMBIENTE LABORAL.....	143
GRÁFICO 1: DATOS DEMOGRÁFICOS	143
GRÁFICO 2: DATOS DEMOGRÁFICOS	143
GRÁFICO 4: ESTRUCTURA	143
GRÁFICO 5: ESTRUCTURA	143
GRÁFICO 6: RECOMPENSA	143
GRÁFICO 7: RECOMPENSA	143
GRÁFICO 8: RESPONSABILIDAD	143
GRÁFICO 9: RESPONSABILIDAD	143
GRÁFICO 10: DESAFÍO	143
GRÁFICO 11: DESAFÍO	143
GRÁFICO 12: RELACIONES	143
GRÁFICO 13: RELACIONES	143
GRÁFICO 14: COOPERACIÓN	143
GRÁFICO 15: COOPERACIÓN	143
GRÁFICO 16: ESTÁNDARES	143
GRÁFICO 17: ESTÁNDARES	143
GRÁFICO 18: CONFLICTO	143
GRÁFICO 19: IDENTIDAD.....	143
GRÁFICO 20: IDENTIDAD.....	143
GRÁFICOS: PRODUCTIVIDAD.....	144
GRÁFICO 1: ORGANIZACIÓN	144
GRÁFICO 2: ORGANIZACIÓN	144
GRÁFICO 3: ORGANIZACIÓN	144

GRÁFICO 4: ORGANIZACIÓN	144
GRÁFICO 5: ORGANIZACIÓN	144
GRÁFICO 6: EFICACIA	144
GRÁFICO 7: EFICACIA	144
GRÁFICO 8: EFICACIA	144
GRÁFICO 9: EFICACIA LABORAL	144
GRÁFICO 10: EFICACIA LABORAL	144
GRÁFICO 11: EFICACIA LABORAL	144
GRÁFICO 12: SATISFACCIÓN LABORAL	144
GRÁFICO 13: SATISFACCIÓN LABORAL	144
GRÁFICO 14: SATISFACCIÓN LABORAL	144
GRÁFICO 15: CAPACITACIÓN	144
GRÁFICO 16: CAPACITACIÓN	144
GRÁFICO 17: CAPACITACIÓN	144
ANEXO 3: ENCUESTAS	145
CUESTIONARIO 1: AMBIENTE LABORAL	145
CUESTIONARIO 2: PRODUCTIVIDAD	147
CUESTIONARIO 3: ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS	149
ANEXO 4: BASE LEGAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHALLHUAHUACHO.....	151
ANEXO 5: EVIDENCIAS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	154

PARTE PRELIMINAR

INFLUENCIA DEL AMBIENTE LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHALLHUAHUACHO – APURÍMAC - 2017

1. Descripción del Problema

Una organización está conformada por un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan juntas para el logro de un propósito específico determinado por la institución. Todas las organizaciones tienen un propósito, una estructura y una colectividad de personas. La Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, como institución pública, es una organización que está conformada por un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos que ocurren dentro de ella y la conducta de los grupos e individuos.

Según refiere (Goncalves, 2000), “el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. Todos estos elementos se suman para formar un ambiente particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

De esta manera, mientras un óptimo ambiente laboral se orienta hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, un mal ambiente laboral destruye las relaciones interpersonales, ocasionando situaciones de conflicto y malestar, generando una baja productividad.

En cuanto al talento humano, las personas han dejado de ser simples recursos organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones y percepciones.

En la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – Apurímac - 2017, los trabajadores desconocen sus funciones y tienen limitada relación humana, por lo tanto, se evidencia

un mal ambiente laboral que tiene como consecuencia una deficiente atención al ciudadano, además, del limitado cumplimiento de sus labores.

La institución en estudio cuenta con personal bajo el régimen de Contratados de Administración de Servicios (CAS), locadores de servicios (externos) y nombrados que brindan sus servicios a la entidad para que funcione. Consideramos que los factores que motivan a los trabajadores de cualquier institución son significativos, ya sea de una empresa o institución pública. Se plantea que el capital humano es el factor más importante en un proyecto o empresa, dado que estamos dotados de conocimiento y voluntad para realizar mejor nuestro trabajo.

En ese orden de ideas, en el presente caso nos enfocamos al estudio de la influencia del ambiente laboral en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – Apurímac - 2017, estudio realizado en el año en curso.

1.1. Formulación del problema

¿Cómo influye el ambiente laboral en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – Apurímac - 2017?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Determinar la influencia del ambiente laboral en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017.

2.1.1. Objetivos específicos

1. Analizar las causas de la baja productividad laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017.
2. Evaluar las consecuencias que trae la baja productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017.
3. Elaborar una propuesta para mejorar el ambiente laboral y elevar la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017.

3. Justificación de la investigación

La investigación responde a la necesidad de determinar la influencia del ambiente laboral en la productividad de los trabajadores. Es por ello que pensando en el ambiente laboral como elemento clave para la productividad laboral, ha surgido la necesidad de esta investigación, por lo que situamos su justificación en las siguientes razones:

3.1. Importancia

El tema delimitado tiene importancia, porque servirá de un instrumento bibliográfico que aporte a la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho; en vista de que son escasas las investigaciones realizadas al respecto.

Por otro lado, la presente investigación concita interés, a nivel de los directivos, funcionarios y servidores de la institución, porque servirá como una contribución y aporte a la mejora de la marcha institucional.

3.2. Utilidad

- 3.2.1. Contribuirá como fuente bibliográfica a los futuros estudiosos del tema delimitado.
- 3.2.2. Aportará a la institución en la mejora y actualización de los documentos de gestión técnico – administrativa.
- 3.2.3. Servirá como una guía de información y manejo técnico estadístico; por que evidencia tendencias porcentuales del público usuario.
- 3.2.4. Será un documento motivador de carácter propositivo, para operacionalizar actividades inherentes a mejorar el ambiente laboral para una buena productividad.

4. Estado de arte

4.1.A nivel internacional

Tesis titulada: *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*, presentada en la Universidad Técnica de Ambato - Ecuador. (Calderón, 2011).

- i. Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.
- ii. El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- iii. Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.
- iv. No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.
- v. Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

4.2.A nivel nacional

(Mino Perez, 2014), plantea en su tesis titulada: *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*, presentada ante la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Lambayeque, cuyas conclusiones son:

- i. Se determina que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque, porque los datos mostraron un 0.281 y en la escala que oscila del -1 y +1 para que haya una correlación perfecta el resultado debió ser +1.
- ii. La dimensión con menor promedio dentro del variable desempeño, es el compromiso, que indica particularmente la falta de trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores para con la empresa, lo que desencadena un clima laboral desfavorable que produce menos productividad para con la empresa e influye en sus servicios al cliente.
- iii. Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés,

lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

4.3.A nivel macro región sur:

Según (Ramos Rayme & Torres Cruz, 2014) en la tesis titulada: *El clima organizacional y el rendimiento laboral de los trabajadores de la Red de Servicios de Salud Cusco - Norte*, presentada en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, cuyas conclusiones son:

- i. Los factores como las relaciones interpersonales y la infraestructura de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte, no permiten un desenvolvimiento eficiente de los trabajadores en sus labores diarias.
- ii. Los factores como las relaciones interpersonales y la infraestructura de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte no permiten un desenvolvimiento eficiente de los trabajadores en sus labores diarias.
- iii. Las malas relaciones interpersonales en las que conviven los trabajadores de la red de Servicios de Salud Cusco Norte, influyen en el clima organizacional de la institución
- iv. La inadecuada infraestructura con la que cuenta la organización y en la que laboran los trabajadores de la red norte, ejerce influencia en el clima organizacional de la misma.
- v. El clima organizacional y el rendimiento laboral de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte tienen una relación directa y de influencia respectivamente.

4.4 A nivel local:

(Huapaya Vargas, 2017)Según, en la tesis titulada: *Clima laboral y productividad empresarial en Perú Travel & Adventure E.I.R.L. periodo 2016 – Cusco 2017*, presentada en la Universidad Austral de Cusco, cuyas conclusiones son:

- i. Se concluye que existe relación directa y significativa entre la motivación del clima laboral y la calidad de la productividad empresarial en Perú Travel & Adventures E.I.R.L.

- ii. Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del clima laboral y la innovación de la productividad empresarial en Peru Travel & Adventures E.I.R.L.
- iii. Se comprueba la relación directa y significativa entre el sistema de recompensas del clima laboral y la competitividad de la productividad empresarial en Perú Travel & Adventures E.I.R.L.
- iv. Se comprueba que el resultado Sig. Bilateral = 0.000 es < 0.05 , entonces la hipótesis es aceptada, con un coeficiente de correlación de Tau - B de Kendall del 0.801, es decir una correlación positiva y directa. Es por este resultado que se concluye en que existe relación directa y significativa entre el clima laboral y la productividad empresarial en Perú Travel & Adventures E.I.R.L.

5. Hipótesis

El ambiente laboral influye de manera significativa en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – Apurímac - 2017.

6. Variables

6.1.Variable independiente

Ambiente laboral.

6.2. Variable dependiente

Productividad.

6.3.Variable interviniente

Trabajadores de la municipalidad.

6.4. Operacionalización de variables

Cuadro N° 1: Variables y sus dimensiones.

Variables	Dimensiones	Indicadores
	Estructura	Reglas, procedimientos y niveles jerárquicos.
	Recompensa	Premio y reconocimiento.
	Responsabilidad	Autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su

Variable independiente: Ambiente laboral		trabajo.
	Desafío	Los trabajadores aceptan tareas nuevas y difíciles.
	Relaciones	Relaciones interpersonales.
	Cooperación	Apoyo mutuo y ayuda.
	Estándares	Percepción sobre las normas de rendimiento.
	Conflictos	Tolerancia a las opiniones discrepantes.
	Identidad	Sentimiento de pertenecer a la organización y sensación de compartir objetivos personales.
Variable dependiente: Productividad	Eficacia	Alcanzar la calidad de crédito estimada.
	Eficiencia	Mantener un nivel propio de calidad
	Satisfacción laboral	Percepción de la labor que desempeña.
	Capacitación	Capacidad de asesoramiento del usuario
Variable interviniente: Trabajadores de la municipalidad	Edad	Edad promedio del trabajador
	Sexo	Identificación personal que conste en el registro masculino o femenino.
	Formación académica	Declaración personal del tipo de relación laboral

Fuente: Tomado de la Teoría del Clima Organizacional por (Litwin & S., 2015).

7. Metodología

7.1. Tipo de Investigación

El tipo de estudio de la presente investigación es explicativo debido a que se analiza la influencia del ambiente laboral sobre la productividad de los trabajadores; descriptivo porque se especifica las propiedades y las características de las variables y correlacional porque analizaremos la relación que existe entre las variables, refiere (Hernandez Sampieri, Baptista Lucio, & Fernández Collado, Carlos, 2014).

7.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno o un evento de estudio. En ese sentido, de acuerdo con la naturaleza del estudio de la investigación reúne por su nivel las características de un estudio:

Descriptivo.- Estudia, interpreta y se refiere a los fenómenos que se presentan en esta investigación; asimismo se tabulan, interpretan y evalúan las variables; esto se utiliza para conocer la situación en la cual se encuentra la institución en estudio y buscar la solución a ello, en base a la hipótesis planteada.

Explicativo. - Se utiliza para evaluar la probable influencia del ambiente laboral en la productividad de los trabajadores; en tanto, permite establecer conclusiones y explicaciones, que enriquecerán las distintas teorías que poseen nuestras variables.

Correlacional. - El estudio involucra a dos variables: ambiente laboral y productividad, de la cual se obtendrá una relación directamente proporcional de las variables que se analizarán.

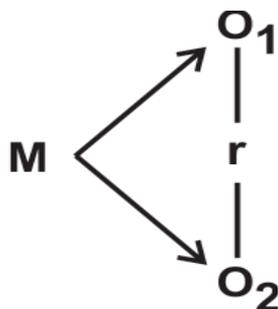
7.3. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental, porque no se manipula las variables, la información se presenta tal como es. Es descriptivo, correlacional - causal, porque obteniendo la información se va correlacionar en una sola dirección y es de corte transversal porque la información será extraída en un tiempo determinado. (Ernesto Angeles, 2007); (Hernandez Sampieri, Baptista Lucio, & Fernández Collado, Carlos, 2014).

El enfoque cualitativo se sustenta en las ventajas que proporciona a la investigación de la influencia del ambiente laboral en la productividad de los trabajadores. Entre los criterios y ventajas de este modelo destacamos los siguientes:

- El estudio cualitativo se fundamenta en la óptica de la realidad construida por individuos interviniendo con sus mundos, en este caso en el ámbito laboral.
- Es un esfuerzo para entender situaciones únicas como parte de una situación particular y sus interacciones.
- La preocupación básica es entender el fenómeno bajo la perspectiva de los actores y no del investigador.
- Usualmente supone investigación de campo.
- Emplea estrategia inductiva de investigación.
- Es sumamente descriptivo, pues enfoca procesos, sentidos y conocimientos.

Este diseño permite triangular aportes, metodologías y técnicas del campo etnográfico más clásico con la aplicación de herramientas de estudios cuantitativos, como es el caso de la encuesta que se aplicó a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.



Dónde:

M: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac

O₁: Ambiente laboral.

O₂: Productividad.

R: Relación entre ambiente laboral y productividad.

8. Ámbito de ejecución

El ámbito de estudio se realiza en las instalaciones y con el personal de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho que se ubica en la plaza de armas S/N del distrito de Challhuahuacho, Cotabambas – Apurímac.

8.1. Universo

El total de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017, es de 130 trabajadores.

8.2. Población

La población de nuestro estudio está conformada por 130 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017.

8.3. Muestra

La muestra está delimitada por el cálculo socio métrico:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Fuente: (Stephens., 2010)

n = El tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Realizando la operación que representa el 95% de confianza se obtiene:

Se tiene N=130, para el 95% de confianza Z= 1.96, $\sigma = 0.5$ y e= 0.05.

Reemplazando valores en la formula se obtiene:

$$n = \frac{130 \cdot 0.5^2 \cdot 1.96^2}{(130 - 1)(0.05)^2 + 0.5^2 \cdot 1.96^2} = \frac{124.85}{1.2829} = 97.3 = 98$$

Muestra: 98 trabajadores, entre varones y mujeres.

9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

9.1. Técnicas

Para este trabajo de investigación, se usó la técnica de campo y posteriormente, la técnica de procesamiento de datos, a continuación, se especifica cómo se usó cada una de ellas.

9.1.1 Técnica de campo

La principal técnica de recolección de datos es la encuesta, que se aplicó a 98 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho de las diferentes líneas jerárquicas de la estructura organizacional.

9.1.2 Técnica de procesamiento de datos

El procesamiento de los datos se realizó a través de un computador; la confiabilidad de los instrumentos fue determinada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, los resultados de las encuestas fueron procesadas con el programa Microsoft Office Excel. y en cuanto al análisis se llevó a cabo a través de:

- Análisis cuantitativo.
- Análisis cualitativo.
- Cuadros estadísticos
- Gráficos de barras
- Análisis porcentual
- Frecuencia.

9.1.1. Instrumentos

Para esta investigación se usó el cuestionario: Este instrumento que es una forma o modalidad de la encuesta, en la que no es necesaria la relación directa, cara a cara con la muestra de estudio, consiste en presentar a los encuestados unas hojas o pliegos de papel (instrumentos), conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo.

Las preguntas para el cuestionario se elaboran en atención a las variables del problema de investigación, así como en estrecha relación con los indicadores e índices que se han derivado de ellas. Y aún más, sin perder de vista cada una de las hipótesis, problemas y objetivos específicos del trabajo investigativo. (Carrasco Diaz, 2009)

Las fuentes de recopilación de información pueden ser: libros, textos, enciclopedias, revistas, boletines, periódicos, etc., en tal sentido existen fichas bibliográficas, textuales, de resumen, hemerográficas y de comentario. Si bien estas técnicas son de gran utilidad en el proceso de investigación, hoy en día muy poco se usan, ya que existen otras formas y técnicas más adecuadas de registrar los datos. (Carrasco Diaz, 2009)

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.- FACTOR AMBIENTE LABORAL

1.1.1.- Etimología y conceptualización de ambiente laboral

Ambiente es un término con origen en el latín *ambiēns*, que significa “que rodea”. Esta noción hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales; ambiente, por lo tanto, está formado por diversas condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas, indica (Palma, 2004).

El ambiente laboral es el medio físico y humano en el que se lleva a cabo la jornada laboral que se encuentra íntimamente relacionada con el trabajo, la productividad, creatividad, competitividad y el alcance de las metas propuestas por la organización, pues un buen ambiente laboral servirá para potenciar el funcionamiento efectivo de la organización, según señala (Brunet, 2011).

(Paz, 2007), refiere que la percepción individual del medio ambiente laboral en una organización y la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona. El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden.

Cuando nos referimos a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico, es decir, a sus sistemas de filtro o estructuración perceptiva. De acuerdo a esa percepción los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su “situación laboral”; esta atmósfera psicológica de organización se la designa como el “clima de la empresa” para un individuo.

Este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo.

(Hamburguer Fernandez, 2005), refiere que la nueva cultura empresarial es un cambio que se está gestando. Como tal, requiere de tiempo para su consolidación, por lo que no es factible dar un salto brusco, sino un conjunto de acciones constantes en una misma dirección. Las culturas pueden mantenerse estables durante un cierto periodo de tiempo, pero nunca estáticas.

Los nuevos desafíos pueden provocar que se generen nuevas formas de hacer las cosas. La empresa actual no espera a que las crisis y desafíos a que a menudo se ve sometida la obliguen a cambiar su cultura, sino que es ella misma la que toma conciencia de la necesidad del cambio y emprende las acciones necesarias para efectuarlo.

(Davis & Newstrom, 2001), al respecto indica que, "el ambiente de trabajo es el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno".

(Hall, 1996), refiere que, "es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo". Sin embargo, de todo el enfoque sobre "clima organizacional", el que ha demostrado mayor utilidad es el definido por Alexis Goncalves, pues en él resalta como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento del trabajador no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Por su parte, (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración , 2007) define: El clima es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable.

(Brunet, 2011), nos dice que “en una forma global el ambiente de trabajo es el reflejo de los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del ambiente laboral y que vienen a crear una personalidad de la organización que puede ser sana o mala.”

(Brunet, 2011), menciona tres medidas:

- **Medida Múltiple de los atributos Organizacionales**, considera el clima como un conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
- **Medida perceptiva de los atributos individuales**, la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción.
- **Medida perceptiva de los atributos organizacionales**, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales que son percibidas a propósito de una organización y de sus unidades y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y sus unidades actúan con sus miembros y con la sociedad.

1.1.2.- Características del clima organizacional

(Brunet, 2011), señala que, la tabla a continuación presenta las características propias del concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

Figura 1: Características del concepto del clima organizacional

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes. Las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima 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 comportamiento.

Fuente: Tomado de Taguiri, citado por (Brunet, 2011).

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión. “Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta”, según refiere (Brunet, 2011).

Se hace evidente frente a este aspecto considerar no solo la importancia sino también la necesidad de analizar el clima organizacional al interior de una empresa, ya que si se tiene en cuenta lo anteriormente expuesto se hará notar que, así como la personalidad que caracteriza a un individuo, el clima de una empresa determina en gran medida la efectividad de su imagen y la calidad de su productividad.

1.1.3.- Elementos del ambiente laboral

Ambiente laboral se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se

desempeñan en ese medio ambiente donde el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Además, es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa, refieren (Peralta, 2001)

Diversos factores se asocian a la idea de buscar establecer un ambiente laboral favorable, por lo que será necesario identificar cuáles son esas necesidades y entender las particularidades de cada caso.

Figura 2: Elementos para lograr un buen ambiente laboral

El ambiente físico de trabajo	Las condiciones físicas del lugar de trabajo son fundamentales a la satisfacción de los empleados, una oficina limpia, espaciosa, bien iluminada, ordenada y armoniosa, promoverá no sólo el bienestar sino la productividad de los trabajadores.
Equilibrio entre vida y trabajo	Diversos estudios demuestran que un empleado está más motivado cuando percibe un equilibrio armónico entre su vida familiar y su vida laboral, lo que se logra con políticas que promuevan que el empleado pase más tiempo con su familia (horarios flexibles, guarderías, permisos especiales).
Objetivos individuales y colectivos	Se debe lograr alinear los objetivos particulares de los empleados con los objetivos de la empresa, crear una vinculación y un sentido de pertenencia.
Oportunidades de crecimiento	Ofrecerles a nuestros trabajadores oportunidades de crecimiento dentro de las empresas favorece el clima laboral, aplicando un sistema de incentivos y ascensos, el trabajador se sentirá valorado y será más propenso a esmerarse en sus tareas diarias.
Liderazgo efectivo	Es importantísima la vinculación que tienen los líderes de una empresa u organización con la creación de un buen clima laboral. La capacidad que tienen éstos para comunicar los objetivos de la empresa y fomentar el éxito, a través de la relación con sus empleados será fundamental.
Relaciones laborales	Promover las relaciones entre los empleados basadas en el respeto, el profesionalismo y la colaboración, favorecerá a un buen ambiente laboral.
Sistemas de recompensas	Es muy importante que los empleados sientan que aportan algo positivo a la empresa y se les reconoce su esfuerzo. Por esta razón es importante establecer un método de reconocimiento a quien mejor trabaja, bien sea con un bono, días libres y mayor remuneración.

Fuente: Tomado de (Brunet, 2011).

Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, y muchos más.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

(Davis & Newstrom, 2001), sustentan que existen varios elementos típicos que contribuyen a un clima favorable, estos son:

- Calidad de liderazgo
- Nivel de confianza
- Comunicación hacia arriba o hacia abajo
- Responsabilidad
- Sensación de trabajo útil
- Recompensas justas
- Oportunidades
- Presiones razonables de trabajo
- Control, estructura y burocracia razonable
- Implicación y participación de los empleados

Indica que el individuo debe sentirse en confianza en la organización con políticas de trabajo que beneficien al subordinado que exista comunicación de los líderes al trabajador donde ellos puedan participar en el desarrollo de la empresa que buscan las mismas direcciones de superación.

1.1.4.- Factores de influencia del ambiente laboral

Es una manifestación externa (como la percepción) de los sujetos, que se refiere a variables organizacionales como los estilos de liderazgo, confianza, cohesión de grupo y competitividad. Hacer análisis de clima significa medir cómo los sujetos trabajadores perciben las numerosas problemáticas organizacionales.

Según (Paz, 2007), señala que existen cuatro factores que influyen en el ambiente laboral, y estos son:

1. La manera en que el empleado percibe su medio ambiente laboral.

2. La valencia (valor relativo) que atribuye a resultados determinados que espera como fruto de sus esfuerzos.
3. Los instrumentos que reconoce en relación con estos resultados de su trabajo.
4. Las expectativas de que diferentes esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo les conducirán a determinados resultados también influyen sobre su conducta laboral y actitudes hacia su trabajo y organización.

1.1.5.- Teoría que sustenta el clima organizacional de Likert

Es importante mencionar que debido a la relación existente entre productividad y clima organizacional se tiende a considerar que las teorías de ambiente laboral son las mismas que sustentan el clima organizacional. Pero al realizar el estudio de la revisión bibliográfica sobre ambiente laboral se evidencia que son varios los autores que retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuesta por Likert, la cual explica y permite tener una profunda comprensión sobre los tipos de ambiente laboral que pueden surgir dentro de una organización.

(Likert, 1967), es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos.

La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima.

Para (Likert, 1967), el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta.

Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un

individuo va adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como:

1. El parámetro ligado al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

Variables causales. - Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración; reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:

- a) Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes.
- b) Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables intermediarias. - Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales. - Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación de estas variables y la interacción que entre ellas se da determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, que a su vez se subdividen. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

(Likert, 1967) y (Dessler G., 2009) El ambiente laboral, al ser estudiado como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta a la motivación, satisfacción y al rendimiento del personal. Considerado como variable interpuesta, el clima, media entre un liderazgo específico y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados. Enfocado como variable dependiente, la evidencia empírica prueba que factores como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional influyen de manera significativa.

a) Clima de tipo autoritario

Sistema I – Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene la confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Este tipo de clima presenta un ambiente estable en el que la comunicación

de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas.

Sistema II – Autoritarismo paternalista

(Brunet, 2011), el tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedios e inferiores, dando la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

b) Clima de tipo participativo

Sistema III – Consultivo

(Brunet, 2011), la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratan también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinados y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. (...). Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar.

Sistema IV – Participación en grupo

(Brunet, 2011), en el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Así, cuanto más cerca esté el clima de una organización del clima IV, o de participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos buenas. La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado mencionados por varios investigadores con respecto a los climas que existen dentro de una organización.

En efecto, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también muy privativas de este tipo de clima.

(Brunet, 2011), en función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto.

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías de la motivación que estipulan que las participaciones motivan a las gentes a trabajar. Parece admitido que toda organización que emplea métodos que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias de cada uno de sus miembros, tiene un rendimiento superior.

Es así como la productividad, la satisfacción, el ausentismo, las tasas de rotación y el rendimiento de los empleados, son resultados propios de la organización que influyen sobre la percepción del clima. En efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre variables causales, intermediarias y finales las cuales permiten identificar y determinar diferentes tipos de clima, que a su vez permiten hacer una representación concreta y dinámica de los diversos y posibles climas dentro de una organización.

(Pfeffer, 2000), considera que entre el 50 al 70% del clima de la organización depende de sus líderes. Los gerentes pueden influenciar en forma directa la habilidad de sus empleados de sobresalir si logran alinear su estilo de liderazgo/ dirección con las demandas específicas de la situación en la que se encuentran y las personas con las que trabajan. si esto está fuera de sintonía los esfuerzos no sirven.

1.1.6.- Dimensiones y componente del clima organizacional

El encargado del talento humano encontrará en el mercado de cuestionarios psicológicos, una gran variedad de instrumentos de mediada que le permitan evaluar el clima de la organización estudiada. Cabe resaltar que los que existen en el mercado, son generalmente versiones de instrumentos estadounidenses cuya versión más popular es la de Likert (*Likert Organizational Profile*) presentados en la traducción de su libro titulado *El gobierno participativo de la empresa*.

A continuación, se describe, primero las principales dimensiones, luego se estudian los componentes que forman el clima organizacional.

a) Dimensiones del clima organizacional

Se ha visto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en cierta forma una micro sociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.

El elemento importante, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

(Likert, 1967), citado por Brunet, “El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert”

Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:” según (Brunet, 2011).

1. **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. **Las características de las fuerzas motivacionales.** El procedimiento que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de integración superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

6. **Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación, así como la formación deseada.

El cuestionario desarrollado por (Litwin & S., 2015), postulan la existencia de nueve dimensiones que explican y miden el clima existente en una determinada organización.

- a) **Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- b) **Responsabilidad.** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- c) **Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d) **Desafío.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e) **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f) **Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- g) **Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- h) **Conflictos.** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- i) **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

(Brunet, 2011), entonces, en la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros. Lo importante es que estas dimensiones permitan trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una organización.

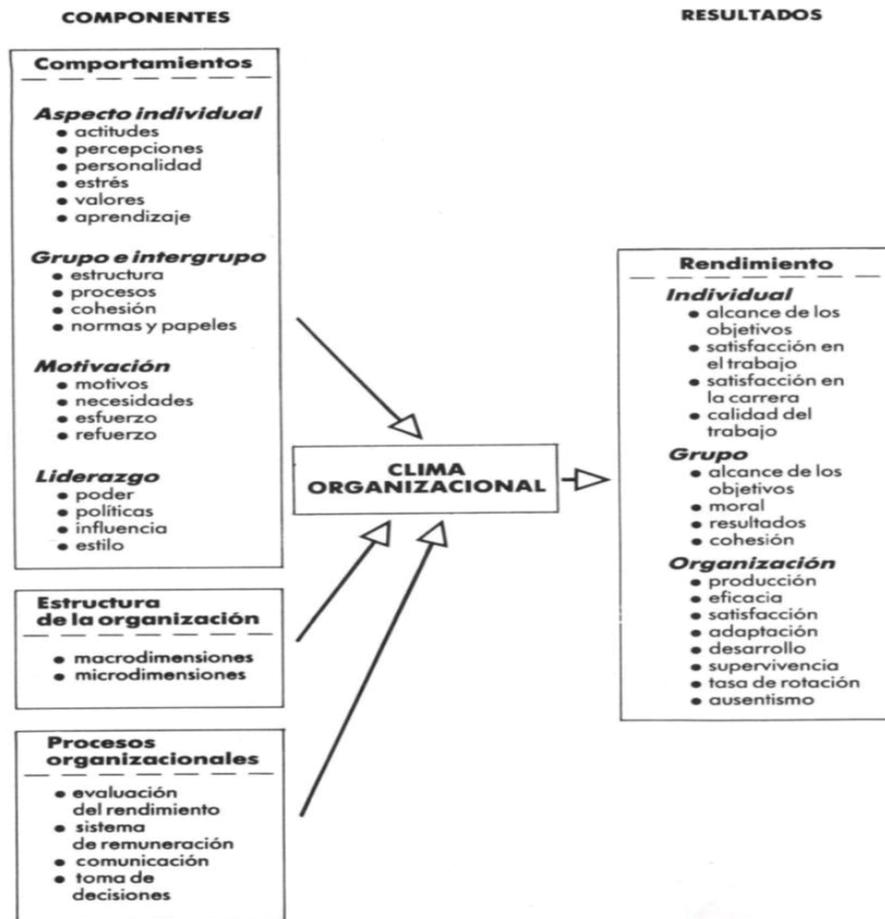
b) Componentes del clima organizacional

Se ha visto anteriormente, en la teoría de Likert, las variables implicadas en la composición del clima organizacional. Ahora lo que corresponde es analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

La figura a continuación presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.

Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

Figura 3: Componentes y resultados del clima organizacional



Fuente: Tomado de (Gibson, Donnelly, & Ivancevich, Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos 10ª Edición, 2002).

(Brunet, 2011), la forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima.

El clima organizacional también es un proceso circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven

afectados por los resultados obtenidos de la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

El clima está entonces formado por varios componentes que son importantes en el momento en que un jefe de recursos humanos quiera escoger un cuestionario que le permita evaluar el clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número. Y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

1.1.7.- Modelos del clima organizacional

Modelo Explicativo del Clima Organizacional

Los investigadores sobre los estudios del clima organizacional han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores organizativos, refiere (García A., 2007).

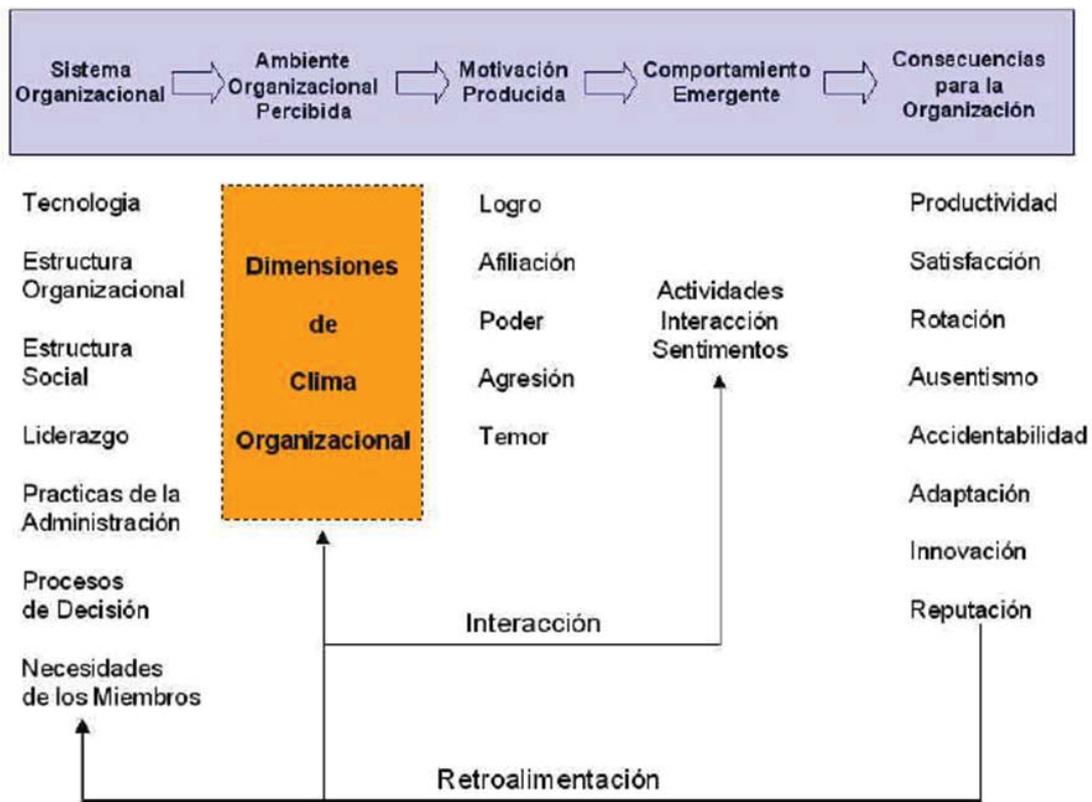
A continuación, se presenta el modelo actualmente más aceptado para la explicación del clima, ya que permite conocer y comprender los factores inmersos en el clima como los son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los empleados que la conforman, permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización. (Litwin & S., 2015), (Goncalves, 2000), proponen el siguiente modelo de clima organizacional.

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este

repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, señala (Goncalves, 2000).

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo etc., pueden ser consecuencias negativas o positivas de acuerdo de la manera como ha sido percibido el clima por el individuo.

Figura 4: Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer



Fuente: Tomado de (Litwin y Stringer, 2000)

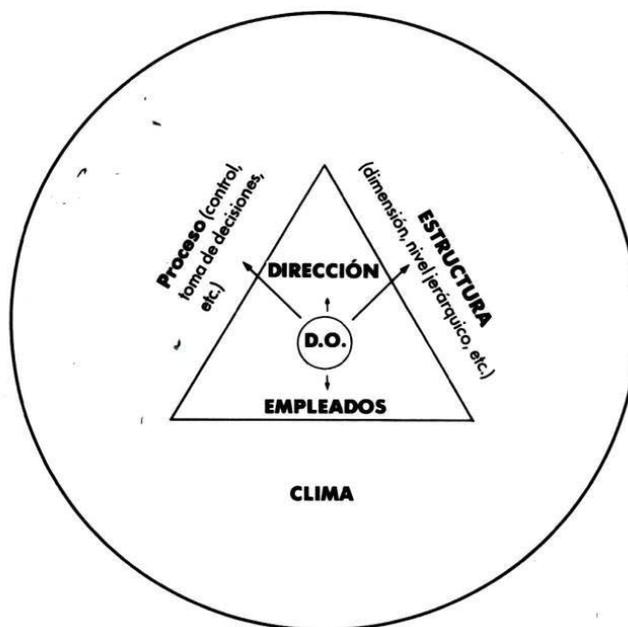
Este modelo ha sido aceptado y bastante utilizado para la comprender la función que cumple el clima al interior de las empresas ya que no solo abarca componentes de estructura organizacional sino también los procesos y comportamientos individuales que se presentan en el lugar de trabajo.

Modelos de Intervención del Clima Organizacional

A continuación, se presentan dos modelos de intervención del clima organizacional que al ser aplicados por el psicólogo, administrador o comunicador a una organización determinada se espera que modifique o cambie el clima no adecuado, tomando como base en una serie de fases y pautas que permita de manera ordenada evaluar y tratar las dimensiones involucradas en tal caso.

“Se debe tener en cuenta que cambiar o modificar el clima organizacional no es, por supuesto, una cosa fácil. En efecto, se ha visto que el clima de trabajo es una resultante de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo (véase figura 4), como el clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas puesto que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, ya sea el medio de trabajo, o las dos cosas juntas”, al respecto refiere (Brunet, 2011).

Figura 5: Cambio y climas organizacionales.



Fuente: Tomado de (Brunet, 2011, pág. 104).

(Brunet, 2011), indica que las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización se hacen generalmente por la vía de la práctica del desarrollo

organizacional (DO). El desarrollo organizacional es esencialmente una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales en un mundo en constante competitividad.

Por medio del empleo de una o varias técnicas de desarrollo organizacional se puede tratar de modificar el clima de una organización. Evidentemente, si conocemos la naturaleza interdependiente de las variables en juego (variables independiente, interviniente y dependiente) el cambio debe basarse en la organización total y no solamente sobre los individuos que forman parte de ésta, al respecto refiere (Brunet, 2011).

En efecto, el interventor no debe centrar su acción en un componente particular de la organización (como la comunicación) sino que también debe intentar modificar o, por lo menos, analizar los otros componentes (como la estructura) si quiere, eventualmente, producir un cambio profundo y durable a nivel del clima.

El cambio provocado en un componente puede ser aniquilado por el estado inmutable de otro. También hay que tener en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre las otras dimensiones.

(Brunet, 2011), las estrategias de acción del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la dirección o al de los empleados. La eficacia del cambio del clima será mayor en la medida en que se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y empleados) y físicos.

De nada sirve tratar de modificar la percepción del clima en los empleados sino se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la organización tanto empleados como directivos, deben modificar su forma de ver y de actuar.

La tabla a continuación, presenta un modelo integrado de modificación del clima organizacional. Con base en las teorías de Lewin y House, se puede llegar a postular un acercamiento global de cambio que comprenda cinco fases diferentes.

Figura 6: Modelo integrado de modificación del clima organizacional.

<i>Estructura-proceso</i>	<i>Dirección</i>	<i>Empleados</i>
Desbloqueo		
I		Conocimiento de los posibles cambios. Cambio en los conocimientos existentes (existen otros sistemas organizacionales).
II	Cambio en el organigrama (descentralización contra centralización), los fines, las filosofías y las políticas de la dirección.	Cambio en las actitudes.
Reconstruir		
III		Cambio en el comportamiento.
IV	Filosofías y prácticas de acuerdo con el rendimiento deseado.	Cambio en el rendimiento en el trabajo. Supervisión y evaluación periódicas del cambio, de acuerdo con el rendimiento deseado.
Volver a bloquear		
V	Formalización y puesta en marcha de un sistema que permita reforzar los cambios.	Cambio en los resultados organizacionales.

Fuente: (Brunet, 2011).

Este modelo deja de manifiesto la importancia de contar con la participación y colaboración de los empleados, sería un trabajo en equipo conjunto con alta dirección. Ya que requiere de evaluaciones periódicas de los cambios logrados es necesario mantener una buena comunicación entre ambas partes a fin de reforzar la eficacia y desempeño de cada individuo.

1.2.- PRODUCTIVIDAD

1.2.1.- Concepto de productividad

La palabra “productividad” deriva de las raíces latinas que en conjunto significa “cualidad de poder llevar a cabo”. Sus componentes léxicos son: el prefijo *pro-* (hacia adelante), *ductus* (guiado, conducido), *-tivo* (relación pasiva o activa), más el sufijo *-dad* (cualidad).

Según la (RAE) se define a la productividad como un concepto que describe la capacidad o nivel de producción industrial. La productividad también se puede definir como el resultado del tiempo utilizado para obtener resultados satisfactorios para la organización.

La productividad laboral es un objetivo y un indicador. Es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto. Tener el valor de medirla inducirá a accionistas, y profesionales a dirigir los esfuerzos en invertir sin cuestionar que los recursos financieros que se inviertan en el capital humano tendrán un retorno, a tasas significativas y en menor tiempo. Permitirá a los profesionales de otros campos comprender la importancia de nuestra profesión. Para nuestros colegas será el principal indicador que hará visible su capacidad de gestión y el nivel de aporte que otorgan a su organización. (Fleitman, 2008).

(Tamez Garza, Abreu Quintero, & Garza Alvarado, 2009), nos dice que la productividad, es un indicador cuantitativo del uso de los recursos en la creación procesos o productos terminados. Específicamente, esto mide la relación entre productos y uno o más de los insumos. Específicamente sobre la productividad laboral nos indica que presenta los procesos por horas laboradas. Es la medición más comúnmente utilizada en las empresas

(Chiavenato, 2009), este autor define tres factores que determinan la motivación de una persona para producir estas son: objetivos individuales, la percepción de la capacidad y la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad.

(Fleitman, 2008), se puede decir que productividad es hacer más con menos; algo es productivo cuando es útil o genera un resultado favorable. La medición de la productividad es el primer paso para realizar un diagnóstico sobre la utilización eficiente de los recursos productivos. Es importante conocer los factores que determinan la productividad ya que eso permite incidir en ellos y hacer que ésta se eleve. La productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelantos tecnológicos, además del mejoramiento de las capacidades y habilidades de los recursos humanos.

Para que una organización transite hacia una mayor productividad, necesita integrar a todos los elementos que en su quehacer cotidiano hacen posible la premisa del "ser mejor" y como consecuencia el "hacer mejor", Con ello, vislumbrará un futuro digno que la coloque en una posición competitiva. Dicha posición debe incluir: mejor servicio, calidad y menores costos, para lograr una producción eficiente y supervivencia en su entorno al ser capaz de adaptarse a él (Tamez Garza, Abreu Quintero, & Garza Alvarado, 2009).

Respecto al valor humano y al ambiente laboral, las personas contribuyen al aumento de la productividad de las organizaciones, (William, 2008), comenta que las actividades de administración del capital humano contribuyen al mejoramiento de la productividad mediante la identificación de formas óptimas de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad del ambiente laboral de los empleados.

Según (William, 2008), son varias las formas en que se puede aumentar la productividad:

- Ser más prácticos, invertir en el conocimiento y en herramientas para hacer el trabajo más fácil, con menor esfuerzo o para producir más.
- Modificando la técnica de trabajo para hacerlo eficiente propiciando la formación, el desarrollo y la cultura de todo trabajador, para que a partir de la productividad pueda hacer más y mejor en su desempeño laboral

(Van Der, 2005), explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su

experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud.

(Cequea, Rodríguez, & Nuñez, 2010), señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por:

- **Recursos Humanos.** Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.
- **Maquinaria y Equipo.** Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- **Organización del Trabajo.** En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

La productividad no debe confundirse con intensidad del trabajo, porque, si bien la mano de obra refleja los resultados positivos del trabajo, su intensidad se traduce en exceso de esfuerzo y no es otra cosa que incremento de trabajo. (Propenko, 1991).

1.2.2.- Factor humano, elemento clave en la productividad

Si una organización desea que los trabajadores desempeñen un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es importante que aprendan a administrar los recursos que se tienen, para lograr esto se necesita que la organización tenga un óptimo ambiente de trabajo, en el que se debe incluir la seguridad y salud laboral; se debe motivar al personal para enseñarles cómo se debe realizar las cosas de una forma óptima, de no ser así difícilmente se puede incrementar la productividad del personal, si los trabajadores no sienten satisfechas sus necesidades intrínsecas individuales se debe recurrir a los colaboradores más cercanos para programar y optimizar capacidades.

La gestión del factor humano. Actualmente contamos con muchos procesos a cargo y requerimos herramientas de gestión, las que son continuamente perfeccionadas y los

profesionales interesados deben estar atentos para elegir las mejores. Como ejemplo, sabemos que debemos incorporar a colaboradores con el talento, valores y comportamiento adecuado, atraer y retener al mejor valor humano disponible. Para lograr un índice de productividad laboral óptimo debemos compensar de manera fija y variable de acuerdo al mercado y consistencia interna, estimular la iniciativa y emprendimiento de cada colaborador; liderar planes de sucesión para lograr la continuidad de los procesos, negociar pliegos de reclamos donde todos ganen; brindar perfeccionamiento laboral continuo; brindar formación en conocimientos y competencias para formar a los futuros ejecutivos; evaluar el desempeño ascendente, descendente y de 360° para desarrollar planes de reconocimiento, corrección y mejora continua y establecer planes de compensación por resultados. (Hurtado, 2008).

Figura 7: Potenciadores de la productividad laboral



Fuente: (Hurtado, 2008).

1.2.3.- Medición de la productividad

Según (Castillo Aponte, 2006), productividad en el trabajo como concepto, es la relación entre la producción de un bien o la prestación de un servicio y el personal que los realiza. Es decir, mide o refleja la “eficiencia, eficacia o la intensidad del trabajo” del personal en los procesos productivos o en la prestación de un servicio.

El indicador de la productividad del trabajo permite obtener una información valiosa sobre el desempeño de la organización tanto a nivel económico como en su aporte social a la generación de empleo del país. Elevar la productividad del trabajo significa encontrar mejores formas de emplear con más eficiencia la fuerza de trabajo, el capital físico y los recursos que dispone la empresa.

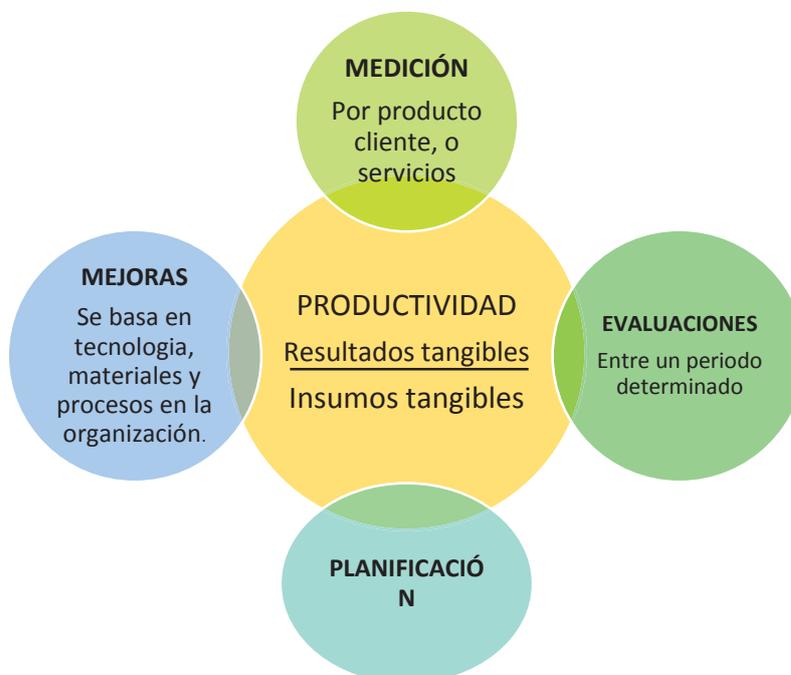
(Gaither, 2000), definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida:

$$Productividad\ laboral = \frac{Cantidad\ de\ productos\ o\ servicios\ realizados}{Cantidad\ de\ recursos\ utilizados}$$

(Sumantha, 1990), dice que para medir la productividad debemos implementar un programa de medición e implementar el M.E.P.I. (medición, evaluación, planeación y mejoramiento) es allí donde inicia las mejoras formales.

Tenemos a la siguiente figura.

Figura 8: Ciclo de la productividad

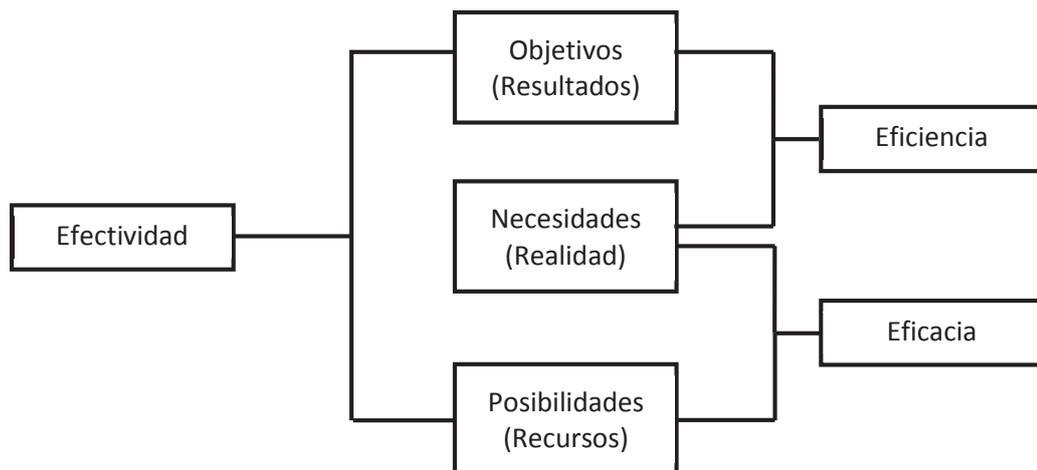


Fuente: Ciclo de la productividad, es la implementación del M.E.P.I. En las organizaciones. (Sumantha, 1990).

1.2.4.- Indicadores de productividad

Algunos autores han denominado a la efectividad con el nombre de productividad global y esto es un error. La productividad, global o parcial, tanto a nivel micro como macroeconómico, es simple y llanamente una medida de la eficiencia. La efectividad comprende ambos subsistemas: eficiencia o productividad y eficacia. Los indicadores de eficiencia son del tipo de cantidad de salidas, cantidad de entradas (por ejemplo, número de productos por trabajador); la eficacia mide el impacto de esas salidas en el logro de los objetivos de la empresa, además son del tipo de precios reales obtenidos y la participación en el mercado. La efectividad, combinación de eficacia y eficiencia, se mide a través de indicadores económicos usuales como la tasa de rentabilidad y el beneficio neto total (Medianero, 2016).

Figura 9: Eficacia, eficiencia y efectividad



Fuente: Medianero, Productividad Total, 2016, p. 159.

(Kootz, 2004), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

Eficacia

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Eficiencia

La eficiencia implica la ejecución tareas de forma disciplinada acorde con un determinado método en los procesos de producción de bienes o en la prestación de servicios con una alta calidad en el menor tiempo posible. En este punto, señalar que se puede ser eficiente, pero con un resultado no efectivo al no conseguir los resultados deseados. Mientras que la eficacia, en el contexto de la productividad en el trabajo, sería el grado de obtención del resultado deseado, aunque no se haya dado la ejecución de las tareas o el plan de trabajo de forma disciplinada. (Fajardo, 2008).

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos. (Kootz, 2004).

Efectividad

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos. (Kootz, 2004).

1.2.5.- Etapas de la productividad

Para (Murillo, 2003), nos dice que en la productividad tenemos tres etapas que están entrelazadas para lograr el desarrollo deseado.

- **Recursos Humanos.** Para realizar las labores en la empresa, este debe lograr que el trabajo individual contribuya en el equipo formado calidad de personas que contribuyan a la productividad empresarial.
- **Sistema productivo.** Al hablar de sistema productivo estamos hablando de que todas instituciones tanto públicas como privadas manejar recursos humanos y materiales cuyo resultado final es que el producto y/o servicio que se ofrece al mercado sea de calidad.

- **Medio ambiente.** Aquí podemos decir que todas las empresas deben brindar calidad de vida a los trabajadores, respetando el ambiente natural el cual nos rodea.

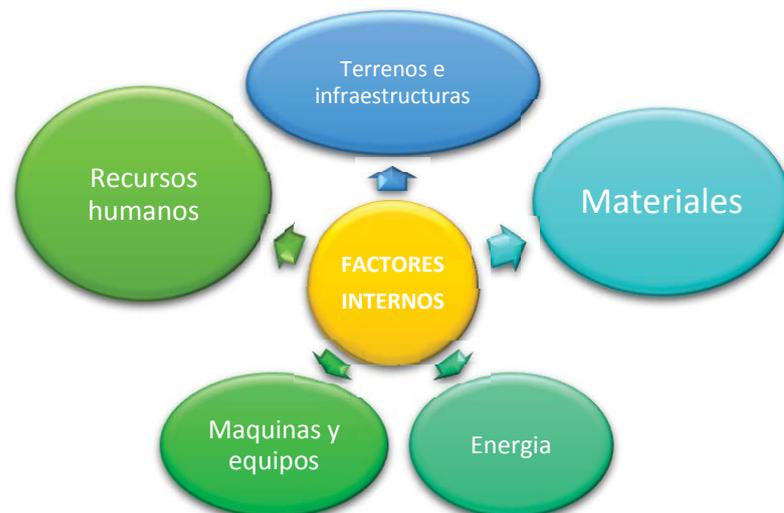
1.2.6.- Factores de productividad

(Schoeder Roger, 2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales. Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

Factores internos

Algunos factores internos se clasifican de acuerdo a la facilidad de cambio estos son: Los factores rígidos incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; y los factores flexibles incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo (Schoeder Roger, 2002).

Figura 10: Factores internos de la productividad



Fuente: (Schroeder, 2002).

- **Recursos humanos:**

Los materiales y las tecnologías no son más que herramientas e instrumentos dirigidos por las personas y éstas son el bien máspreciado de las empresas y el auténtico motor de funcionamiento de cualquier organización. Las líneas básicas de dirección de los recursos humanos de una empresa con un enfoque en maximizar la productividad son (Schoeder Roger, 2002).

- Motivación de los empleados mediante incentivos salariales, reconocimientos y promoción personal y laboral.
- Capacitación continua y adecuada
- Protección y cuidado constante de los miembros de la organización.
- Proveer un buen ambiente de trabajo

- **Máquinas y equipos:**

Es factor es importante para el desarrollo de la producción dentro de una organización por lo que se debe tener en cuenta la antigüedad, el costo, la inversión, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción para conocer el rendimiento que proporciona a la empresa y a su vez evitar riesgos para los trabajadores. (Schoeder Roger, 2002).

- **Energía y materiales:**

La energía y materiales constituyen otro de los factores internos relacionados con la productividad, por lo que se debe cuidar su utilización, elección, optimización, control dentro de la empresa lo cual permitirá la reducción de gastos (Schoeder Roger, 2002).

- **Terrenos e infraestructuras:**

Este elemento desempeña un papel central en todo programa de mejoramiento de la productividad mediante (Schoeder Roger, 2002):

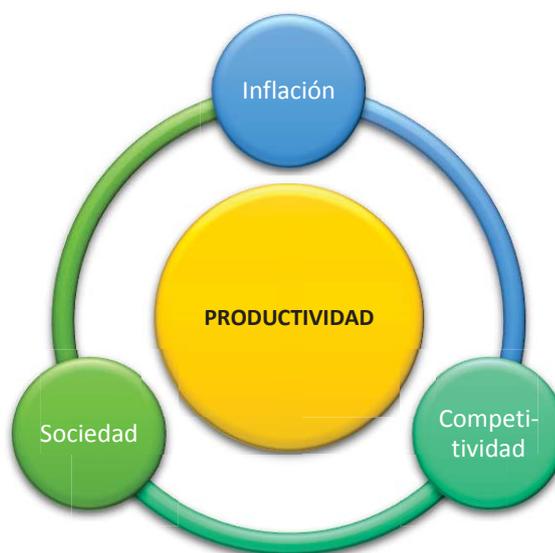
- Un buen mantenimiento
- El funcionamiento de la infraestructura y el equipo en las condiciones óptimas.
- El aumento de la capacidad de la infraestructura mediante la eliminación de los obstáculos y la adopción de medidas correctivas.

- La reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponibles.

Factores externos

La productividad también se ve afectada por factores externos a la organización como son la inflación, la competitividad y la sociedad, por lo cual las organizaciones deben buscar las mejores alternativas para aumentar su producción (Schoeder Roger, 2002).

Figura 11: Factores externos de la productividad



Fuente: (Schoeder Roger, 2002)

- **Cambios demográficos y sociales:**

Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales (Schoeder Roger, 2002).

- **Cambios económicos:**

El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación,

desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial (Schoeder Roger, 2002).

- **Administración pública:**

Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad. (Schoeder Roger, 2002).

1.2.7.- Dimensiones de la productividad

Entorno

La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

Eficacia

Es la correcta manera de abordar la relación institución-entorno: señalar objetivos que respondan a las exigencias del mercado y a las posibilidades reales, objetivas y prácticas (Medianero, 2016).

Hacer lo correcto o llevar a cabo las actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos de la empresa (Robbins, 2014).

Eficiencia

Es la correcta manera de abordar la relación objetivos-recursos: optimizar la aplicación de los recursos disponibles, de modo que se obtenga el máximo producto (o resultado) con el mínimo esfuerzo o costos posibles. La esencia de la estrategia (Medianero, 2016).

Hacer las cosas bien o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos (Robbins, 2014).

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo. Si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá

una actitud positiva hacia su trabajo. En contraste, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general están haciendo referencia a su satisfacción laboral (Robbins, 2014).

Capacitación

Se entiende por capacitación el proceso educativo, aplicativo de manera sistemática y organizada, a través del cual los empleados aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de unos objetivos definidos.

Existen varias razones que hacen necesaria la capacitación:

- Se requiere elevar la productividad del personal.
- El personal requiere realizar adecuadamente las tareas de su puesto o las de puestos de mayor responsabilidad cuando va a ser promovido.
- Es necesario capacitar a los recién egresados.
- Las empresas tienen la obligación de dar capacitación a sus empleados.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHALLHUAHUACHO - APURÍMAC – 2017

2.1.- Antecedentes históricos del distrito de Challhuahuacho

El origen del distrito se recuerda en función al pasado para comprender el presente y proyectarnos hacia el futuro, según los datos obtenidos de los moradores natos del distrito que atestiguan que posiblemente este pueblo fue fundado en la época colonial en el periodo del Virrey Francisco de Toledo, aproximadamente un 08 de agosto de 1570-1580, en esta época los conquistadores acostumbraban fundar un pueblo y poner siempre un patrón o santo. Es por ello, que hoy en día se festeja la fiesta patronal Santiago Apóstol el 08 de agosto de cada año; también se evidencia, el establecimiento de pueblos pre incaicos como los Yanawaras, que se habían establecido en los centros de Markafuchunco.

El nombre Challhuahuacho proviene de dos vocablos quechua:

Challhua: Trucha y bagre

Huacho: Surco de la papa

Por ello la denominación Challhuahuacho, refiere a la cantidad de peces propios del lugar como son truchas, bagres y sobre todo en el manante denominado Challhuapuqio

Anteriormente, este pueblo pertenecía al distrito de Mara, después de 40 años de lucha y gestión de los pobladores, se logra la distritalización de Challhuahuacho el 18 de noviembre de 1994, promulgado por el Congreso de la Republica bajo la Ley N° 26391, por el Presidente de la Republica Ing., Alberto Fujimori Fujimori, por el Presidente del Congreso Jaime Joshiyama y por el Primer Vicepresidente Carlos Torres y Torres Lara.

En el 2004, se concesiono el centro minero Las Bambas a la empresa minera Xstrata Cooper, durante el Gobierno de Alejandro Toledo Manrique. Posteriormente se vendió la misma Xstrata Cooper en el año 2009, durante el gobierno del Presidente Alan García Pérez, finalmente Glencore vende a Minerals and Metals Group (MMG) a mediados del

año 2014 en el gobierno de Ollanta Humala Taso. A partir de la fecha la vida política, económica, social y cultural cambio radicalmente.

En la actualidad el distrito de Challhuahuacho tiene 32 comunidades campesinas.

2.2. Distrito de Challhuahuacho

El distrito de Challhuahuacho, se encuentra en la provincia de Cotabambas de la región Apurímac, está ubicado a 39 K.M. de la capital de la provincia (Tambobamba) al suroeste de la misma, se encuentra a 13° 58' 40" de latitud sur y 72° 10' 30" longitud oeste.

Figura 1. Mapa del Distrito de Challhuahuacho – Apurímac.



Fuente: Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

2.2.1.- Geografía

El distrito de Challhuahuacho es una región geográficamente accidentada por la presencia de yacimientos mineros (roquedades) posee pequeñas pampas, pendientes y laderas que sirven para la agricultura.

Posee tres cuencas hidrográficas: río Challhuahuacho, río Fuerabamba y río Ch'ila. Cuenta con gran diversidad de flora, fauna y es muy rico en material agregado que es usado en construcciones de viviendas y otras infraestructuras; la zona alta del distrito se caracteriza por ser zona minera.

2.2.2.- Altitud

Por su variado clima se puede describir al distrito de Challhuahuacho como una zona frígida (Puna) por encontrarse por encima de los 3,649.30 m.s.n.m. se produce cambios climáticos durante los meses de mayo a agosto con intensa helada; de septiembre a octubre se presenta el veranillo con bastante calor; de noviembre a marzo se suscitan lluvias torrenciales con granizadas, relámpagos y nevadas.

2.2.3.- Superficie

La superficie física del distrito de Challhuahuacho cuenta con áreas relativamente suaves conformadas por pequeñas laderas, pampas, lomadas, pedregales, y con pequeños recursos vegetales, asimismo analizando la capacidad productiva de los suelos se tiene:

- De mediana calidad agrícola por encontrarse en pampas, laderas, cumbres y bofedales por partes.
- En los pisos ecológicos; tenemos plantas naturales y pequeños arbustos distribuidos en superficies pendientes suaves, asimismo estos terrenos por sus condiciones muy limitadas son utilizados en la agricultura en forma eventual.

2.2.4.- Demarcación territorial.

El distrito de Challhuahuacho limita con los siguientes distritos:

NORTE	:	con el distrito de Tambobamba
SUR	:	con el distrito de Haquira
ESTE	:	con el distrito de Mara
OESTE	:	con el distrito de Progreso / Mamara (provincia de Grau).

2.2.5.- Extensión

El distrito de Challhuahuacho tiene una extensión de 455.52 Km², y políticamente se divide en veintinueve comunidades campesinas y un Consejo menor que es Tambulla, el cual administra dieciséis comunidades.

2.3.- Municipalidad Distrital de Challhuahuacho

La municipalidad se encuentra ubicada en la plaza de armas del distrito de Challhuahuacho S/N, provincia de Cotabambas – región Apurímac.

Esta institución es un organismo responsable de intervenir en el desarrollo integral del distrito, la prestación de los servicios públicos locales en el cumplimiento de las normas municipales, la ejecución de obras comunales y en el ejercicio del derecho de fiscalización y de petición.

2.3.1.- Base legal

Constitución Política del Perú.

Ley N° 27783; Ley de Bases de la Descentralización y normas modificatorias

Ley N° 27680; Ley de Reforma de la Constitución Política del Perú, Capítulo XIV, Título IV.

Ley N° 27658; Ley de Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

Ley N° 27972; Ley Orgánica de Municipalidades.

Ley N° 29029; Ley de Mancomunidad Municipal.

D. L. N° 276; Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público

D. S. N° 005-90-PCM; Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.

D. L. 1057; que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios

Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, reglamento que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios 18. Ley 28411; Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.

Ley 28056; Ley Marco del Presupuesto Participativo.

Ley N° 27950, Modifica la Ley de Bases de la Descentralización N° 27783.

Ley 27927; Ley que modifica la Ley N° 27806; Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública y sus modificatorias.

D. S. N° 043-2006-PCM; Lineamiento para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones.

2.3.2.-Objetivos, misión, visión

Objetivos

- a) Promover y conducir el desarrollo económico, social y cultural preservando y consolidando los valores humanos de solidaridad, justicia social y la sostenibilidad ambiental del distrito conforme al Plan de Desarrollo concertado, en coordinación y asociación con los niveles de Gobierno Provincial, Regional y Nacional.
- b) Propiciar la competitividad local y lograr las mejores condiciones, para elevar y mejorar el nivel de vida de su población.

Misión

Representar al vecindario, promover la adecuada presentación de servicios públicos locales. Promover el desarrollo integral, armónico y sostenible de su jurisdicción. La promoción del desarrollo se asume con carácter permanente e integral, coordinando a todo nivel las acciones con el sector público, privado y la sociedad civil, para facilitar la gestión que nos permita lograr calidad de vida digna a toda nuestra población, sin exclusiones de ninguna clase.

Visión

El distrito Challhuahuacho al 2021, contará con servicio de salud y educación de calidad y con la desnutrición infantil erradicada, se ha logrado la articulación vial de los mercados a nivel interregional, habrá mejorado la infraestructura social y productiva, mejorando la calidad de vida principalmente de niños, fortaleciendo las capacidades de varones y mujeres, a ello refleja la participación de la organización e instituciones que participan concertadamente en el desarrollo integral ejerciendo sus deberes y derechos.

El distrito invierte en programas sociales y productivos, así como en infraestructura y mantenimiento una buena calidad ambiental.

2.3.3.-Naturaleza y finalidad

Naturaleza

La Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es un órgano de gobierno promotor del desarrollo local con personería jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos municipales de su competencia dentro de su jurisdicción, aplicando las leyes y disposiciones que de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú rigen para los gobiernos locales de nivel distrital.

Finalidad

La Municipalidad Distrital de Challhuahuacho tiene las siguientes finalidades:

Prestar los servicios públicos locales a cargo de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho a fin de satisfacer la demanda de la población.

Promover el desarrollo integral, sostenible y armónico de la circunscripción del Distrito de Challhuahuacho.

Representar al vecindario consolidando la democracia participativa en su gestión, comprometiéndolo con su propio desarrollo.

- c) Consolidar la democracia participativa a través de la promoción de la participación vecinal en la gestión municipal.

- d) Prestar eficazmente los servicios públicos locales a cargo de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, a fin de satisfacer las demandas de la población.
- e) Gerenciar eficientemente los procesos que se desarrollan en la Municipalidad, potenciando el buen uso de los recursos con que cuenta la misma.

Funciones:

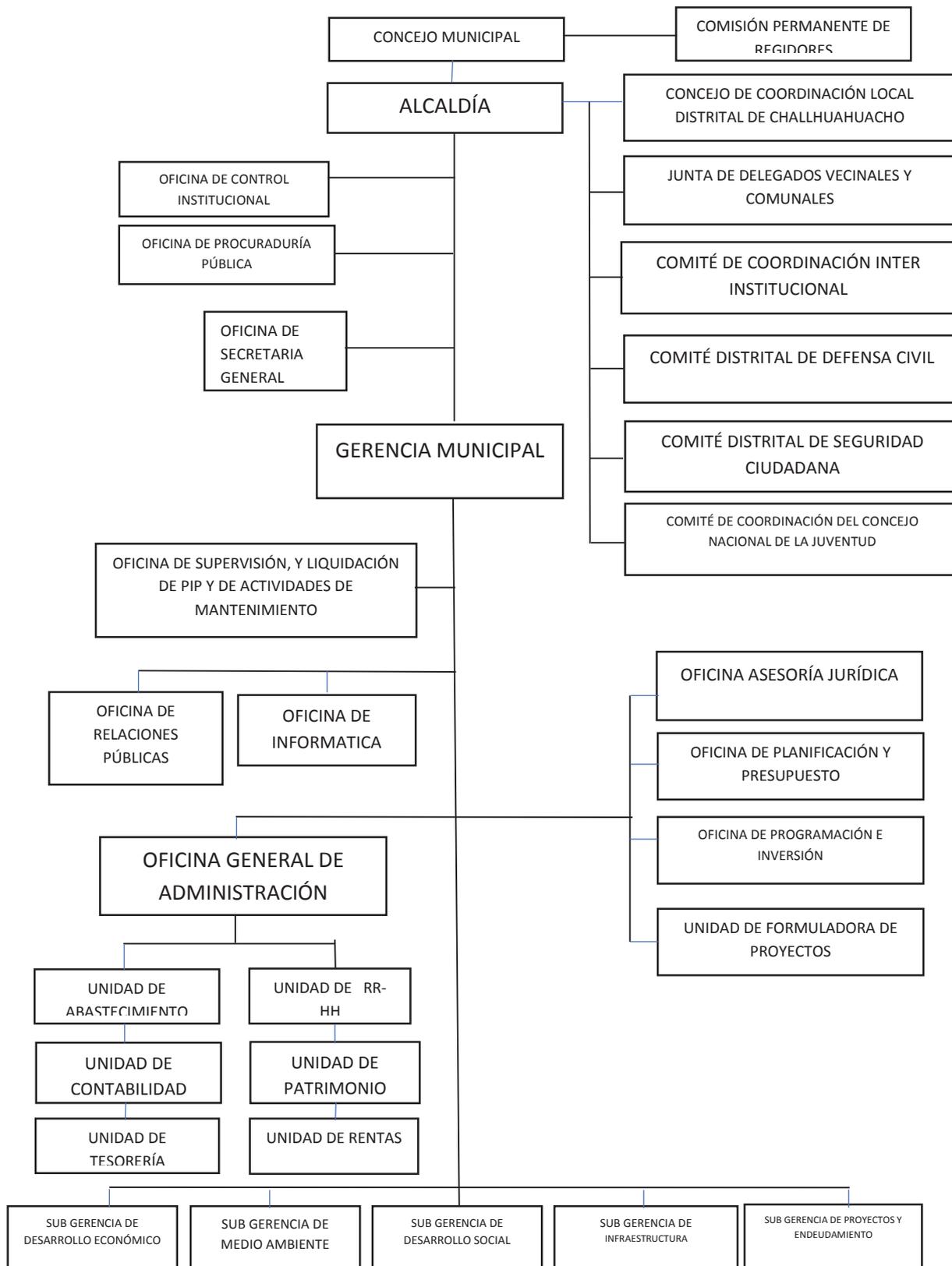
- Planificar, integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial, en el nivel Distrital. La Municipalidad es responsable de promover e impulsar el proceso de Planificación para el desarrollo integral correspondiente al ámbito de del Distrito de Challhuahuacho, recogiendo las prioridades propuestas en los procesos de planeación de desarrollo local de carácter distrital.
- Promover, permanentemente la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo distrital. Los planes referidos a la organización del espacio físico y uso de suelo que emitan de las municipalidades distritales deberán sujetarse a los planes y las normas municipales generales sobre la materia.
- Promover, apoyar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos municipales que presenten, objetivamente, externalidades o economías de escala de ámbito Distrital; para cuyo efecto, suscriben los convenios pertinentes con las respectivas Instituciones Públicas y Privadas.
- Organización del espacio físico - Uso del suelo. o Servicios públicos locales.
- Protección y conservación del ambiente. o En materia de desarrollo y economía local.
- En materia de participación vecinal. o En materia de servicios municipales locales.
- En materia de prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de drogas.

Las competencias y funciones específicas que debe asumir de acuerdo a Ley Orgánica de Municipalidades son las siguientes:

- Organización del espacio físico y uso del suelo.

- Saneamiento, salubridad y salud.
- Tránsito, vialidad y transporte público.
- Educación, cultura, deportes y recreación.
- Abastecimiento y comercialización de productos y servicios.
- Programas sociales, defensa y promoción de derechos.
- Seguridad ciudadana.
- Promoción y desarrollo económico local.

2.3.4.- Organigrama de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac.



Fuente: Manual de Organización y Funciones (2015), de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

2.3.5.- Estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho

La Estructura Orgánica de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, a lo dispuesto en el Reglamento de Organización, es la siguiente:

Órganos de Gobierno Normativo y de Fiscalización

- Concejo Municipal.
- Comisión Permanente y Especial de Regidores.
- Alcaldía.

Órganos de Coordinación, Concertación y Participación

Ciudadana

- Consejo de Coordinación Local Distrital de Challhuahuacho
- Junta de Delgados Vecinales y Comunales
- Comité Distrital de Defensa Civil
- Comité de Seguridad Ciudadana
- Comité de Coordinación Interinstitucional.
- Comité de Coordinación del Consejo Nacional de la Juventud.

Órganos de Control y Defensa

- Oficina de Control Institucional (OCI).

Órganos de Defensa.

- Oficina de Procuraduría Pública

Órganos de Dirección

- Gerencia Municipal

Órganos de Coordinación Interna

- Órgano de Coordinación Interna

Órganos de Supervisión.

- Oficina de Supervisión, Liquidación de PIP y de Actividades de Mantenimiento

Órganos de Asesoramiento

- Oficina de Asesoría Jurídica.
- Oficina de Planificación y Presupuesto.
 - Unidad de Planificación.
 - Unidad de Presupuesto.
- Oficina de Programación e Inversiones
- Unidad Formuladora de Proyectos.

Órganos de Apoyo

- Oficina de Secretaria General.
 - Unidad de Trámite Documentario.
 - Unidad de Archivo central.
- Oficina de Relaciones Públicas y Comunicaciones.
- Oficina de Informática.
- Oficina General de Administración
 - Unidad de Contabilidad.
 - Unidad de Tesorería
 - Unidad de Abastecimiento 9.4.4 Unidad de Recursos Humanos
 - Unidad de Patrimonio. Unidad de Rentas

Órganos de Línea

- Sub Gerencia de Desarrollo Económico
 - División de Desarrollo Agropecuaria y Piscicultura.
 - División de Promoción de Turismo, Pequeña Empresa y PROCOMPITE
- Sub Gerencia de Medio Ambiente
 - 10.2.1 División de Limpieza Pública y Ornamentación.
 - División de Gasfitería y OMSABAR.

- Sub Gerencia de Desarrollo Social
 - División de la Juventud y Educación.
 - División de Programas Sociales, DEMUNA, OMAPED, PVL.
 - División de seguridad Ciudadana y Defensa Civil
 - División de Registro Civil.
- Sub Gerencia de Infraestructura.
 - División de Desarrollo Urbano y Rural.
 - División de Obras Públicas.
 - División de Mantenimiento de Obras pública y vial.
 - División de Equipo Mecánico.
 - División de Estudios Definitivos y Expedientes Técnicos
- Sub Gerencia de Proyectos y Endeudamiento.

2.3.6.-Funciones del personal de acuerdo al Reglamento de Organización de Funciones

Del órgano de gobierno, normativo y fiscalización

Alcalde.

Funciones:

1. Defender y cautelar los derechos e intereses de la municipalidad y de 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 establecidas 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 por la ley.
11. Nombrar, contratar, cesar y sancionar a los servidores municipales de carrera.
12. Proponer al concejo municipal las operaciones de crédito interno y externo, conforme a Ley.
13. Suscribir convenios con otras municipalidades para la ejecución de obras y prestación de servicios comunes.
14. Atender y resolver los pedidos que formulen las organizaciones vecinales, de ser el caso, tramitarlos ante el concejo municipal.
15. Resolver en última instancia administrativa los asuntos de su competencia de acuerdo al Texto Único de Procedimientos
16. Administrativos de la Municipalidad.
17. Proponer al Concejo Municipal espacios de concertación y participación vecinal.
18. El Artículo 36° Obligaciones y Responsabilidades.- De la Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad Ley N° 28708, señala: El Titular del Pliego o Máxima Autoridad de la Entidad Pública, en este caso el Gobierno Local de Challhuahuacho es el Alcalde, Los Directores de Generales de Administración - "La Oficina General de Administración", Los Directores de Contabilidad "El Jefe de la Unidad de Contabilidad", los de Presupuesto "El Sub Gerente de Planeamiento y Presupuesto", o los que hagan sus veces, tienen la responsabilidad administrativa y están obligados a:
19. Presentar a la Dirección Nacional de Contabilidad Pública, las rendiciones de las cuentas de la entidad. "Es decir los Estados Financieros" " EE.FF."
20. El Titular de la Entidad y Los Jefes de todas las unidades orgánicas están obligados a implementar la Ley N° 28716 Normas de Control Interno de las Entidades del Estado como lo señala la Resolución N° 320 de Contraloría General de la República.

Requisitos mínimos del cargo:

- Las establecidas en la ley Orgánica de Municipalidades, Ley de elecciones Municipales y demás normas complementarias.
- Ser elegido en elecciones municipales por la voluntad popular del pueblo.

Del órgano de control institucional

Oficina de Control Institucional (OCI)

Jefe de OCI.

Requisitos mínimos del cargo:

- Tener título profesional de Contador Público Colegiado. (Acreditado).
- Tener Experiencia mínima de 5 Años en Auditoría Gubernamental (Municipalidades).
- Conocimientos de Informática (Office)
- Además, cumplir con los requisitos exigidos por la Contraloría General de la República.

Del Órgano Defensa Judicial del Estado

Procurador Público Municipal

El Procurador Público Municipal, es el encargado de representar a la municipalidad en defensa de los intereses y derechos, los mismos que se ejercita a través del Órgano de Defensa Judicial conforme a Ley.

Requisitos mínimos del cargo:

- Abogado Colegiado y que se encuentre en actividad: Con Maestría de ser posible.
- Experiencia profesional mínima 5 años.
- Especialización en la defensa de los intereses públicos del estado.

- Capacitación en derecho público.
- Conocimientos de informática y office.

Del Órgano de Dirección

Gerente municipal.

1. Planificar, programar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades administrativas. Es el responsable del cumplimiento de objetivos y metas del plan operativo institucional (POI).
2. Controlar y evaluar los sistemas administrativos en sujeción y cumplimiento estricto de las normas de cada sistema, poniendo énfasis en el control previo, concurrente y posterior en la ejecución del gasto y del ingreso.
3. Administrar y controlar adecuadamente el flujo, movimiento y transferencia de dinero de acuerdo a las normas de los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería y Logística.
4. Autorizar la ejecución del gasto municipal, en estricto cumplimiento al requerimiento, cuadro de necesidades de cada dependencia municipal, plan anual de adquisiciones y contrataciones y el presupuesto municipal.
5. Formular planes y programas municipales ante la alcaldía o concejo municipal, así como proponer estrategias para su mejor funcionamiento.
6. Proponer las políticas y estrategias para la gestión y desarrollo de los planes y programas de la municipalidad.
7. Asesorar a la alcaldía, al concejo municipal y comisiones de regidores, en asuntos de su competencia.
8. Controlar, supervisar y evaluar la gestión administrativa, financiera y económica, mediante el análisis de los estados financieros y el seguimiento de los planes de cada una de las unidades orgánicas de la municipalidad.
9. Formular y presentar ante la alcaldía el presupuesto municipal, la cuenta general del ejercicio fenecido y la memoria anual.
10. Proponer nuevas formas y controlar la recaudación y captación de los ingresos municipales, así como cautelar el destino de los fondos de conformidad con las normas legales vigentes.

11. Participar en control y fiscalización de las adquisiciones de bienes y prestación de servicios a la municipalidad.
12. Velar por el cumplimiento de las normas nacionales y municipales que regulan la administración de los órganos que los integran.
13. Elaborar directivas y documentos normativos de gestión municipal de acuerdo a la Ley N° 28716, normas de control interno de las entidades del estado.

Requisitos mínimos del cargo:

- Experiencia y capacitación en Gerencia Municipal y Gestión pública.
- Tener experiencia mínima de 03 años en el ejercicio de cargos de alta Dirección en la Administración Pública Municipal, manejo de personal.
- Tener formación profesional universitaria, con experiencia en gestión y administración Municipal y pública.
- Capacidad para trabajar en equipo, bajo presión y para relacionarse. Experiencia en asesoramiento de municipalidades y gestión municipal Conocimientos de office.

Del Órgano de Supervisión.

Oficina de Supervisión y liquidación de planeamiento y actividades de mantenimiento

Funciones:

1. Planificar y organizar las acciones de supervisión de obras.
2. Garantizar la aplicación de los criterios técnicos en el proceso de ejecución de proyectos de inversión pública.
3. Cautelar el buen uso y destino de los recursos públicos en la ejecución de proyectos.
4. Diseñar y aplicar criterios técnicos en el proceso de supervisión de proyectos.
5. Controlar la calidad de los materiales, elementos, las instalaciones y funcionamiento del proyecto con el sustento de los exámenes de laboratorio y pruebas de campo según corresponda.
6. Evaluar y racionalizar la utilización de los recursos humanos en cada proyecto.

7. Emitir recomendaciones y sugerencias para mejorar los procesos de ejecución de proyectos.
8. Supervisar el avance físico, financiero y presupuestal en la ejecución de proyectos.
9. Aprobar y autorizar las adicionales de obra por mayores metrados y por partidas nuevas; de la ejecución física y presupuestaria de los proyectos a su cargo.
10. Cumplir y hacer cumplir los cronogramas de ejecución de obras, bajo responsabilidad.
11. Evaluación de la relación entre el perfil de proyecto v/s expediente técnico, determinando su compatibilidad.
12. Revisar, avalar y visar el expediente técnico definitivo, así como de los expedientes de las adicionales de obra.

Requisitos mínimos del cargo:

- Título profesional de Ingeniero/ ò Arquitecto en la especialidad requerida. Colegiatura habilitada.
- Experiencia mínima de 02 años en labores en la especialidad de Supervisión y Liquidación de Obra.
- Experiencia en gestión municipal.

Del Órganos de Asesoramiento

Los órganos de asesoramiento son los encargados de brindar asesoría en las materias jurídicas legales, en planificación, cooperación técnica, SNIP, presupuestal, racionalización de la Municipalidad.

Funciones:

Brindar asesoramiento técnico legal a la Alta Dirección y demás órganos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho en los asuntos de carácter jurídico y legal.

1. Elaborar proyectos y/o revisar las ordenanzas, acuerdos de Concejo, decretos y resoluciones de Alcaldía.
2. Emitir dictámenes sobre asuntos contenciosos o administrativos que le sean sometidos.

3. Formular y revisar los proyectos de contratos y convenios que deba celebrar la Municipalidad.
4. Emitir Opinión Legal sobre los proyectos de normas municipales que elaboren las áreas competentes sobre servicios, rentas y otros.
5. Emitir opinión legal y elaborar todos los proyectos sobre normas municipales: ordenanzas, acuerdos de concejo, decretos de alcaldía, resoluciones de alcaldía, que se le solicite y como consecuencia de ello determinar el curso de acción a seguir.
6. Absolver consultas y emitir informes sobre los asuntos que en materia legal administrativo se le formule.
7. Sistematizar el marco normativo legal en materia municipal para facilitar a todas las dependencias de la entidad.
8. Asistir a las sesiones del Concejo Municipal cuando lo requiera el Alcalde.
9. Coordinar oportunamente con el área correspondiente todo proceso legal que se suscite especialmente en la procuraduría municipal.
10. Recopilar, sistematizar, concordar y analizar la legislación vigente de carácter general y la referida a la Municipalidad y emitir las opiniones que correspondan.
11. Otras funciones que le asigne la Alcaldía y Gerencia Municipal en materia de su competencia.

Requisitos mínimos del cargo:

- Título profesional de abogado con colegiatura vigente.
- Capacitación especializada en derecho público y/o gestión Pública.
- Experiencia laboral menor de 3 años en gestión municipal.
- Conocimientos de informática, office e internet.

Órganos de Apoyo

Oficina de Secretaria General

Funciones:

1. Citar a Sesiones de Concejo.
2. Asistir a las Sesiones del Concejo.

3. Llevar las actas de las Sesiones del Concejo y suscribirlas con el Alcalde.
4. Dar forma final a las Ordenanzas, Acuerdos y Resoluciones del Concejo, de
5. con el Alcalde.
6. Tramitar y suscribir el Despacho del Concejo.
7. Prestar apoyo a comisiones de regidores en aspectos relacionados a su función.
8. Tramitar y suscribir por delegación el despacho del Concejo Municipal y de la Alcaldía.
9. Llevar los libros de actas de Asambleas populares, cabildos abiertos, Audiencias Públicas y otros convocados por la Municipalidad.
10. Otras funciones que se le asigne.

Requisitos mínimos del cargo:

- Grado Académico de Abogado Colegiado y/o Bachiller Administrador de Empresas o carreras afines.
- Cursos de Especialización en Derecho Municipal.
- Experiencia Laboral, de similares características. • Conocimientos Office e Internet.

Órganos de Línea

Sub Gerente de Desarrollo Económico

Funciones:

1. Planificar, Programar, formular, aprobar, ejecutar, supervisar, y evaluar las actividades y funciones asignadas a su cargo y elaborar los informes correspondientes sobre su desempeño a su inmediato superior.
2. Promover el planeamiento, programación y desarrollo del análisis estratégico local, con el objeto de establecer las bases sólidas para el diagnóstico de las potencialidades y ventajas comparativas locales, sobre las que se fundamente el Plan de Desarrollo Económico.

3. Conducir, coordinar y controlar la elaboración, ejecución evaluación del Plan Estratégico de desarrollo económico local sostenible y el plan operativo anual para la implementación del mismo.
4. Promover la constitución y formalización de las Micro y Pequeñas empresas (MYPES), PROCOMPITE.
5. Promover la constitución de asociaciones de productores agropecuarios, agroindustriales y artesanales.
6. Coordinar y concertar con el sector público, privado para la elaboración y ejecución de programas de apoyo al desarrollo económico local sostenible.
7. Promover en coordinación con otras entidades públicas y privadas agresivas políticas orientadas a generar productividad y competitividad local, con el propósito de generar puesto de trabajo y desarrollo económico local.
8. Proporcionar servicios económicos no financieros y de promoción de la competitividad ofreciendo información útil para la inversión y programas de apoyo a las asociaciones de productores agropecuarios, agroindustriales, artesanales y a las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) o sectores específicos, en coordinación con las entidades públicas y privadas nacionales y sub-nacional.
9. Asesorar a la Gerencia municipal y demás órganos municipales en el ámbito de su competencia.
10. Promover el desarrollo del Plan estratégico Agropecuario, piscícola y forestal con el objeto de utilizar las potencialidades de desarrollo económico local.
11. Promover el desarrollo de proyectos productivos sustentadas en las potencialidades y ventajas competitivas locales

Requisitos mínimos del cargo:

- Título Profesional de Economista, Administrador de Empresas, Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Industrial y/o afines.
- Capacitación especializada en el campo económico – financiero.
- Experiencia en labores de desarrollo de la economía local.
- Experiencia en conducción de personal en la administración pública.
- Conocimiento en computación.

Sub Gerencia de Desarrollo Social

Funciones:

1. Planificar, concertar y evaluar el desarrollo social en armonía con el Plan de Desarrollo del Distrito de Challhuahuacho aplicando estrategias participativas que permitan el desarrollo de capacidades para superar la pobreza.
2. Organizar, administrar y ejecutar los programas locales de lucha contra la pobreza y de desarrollo social del estado, asegurando la calidad y focalización de los servicios, la igualdad de oportunidades y el fortalecimiento de la economía local.
3. Promover y concertar la cooperación pública y privada en los distintos programas sociales de la localidad.
4. Diseñar y formular el Plan Estratégico de Desarrollo Social, implementándolos en función de los recursos disponibles.
5. Establecer canales de concertación entre los vecinos y los programas sociales.
6. Organizar los registros de organizaciones sociales y vecinales de la jurisdicción.
7. Administrar, organizar y ejecutar los programas locales de asistencia, protección y apoyo a la población en riesgo, con discapacidad y otros que coadyuven al desarrollo y bienestar de la población.
8. Difundir y promover los derechos del niño, del adolescente, de la mujer y del adulto mayor, propiciando espacios para su participación en las instancias municipales.

Requisitos mínimos del cargo:

- Título Profesional, Bachiller y/o técnico, Educación, Administrador, Economía y afines.
- Experiencia y especialización en desarrollo social.
- Conocimiento en computación.
- Experiencia en Gestión Municipal no menor a 3 años.

2.3.7.-Análisis de la matriz FODA

	Fortalezas - F	Debilidades – D
Ambiente interno	<p>F1. Disponibilidad de personal contratado para las diferentes áreas.</p> <p>F2. Experiencia profesional.</p> <p>F3. Profesionales polifacéticos.</p>	<p>D1. Carencia de estructura orgánica interna.</p> <p>D2. Inadecuados canales de comunicación.</p> <p>D3. Falta de reconocimiento de logros y metas.</p> <p>D4. Trabajo en equipo.</p> <p>D5. Falta de equipamiento de acuerdo al avance tecnológico.</p> <p>D6. Falta de identificación institucional.</p> <p>D7. Falta de capacitaciones.</p>
Ambiente externo	<p>Oportunidades - O</p> <p>O1. Buena relación con los medios de comunicación locales.</p> <p>O2. Coordinación adecuada con otras instituciones.</p> <p>O3. Buena relación con autoridades locales.</p>	<p>Amenazas – A</p> <p>A1. Imagen institucional deficiente frente a usuarios y proveedores.</p> <p>A2. Sujetos a la crítica social y de los medios de comunicación.</p> <p>A3. Dependencia administrativa para procesos de contratación de servicios y compra.</p> <p>A4. Descoordinación con otras dependencias.</p> <p>Intereses políticos y personales de una empresa, promueven la aparición de muchos frentes contrarios a la gestión municipal, generando corrientes de opinión y denuncias muchas veces sin sustento legal.</p>

Estrategias	Estrategias - FO	Estrategias – DO
	Fortalecer las relaciones internas para lograr un buen clima laboral para optimizar las coordinaciones con el público externo.	Fortalecer los canales de comunicación externa a partir del diseño de nuevos canales de comunicación interna.
	Estrategias – FA	Estrategias – DA
	Promover la capacitación permanente del personal en temas de liderazgos para trabajos en equipo.	Revisión de la estructura interna de acuerdo a los aspectos de la cultura organizacional.

2.3.8.- Análisis del ambiente laboral de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho

En base al análisis de observación que se efectuó durante dos meses se pudo constatar lo siguiente: el horario de atención al público es de 7:30 a.m. a 12:00 p.m. y de 1:00 p.m. a 5:30 p.m. Los trabajadores tienen una hora para su refrigerio y descanso.

El talento humano de la entidad en estudio trabaja en una infraestructura no adecuada y con mala distribución de oficinas, las instalaciones de la municipalidad no están en constante mantenimiento y los trabajadores de las diferentes áreas están obligados a compartir un despacho, generando incomodidad a los miembros de los equipos de trabajo. Además, al ambiente físico es inseguro por la falta de señalización en casos de emergencia, a todo esto, se suma los problemas personales, políticos y conflictos dentro de la entidad.

Las malas relaciones parten de los jefes de área que se muestran autoritarios y arbitrarios con los miembros de su equipo de trabajo, este tipo de comportamiento no permite participar y tomar decisiones a los trabajadores, no crea una atmosfera de confianza y amistad entre ellos, ocasionando que los empleados perciban un ambiente de miedo, castigos, de amenazas y en algunos casos de recompensas.

Se observó también, que el despido a los trabajadores es permanente, inclusive aun no cumpliendo su mes, no se considera el rendimiento y la productividad de cada uno de

ellos; esto debido a preferencias personales y partidarias. Asimismo, los conflictos políticos, personales, la deteriorada relación y la ausencia de comunicación entre las diferentes áreas de la municipalidad generan que los tramites y requerimientos no avancen en el tiempo acordado.

De igual manera, se percibió que los servidores no se identifican con la municipalidad, ya que muchos de ellos no se sienten reconocidos ni motivados por dicha entidad, esto a causa de que los directivos no están reconociendo los logros y metas que vienen cumpliendo los trabajadores. No se capacita al talento humano de la entidad y muchos de ellos se sienten confundidos en cuanto a las funciones que deben de realizar en sus puestos de trabajo.

En conjunto la identificación de estos problemas como: la infraestructura inadecuada, el mal ambiente laboral, las malas relaciones interpersonales, el autoritarismo, el no trabajo en equipo, la falta de comunicación y conflictos políticos, no permiten lograr los objetivos propuestos por la municipalidad, la satisfacción del trabajador y de los usuarios; por todo ello se evidencia un mal ambiente laboral que desencadena en una baja productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

2.3.9.- Análisis e interpretación del estado físico y laboral de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho

Infraestructura: De acuerdo al método de observación, la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, posee un área de 300 metros cuadrados aproximadamente, donde se encuentra construida el edificio de dos pisos de la municipalidad, dicho edificio fue construido en el año 2000, adicionalmente se encuentran oficinas de diferentes gerencias construidas con material prefabricado, dos almacenes, un baño público, local de vigilancia, así mismo posee una losa deportiva, también un área para contenedores de basura.

Muy aparte de la propiedad, la municipalidad adquirió un terreno en donde se ha construido un comedor municipal que no está en funcionamiento.

La municipalidad cuenta con 9 unidades vehiculares: 1 camioneta a disposición del alcalde, 7 camionetas destinados para diferentes gerencias y obras, 1 compactadora y 1 excavadora.

Talento humano: Con respecto al personal que labora, el número total de trabajadores que labora en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es de 130 trabajadores, de los cuales 08 son nombrados y 122 son contratados, la edad promedio es de 25 y 65 años de edad.

Recursos económicos: La Municipalidad Distrital de Challhuahuacho tiene uno de los presupuestos más altos de la región Apurímac, con 52 millones 228 mil 119 soles de acuerdo al portal de transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Factor laboral: Las condiciones físicas de la municipalidad son inadecuadas para el trabajador, encontramos diferentes áreas que laboran en una misma oficina. Los trabajadores no se sienten satisfechos con sus funciones realizadas.

Seguridad laboral: La municipalidad Distrital de Challhuahuacho no cuenta con cámaras de vigilancia, no tiene señalizaciones, luz de emergencia, círculo de seguridad en caso de sismos, rampas para discapacitados, no cuenta con extintores y los cables de distribución de energía eléctrica están en malas condiciones que es una inseguridad para los trabajadores de la municipalidad.

Limitaciones: El personal de la municipalidad distrital de Challhuahuacho no está contratado de acuerdo con los requisitos mínimos al cargo, que permita otorgar compensaciones económicas adecuadas.

Asimismo, los documentos de gestión como el Texto Único de Procedimientos Administrativos y el Manual de Organización y Funciones se encuentran desactualizados, generando una problemática en la gestión administrativa.

CAPÍTULO III

TRABAJO DE CAMPO

3.1.- Análisis de los resultados

En este capítulo se desarrolla la parte práctica del presente trabajo de investigación, para lo cual, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos: encuestas, entrevistas y observación, haciendo uso de instrumentos como; cuestionarios, cédulas de entrevista y ficha de observación. Asimismo, se utilizó el método cuantitativo y cualitativo, para el análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo.

En este sentido, el tipo de investigación que enmarca el presente trabajo es de tipo explicativo-correlacional.

Explicativo, porque pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian; mientras que correlacional, porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre las dos variables de estudio.

En cuanto al diseño de la investigación, que es la estructura o plano que sirve para dirigir la investigación, esta investigación está enmarcada en el diseño no experimental - transaccional - correlacional - causal.

En ese sentido, se aplican las técnicas e instrumentos citados para darle rigurosidad al trabajo de investigación, primero en forma estadística y luego en forma cualitativa que consiste en interpretar las cifras, tendencias, oscilaciones y frecuencias absolutas y relativas.

3.1.1- Recolección y procesamiento de datos

En la recolección de datos e información, para el desarrollo del presente trabajo de investigación se asumió los siguientes procesos:

- Se procedió a elaborar un plan de trabajo, orientado a la recolección de información relevante para la investigación.
- Conformación, desarrollo y formación del equipo que se ocupó de aplicar los instrumentos de la presente investigación.

- Selección, elaboración y reestructuración de los instrumentos y recursos de investigación, asimismo, la ubicación de los ámbitos de aplicación en cada área orgánica
- Implementación y aplicación de los medios, recursos e instrumentos que nos ayuda a recabar los datos y la información necesaria e importante para la investigación.
- Elaboración de una base datos por medio del programa estadístico Microsoft Excel.
- Realización del análisis de la información obtenida, aplicando la técnica cuantitativa y cualitativa de análisis, que nos conllevará a la elaboración del informe final.
- Presentación, análisis e interpretación de los resultados del trabajo de campo aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – Apurímac - 2017.

3.1.2- Instrumento

Para evaluar las variables que presenta la investigación se diseñó el instrumento tipo cuestionario con una serie de preguntas cerradas cuyo fin era el de corroborar los datos teóricos planteados y enfocado a las necesidades de nuestro planteamiento.

3.1.3.- Confiabilidad

La prueba de confiabilidad fue realizada a través del cálculo del coeficiente de Alfa α de Cronbach, cuya ecuación es:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right]$$

Dónde:

α : Coeficiente de confiabilidad de la prueba o cuestionario

k : Número de ítems (preguntas) del instrumento

$\sum S_i$: Sumatoria de las varianzas de los ítems.

S_t : Varianza total del instrumento.

Para la interpretación se considera el siguiente criterio.

Criterios para evaluar la confiabilidad de las preguntas o ítems: “coeficiente alfa de Cronbach (α)”

ESCALA	CATEGORIA
$r = 1$	Confiabilidad perfecta
$0.90 \leq r \leq 0.99$	Confiabilidad muy alta
$0.70 \leq r \leq 0.89$	Confiabilidad alta
$0.60 \leq r \leq 0.69$	Confiabilidad aceptable
$0.40 \leq r \leq 0.59$	Confiabilidad moderada
$0.30 \leq r \leq 0.39$	Confiabilidad baja
$0.10 \leq r \leq 0.29$	Confiabilidad muy baja
$0.01 \leq r \leq 0.09$	Confiabilidad despreciable
$r = 0$	Confiabilidad nula

Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación 6ª Edición, 2014)

Cálculo de confiabilidad de la variable de estudio 1: Ambiente laboral

ITEMS	VAR
1	0,52894627
2	0,45324865
3	0,36911703
4	0,46772178
5	0,43981674
6	0,36286964
7	0,51020408
8	0,24833403
9	0,45907955
10	0,41649313
11	0,41826322
12	0,48979592
13	0,87224073
14	0,45324865
15	0,29914619
16	0,45824656
17	0,43617243
$\sum s_i$	7,68294461
s_t	66,391

Fuente: Elaboración propia

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right]$$

$$\alpha = \frac{17}{17-1} \left[1 - \frac{7,6829}{66,391} \right]$$

$$\alpha = 1.0625[1 - 0.11572]$$

$$\alpha = 1.0625[0.8842]$$

$$\alpha = 0.94$$

Como el $\alpha = 0.94$, entonces el instrumento es confiable.

Cálculo de confiabilidad de la variable de estudio 2: Productividad

ITEMS	VAR
1	0,494897959
2	0,968450646
3	0,961682632
4	0,978446481
5	0,780612245
6	0,895564348
7	0,491566014
8	0,753956685
9	0,383277801
10	0,450229071
11	1,036755519
12	0,791336943
13	0,597251145
14	0,436484798
15	0,520720533
16	0,531132861
17	4,316222407
$\sum S_i$	15,38858809
S_t	70,55644

Fuente: Elaboración propia

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right]$$

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \left[1 - \frac{19.504123}{129.853} \right]$$

$$\alpha = 1.05[1 - 0.150]$$

$$\alpha = 1.05[0.85]$$

$$\alpha = 0.89$$

Como el $\alpha = 0.89$, entonces el instrumento es confiable.

3.1.4.- Método de análisis de datos

Para el análisis de datos de la presente investigación, inicialmente se prosiguió a utilizar los métodos estadísticos descriptivos, para luego utilizar la estadística inferencial. Dentro de la estadística descriptiva se utiliza las tablas de frecuencia, gráficos de barras; así mismo se utilizó la estadística inferencial para determinar la existencia de asociación de las dos variables ordinales, donde se calculó el valor de probabilidad p usando el valor de Tau-B Kendall, la cual nos permitirá resolver la relación entre las dos variables.

$$\tau_B = \frac{n_c - n_d}{\sqrt{(n_0 - n_1)(n_0 - n_2)}}$$

n_c = Numero de pares concordantes

n_d = Numero de pares que no concuerdan

$$n_0 = \frac{n(n-1)}{2}$$

$$n_1 = \frac{\sum_i t_i (t_i - 1)}{2}: t_i: \text{Número de valores empatados de } i$$

– ésimo grupo de empates para la primera cantidad

$$n_2 = \frac{\sum_j u_j (u_j - 1)}{2}: u_j: \text{Número de valores empatados de } j$$

– ésimo grupo de empates para la segunda cantidad

El grado de correlación de las dos variables se determinó analizando el coeficiente τ_B tomando en consideración que, el signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la magnitud de la misma, de tal modo que los mayores valores absolutos indican relaciones más fuertes. Los valores posibles varían de -1 a 1, pero un valor de -1 o +1 sólo se puede obtener a partir de tablas cuadradas. Interpretación del valor de “Tau-b”:

ESCALA	CATEGORIA
De 0.00 a 0.19	Muy baja correlación
De 0.20 a 0.39	Baja correlación
De 0.40 a 0.59	Moderada correlación
De 0.60 a 0.79	Buena correlación
De 0.80 a 1.00	Alta correlación

Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación 6ª Edición, 2014)

3.1.5- Procesamiento de recolección de datos

De la variable: Ambiente Laboral

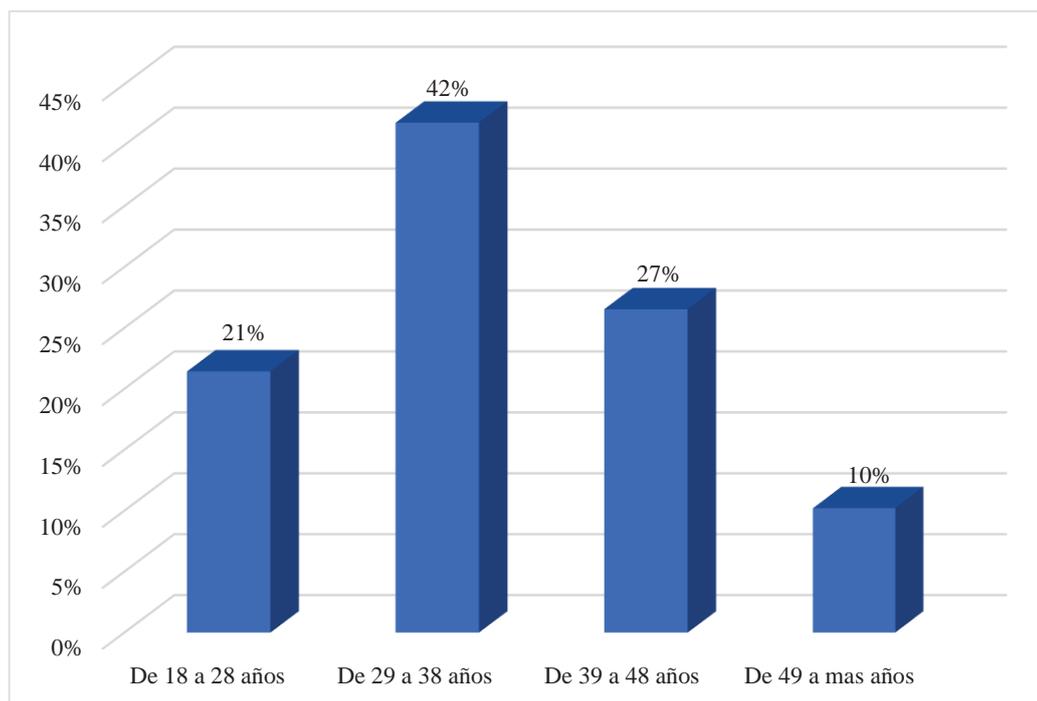
TABLA N° 1

Edad de los encuestados

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 18 a 28 años	21	21%
De 29 a 38 años	41	42%
De 39 a 48 años	26	27%
De 49 a más años	10	10%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRAFICO N° 1



Elaboración Propia 2017

Interpretación: En el gráfico, se puede evidenciar, que la mayoría de los encuestados tiene de 29 a 38 años de edad, mientras que un porcentaje menor tienen de 49 a más años de edad.

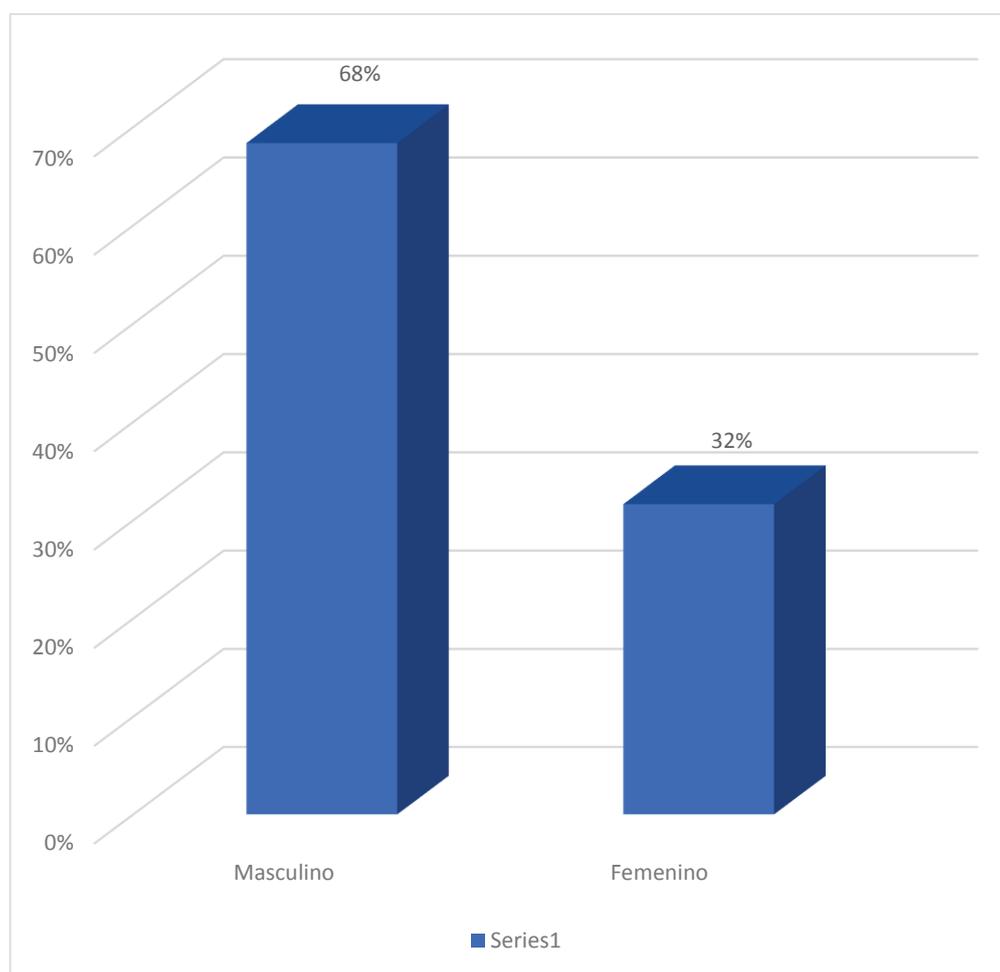
TABLA N° 2

Sexo de los encuestados

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	67	68%
Femenino	31	32%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRAFICO N° 2



Elaboración propia 2017.

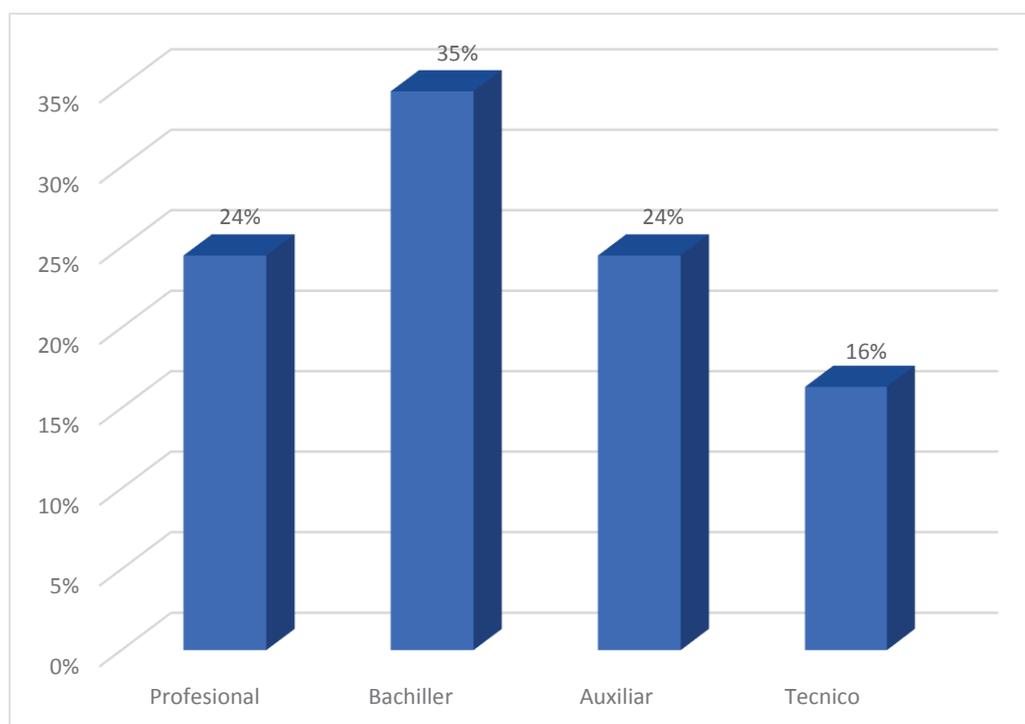
Interpretación: Según el cuadro nos indica, que la mayoría de los encuestados en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, es del sexo masculino con un 68 por ciento, mientras que solo el 32 por ciento es del sexo femenino.

TABLA N° 3
Nivel de formación

NIVEL DE FORMACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Profesional	24	24%
Bachiller	34	35%
Auxiliar	24	24%
Técnico	16	16%
Total	98	100%

Elaboración Propia 2017

GRÁFICO N° 3



Elaboración propia 2017

Interpretación: Con respecto al nivel de formación de los encuestados, el 35 por ciento de los trabajadores de la municipalidad en estudio, señalaron que cuentan con el grado académico de bachiller; asimismo solo el 24 por ciento de los encuestados indicaron tener título profesional, mientras que en un porcentaje igual manifestaron ser auxiliares y finalmente, solo el 16 por ciento de los trabajadores cuentan con carreras técnicas.

Dimensión: estructura

TABLA N° 4

¿Crees que las
impartidas por tu
inmediato son

órdenes
jefe
arbitrarias?

ESCALAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Algunas veces	28	29%
Casi siempre	46	47%
Siempre	24	24%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

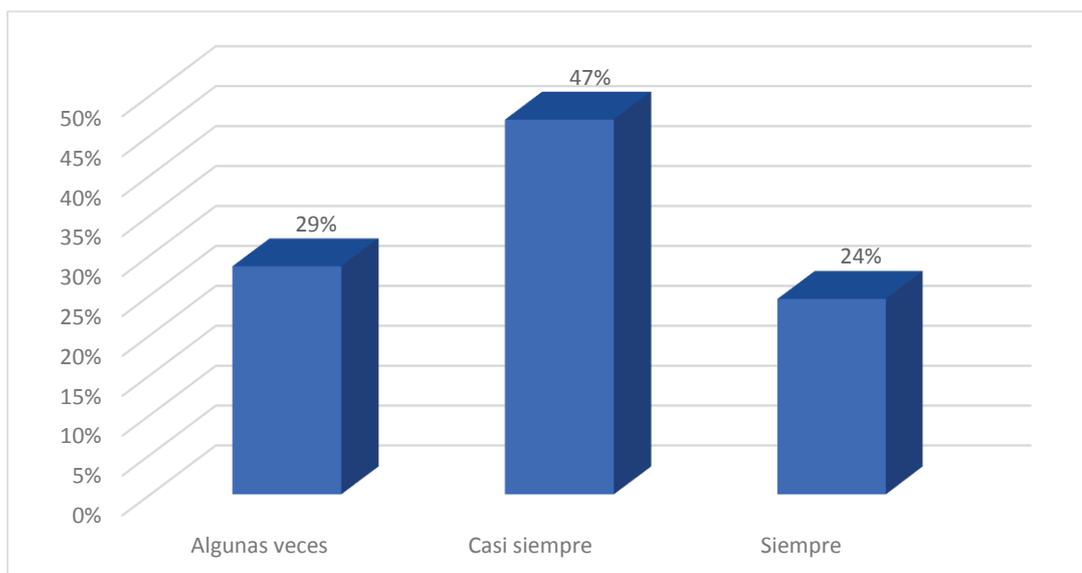


GRAFICO N° 4

Elaboración propia 2017

Interpretación: Para la primera pregunta de la encuesta, dentro de la variable ambiente laboral, se tiene del total de encuestados, el 47 por ciento respondió que casi siempre las órdenes impartidas por su jefe son arbitrarias, generándose así un ambiente tenso dentro de cada área, el 29 por ciento respondió que algunas veces existe este tipo de órdenes, y

en un porcentaje menor (24 por ciento) indicaron que en sus áreas de trabajo siempre existe este tipo de órdenes generando ambientes rígidos entre los mismos trabajadores, como se nota en la tabla.

TABLA N° 5

¿La estabilidad de permanencia en el cargo, depende de las preferencias personales?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Algunas veces	41	42%
Casi siempre	45	46%
Siempre	12	12%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

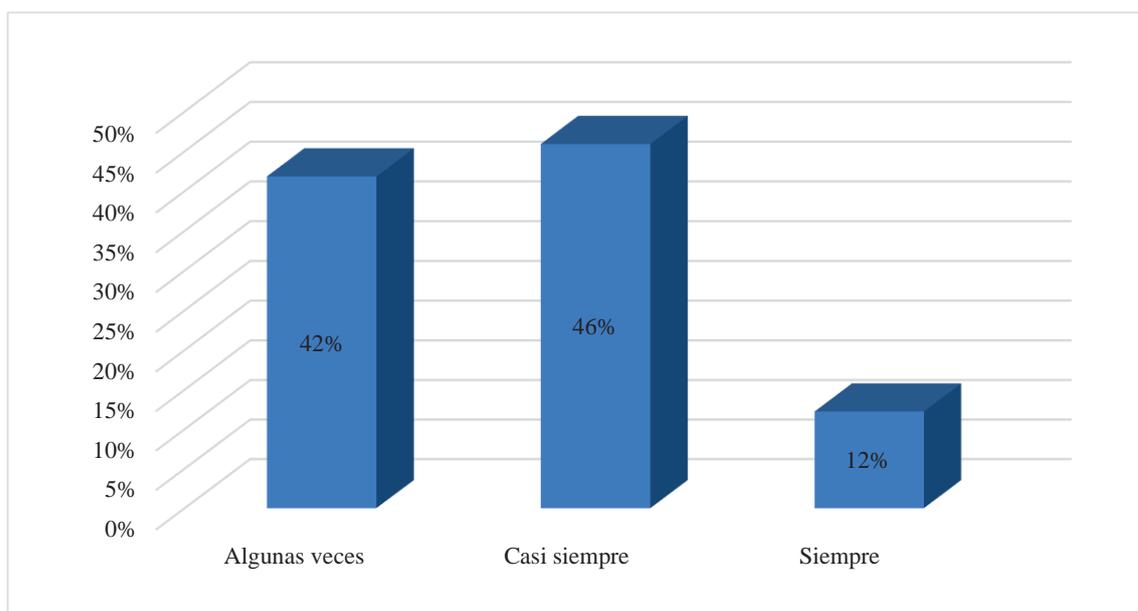


GRÁFICO N° 5

Interpretación: En el siguiente gráfico, se tiene que el 46 por ciento de los encuestados asegura que casi siempre la estabilidad de permanencia en el cargo depende de las preferencias personales, solamente el 12 por ciento asegura por completo esta dependencia de las preferencias personales.

Dimensión: recompensa

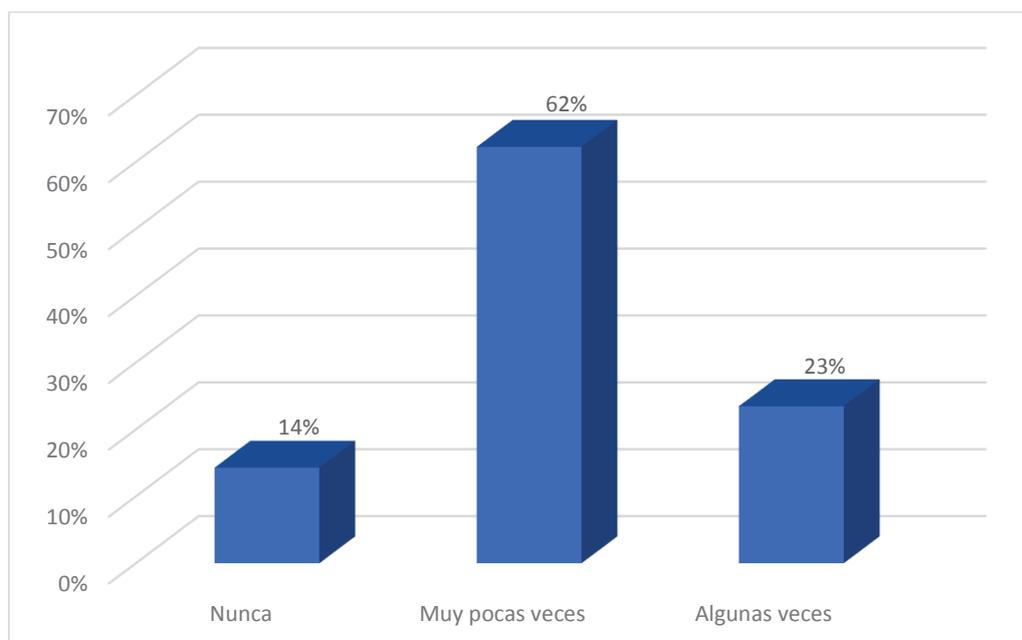
TABLA N° 6

¿En tu centro de trabajo, tu jefe inmediato, valora tus aportes?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	14	14%
Muy pocas veces	61	62%
Algunas veces	23	23%
Total	98	100%

Elaboración Propia 2017

GRÁFICO N° 6



Elaboración propia 2017

Interpretación: En la siguiente pregunta se pudo detectar que el 62 por ciento de los encuestados respondió que dentro de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, muy pocas veces su jefe inmediato valora sus aportes, por lo que este factor hace que muchas veces tenga inseguridad y desconfianza al momento de sugerir ideas, por otro lado el 23 por ciento indica que solo algunas veces estos aportes son valorados por su jefe inmediato, finalmente el 14 por ciento de los encuestados respondió que nunca son valorados sus aportes dentro de su centro de trabajo.

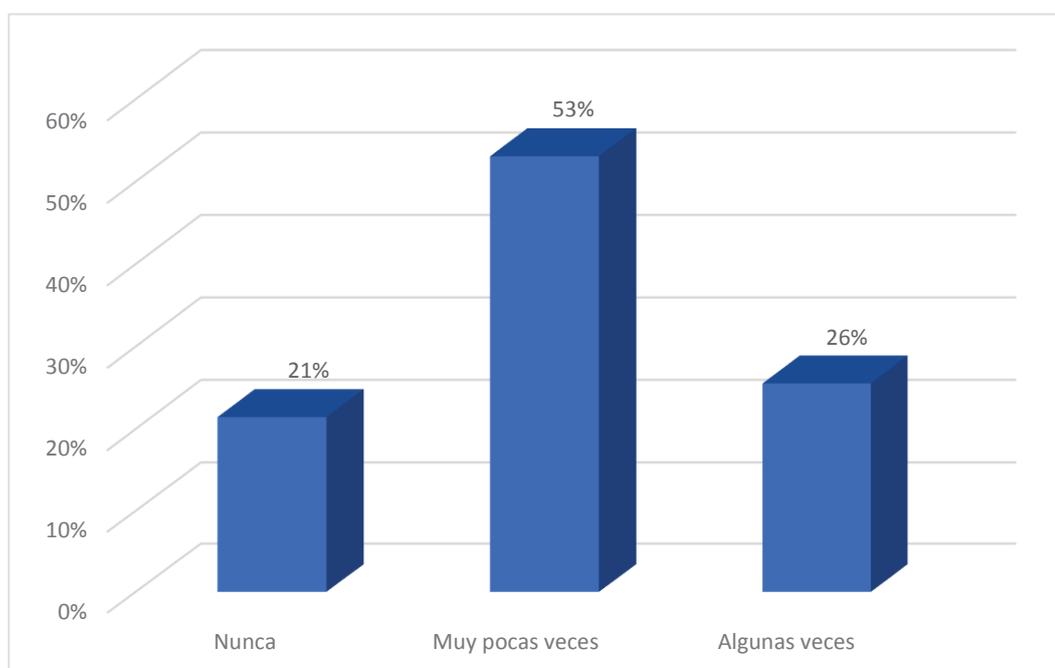
TABLA N° 7

¿Los altos funcionarios, dan a conocer los logros y metas que vienen cumpliendo la organización?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	21	21%
Muy pocas veces	52	53%
Algunas veces	25	26%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 7



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 53 por ciento de los encuestados indicó que muy pocas veces se dan a conocer los logros y metas que se cumplen dentro de la organización por parte de los altos funcionarios, de este total se distingue también que el 26 por ciento de los encuestados mencionaron que algunas veces se da a conocer estos logros, haciendo que los trabajadores no se sientan lo suficientemente motivados ni identificados con su centro laboral debido a que no son reconocidos dentro de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

Dimensión: responsabilidad

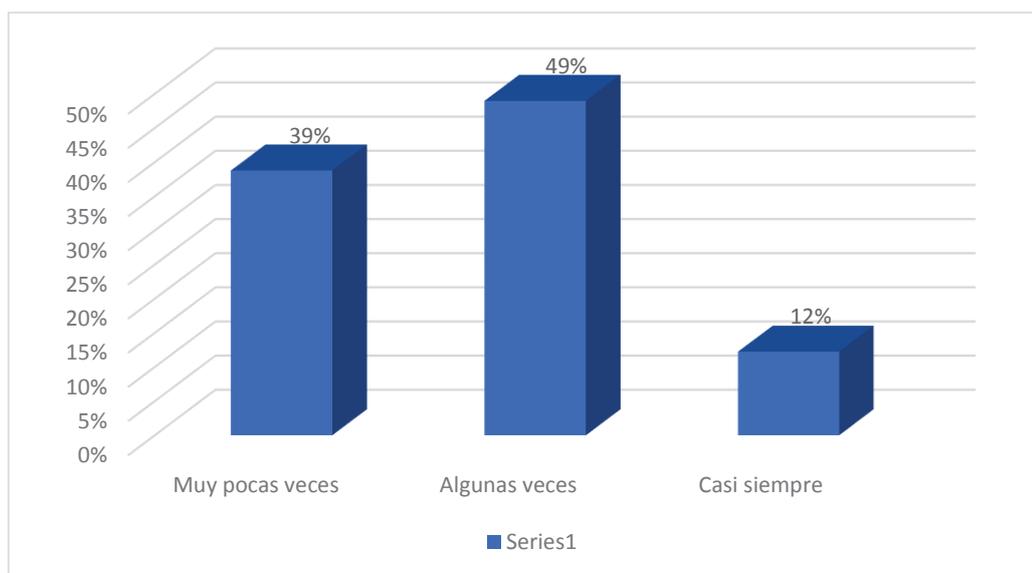
TABLA N° 8

¿Tomas la iniciativa al momento de decidir respecto a algún tema dentro de tu oficina?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy pocas veces	38	39%
Algunas veces	48	49%
Casi siempre	12	12%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 8



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 39 por ciento de los encuestados respondió que muy pocas veces, ellos como trabajadores toman la iniciativa al momento de decidir respecto a algún tema dentro de la oficina, debido a que existe muchas veces una arbitrariedad por partes de sus superiores, por otro lado, el 49 por ciento de los trabajadores especificó que algunas veces ocurre este accionar, finalmente en un porcentaje menor del 12 por ciento, indicaron que casi siempre toma la iniciativa al momento de decidir.

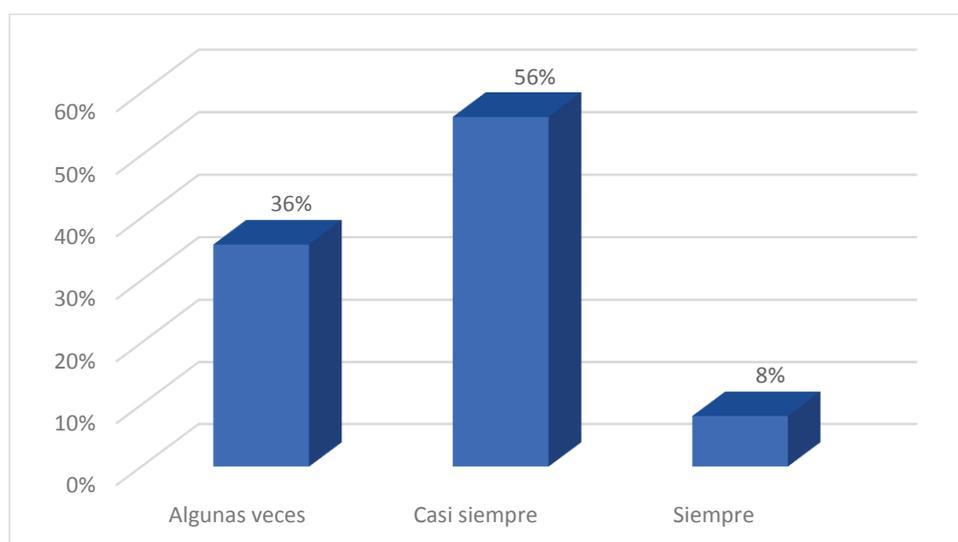
TABLA N° 9

¿La municipalidad en donde laboras, despide al personal sin tener en cuenta su productividad?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Algunas veces	35	36%
Casi siempre	55	56%
Siempre	8	8%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 9



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 56 por ciento de los trabajadores, señalaron que casi siempre se despide al personal sin tener en cuenta su productividad, asimismo, el 36 por ciento indicó que algunas veces pasa esto, lo que produce inestabilidad en el trabajador, los cuales están atemorizados porque no saben qué actitud se debe tener para mantener un puesto dentro de la Municipalidad, y solo un 8 por ciento señaló que siempre se despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.

Dimensión: desafío

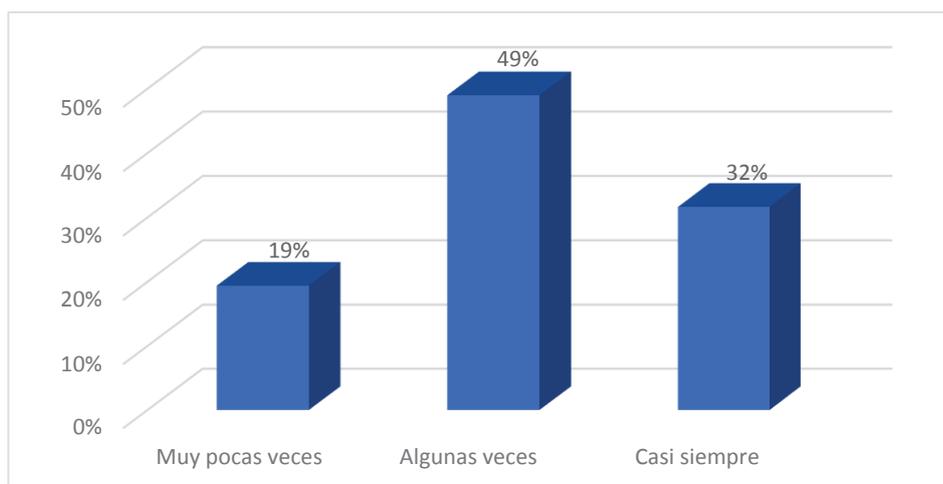
TABLA N° 10

1. ¿Aceptas las tareas designadas por tu jefe inmediato, aunque estas sean difíciles?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy pocas veces	19	19%
Algunas veces	48	49%
Casi siempre	31	32%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 10



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 49 por ciento respondió que algunas veces acepta las tareas designadas por su jefe inmediato, así sean difíciles, mientras que el 32 por ciento casi siempre acepta estas tareas difíciles, se debe destacar que un empleado de la municipal debe estar siempre capacitado para las tareas que se les puede encomendar, por lo que los encuestados mencionaron que están dispuestos a realizar las tareas asignadas y solo el 19 por ciento, mencionó que muy pocas veces realizan estas tareas asignadas, esto debido a que son tareas que por su envergadura no pueden ser realizadas con rapidez.

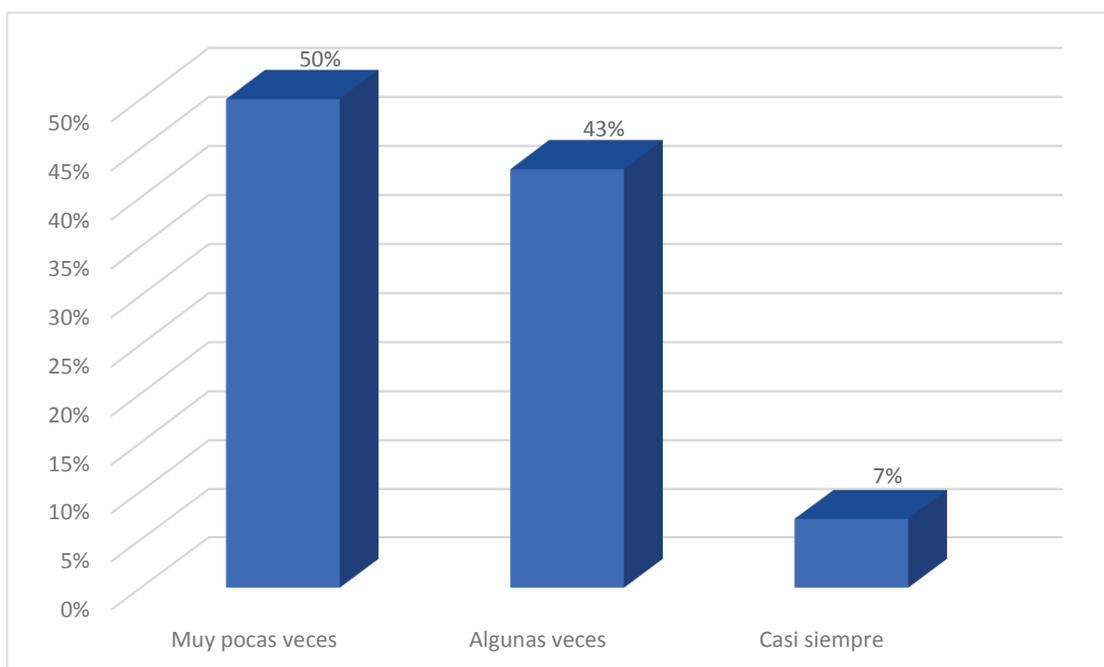
TABLA N° 11

¿Asumes con responsabilidad y compromiso los nuevos retos que te designa tu jefe inmediato?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy pocas veces	49	50%
Algunas veces	42	43%
Casi siempre	7	7%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 11



Elaboración propia 2017

Interpretación: Se observa que el 50 por ciento de los encuestados, muy pocas veces asume con responsabilidad y compromiso los nuevos retos que le designa su jefe inmediato, el 43 por ciento dijo algunas veces, y solo el 7 por ciento indicó que casi siempre asume con responsabilidad y compromiso los retos designados por su jefe inmediato, lo que se sustenta en que los trabajadores muchas veces no cuentan con la debida motivación que les permita identificarse más con la municipalidad.

Dimensión: relaciones

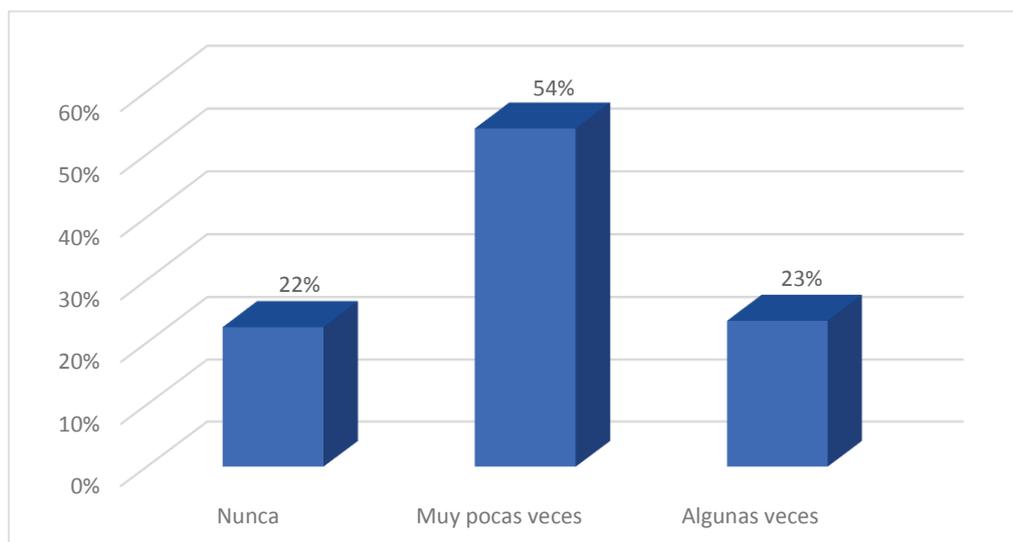
TABLA N° 12

2. ¿El jefe de tu área, crea una atmosfera de confianza con el equipo de trabajo?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	22	22%
Muy pocas veces	53	54%
Algunas veces	23	23%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 12



Elaboración propia 2017

Interpretación: Del total de encuestados, el 54 por ciento respondió que su jefe de área muy pocas veces genera una atmósfera de confianza, debido a que muchas veces se muestra autoritario y dando órdenes arbitrarias, lo que hace que dentro de su área no exista un ambiente adecuado, de igual manera el 23 por ciento indicó que algunas veces este jefe de área, crea esta atmósfera de confianza y finalmente un 22 por ciento de los encuestados menciona que su jefe de área, nunca crea una atmósfera de confianza.

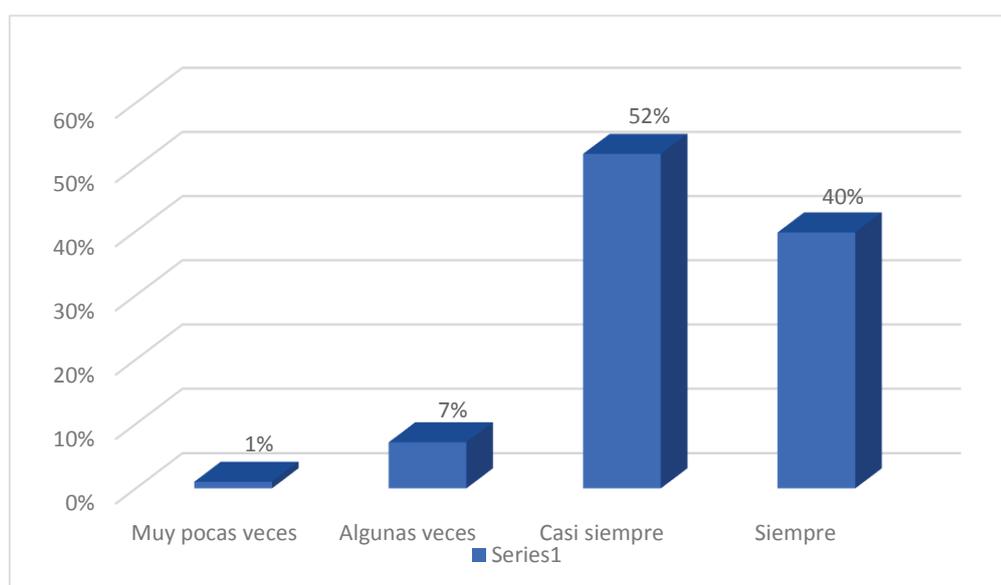
TABLA N° 13

¿Debería de mejorarse las relaciones interpersonales en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy pocas veces	1	1%
Algunas veces	7	7%
Casi siempre	51	52%
Siempre	39	40%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 13



Elaboración propia 2017

Interpretación: En la siguiente tabla y gráfico, se muestra, que el 52 por ciento de los encuestados respondieron que las relaciones interpersonales dentro de la institución en estudio, deberían mejorarse casi siempre; esto debido a como se ha ido desarrollando en el anterior año, las relaciones entre el personal y los jefes de cada área; de este total el 7 por ciento opino que algunas veces es bueno mejorar estas relaciones interpersonales para lograr un ambiente adecuado que permita el mejor desempeño dentro de institución.

Dimensión: cooperación

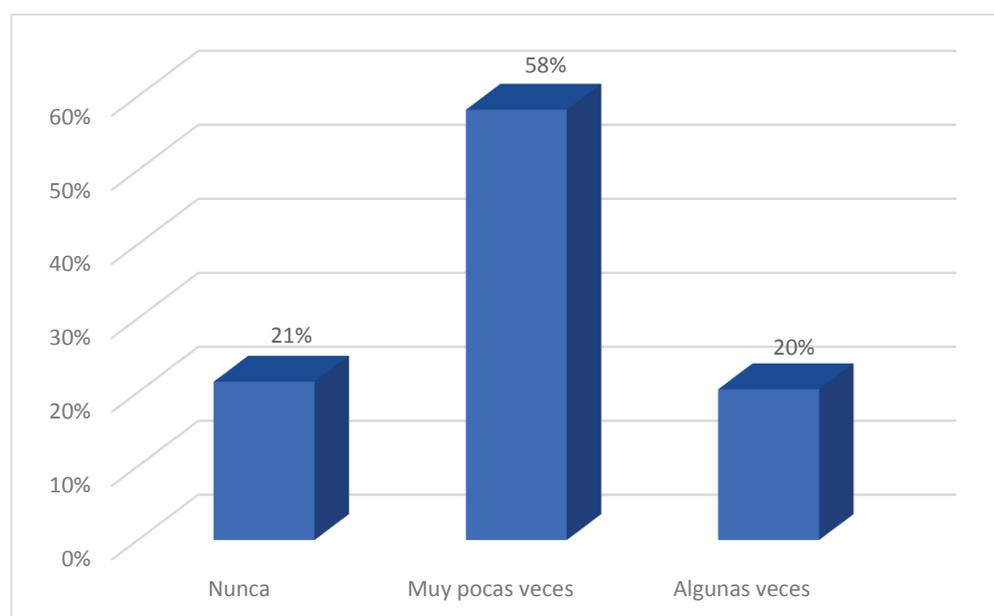
TABLA N° 14

¿Cuándo pides información de otras dependencias, puedes conseguirla fácilmente?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	21	21%
Muy pocas veces	57	58%
Algunas veces	20	20%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 14



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 58 por ciento de los encuestados dijeron que muy pocas veces cuando ellos piden información se les brinda fácilmente, limitando así el logro eficiente e objetivos de cada área, además de las relaciones interpersonales que se deterioran debido a la falta de comunicación, lo que a la larga genera que exista un ambiente laboral deficiente, por otro lado el 21 por ciento mencionó que algunas dependencias nunca dan la información, convirtiéndose esta en un factor importante para obtener un ambiente laboral inadecuado y solo el 20 por ciento, indica que algunas veces es más fácil obtener información de otras entidades.

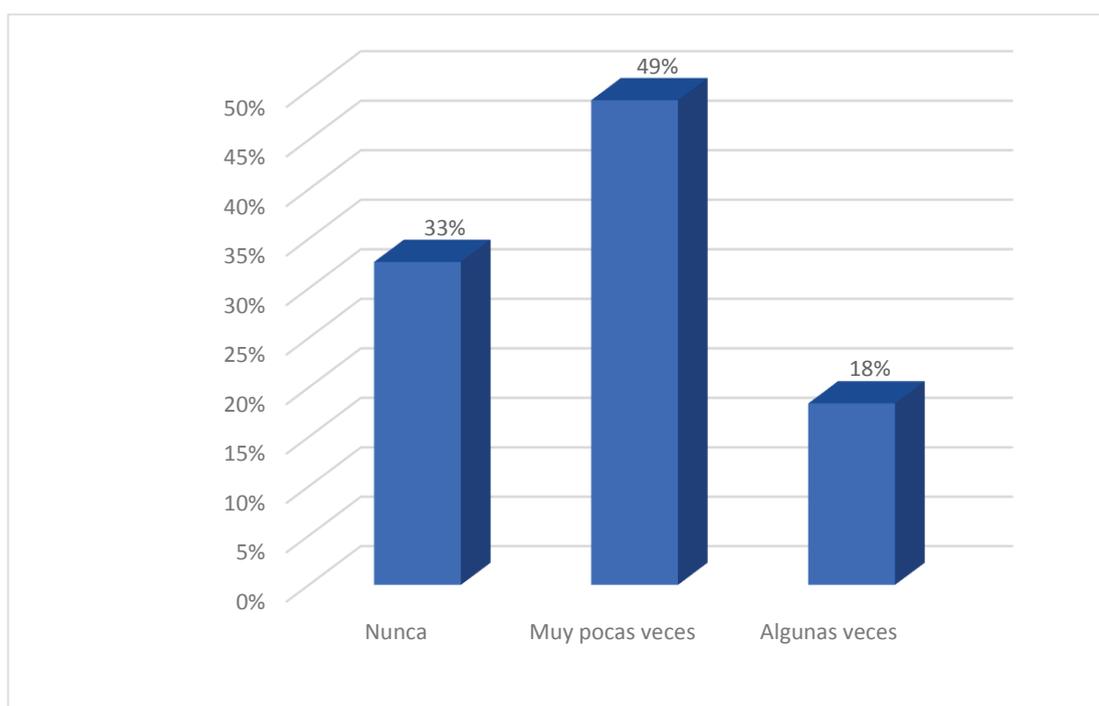
TABLA N° 15

¿El trabajo en equipo con otras dependencias es óptimo?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	33	33%
Muy pocas veces	48	49%
Algunas veces	18	18%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 15



Elaboración propia 2017

Interpretación: De acuerdo a los encuestados, el 49 por ciento de ellos indica que muy pocas veces el trabajo en equipo es óptimo con otras dependencias de la municipalidad, el 33 por ciento, indica que nunca ha tenido un trabajo óptimo entre las dependencias ya que muchas veces cuando se les solicita información, estos no la brindan rápidamente, además que existe dentro de ellos antivalores, que deterioran las relaciones interpersonales y solo el 18 por ciento de los encuestados, menciona que algunas veces este trabajo en equipo es óptimo, como se muestra en el gráfico.

Dimensión: estándares

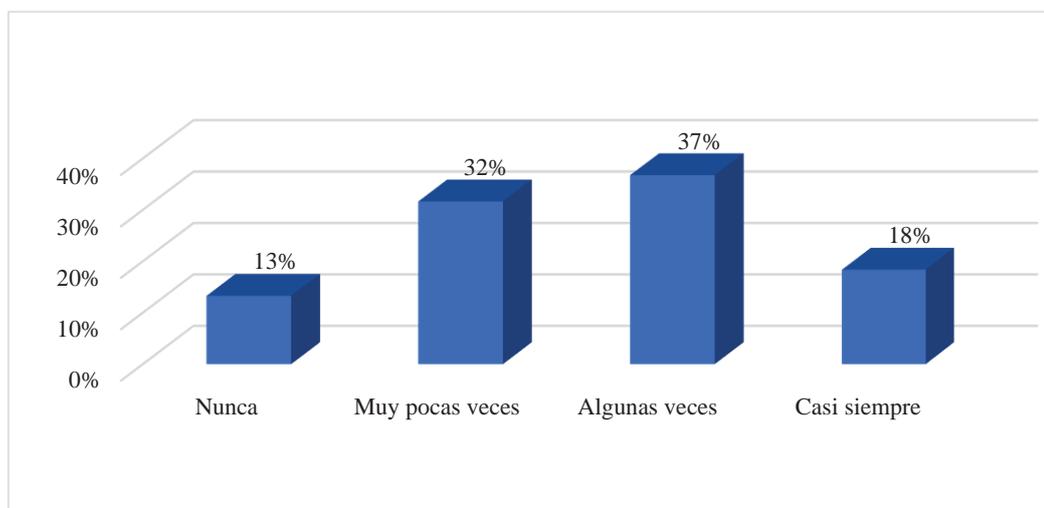
TABLA N° 16

3. ¿Entiendes de manera clara, las metas del área donde trabajas?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	13	13%
Muy pocas veces	31	32%
Algunas veces	36	37%
Casi siempre	18	18%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 16



Elaboración propia 2017

Interpretación: Obtenemos el 13 por ciento de los encuestados respondió que nunca entiende las metas del área donde trabaja, a causa de que el jefe no siempre se comunica con ellos, y que los objetivos del área no siempre están bien establecidos, por otro lado, el 32 por ciento mencionó que muy pocas veces se entiende de manera clara las metas del área, el mayor porcentaje se encuentra en la escala algunas veces con un 37 por ciento. Asimismo, en el gráfico se observa que existe una parte de los encuestados que si entiende de manera clara estos objetivos, como se puede ver es el 18 por ciento del total.

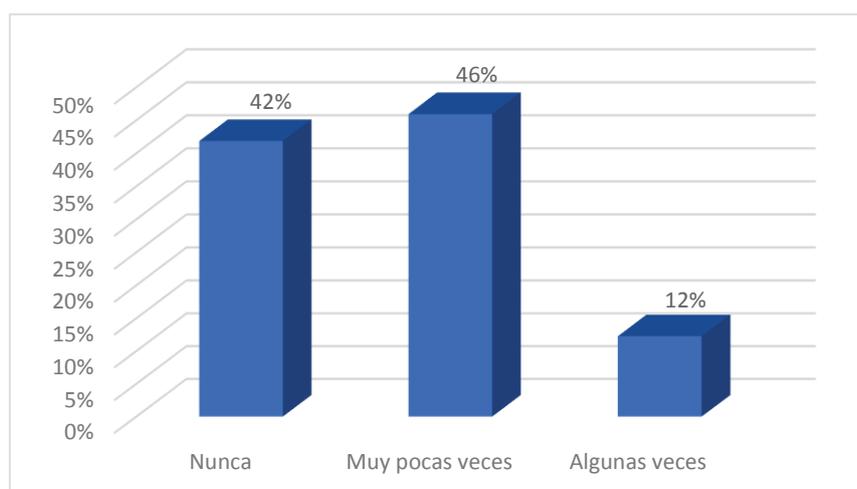
TABLA N° 17

¿Sientes que tu trabajo aporta a la mejora del trabajo administrativo de la municipalidad?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	41	42%
Muy pocas veces	45	46%
Algunas veces	12	12%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 17



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 46 por ciento de los encuestados, contestó que muy pocas veces siente que su trabajo aporta a la mejora del trabajo administrativo en la municipalidad, haciendo notar que no existe una debida motivación e identificación con las actividades que realiza, el 42 por ciento, representa a una población más negativa por lo que expresaron que nunca sienten que su trabajo aporta al labor administrativo de la Municipalidad, como se observa en la siguiente tabla y gráfico mostrados en la parte inferior

Dimensión: conflictos

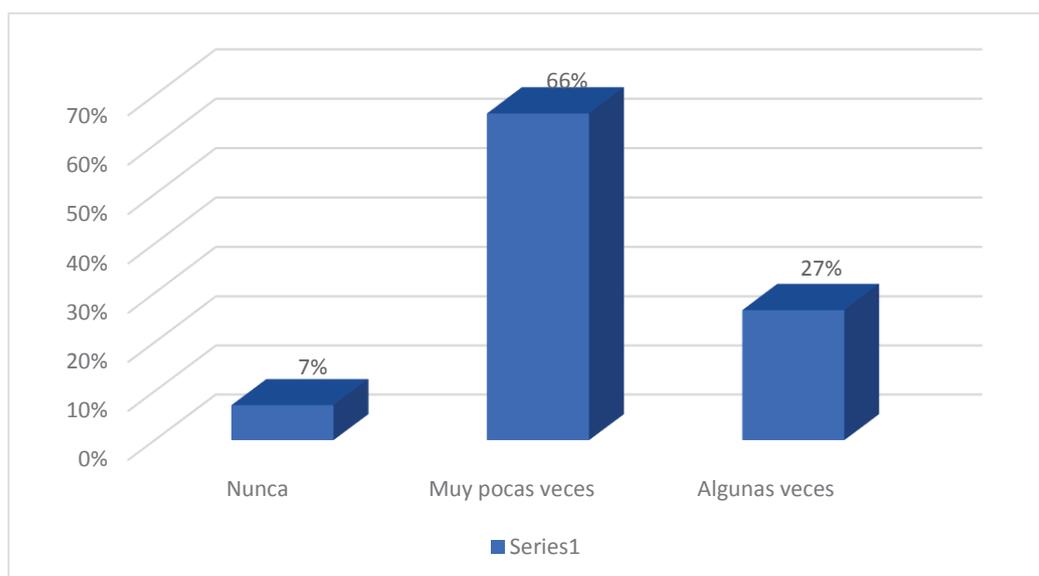
TABLA N° 18

¿En tu entorno laboral, tus compañeros de trabajo toman en cuenta tus opiniones?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	7	7%
Muy pocas veces	65	66%
Algunas veces	26	27%
Total	98	100%

Elaboración Propia

GRÁFICO N° 18



Elaboración Propia

Interpretación: En la siguiente tabla, se registra que el 66 por ciento de los encuestados respondió que muy pocas veces su opinión es tomada en cuenta dentro de su entorno laboral, esto se complementa al 27 por ciento de los encuestados que mencionaron que algunas veces su opinión no es considerada, generándose así un entorno tormentoso y desconfiable que no permiten un desarrollo adecuado y ambiente sano en las distintas áreas de la municipalidad.

Dimensión: identidad

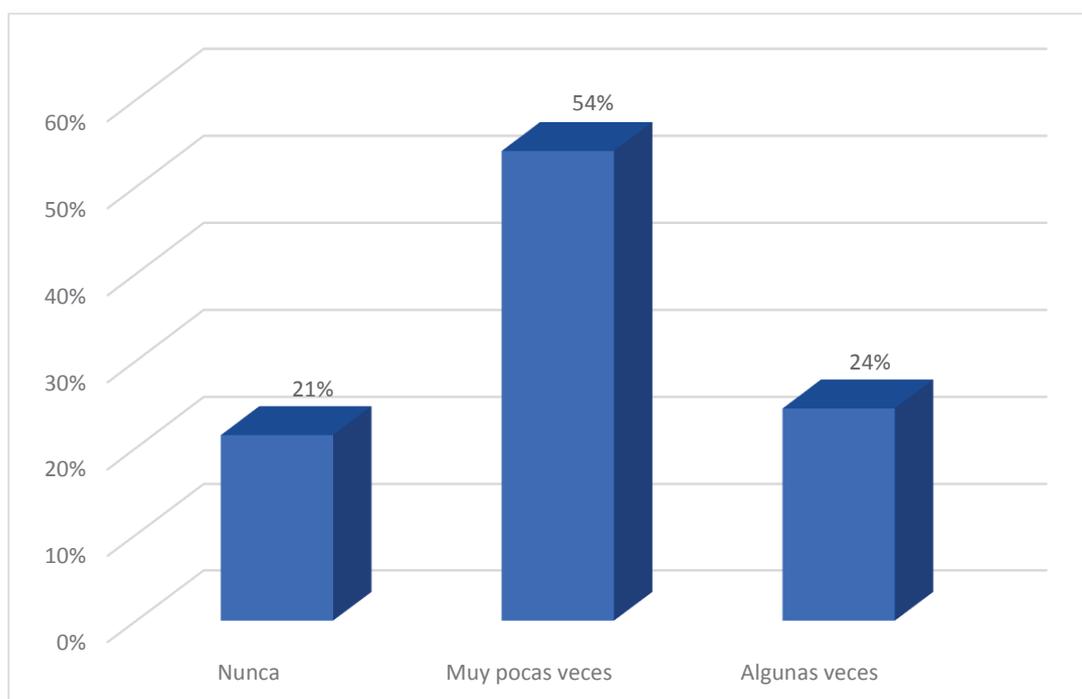
TABLA N° 19

4. ¿Recomendarías a tus amigos, que el lugar donde laboras, es un excelente sitio de trabajo?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	21	21%
Muy pocas veces	53	54%
Algunas veces	24	24%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 19



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 54 por ciento de los encuestados menciona que muy pocas veces recomendaría su lugar de trabajo como un excelente sitio de trabajo, asimismo el 24 por ciento de ellos, indicaron que algunas veces lo recomendarían, esto debido a que consideran que existen todavía varias reformas que se deben realizar para que sea un sitio excelente, entre las que se puede mencionar lo administrativo, relaciones interpersonales, etc.

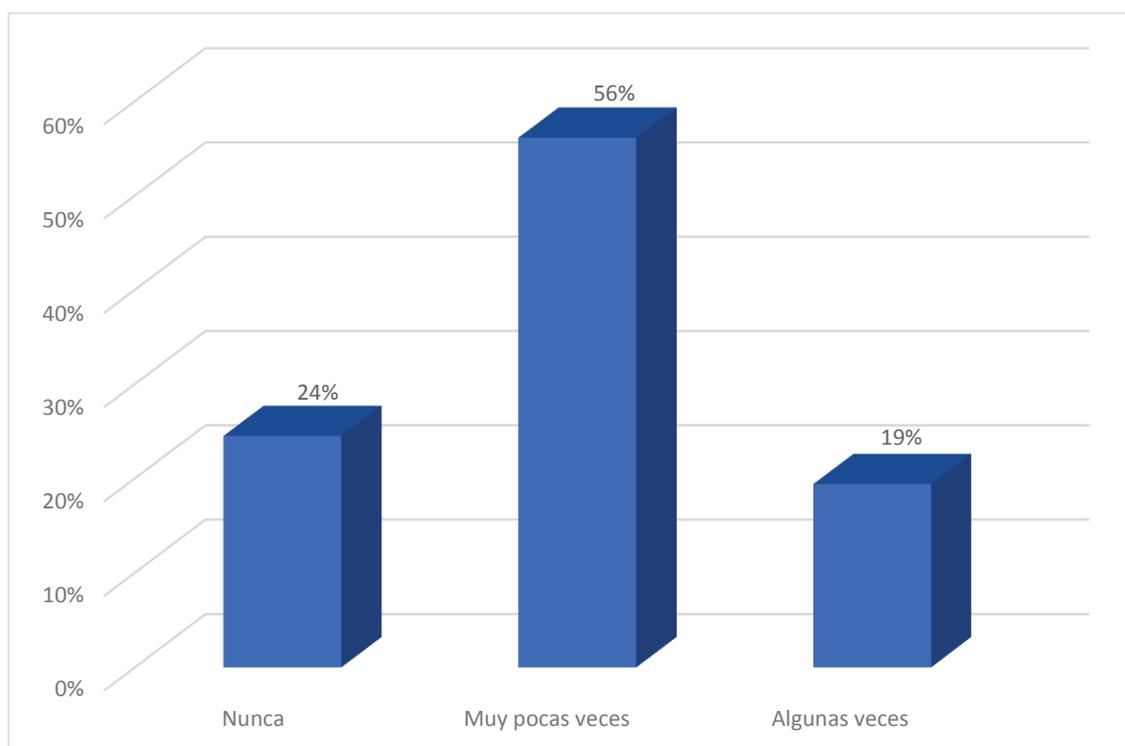
TABLA N° 20

5. ¿Consideras que el ambiente laboral, donde trabaja es adecuado para tu desarrollo personal?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	24	24%
Muy pocas veces	55	56%
Algunas veces	19	19%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 20



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 56 por ciento de los encuestados, indicó que muy pocas veces considera el ambiente laboral como un lugar adecuado para su desarrollo personal, debido a que existen problemas que aún deberían mejorarse, en cambio el 24 por ciento siente una mayor frustración y menciona que nunca considero este ambiente laboral como el adecuado para el desarrollo personal, como se puede notar en la tabla y gráfico respectivo.

Resumen de procesamiento de datos

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
AMBIENTE LABORAL * PRODUCTIVIDAD	98	96,1%	4	3,9%	102	100,0%

Resumen de datos de la variable ambiente laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,0	1,0	1,0
	Muy pocas veces	35	34,3	35,7	36,7
	Algunas veces	41	40,2	41,8	78,6
	Casi siempre	21	20,6	21,4	100,0
	Total	98	96,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,9		
Total		102	100,0		

De la variable: Productividad

Dimensión: organización

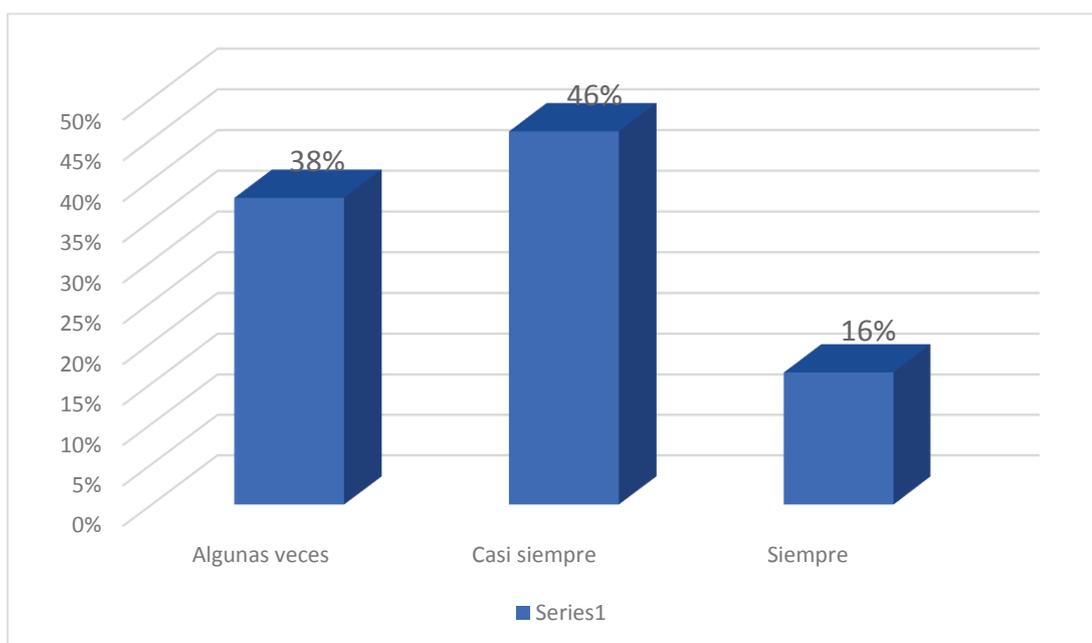
TABLA N° 1

¿Logras eficientemente las tareas asignadas?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Algunas veces	37	38%
Casi siempre	45	46%
Siempre	16	16%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 1



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 46 por ciento mencionó que casi siempre logra eficientemente las tareas asignadas, mientras que el 38 por ciento, solo algunas veces realizan estas actividades, muchas veces debido a la mala organización que existen dentro de la Municipalidad en estudio, lo que no permite que las tareas asignadas se logren en el tiempo determinado, generando retrasos y demoras en las diferentes actividades y tan solo el 16 por ciento de los encuestados siempre realizan las actividades, estos a pesar de las dificultades que encuentran dentro de la organización.

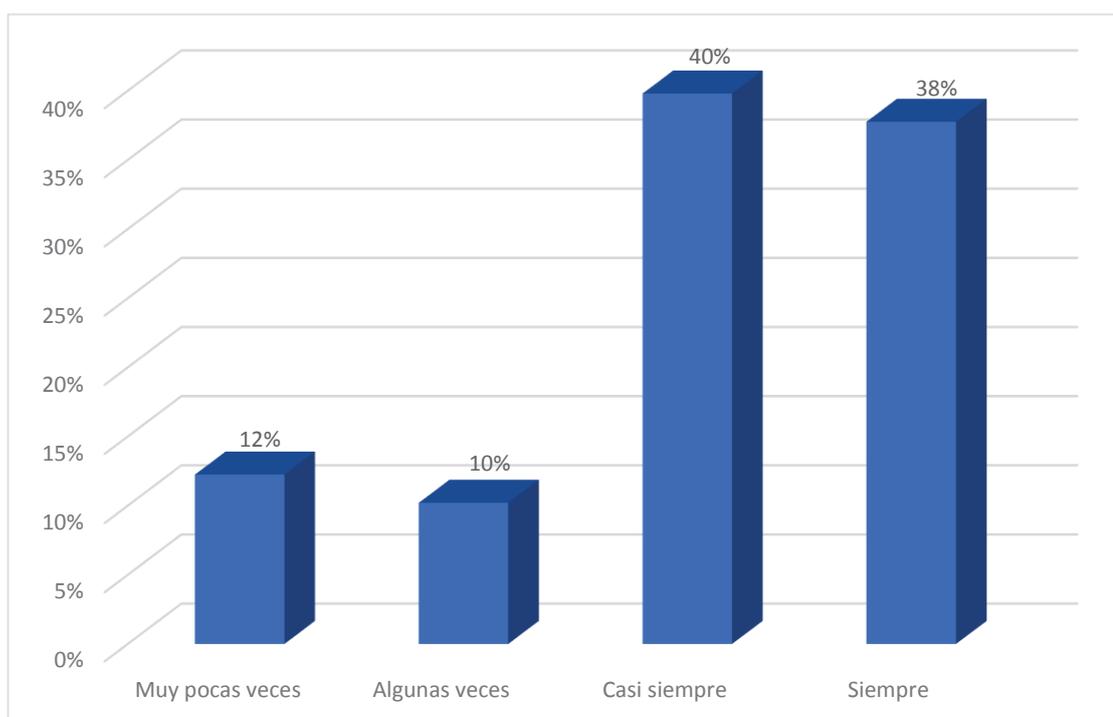
TABLA N° 2

¿Cumples con eficacia tu trabajo dentro de la organización?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy pocas veces	12	12%
Algunas veces	10	10%
Casi siempre	39	40%
Siempre	37	38%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 2



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 40 por ciento de los trabajadores, manifestaron, casi siempre cumplir con eficacia su trabajo dentro de la Municipalidad, este indicador de eficacia también se relaciona con la organización que se tiene, muchas veces esta no es la adecuada, por lo que las tareas y actividades no se realizan a tiempo ni de acorde a lo solicitado, y solo un 10 por ciento de encuestados, indicó que algunas veces realizan con eficacia su trabajo.

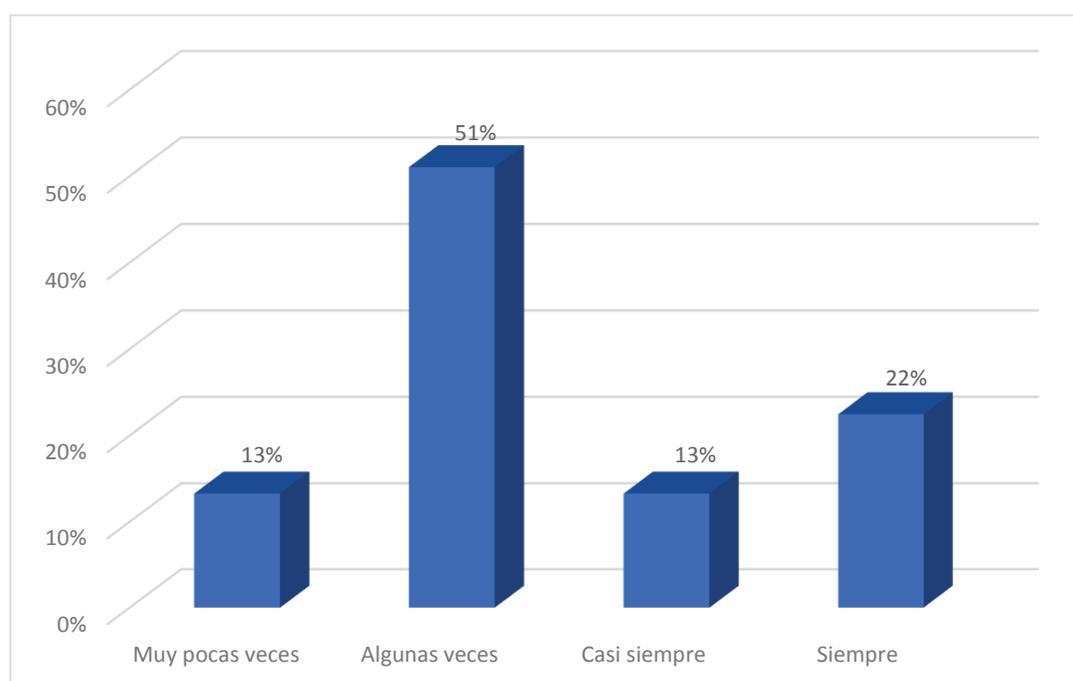
TABLA N° 3

¿Tu nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?

ESCALAS DE RESPUESTA	Frecuencia	Porcentaje
Muy pocas veces	13	13%
Algunas veces	50	51%
Casi siempre	13	13%
Siempre	22	22%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 3



Elaboración propia 2017

Interpretación: De los encuestados el 51 por ciento, indicó que algunas veces su nivel de producción es acorde a lo establecido por las políticas de la municipalidad, esto debido a que existen factores como el desorden, falta de coordinación entre las áreas generando un nivel bajo de producción, por otro lado, el 22 por ciento menciona que siempre su nivel de producción es acorde a lo solicitado, como se puede observar en el gráfico.

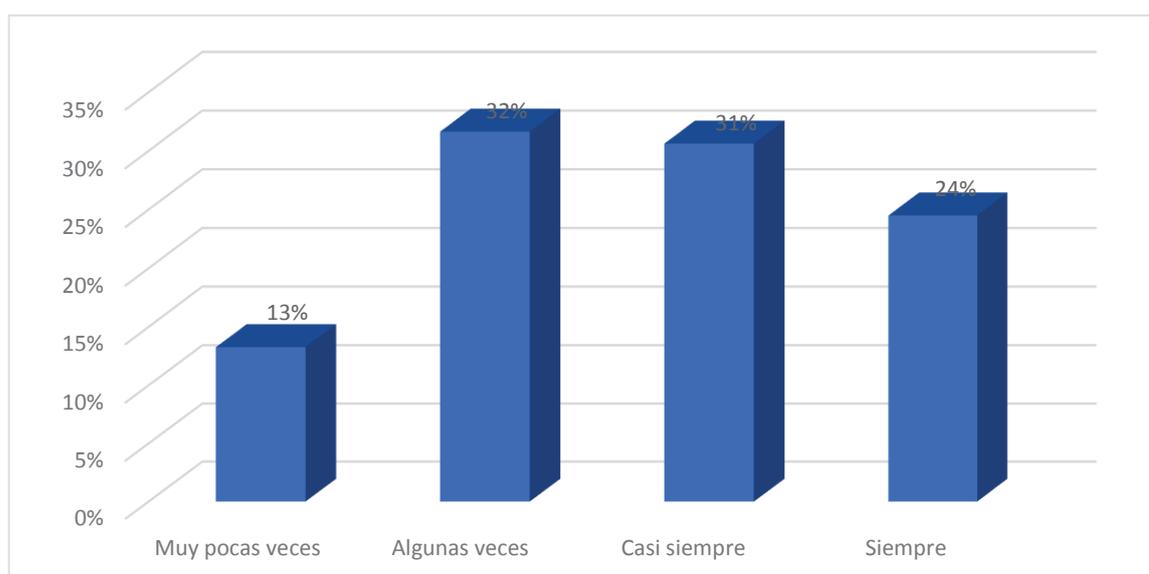
TABLA N° 4

1. ¿Llegas a cumplir con las metas establecidas de la organización?

ESCALAS DE RESPUESTA	Frecuencia	Porcentaje
Muy pocas veces	13	13%
Algunas veces	31	32%
Casi siempre	30	31%
Siempre	24	24%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 4



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 32 por ciento de los encuestados respondió que algunas veces se llega a cumplir, esto por los mismos factores que se mencionaron en las anteriores preguntas, todas estas involucradas con la organización de la empresa, el 31 por ciento indicó que casi siempre llega a cumplir estas metas, este mismo personal indicó que muy aparte de cómo se encuentra la municipalidad, ellos como trabajadores deben cumplir con lo que se les asigna y finalmente en un porcentaje nada pequeño 24 por ciento, indica que siempre llegan a cumplir con las metas, todo esto aunado a un compromiso que se genera con la entidad.

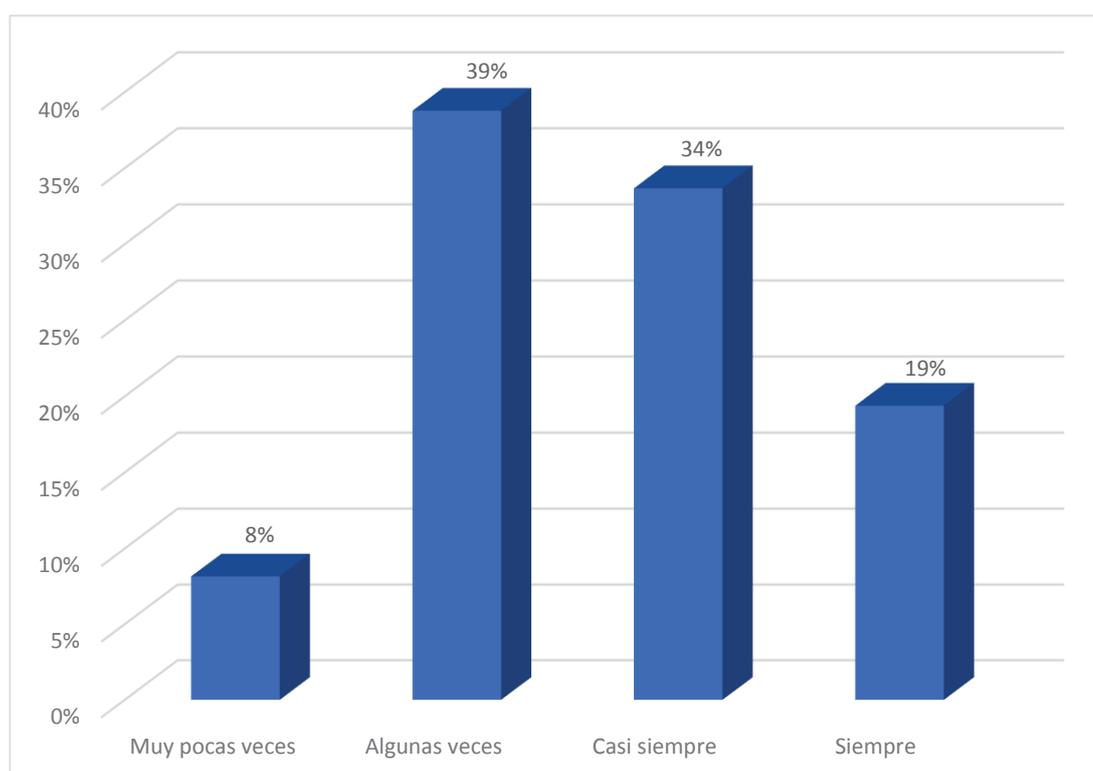
TABLA N° 5

2. ¿Contribuyes con el cumplimiento de los objetivos de la organización?

ESCALAS DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy pocas veces	8	8%
Algunas veces	38	39%
Casi siempre	33	34%
Siempre	19	19%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 5



Elaboración propia 2017

Interpretación: Como nos muestra el gráfico, el 39 por ciento de los encuestados contribuye algunas veces con el cumplimiento de los objetivos dentro de la municipalidad, el 34 por ciento indica una similitud con la anterior respuesta, este grupo de encuestados menciona que casi siempre cumple estos objetivos.

Dimensión: eficacia

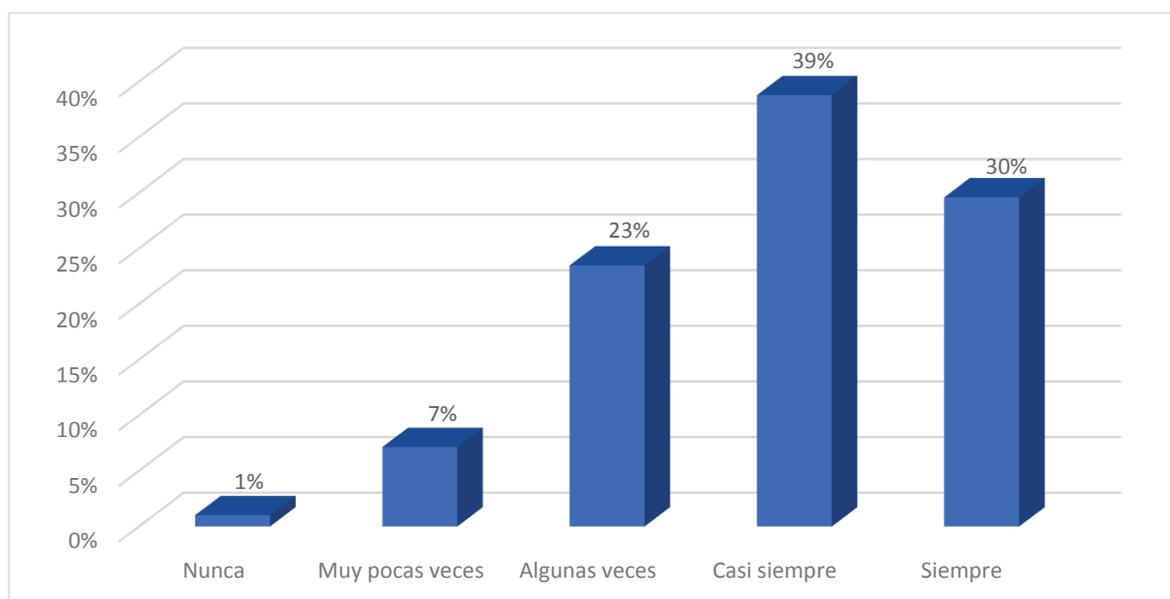
TABLA N° 6

3. ¿Cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos?

ESCALA DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	1	1%
Muy pocas veces	7	7%
Algunas veces	23	23%
Casi siempre	38	39%
Siempre	29	30%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 6



Elaboración propia 2017

Interpretación: Con respecto a si se cumplen las metas u objetivos respectivos, dentro del cronograma establecido, del total de encuestados el 23 por ciento indicó que algunas veces cumple con las metas establecidas, el 39 por ciento de una manera positiva indicó que casi siempre se cumplen con estas metas, a pesar de existir algunas demoras con los cronogramas se trata de cumplir con lo establecido.

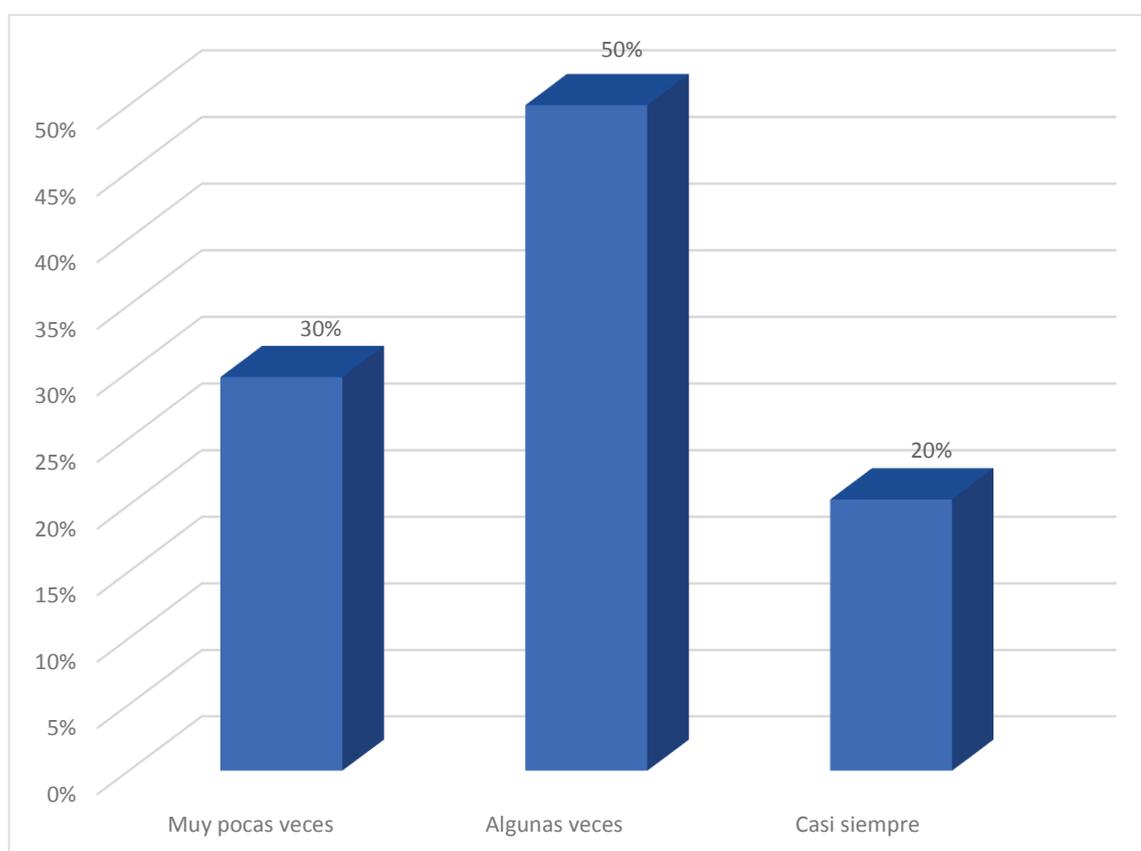
TABLA N° 7

4. ¿Conoces las funciones que se desarrolla en tu puesto de trabajo?

ESCALA DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy pocas veces	29	30%
Algunas veces	49	50%
Casi siempre	20	20%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 7



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 30 por ciento expresó que muy pocas son las veces que conoce sus funciones, entonces se puede observar que la Municipalidad, así como los encargados de cada área no están tomando la suficiente iniciativa para dar a conocer esta información, siendo esta vital para obtener una mayor eficacia dentro de la Municipalidad.

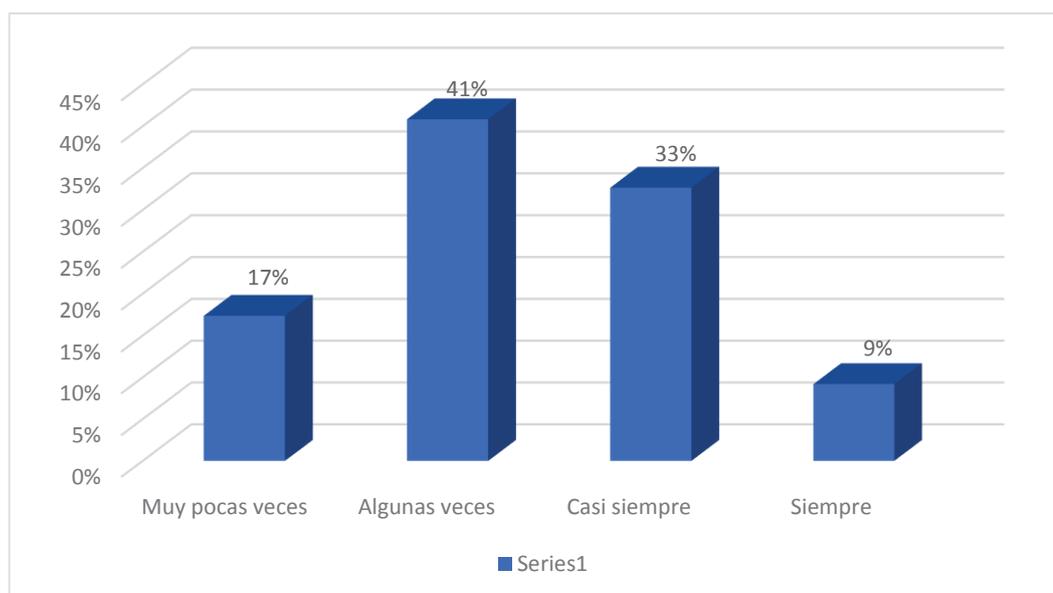
TABLA N° 8

5. ¿Logras desarrollar tu trabajo con calidad?

ESCALA DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy pocas veces	17	17%
Algunas veces	40	41%
Casi siempre	32	33%
Siempre	9	9%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 8



Elaboración propia 2017

Interpretación: Se tiene que el 41 por ciento de los encuestados menciona que solamente algunas veces logra desarrollar su trabajo con calidad, así como el otro 33 por ciento casi siempre logra desarrollar su trabajo con calidad, esto a pesar de existir factores como el ambiente laboral, que influyen muchas veces negativamente en este trabajo de calidad, debido a que cuando se solicita información o se pide opiniones, no existe una colaboración, por lo que muchas tareas se realizan no siempre con todo lo asignado, y se presenta incompleto.

Dimensión: eficiencia laboral

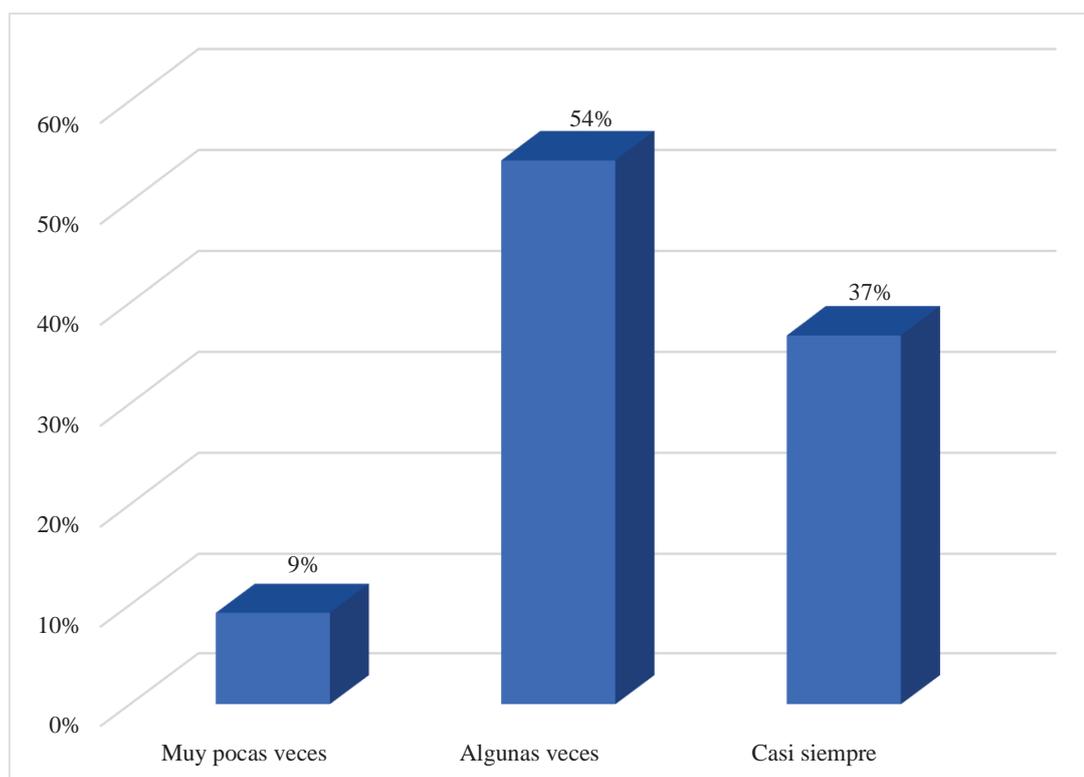
TABLA N° 9

6. ¿Tu grado de responsabilidad está acorde a tu capacidad profesional?

ESCALA DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy pocas veces	9	9%
Algunas veces	53	54%
Casi siempre	36	37%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 9



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 54 por ciento, respondió que su grado de responsabilidad algunas veces están de acorde a su capacidad profesional, teniendo en cuenta que la eficiencia en lo laboral es fundamental debido a que permite que se realicen las actividades de mejor manera, el 37 por ciento respondió que casi siempre su grado de responsabilidad va encaminado a su capacidad profesional.

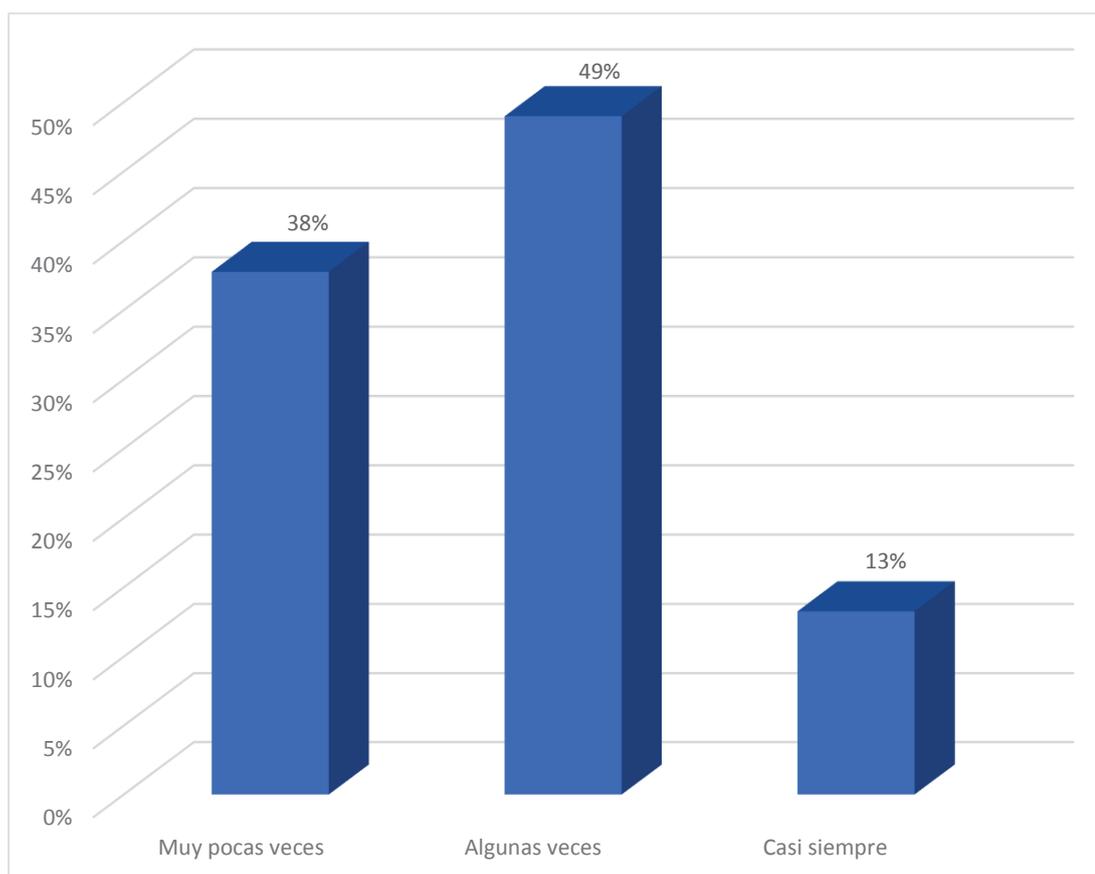
TABLA N° 10

7. ¿Logras desarrollar con liderazgo y cooperación tu trabajo?

ESCALA DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy pocas veces	37	38%
Algunas veces	48	49%
Casi siempre	13	13%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 10



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 49 por ciento de los encuestados mencionó que algunas veces logra desarrollar con liderazgo y cooperación su trabajo, debido a que existen factores laborales, como la falta de comunicación, responsabilidad y trabajo en grupo que no permiten que estas actividades se realicen correctamente, a esto se añade que el 38 por ciento de encuestados muy pocas veces desarrolla las actividades de su trabajo.

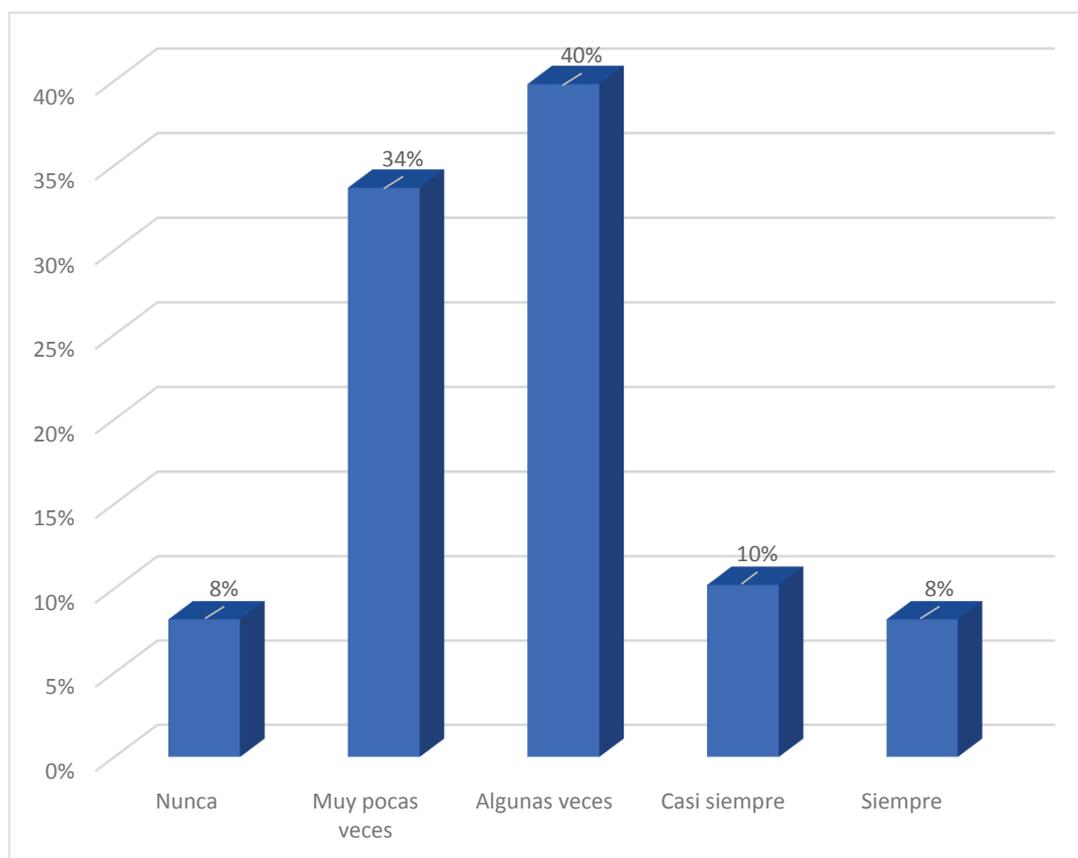
TABLA N° 11

8. ¿Logras adaptarte con rapidez y cooperación a tu trabajo?

ESCALA DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	8	8%
Muy pocas veces	33	34%
Algunas veces	39	40%
Casi siempre	10	10%
Siempre	8	8%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 11



Elaboración propia 2017

Interpretación: En esta pregunta, el 40 por ciento de los encuestados dijo que algunas veces se logra adaptar, el 34 por ciento explica que muy pocas veces se adapta a cambios con rapidez, haciendo que las metas establecidas dentro de la Municipalidad, no siempre se cumplen como debe ser.

Dimensión: satisfacción laboral

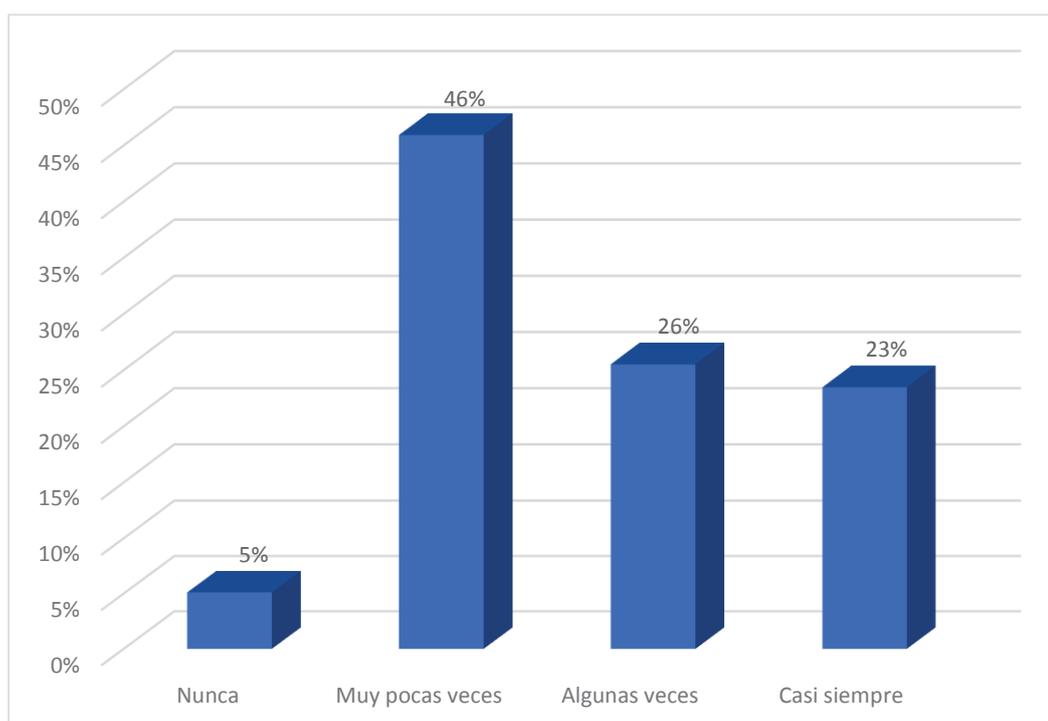
TABLA N° 12

9. ¿Dispones de los materiales necesarios para realizar tu trabajo?

ESCALA DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	5	5%
Muy pocas veces	45	46%
Algunas veces	25	26%
Casi siempre	23	23%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 12



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 46 por ciento, respondió que muy pocas veces la municipalidad brinda estos materiales y solo el 26 por ciento dispone solo algunas veces de estos materiales, lo que no contribuye con su mayor productividad dentro de la empresa.

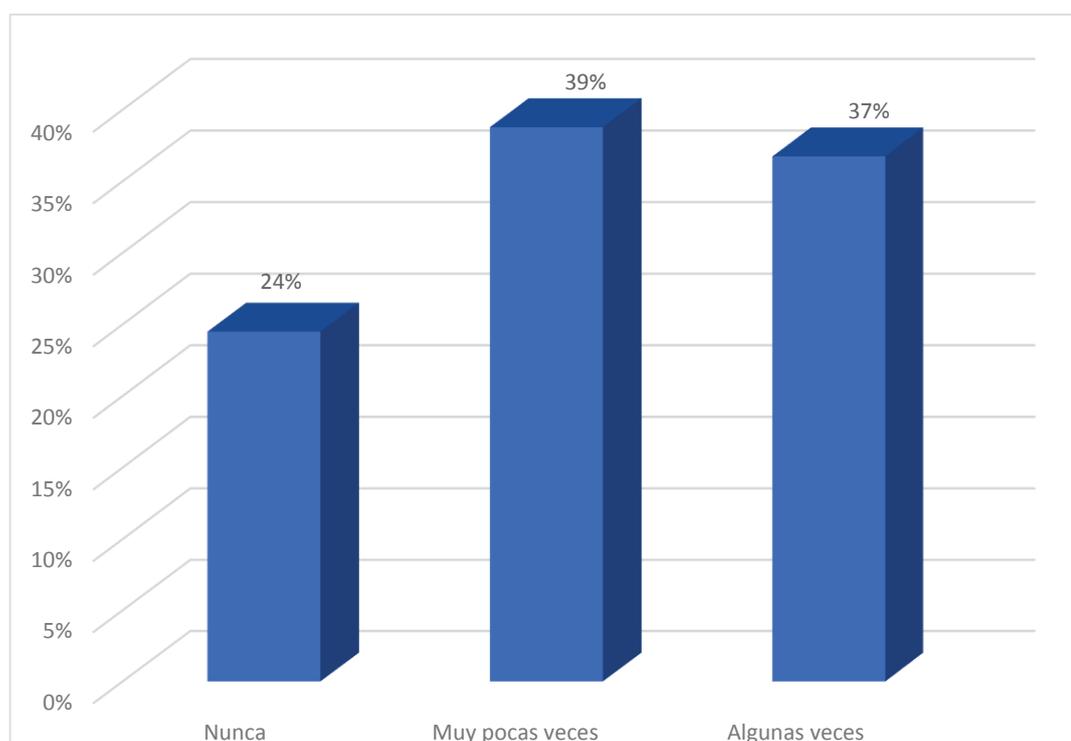
TABLA N° 13

10. ¿En los últimos 30 días has recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?

ESCALA DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	24	24%
Muy pocas veces	38	39%
Algunas veces	36	37%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 13



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 39 y 37 por ciento de los encuestados indicaron que muy pocas veces y algunas veces respectivamente, reciben reconocimiento por hacer un buen trabajo, esto se relaciona directamente que, si no cuentan con el material necesario ni la colaboración por parte del personal, muy pocas veces se puede recibir este respectivo cumplimiento.

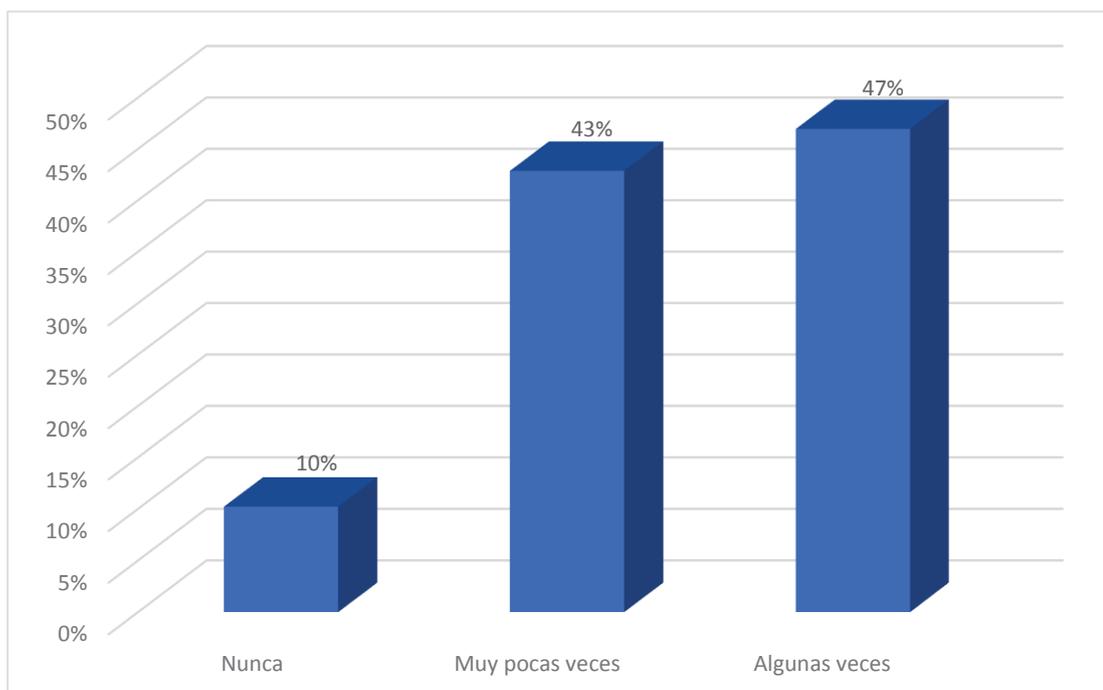
TABLA N° 14

11. ¿Sientes que la infraestructura de la institución favorece tu comodidad en el trabajo?

ESCALA DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	10	10%
Muy pocas veces	42	43%
Algunas veces	46	47%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 14



Elaboración propia 2017

Interpretación: Como se puede identificar el 47 por ciento de los encuestados siente que solo algunas veces esta infraestructura contribuye con una comodidad que asegure una mayor productividad laboral, el 43 por ciento indica que muy pocas veces se tiene una infraestructura adecuada y tan solo el 10 por ciento siente que nunca contribuye la infraestructura de la municipalidad a este logro de objetivos.

Dimensión: capacitación

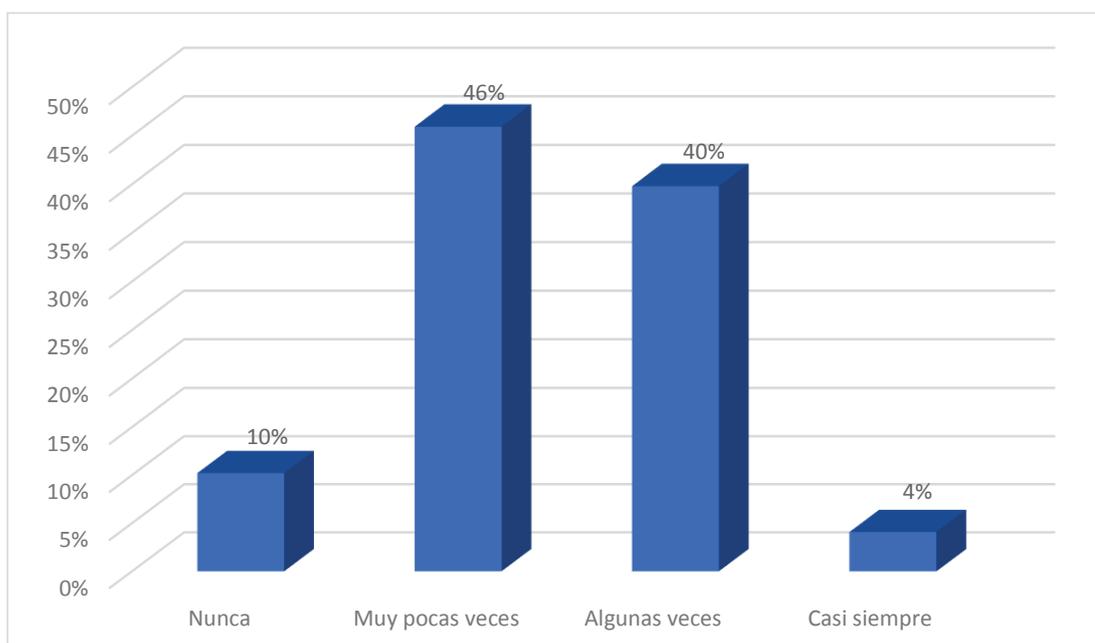
TABLA N° 15

12. ¿En el tiempo que vienes laborando, has tenido oportunidad de aprender y crecer profesionalmente?

ESCALA DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	10	10%
Muy pocas veces	45	46%
Algunas veces	39	40%
Casi siempre	4	4%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 15



Elaboración propia 2017

Interpretación: En esta pregunta donde se obtuvo que el 46 por ciento de los encuestados muy pocas veces ha tenido oportunidad de aprender y crecer profesionalmente, asimismo el 40 por ciento aún su respuesta a esta incomodidad de falta de oportunidad de aprender y crecer profesionalmente dentro de la Municipalidad, como se menciona en la siguiente tabla y gráfico:

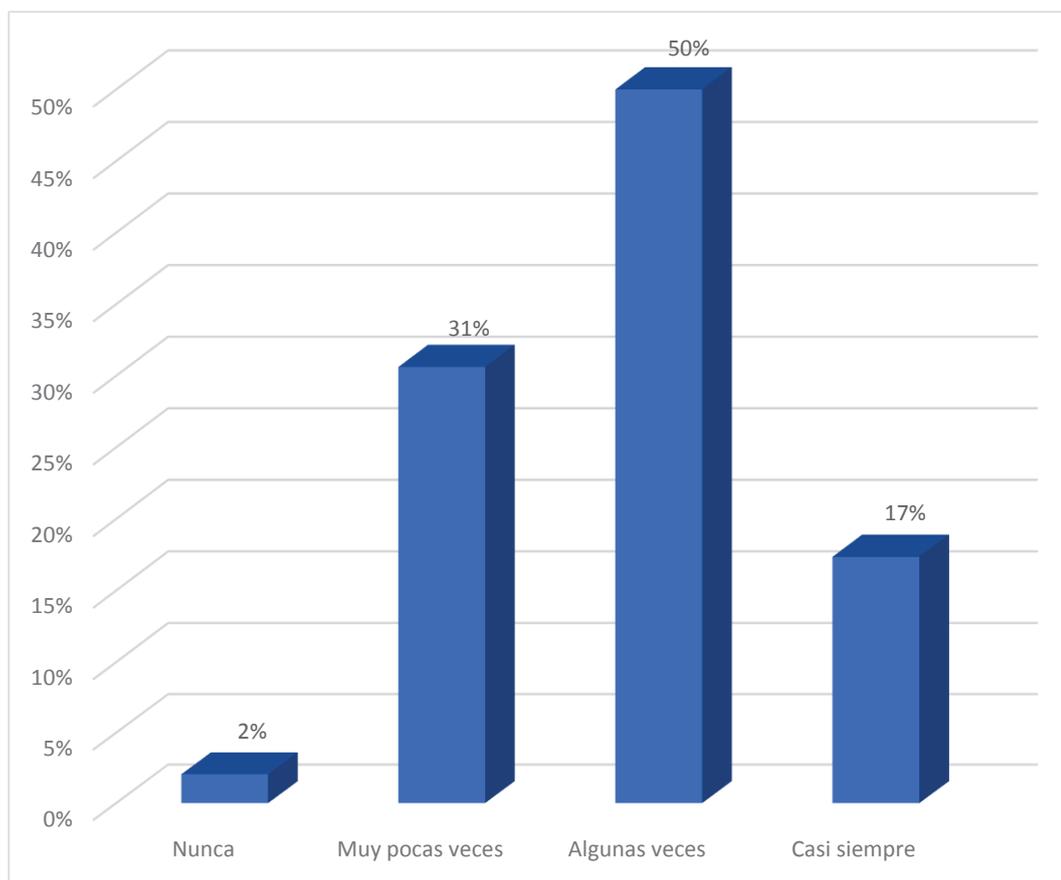
TABLA N° 16

13. ¿Te consideras un profesional competitivo dentro de tu área de trabajo?

ESCALA DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	2	2%
Muy pocas veces	30	31%
Algunas veces	49	50%
Casi siempre	17	17%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 16



Elaboración propia 2017

Interpretación: En un 50 por ciento aseguraron que algunas veces en el área donde se encuentran sienten que son competitivos, el 31 por ciento indicó que muy pocas veces, y el 17 por ciento casi siempre se consideran profesionales competitivos.

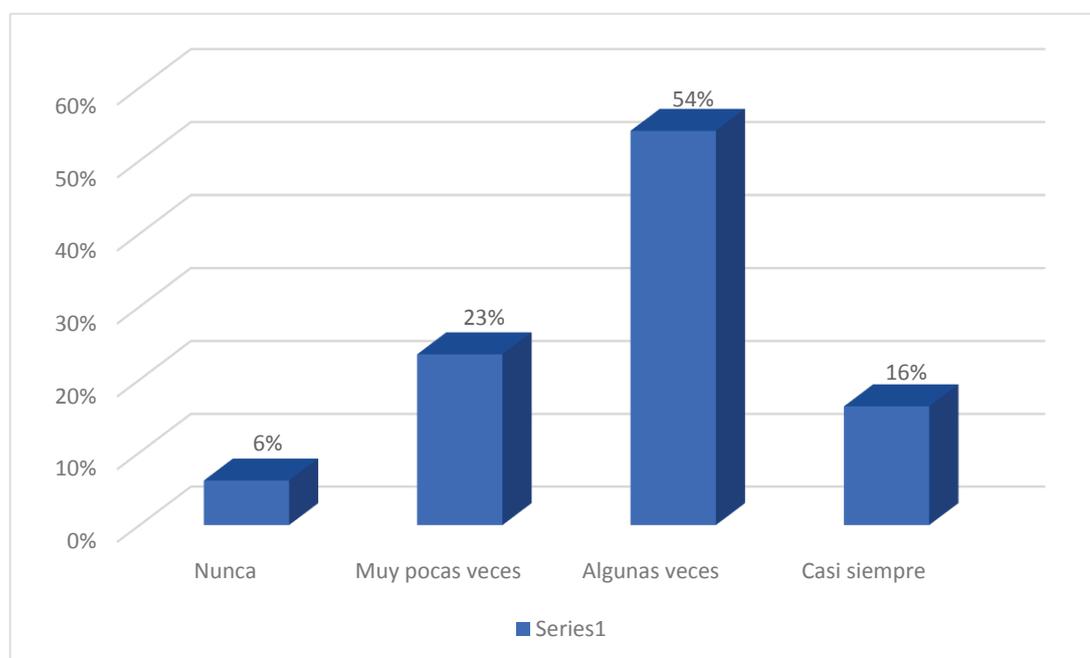
TABLA N° 17

14. ¿Estás actualizado con las funciones que desempeñas en la municipalidad?

ESCALA DE RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	6	6%
Muy pocas veces	23	23%
Algunas veces	53	54%
Casi siempre	16	16%
Total	98	100%

Elaboración propia 2017

GRÁFICO N° 17



Elaboración propia 2017

Interpretación: El 54 por ciento de los encuestados respondió que algunas veces se encuentra actualizado con las funciones que desempeña, lo que retrasa el trabajo y logro de objetivos en la municipalidad, el 23 por ciento indicó que muy pocas veces se siente actualizado, por lo que muchas veces no entiende lo que le solicitan. En el gráfico también se puede notar que existe un grupo de los encuestados que, si se encuentra actualizado con las funciones que desempeña en la Municipalidad, este grupo está representado por el 16 por ciento.

Resumen de procesamiento de datos

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
AMBIENTE LABORAL * PRODUCTIVIDAD	98	96,1%	4	3,9%	102	100,0%

Resumen de datos de variable productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy pocas veces	6	5,9	6,1	6,1
	Algunas veces	68	66,7	69,4	75,5
	Casi siempre	23	22,5	23,5	99,0
	Siempre	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	96,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,9		
Total		102	100,0		

Análisis de la entrevista al jefe de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho

Según el jefe de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, hay muchas dificultades dentro de la institución, empezando por la infraestructura que no brinda comodidad a los trabajadores, la falta de trabajo en equipo. Así mismo la municipalidad no brinda capacitaciones ni talleres de motivación a los trabajadores, por lo que los trabajadores están desactualizados con sus funciones y no llegan al 100 % de sus objetivos programados.

Las recompensas al buen desempeño y el cumplimiento de metas y objetivos del trabajador son insuficientes, ya que se otorga constancias de trabajo de buena conducta. También el 50 % de los trabajadores no se sienten identificados con la municipalidad, esto por las condiciones laborales que tienen dentro de la institución.

Los jefes de las diferentes áreas de la municipalidad no realizan gestiones oportunas y requerimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos previstos, generando también el malestar en los usuarios que vienen a la institución a realizar diferentes trámites, dicho inconveniente es debido a las malas relaciones entre jefes y subordinados.

Por lo tanto, las dificultades descritas por el jefe de recursos humanos como: la inadecuada infraestructura, las malas relaciones interpersonales, enemistades, inadecuado trabajo en equipo, poca tolerancia, incentivos insuficientes y la falta de identificación con la institución, son indicadores del ambiente laboral que si influyen en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

Comprobación de hipótesis

a. Formulación de la hipótesis

Hipótesis nula (H₀):

El ambiente laboral no influye de manera significativa en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – Apurímac - 2017.

Hipótesis alterna (H1):

El ambiente laboral influye de manera significativa en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – Apurímac - 2017.

b. Nivel de Significancia (α)

$\alpha = 5\%$ (0.05). Para todo valor de probabilidad mayor a 0.05, se acepta H_0 y para todo valor menor o igual a 0.05 se rechaza H_0 .

c. Prueba estadística

Según a la muestra obtenida se eligió la prueba de Tau- b^1 de Kendall, para la prueba respectiva, donde los datos cruzados se presentan en la tabla siguiente:

Luego de dar lectura e interpretar el valor de α podemos elegir la hipótesis: el ambiente laboral influye de manera significativa en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

TABLA N°1
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,029 ^a	9	,090
Razón de verosimilitudes	14,906	9	,094
Asociación lineal por lineal	6,848	1	,009
N de casos válidos	98		

a. 11 casillas (68.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .01.

Correlación entre las variables ambiente laboral y productividad

TABLA N°3

Correlaciones

			AMBIENTE LABORAL	PRODUCTIVIDAD
Tau_b de Kendall	AMBIENTE LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	-,254**
		Sig. (bilateral)	.	,008
		N	98	98
	PRODUCTIVIDAD	Coeficiente de correlación	-,254**	1,000
		Sig. (bilateral)	,008	.
		N	98	98

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (2017)

Valores Calculados:

Valor de Tau-b : -0.254 = -25.4%

Valor de P : 0.008 = 0,8%

e. Conclusión

De acuerdo al proceso realizado para la prueba de hipótesis del objetivo específico 3, se ha podido demostrar que en la muestra de tamaño 98, Existe alta correlación entre el ambiente laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017.

3.1.6- Discusión de resultados

Después de haber revisado las referencias bibliográficas, observado y procesado los resultados referentes al objetivo específico 1, se analizó las causas de la baja productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017, y básicamente son: intolerancia entre compañeros de trabajo, desestimación de aportes, falta de confianza, trabajo en equipo y limitación de material logístico, entre otros factores.; que contribuyen negativamente para la baja

productividad laboral de la institución, logrando así que ésta, no cumpla con las metas institucionales.

Después de haber revisado las referencias bibliográficas, observado y procesado los resultados referentes al objetivo específico 2, se evaluó las consecuencias que genera la baja productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017, se evidenció que su nivel de productividad es inferior a las políticas institucionales, perjudicando la reputación de la entidad; asimismo, otro efecto percibido es la ineficiencia en las tareas asignadas y falta de calidad en el desarrollo de sus funciones.

Después de haber revisado las referencias bibliográficas, observado y procesado los resultados referentes al objetivo específico 3, y en vista que en este objetivo se ha pretendido hallar la correlación entre variables, es decir entre el ambiente laboral y productividad, se determina que, *existe relación significativa entre el ambiente laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017.*

Después de haber revisado las referencias bibliográficas, observado y procesado los resultados referentes al objetivo específico 3, se elaboró una propuesta para mejorar el ambiente laboral y la productividad a efectos de tomarse en cuenta por parte de Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – Apurímac - 2017.

Finalmente, después de haber revisado las referencias bibliográficas, observado y procesado los resultados referentes al objetivo general, se identificó que el ambiente laboral influye en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1.- Presentación de la Propuesta

En atención a lo antes expuesto y a los resultados obtenidos en la presente investigación específicamente en el capítulo III, el cual ha determinado que el ambiente laboral influye en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – Apurímac - 2017, se propone un plan para aportar a la mejora del ambiente laboral, que implica un beneficio, para una mayor productividad en los trabajadores de la institución en mención.

La propuesta que a continuación se plantea tiene su propio objetivo y posee una elaboración propia al trabajo de investigación.

4.2.- Justificación de la Propuesta

Una vez analizado los resultados de la investigación realizada, se estima necesario el plan de implementación de estrategias para mejorar el ambiente laboral, dirigido a los trabajadores de Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017; puesto que ayudará a mejorar el ambiente laboral, produciendo cambios positivos tanto en los trabajadores, como en la institución, contribuyendo a garantizar soluciones efectivas para elevar la productividad.

4.3.- Objetivos de la Propuesta

4.3.1.- Objetivo General

Proponer un plan de acción para la implementación de estrategias que ayuden a mejorar el ambiente laboral y eleven la productividad de los trabajadores de Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017.

4.3.2.- Objetivos específicos

- Mejorar la delegación de responsabilidades y la libertad para organizar el trabajo.
- Fomentar actividades recreativas - deportivas inter oficinas y áreas.

- Promover concursos sobre desempeño laboral; cuyos ganadores serán estimulados con premios, reconocimientos, resoluciones y ascensos laborales.
- Adoptar el sistema de liderazgo participativo en las diferentes áreas orgánicas de la municipalidad en estudio, para fomentar los trabajos en equipo, que viene a ser el problema capital de la institución en materia laboral. optar el sistema de liderazgo participativo en las diferentes áreas orgánicas de la municipalidad en estudio.
- Implementar dinámicas de la técnica grupal, para fomentar los trabajos en equipo, que viene a ser el problema capital de la institución en materia laboral.
- Mantener los niveles de conflictividad bajos, mediante un adecuado manejo para contribuir a un buen ambiente laboral.
- Fortalecer la identidad institucional, mediante una inducción en la que se den a conocer la misión, visión, y objetivos institucionales, para que los funcionarios nuevos se identifiquen rápidamente con la institución

4.3.3.- Publico objetivo

Comprende a todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – Apurímac - 2017

PROPUESTA PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL Y ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHALLHUAHUACHO - APURIMAC - 2017.

OBJETIVO GENERAL: Proponer un plan de acción para la implementación de estrategias que ayuden a mejorar el ambiente laboral y eleven la productividad de los trabajadores de Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017.

INDICADOR	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
RESPONSABILIDAD	Mejorar la delegación de responsabilidades y la libertad para organizar el trabajo	- Talleres con dinámicas grupales. (1 por cada mes)	<p>Recursos materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Papelotes - Plumones - Proyector - Pizarra acrílica - Papel bond - Regalos <p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con todo el personal que labora en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho 	Mensual (por 12 meses)	Unidad de Recursos humanos y Oficina de Relaciones Públicas

<p>MOTIVACIÓN</p>	<p>Fomentar actividades recreativas - deportivas inter oficinas y áreas; así como propiciar tours, camping, visitas guiadas a instituciones homologas en otras ciudades.</p>	<p>Se llamará a una reunión a los trabajadores para informarles que se realizará un campeonato mixto inter- áreas.</p> <p>Los trabajadores tendrán que formar sus equipos tanto en vóley como en fútbol. Los ganadores podrán hacerse acreedores a visitas guiadas a los lugares turísticos de la ciudad del Cusco.</p> <p>Los trabajadores que más destaquen laboralmente en la institución podrán hacerse acreedores a un viaje con todo pagado a cursos de capacitación especializada en la Ciudad de Lima, con el fin de que puedan adquirir conocimientos.</p> <p>Estas actividades se podrían efectuar durante el aniversario de la Municipalidad, día del trabajador, fechas de júbilo para todos los trabajadores de la institución</p>	<p>Recursos materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Balón de fútbol - Balón de vóley - Cancha deportiva - Refrigerios - Trofeos - Medallas - Uniformes - Premios (tablet´s, memorias USB, etc.) <p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con todo el personal que labora en la municipalidad Distrital de Challhuahuacho. 	<p>Dos veces al año</p>	<p>Unidad de Recursos humanos, Oficina de Relaciones Públicas y Unidad de Tesorería.</p>
--------------------------	--	---	---	-------------------------	--

MOTIVACIÓN	Promover concursos sobre desempeño laboral; cuyos ganadores serán estimulados con premios, reconocimientos, resoluciones y ascensos laborales.	<p>Para esto se llamará a una reunión a todos los trabajadores y jefes de cada área, donde se les informará sobre el concurso, donde se plantearán objetivos institucionales en a corto plazo (6 meses) en cada área.</p> <p>Para ello los trabajadores de cada área tendrán 6 meses para cumplir los objetivos que se les asigne, y el área que cumpla con las metas en el tiempo pactado, ganará el concurso.</p> <p>Asimismo, a los trabajadores del área ganadora, se les evaluará para un ascenso laboral.</p>	<p>Recursos materiales: - - Auditorio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pizarra acrílica - Diplomas - Portafolios - Papel bond - Becas - Regalos <p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con la participación de todo el personal de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho 	<p>La reunión tendrá una duración de 1 hora y media.</p> <p>El concurso tendrá una duración de 6 meses</p>	Unidad de Recursos humanos, Oficina de Relaciones Públicas y Oficina de Secretaria General.
LIDERAZGO	Adoptar el sistema de liderazgo participativo en las	- Taller con dinámicas grupales	<p>Recursos materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auditorio - Papel bond 	Todo el año, una vez por mes	Gerencia Municipal, Unidad de Recursos

	diferentes áreas orgánicas de la municipalidad en estudio, para fomentar los trabajos en equipo, que viene a ser el problema capital de la institución en materia laboral.	- Grupos focales	- Material didáctico - Lapiceros - Guías - Computador - Cañón multimedia - Refrigerios Recursos humanos: - Contar con un profesional especializado. - Contar con todo el personal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho		humanos y Oficina de Relaciones Públicas.
CONFLICTOS	Mantener los niveles de conflictividad bajos, mediante un adecuado manejo para contribuir a un buen ambiente laboral.	-Taller con dinámicas grupales -Grupos focales	Recursos materiales: - Proyector -Auditorio - Pizarra acrílica. - Diplomas	Permanente	Unidad de Recursos humanos y Oficina de Relaciones Públicas

			<ul style="list-style-type: none"> - Portafolios - Papel bond -Refrigerios <p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con un profesional especializado. - Contar con todo el personal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho 		
IDENTIDAD	Fortalecer la identidad institucional, mediante una inducción en la que se den a conocer la misión, visión, y objetivos institucionales, para que los funcionarios nuevos se	<ul style="list-style-type: none"> -Taller con dinámicas grupales - Grupos focales 	<p>Recursos materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auditorio - Pizarra acrílica. - Diplomas - Portafolios - Papel bond 	Permanente	Unidad de Recursos humanos y Oficina de Relaciones Públicas

	identifiquen rápidamente con la institución		Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Contar con un profesional especializado. - Contar con todo el personal de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho 		
--	---	--	---	--	--

Elaboración propia

CONCLUSIONES

PRIMERA. - Se comprobó que el ambiente laboral influye de manera significativa en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017.

SEGUNDA- Se determina, que las causas de la baja productividad de los trabajadores de la entidad en estudio son: la desestimación de aportes entre trabajadores, intolerancia entre compañeros de trabajo, limitada confianza entre los miembros del equipo de trabajo y falta de material logístico.

TERCERA. - Se evidencia un alto índice negativo en el nivel de productividad, siendo esta inferior a las políticas institucionales; asimismo, otro efecto percibido es la ineficiencia en las tareas asignadas y falta de calidad en el desarrollo de sus funciones.

CUARTA. - La elaboración de una propuesta para promover un buen ambiente laboral y mejorar la productividad de los trabajadores de la representativa institución, hará posible que esta entidad cuente con un documento técnico, funcional y operativo, que sirva de guía permanente para el cumplimiento de la misión y visión institucional.

SUGERENCIAS

PRIMERA. –Se recomienda a la autoridad municipal y funcionarios, de la institución en estudio, prestar mayor atención al ambiente laboral de la entidad, con el fin de elevar la productividad; esto a través de evaluación permanente al personal.

SEGUNDA. - Se sugiere a los responsables de cada área, repotenciar el trabajo en equipo con dinámicas grupales que fortalecerá la interrelación entre los trabajadores; también se exhorta a trabajar más en temas de comunicación asertiva entre jefes y subordinados; en cuanto a las condiciones físico - ambientales, se debe acondicionar espacios confortables, Asimismo, se debe equipar las oficinas con material logístico adecuado, para optimizar la productividad.

TERCERA. - La autoridad representativa de la institución, debe crear mecanismos de motivación y recompensa, para que los trabajadores puedan lograr así los objetivos institucionales, siendo que estos no son cumplidos de conformidad con los documentos técnicos de gestión.

CUARTA. – La Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, debe actualizar la totalidad del acervo documentario para que se agilicen las gestiones y ejecuciones presupuestales para cada actividad programada.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1983). *Diseño de tareas y motivación del personal*. 1ª Edición. Barcelona, España: Trillas.
- Alles, M. A. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Barcelona: Granica.
- Ayala V. S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Lima: GestioPolis.
- Blanchard, K., & Johnson, S. (2004). *Administración de recursos humanos*. México: Rondon House Mondadori.
- Bohlander, G., Sherman, A., Snell, S., & Nova, M. P. (2003). *Administración de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- Bohórquez, H. (2004). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*.
- Brown, W., & Moberg, D. (2007). *Teoría de la organización y la administración, enfoque integral*. México: Limusa.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Mexico: Trillas.
- Calderon, D. E. (2011). Universidad Tecnica de Ambato, Ecuador.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal: un Enfoque Hacia la Calidad*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Cequea, M., Rodríguez, C., & Nuñez, M. (2010). *Los Factores Humanos que Inciden en la Productividad y sus Dimensiones*. Madrid: In 4th International Conference On Industrial Engineering and Industrial Management.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos 8ª Edición*. México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano (Tercera Edición ed.)*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Clayton, P. (2008). *Estrategias de Seguimiento para realizar Políticas: Evaluación de los pilotos rápidos*. Escocia: Universidad de Glasgow.
- Cumming, L., & Schwab, D. (1985). *Desempeño y evaluación*. México: Limusa.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo. 10 Edición*. México: MacGraw-Hill.
- Dessler, G. &. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico: Person Prentice Hall.
- Dessler, G., & Varela, R. (2001). *Administración de personal*. México DF: Pearson.
- Dilts, R. (2008). *Análisis del Rol Organizacional*. Santiago: Universitaria.
- Edgar, Q. V. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Apurímac.
- Enterprises, D. (2005). *Disney y el arte del servicio al cliente*. México: Panorama.
- Ernesto Angeles, L. (2007). *Métodos y Técnicas de investigación*. México: Trillas.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación Integral para Implantar Modelos de Calidad*. Mexico: Pax Mexico.
- Gaither, N. y. (2000). *Administración de Producción y Operaciones*. Mexico: Internacional Thomson Editores.
- Galindo, R. J. (2006). *Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios*. Bogotá: ECOE.

- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manuel de Recursos Humanos; 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- García A., E. (2007). *Clima y compromiso organizacional II*. México D.F.
- Gibson, J., Ivancevich, G., & Donnelly, J. (2002). *Las Organizaciones: comportamiento, estructuras, procesos*. Santiago, Chile: Mcgraw-Hill / Interamericana de Chile.
- Gillen G, C. (2000). *Psicología del trabajo en Relaciones Industriales*. España: McGraw-Hill.
- Goncalves, A. (2000). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- González, A. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla, Colombia: UNINORTE.
- Gonzales, Z. (2012). *Impacto de los sistemas de producción agropecuaria en el desarrollo local sostenible de Nicaragua*. Nicaragua: Revistas Universitarias "Leon".
- Hall, R. (1996). *Organización, estructura, procesos y resultados*. México: Sociedad internacional.
- Hamburguer, Á. (2005). *Desarrollo humano y calidad de vida en Latinoamérica*. Bogota: Bioética.
- Harvard, B. E. (2005). *Las herramientas del directivo*. Barcelona: Deusto S. A.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2006). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Slocum Jr, J., & Jackson, S. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Mexico DF: Cengage Learning Editores, S.A.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación 6ª Edición*. México DF: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *La Motivación en el Trabajo*. New York: Jhon Wiley & Sons.
- Hosea, J. B. (2004). *Empleo Y Evaluación*. España.
- Huapaya, D. M. (2017). *Clima laboral y productividad empresarial en Perú Travel & Adventure E.I.R.L periodio 2016 - Cusco 2017*. Cusco.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administracion*. Medellin: ITM.
- Kootz, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Kootz, H. (2004). *Administración* (11ª ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Korman, A. k. (1971). *Psicología Industrial y Organizacional*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kreynert, & Kinicki. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. México: MacGraw- Hill.
- Lau, J. (2010). *Evaluación del desempeño bibliotecario*. Buenos Aires: Alfagrama.
- Lawyer III, E. (1971). *Paga y eficacia de la organización: una vista psicologica*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Deusto, Bilbao: McGraw-Hill.
- Litwin, & Stingrer. (2015). *Nuevas dimensiones del clima organizacional*. Bogota, Colombia.
- Locke, E. A. (1976). *Teoría de la fijacion de metas*. Chicago: Rand McNally.
- Maslow, A. H. (1951). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santo S.A.

- McGregor, D. (1996). *El Lado Humano de las Organizaciones*. (L. Rodríguez A., Ed.) Colombia: McGraw-Hill.
- Medianero, D. (2016). *Productividad Total: Teoría de Mediciones*. Lima: Editorial Macro EIRL.
- Mino P., E. M. (2014). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Lambayeque, Lambayeque.
- Morris, C. G., & Maisto, A. A. (2005). *Introducción a la psicología. 12ª Edición*. México: Pearson Educación.
- Murillo, M. C. (2003). *Cultura Organizacional*. Bogotá Colombia.
- Navarro, E. R. (2006). *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral, Los factores humanos y técnicos que influyen*.
- Palma, S. (2004). *Motivación y clima laboral en personas de entidades universitarias*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Paz, C. A. (2007). *Introducción al clima laboral*. México DF: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (2000). *La ecuación humana*. Argentina: Primera edición.
- Pinillos, J. L. (1977). *Psicología de la Vida Urbana*. España: Alianza Editorial.
- Pontifes, A. (2002). *La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en las gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. México: Tercer Foro Nacional Permanente de Profesionalización y Servicio Civil de Carrera.
- Propenko, J. (1991). *La Gestión de la Productividad, Manual Práctico. Oficina Internacional del Trabajo*. México: Limusa.
- Rodas C., J. (2006). *Administración básica*. México: Limusa-Wiley.
- Ramos Rayme, A., & Torres Cruz, M. C. (2014). *El clima organizacional y el rendimiento laboral de los trabajadores de la Red de Servicios de Salud Cusco*. Universidad Nacional de San Antonio del Cusco, Cusco, Cusco, Perú.

- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid, España: MacGraw-Hill.
- Robbins, S. (2014). *Administracion* (12ª Edición. ed.). Mexico: Person Education Inc.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración. 10ª Edición*. México: Pearson Educación.
- Roberto V., Jaik A., & Tena, A. (2010). *Satisfacción laboral y el compromiso institucional de los docentes*. México: Mexicali.
- Sabino, C. (1995). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Schoeder R., G. (2002). *Administracion de Operaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Shelburne de Brown, W., & Morberg, D. J. (1983). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*. México: Limusa.
- Silva Berrio, H., & Mendoza Gutierrez, Y. (2015). *Comunicación Simbolica en el Ritual de Ch'aques en la Cuenca de Tambulla en el Distrito Challhuahuacho - Apurimac*. Cusco.
- Sonia, P. C. (2004). *Escala clima laboral CL - SPC: manual* . Lima: Cartolan.
- Staton , W., Etzel , M., & Bruce, W. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill.
- Stephens., M. R. (2010). *Estadística 4ta Edición*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Suárez, M. (2011). *Interaprendizaje de Estadística Básica*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Sumantha, D. (1990). *Ingenieria y Administracion de la Productividd*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Tamez Garza, H., Abreu Quintero, J. L., & Garza Alvarado, E. (2009). *Impacto de Capacitacion en una Empresa del Ramo Electrico*. Monterrey: Journal.
- Van Der. (2005). *Gestion y Gerencias Empresariales*. Eco Ediciones.
- Villanueva Abac, I. (2010). *Talento fundamental, comprendiendo al talento en tiempo de crisis*. México: Vanguardia Laboral.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas 6° Edición*. México DF: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.

William, W. (2008). *Administracion de Personal y de Recursos Humanos*. Mexico : McGraw Hill.

LINKOGRAFÍA

Fajardo, O. (2008). *El Concepto en las Empresas y Estrategias para se dearrollo*.
Obtenido de <http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>

Friego, E. (25 de octubre de 2011). *Foro de profesionales latinoamericanos de seguridad*. Obtenido de http://www.forodeseguridad.com/artic/mkt/mkt_7015

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia

Título: Influencia del ambiente laboral en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
¿Cómo influye el ambiente laboral en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – Apurímac 2017?	<p>Objetivo general: Determinar la influencia del ambiente laboral en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac - 2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Analizar las causas de la baja productividad laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac 2017. -Evaluar las consecuencias que trae la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac 2017. - Elaborar una propuesta para mejorar el ambiente laboral y elevar la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac 2017. 	El ambiente laboral influye en forma significativa en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – Apurímac 2017.	<p>Variable independiente</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ambiente laboral. <p>Variable dependiente</p> <ul style="list-style-type: none"> -Productividad <p>Variable interviniente</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trabajadores de la municipalidad 	<p>Estructura</p> <p>Recompensa</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Desafío</p> <p>Relaciones</p> <p>Cooperación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Conflictos</p> <p>Identidad.</p> <p>Eficacia</p> <p>Eficiencia</p> <p>Satisfacción laboral</p> <p>Capacitación</p> <p>Edad</p> <p>Sexo</p> <p>Formación académica</p>	<p>Reglas, procedimientos y niveles jerárquicos.</p> <p>Premios y reconocimiento.</p> <p>Autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.</p> <p>Los trabajadores aceptan tareas nuevas y difíciles.</p> <p>Relaciones interpersonales.</p> <p>Apoyo mutuo y ayuda.</p> <p>Percepción sobre las normas de rendimiento.</p> <p>Tolerancia a las opiniones discrepantes.</p> <p>Sentimiento de pertenecer a la organización y sensación de compartir objetivos personales.</p> <p>Alcanzar la calidad de crédito estimada.</p> <p>Mantener un nivel propio de calidad</p> <p>Percepción de la labor que desempeña.</p> <p>Capacidad de asesoramiento del usuario</p> <p>Edad promedio del trabajador</p> <p>Identificación personal que conste en el registro masculino o femenino.</p> <p>Declaración personal del tipo de relación laboral</p>	<p>Tipo: Descriptiva</p> <p>Nivel: Correlacional</p> <p>Método: Deductivo</p> <p>Diseño: No experimental - Transversal.</p> <p>Universo: 130</p> <p>Población: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – Apurímac 2017.</p> <p>Muestra: 98</p> <p>Técnica: Encuestas Entrevista</p> <p>Instrumento: Cuestionarios Cedula de entrevista</p>

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2: Figuras, tablas y gráficos

Figuras

Figura 1: Características del concepto de clima organizacional

Figura 2: Elementos para lograr un buen clima organizacional

Figura 3: Componentes y resultados del clima organizacional

Figura 4: Modelo del Clima organizacional

Figura 5: Cambio y clima organizacional

Figura 6: Modelo Integrado del clima organizacional

Figura 7: Potenciales de la productividad laboral

Figura 8: Ciclo de la productividad

Figura 9: Eficacia, eficiencia y efectividad

Figura 10: Factores internos de la productividad

Figura 11: Mapa del Distrito de Challhuahuacho

Tablas: Ambiente laboral

Tabla 1: Edad

Tabla 2: Sexo

Tabla 3: Nivel de formación

Tabla 4: Órdenes impartidas arbitrarias

Tabla 5: Estabilidad de permanencia en el cargo

Tabla 6: Valoración de aportes

Tabla 7: Informe de funcionarios de metas y logros de la institución a los trabajadores

Tabla 8: Iniciativa en el trabajo

Tabla 9: Despido sin tener en cuenta su productividad

Tabla 10: Aceptación de tareas asignadas

Tabla 11: Compromiso y responsabilidad de nuevos retos impartidos por el jefe

Tabla 12: Atmosfera de confianza con el equipo de trabajo

Tabla 13: Relaciones interpersonales

Tabla 14: Requerimiento de información de otras dependencias

Tabla 15: Trabajo en equipo con otras dependencias

Tabla 16: Metas claras del área de trabajo

Tabla 17: Trabajo y el aporte a las mejoras administrativas de la Municipalidad

Tabla 18: Consideración de opiniones

Tabla 19: Recomendación a amigos para que laboren en la Municipalidad

Tabla 20: Desarrollo personal

Tablas: Productividad

Tabla 1: Eficiencia en las tareas asignadas

Tabla 2: Eficiencia en su trabajo

Tabla 3: Nivel de producción establecido por las políticas de la entidad

Tabla 4: Metas establecidas de la organización

Tabla 5: Aporte al cumplimiento de objetivos establecidos

Tabla 6: Cronogramas establecidos

Tabla 7: Conocimiento de funciones a desarrollar

Tabla 8: Trabajo con calidad

Tabla 9: Responsabilidad acorde a su capacidad profesional

Tabla 10: Liderazgo y cooperación en el trabajo

Tabla 11: Adaptación a cambios del entorno

Tabla 12: Material logístico

Tabla 13: Reconocimiento por un buen trabajo

Tabla 14: Infraestructura de la institución y comodidad en el trabajo

Tabla 15: Crecimiento profesional

Tabla 16: Profesional competitivo

Tabla 17: Actualización con las funciones desempeñadas

Gráficos: Ambiente laboral

Gráfico 1: Datos demográficos

Gráfico 2: Datos demográficos

Gráfico 3: Datos demográficos

Gráfico 4: Estructura

Gráfico 5: Estructura

Gráfico 6: Recompensa

Gráfico 7: Recompensa

Gráfico 8: Responsabilidad

Gráfico 9: Responsabilidad

Gráfico 10: Desafío

Gráfico 11: Desafío

Gráfico 12: Relaciones

Gráfico 13: Relaciones

Gráfico 14: Cooperación

Gráfico 15: Cooperación

Gráfico 16: Estándares

Gráfico 17: Estándares

Gráfico 18: Conflicto

Gráfico 19: Identidad

Gráfico 20: Identidad

Gráficos: Productividad

Gráfico 1: Organización

Gráfico 2: Organización

Gráfico 3: Organización

Gráfico 4: Organización

Gráfico 5: Organización

Gráfico 6: Eficacia

Gráfico 7: Eficacia

Gráfico 8: Eficacia

Gráfico 9: Eficacia Laboral

Gráfico 10: Eficacia Laboral

Gráfico 11: Eficacia Laboral

Gráfico 12: Satisfacción Laboral

Gráfico 13: Satisfacción Laboral

Gráfico 14: Satisfacción Laboral

Gráfico 15: Capacitación

Gráfico 16: Capacitación

Gráfico 17: Capacitación

ANEXO 3: Encuestas

Cuestionario 1: Ambiente laboral



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



DATOS DEMOGRAFICOS

1. Edad: 2. Sexo: Masculino () Femenino ()

3. Nivel de formación:

1. Profesional () 2. Bachiller () 3. Auxiliar () 4. Técnico ()

A continuación, le pedimos por favor marcar con una “X” en el casillero correspondiente según la siguiente escala:

- Siempre - 5
- Casi siempre - 4
- Algunas veces - 3
- Muy pocas veces - 2
- Nunca - 1
-

N°	ITEM					
	ESTRUCTURA	1	2	3	4	5
4	¿Crees que las órdenes impartidas por tu jefe inmediato son arbitrarias?					
5	¿La estabilidad de permanencia en el cargo, depende de preferencias personales?					
	RECOMPENSA	1	2	3	4	5
6	¿En tu centro de trabajo, tu jefe inmediato, valora tus aportes?					
7	¿Los altos funcionarios, dan a conocer los logros y metas que viene cumpliendo la organización?					

	RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5
8	¿Tomas la iniciativa al momento de decidir respecto a algún tema dentro de tu oficina?					
9	¿La municipalidad en donde laboras, despide al personal sin tener en cuenta su productividad?					
	DESAFIO	1	2	3	4	5
10	¿Aceptas las tareas designadas por tu jefe inmediato, aunque estas sean difíciles?					
11	¿Asumes con responsabilidad y compromiso los nuevos retos que te designa tu jefe inmediato?					
	RELACIONES	1	2	3	4	5
12	¿El jefe de tu área, crea una atmósfera de confianza con el equipo de trabajo?					
13	¿Debería de mejorar las relaciones interpersonales en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho?					
	COOPERACIÓN	1	2	3	4	5
14	¿Cuándo pides información de otras dependencias, la consigues fácilmente?					
15	¿El trabajo en equipo con otras dependencias es óptimo?					
	ESTÁNDARES	1	2	3	4	5
16	¿Entiendes de manera clara, las metas del área donde trabajas?					
17	¿Sientes que tu trabajo aporta a la mejora del trabajo administrativo de la municipalidad?					
	CONFLICTOS	1	2	3	4	5
18	¿En tu entorno laboral, tus compañeros de trabajo, toman en cuenta tus opiniones?					
	IDENTIDAD	1	2	3	4	5
19	¿Recomendarías a tus amigos, que el lugar donde laboras, es un excelente sitio de trabajo?					
20	¿Consideras que el ambiente laboral, donde trabajas es adecuado para tu desarrollo personal?					

Cuestionario 2: Productividad

A continuación, usted responderá a un cuestionario que consta de 16 preguntas, el cual busca medir la **productividad laboral** en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho– 2017. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con un (X) sobre la opción con la cual este de acuerdo.

N°	ITEM					
	ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
1	¿Logras eficientemente las tareas que se te asigna?					
2	¿Cumples con eficiencia tu trabajo dentro de la organización?					
3	¿Tu nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?					
4	¿Llegas a cumplir con las metas establecidas de la organización?					
5	¿Contribuyes con el cumplimiento de los objetivos de la organización?					
	EFICACIA	1	2	3	4	5
6	¿Cumples con las metas dentro de los cronogramas establecidos?					
7	¿Conoces las funciones que se desarrolla en tu puesto de trabajo?					
8	¿Logras desarrollar tu trabajo con calidad?					
	EFICIENCIA LABORAL	1	2	3	4	5
9	¿Tu grado de responsabilidad está acorde a tu capacidad profesional?					
10	¿Logras desarrollar con liderazgo y cooperación tu trabajo?					
11	¿Te adaptas con rapidez a los cambios que se genera en tu entorno?					

SATISFACCIÓN LABORAL		1	2	3	4	5
12	¿Dispone de los materiales necesarios para realizar tu trabajo?					
13	¿En los últimos 30 días has recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?					
14	¿Sientes que la infraestructura de la institución favorece tu comodidad en el trabajo?					
CAPACITACIÓN		1	2	3	4	5
15	¿En el tiempo que viene laborando, ha tenido oportunidad de aprender y crecer profesionalmente?					
16	¿Te consideras un profesional competitivo dentro de tu área de trabajo?					
17	¿Estas actualizado con las funciones que desempeñas en tu institución?					

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

Cuestionario 3: Entrevista realizada al jefe de recursos humanos

La presente entrevista es parte de una investigación que tiene por finalidad evaluar el **ambiente laboral** y la **productividad** de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – 2017, le agradecemos ser lo más sincero posible, respondiendo de manera objetiva las siguientes preguntas:

1) ¿De qué manera influyen los niveles jerárquicos en el ambiente de trabajo dentro de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho?

A través de las buenas amistades, las buenas relaciones entre sus colaboradores, de tal manera se llegarán a los usuarios positivamente.

2) ¿Cómo se recompensa a los trabajadores por el buen desempeño y el cumplimiento de metas y objetivos?

La municipalidad recompensa a sus trabajadores, brindándole certificados, constancias de trabajo de buena conducta.

3) ¿Cómo se observa la tolerancia entre los jefes de las diferentes áreas y sus respectivos subordinados?

Hay poca tolerancia, no hay facilidad para la atención de usuarios, debería mejorar la atención a los subordinados, en lo que es opiniones tomamos en cuenta mucho lo que piensan los trabajadores.

4) ¿Cómo se dan las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho?

Tiene altibajos, hay amistades como enemistades, a veces los trabajadores no tienen buena relación con trabajadores de las diferentes áreas.

5) ¿Cree que los trabajadores se sienten identificados con la municipalidad?

No tanto, en un 50%, los trabajadores, no se sienten identificados con la municipalidad, los demás si sienten identificados.

6) ¿Los jefes de las diferentes áreas utilizan de manera eficiente los recursos para lograr sus metas u objetivos planeados?

Hay muchas dificultades, porque hay oficinas como Logística que no permiten trabajar eficientemente, hay mucho entrampamiento, nosotros a veces pedimos requerimiento y demora en llegar los materiales, y a si no podemos trabajar muy bien.

7) ¿Cree que los trabajadores la de municipalidad se sienten satisfechos al momento de desempeñar sus tareas cotidianas?

En esta parte no, porque al 100% no se sienten satisfechos, primordialmente las áreas, de coordinaciones con los jefes no se llevan bien; y lamentablemente esto afecta a la productividad laboral.

8) ¿Para mejorar la productividad dentro de la municipalidad, que acciones se deberían de tomar?

El trabajador tendría que dedicarse al cien por ciento para que nuestra institución marche bien, sin embargo, en nuestra municipalidad no se ve el buen rendimiento, no hay productividad por que el ambiente influye bastante, por ejemplo, en una oficina estamos tres, cinco áreas, y eso es incómodo, por ejemplo, en la parte de medio ambiente están como cuatro áreas, entonces cada área debería tener su propia oficina.

ANEXO 4: Base legal de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho

Constitución Política del Perú.

Ley 27783; Ley de Bases de la Descentralización y normas modificatorias

Ley N° 27680; Ley de Reforma de la Constitución Política del Perú, Capítulo XIV, Título IV.

Ley N° 27658; Ley de Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

Ley N° 27972; Ley Orgánica de Municipalidades.

Ley N° 29029; Ley de Mancomunidad Municipal.

D. L. N° 276; Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público

D. S. N° 005-90-PCM; Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.

Ley 27815; Ley del Código de Ética de la Función Pública.

Ley N° 28175; Ley Marco del Empleo Público.

D. L. 1057; que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios

Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, reglamento que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios 18. Ley 28411; Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.

Ley 28056; Ley Marco del Presupuesto Participativo.

Ley N° 27950, Modifica la Ley de Bases de la Descentralización N° 27783.

Ley N° 28059, Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada.

Ley N° 26300, Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos.

Ley 28522; Ley del Sistema Nacional de Planificación Estratégico del Centro Nacional de Planificación Estratégico.

Ley N° 27563; Ley que autoriza la Creación del Registro Nacional de Municipalidades.

Ley 28928; Ley de Endeudamiento del Sector Público.

Ley N° 27692; Ley de Creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional.

Ley N° 27293, modificada por las Leyes N° 28522 y 28802 normas establecidas por el Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP.

D. Ley. N° 1017; Ley de Contrataciones del Estado.

Ley 28708; Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad.

Ley 28693; Ley General del Sistema Nacional de Tesorería.

Ley N° 29151; Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales.

D.S. N° 007-2008-VIVIENDA; Reglamento de la Ley General del Sistema Nacional de Bienes Estatales.

Ley N° 26979; Ley de Ejecución Coactiva y su Reglamento y sus modificatorias.

Ley N° 27444; Ley del Procedimientos Administrativos General.

Ley 27927; Ley que modifica la ley N° 27806; Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública y sus modificatorias.

Ley N° 28976; Ley Marco de Licencia de Funcionamiento.

Ley N° 29090; Ley de Regularización de Habilitaciones Urbanas y Edificaciones.

D. L. N° 776; Ley de Tributación Municipal.

Decreto Ley N° 19338, Se Crea el Sistema Nacional de Defensa Civil

Ley N° 28551; Ley que establece la obligación de elaborar y presentar planes de contingencia

Ley N° 28478; Ley del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional

Ley N° 26497; Ley Orgánica del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

Decreto Supremo N° 015-98-PCM; Reglamento de Inscripciones del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

Ley N° 27933; Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana y su Reglamento

Ley N° 24059; Ley del Programa del Vaso de Leche y sus normas complementarias

Ley 27785; Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

D. L. N° 1068; del Sistema de Defensa Jurídica del Estado.

Ley N° 26872; Ley de Conciliación y su ampliatoria Ley N° 27007.

D. L. N° 1026, Establece un Régimen Especial Facultativo para los Gobiernos Regionales y Locales que deseen Implementar Procesos de Modernización Institucional Integral.

Ley N°. 28803; De Atención Integral del Adulto Mayor.

Res. Ley. N° 25278; que aprueba la Convención sobre los Derechos del Niño

D. Ley N° 26102; Código de los Niños y Adolescentes (artículos 45° al 50°).

D.S. N° 006-97-JUS Texto Único Ordenado del D. Ley 26260, Ley de Violencia Familiar.

Ley N° 27314; Ley General de Residuos Sólidos.

D.S. N° 057 – 2004 – PCM; Reglamento de la Ley General de Residuos Sólidos.

Ley 28611; Ley General del Ambiente.

Ley N° 29408; Ley General de Turismo 58. Ley N° 28044; Ley General de Educación.

Ley N° 26842; Ley General de Salud

Ley N° 28015; Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.

Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación 62. Ley 28245.; Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental.

Ley N° 27050; Ley General de las Personas con Discapacidad.

D. S. N° 043-2006-PCM; Lineamiento para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones.

ANEXO 5: Evidencias del trabajo de investigación



Foto 1: Edificio de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – Cotabambas – Apurímac.



Foto 2: Interior de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, segundo piso.



Foto 3: Parte posterior del local de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho-Apurímac 2017



Foto 4: Jefe de la oficina de Recursos Humanos Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac 2017



Foto 5: Usuarios realizando tramites en la oficina Tesoreria Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac 2017.



Foto 6: Oficina de Unidad de Recursos Humanos Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac 2017



Foto 7: Aplicación de la encuesta al personal de la oficina de la Sub Gerencia de Medio Ambiente de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – Apurímac 2017.



Foto 8: Aplicación de la encuesta al personal de la Sub Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho - Apurímac 2017.