

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas
Escuela Académico Profesional de Economía



TESIS

**“Nivel de Productividad del Recurso Humano en la
Municipalidad Provincial de Celendín Año 2017”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
ECONOMÍA**

Presentado por el Bachiller en Economía

ARAUJO ROJAS CÉSAR ALINDOR

Asesor de Tesis

Dr. EDWIN FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

Cajamarca, octubre 2022

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional en todo momento de mi vida, su fortaleza e invaluable motivación para lograr este objetivo académico que motiva con mis anhelados sueños.

A mis hermanos por su guía y su apoyo constante.

El autor.

AGRADECIMIENTO

A Dios quién ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto por guiarme espiritualmente en todos los actos de mi vida.

A mi asesor Dr. Edwin Fernández Rodríguez, por su constante orientación en el desarrollo de esta tesis.

A la Universidad Nacional de Cajamarca y a todas las personas que colaboraron permitiéndome investigar sobre el tema de esta investigación.

El autor.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
INTRODUCCION	v
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN CIENTIFICO	1
1.1. Situación problemática	1
1.2. Formulación del problema	2
1.2.1. Problema general	2
1.2.2. Problemas auxiliares	2
1.3. Justificación	3
1.3.1. Justificación Teórica.....	3
1.3.2. Justificación técnica-práctica.....	3
1.3.3. Justificación social.....	3
1.4. Delimitación del problema: espacio - temporal.....	3
1.5. Objetivos de la investigación	4
1.6. Hipótesis y variables.....	4
1.6.1. Hipótesis.....	4
1.6.2. Variables	4
1.6.3. Operacionalización de variables	6
2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.2. Marco conceptual	13
2.2.1. La Productividad.....	13
2.2.2. Dimensiones de la productividad.....	15
2.2.3. Desempeño laboral	20
2.2.4. Dimensiones del Desempeño Laboral.....	23
2.2.5. Relación entre la Productividad y el Desempeño Laboral	29
2.2.6. El Capital Humano	30
2.3. Definición de términos básicos	31
3.1. Métodos de investigación.....	34
3.2. Diseño de la investigación	34
3.2.1. Población, Muestra, unidad de análisis, unidad de observación.....	34
3.3. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	36
3.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de la investigación	37
4.1. Aspectos generales de los colaboradores	39
4.2. Análisis de resultados para la variable Productividad	41
4.2.1. Situación de la dimensión Innovación	42
4.2.2. Situación de la dimensión Eficiencia	43

4.2.3.	Situación de la dimensión Calidad.....	44
4.3.	Análisis de resultados para la variable Desempeño Laboral	45
4.3.1.	Situación de la dimensión Habilidades Personales	45
4.3.2.	Situación de la dimensión Habilidades Interpersonales	46
4.3.3.	Situación de la dimensión Habilidades Sociales.....	47
4.4.	Análisis comparativo de las variables de estudio	48
4.5.	Contrastación estadística de las hipótesis propuestas	50
4.6.	Contrastación teórica de los resultados.....	53
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
5.1.	Conclusiones	56
5.2.	Recomendaciones	57
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
	ANEXOS.....	62
	Anexo 1: Hojas de cuestionarios	62
	Anexo 2: Tabulación de los resultados	65
	Anexo 3: Resultados estadísticos.....	70

INTRODUCCIÓN

La tesis identificó desde la perspectiva del trabajador la relación que se presenta de la productividad con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Celendín, para lo cual se recopiló y sistematizó un conjunto de teorías referidas a la productividad y su relación directa con el desempeño laboral y contrastar dichas teorías a entorno laboral de la institución investigada, el objetivo planteado fue determinar la relación entre la productividad y desempeño laboral de los colaboradores, siendo una investigación de nivel básico porque pretende conocer, explicar y comprender los fenómenos en base información previa existente, es de tipo descriptiva no experimental correlacional de tipo transeccional, la población de estudio es de 512 colaboradores de los cuales la muestra con la que se trabajó fue de 52 colaboradores, la investigación hace uso de la técnica de encuesta. La tesis se estructura en cuatro capítulos, en el primero se desarrolla el problema de la investigación, en el capítulo dos se muestra el marco teórico; en el capítulo tres se desarrolla el marco metodológico para luego presentar en el capítulo cuatro el análisis y discusión de resultados para finalmente establecer las conclusiones del estudio.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICO

1.1. Situación problemática

Debido al importante rol de las municipalidades o gobiernos locales en el desarrollo y la economía de una provincia o región, es importante asegurar el logro de sus objetivos. Para ello debe contarse con el personal idóneo, motivado y satisfecho; *Las municipalidades son órganos de gobierno local que tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia; además, promueven el desarrollo, la economía local y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y los planes nacionales y regionales de desarrollo* (Constitución Política del Perú, 1993).

Rojas (como fue citado por Alfaro et al.,2012) sostiene que la municipalidad, por su condición de gobierno local, debe liderar su desarrollo económico; sin embargo, es necesario que cuente con las capacidades y la cultura organizacional para la generación de trabajo decente y la creación de un entorno favorable para el desarrollo de actividades económicas, que originen una mejora de la calidad de vida de las personas (p. 13).

Es así que se plantea estudiar desde la perspectiva del trabajador su nivel de productividad y la relación que se presenta con el nivel de desempeño laboral que alcanza, de modo que se pueda aportar indicios sobre la situación tanto de la productividad como del desempeño laboral y proponer explicaciones que permitan entenderlos y mejorarlos. Arbaiza (2010) señaló que las organizaciones deben preocuparse por que sus empleados estén satisfechos y motivados, pues de lo contrario es probable que se genere alta rotación, ausentismo y un bajo nivel de desempeño. Por lo cual es importante para una organización conocer el nivel de productividad de sus trabajadores y realizar un análisis de su resultado (p.124).

1.2. Formulación del problema

La realidad local nos muestra que existen factores específicos para la provincia de Celendín. Los trabajadores muestran casos de baja productividad ya que por motivos de falta de programación y planificación aunado a la alta rotación del personal de la municipalidad de la provincia de Celendín conllevan a pérdidas de eficiencia a lo cual se suma la falta de incentivos.

Si bien es cierto que el trabajo realizado por los colaboradores es un desgaste físico o mental que tiene como efecto una jornada laboral intensa la cual, por la falta de una apropiada gestión del personal, el rendimiento del colaborador tenga un declive en la productividad.

En tal sentido se formula la siguiente pregunta de investigación:

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación de la productividad con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad de la Provincia de Celendín?

1.2.2. Problemas auxiliares

¿Cuáles son las dimensiones de la variable productividad laboral de los colaboradores de la Municipalidad?

¿Cuáles son las dimensiones de la variable desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad?

¿Cuál es el nivel de correlación que existe entre las dimensiones de la variable desempeño laboral y la productividad de los colaboradores de la Municipalidad?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica

El presente trabajo de investigación toma como referencia la teoría relacionada a los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la productividad y se analizó su repercusión en el desempeño laboral en la municipalidad de Celendín.

1.3.2. Justificación técnica-práctica

Teniendo en consideración los resultados obtenidos vinculados con el nivel de productividad de los trabajadores de la municipalidad de Celendín se diseñará estrategias orientadas a mejorar la motivación en el trabajo, sentido de pertenencia, beneficios laborales para lograr una mayor satisfacción de los colaboradores y elevar los niveles de productividad.

1.3.3. Justificación social

La presente investigación se orienta a determinar los factores más relevantes de la productividad, que contribuirán a un mejor desarrollo personal y profesional, que repercutirá en mayores beneficios laborales. Considerando que los trabajadores, constituyen el activo más importante de una sociedad.

1.4. Delimitación del problema: espacio - temporal

Espacial

El estudio está delimitado al estudio de una muestra de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Celendín del Departamento de Cajamarca; indagando respecto a su productividad y desempeño; considerando su estructura organizacional y las funciones que desarrollan; contactando a diversos servidores públicos para este fin. El estudio se realizó con un grupo de colaboradores que aceptaron participar voluntariamente en la encuesta, esto de acuerdo a lo coordinado con el área de Recursos

Humanos de la municipalidad. El estudio se desarrolla en el ámbito geográfico de la zona urbana de la Provincia de Celendín, cubre una superficie de 2641.59 Km.

Temporal

El estudio se delimita temporalmente en el año 2017 en donde se hace el estudio de campo y se analizan para desarrollar la investigación.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el nivel de desempeño laboral y el nivel de productividad de los trabajadores de la municipalidad Provincial de Celendín periodo 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- a. Medir el nivel de productividad de los colaboradores de la Municipalidad de Celendín.
- b. Medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Celendín.
- c. Determinar la correlación entre el desempeño y la productividad de los colaboradores de la Municipalidad de Celendín.

1.6. Hipótesis y variables

1.6.1. Hipótesis

“La productividad se relaciona significativamente con el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Celendín”.

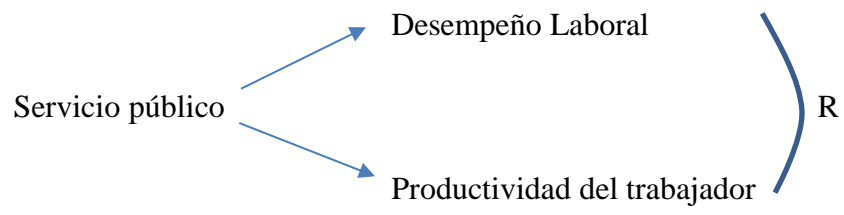
1.6.2. Variables

Variable 01: Productividad del trabajador

Variable 02: Desempeño laboral

La relación funcional del modelo que contrastará la hipótesis de la investigación

será:



1.6.3. Operacionalización de variables

Objetivos	Hipótesis	Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección	
Objetivo general					Conciencia emocional		
Determinar la relación entre el nivel de desempeño laboral y el nivel de productividad de los trabajadores de la municipalidad de la Provincia de Celendín periodo 2017.	“La productividad se relaciona significativamente con el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de la Provincia de Celendín periodo 2017”.	Desempeño laboral	Boyartzis (2002) propone "El desempeño son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional"(p.249). Spenser (1993) describe "El desempeño representa las características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo" (p.23).	Habilidades personales	Autoevaluación, Confianza en uno mismo Adaptabilidad Innovación en su trabajo Compromiso Iniciativa	Encuesta estructurada Niveles: Bajo Medio Alto	
Objetivos específicos				Habilidades Interpersonales	Ayudar a los demás Orientación al servicio Conciencia política.		Muestra: Representada por 94 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Celendín.
Medir el nivel de productividad de los colaboradores de la Municipalidad de Celendín.				Habilidades sociales	Influencia Comunicación Manejo de conflictos Liderazgo Establecer vínculos Colaboración y cooperación		
Medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad							

de Celendín.

Determinar la correlación entre el desempeño y la productividad por los colaboradores de la Municipalidad de Celendín.

Productividad

Robbins y Coulter (2000), lo definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

Innovación

El cumplimiento de los Objetivos.

Lograr ventaja competitiva

Mejora de procesos

Grado de compromiso e identificación con el trabajo.

Satisfacción Laboral.

Identificación con la organización.

Utilización correcta de los recursos disponibles.

Utilización correcta de los recursos disponibles.

Rendimiento

Calidad de servicio brindado al usuario

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional

Benzanquen (2018), realizó una investigación para obtener el grado de Maestría en la Universidad de Simón Bolívar de Sartenejas en Venezuela titulada: “*Sistema de Incentivos y la Productividad en el Área de Producción*” con la finalidad de desarrollar un sistema de incentivos dirigido al personal operaciones del área de producción para incrementar la productividad de la planta. Para ello, la investigación inicio con la recolección de bibliografía relacionada al tema de estudio y con el levantamiento de información de los datos actuales de la organización. Con esa información, se realizó una agrupación de los productos por familias considerando aquellos que siguen los mismos productos y en tiempos similares. La muestra que usó fue 10 familias para examinar los procesos de producción. Después de ello se pudo implantar el sistema de incentivos monetarios en dos tipos, bonos de producción y bonos de asistencia. El sistema logró motivar a los empleados a ser más productivos y esforzarse más, más de 50% obtuvo bonificaciones tanto de producción como de asistencia durante meses, lograron incrementar sus remuneraciones mensuales, se alcanzó incrementar el 21% en la productividad de la planta y todo eso a un costo 58% menor al máximo estimado.

Fuentes (2015), en su tesis “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango – Guatemala) Presentada para obtener el título de Psicología industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívar. Encontró que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo, las condiciones generales y la antigüedad dentro de la delegación de recursos humanos son indicadores

que influyen para que los trabajadores estén satisfechos. Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos, los empleados de la delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el organismo judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado. Por tanto, el estudio encontró que las 20 personas encuestadas señalaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos). De donde el 71% consideró que siempre se sentía satisfecho con la labor que realizaba el cual les permitía alcanzar los objetivos institucionales, en tanto que el 29% respondió que generalmente se sentía satisfecho.

Navarro (2012) en su tesis “*Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango – Guatemala) Presentada para obtener el título de Psicología industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívar; llegó a las siguientes conclusiones: Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo, las condiciones generales y la antigüedad dentro de la delegación de recursos humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos. Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos los empleados de la delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el organismo judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado.

A nivel nacional

Lorenzo (2018) en su investigación “La Productividad Laboral y Competencia Laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE – Lima, 2017”. Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo. Tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la productividad laboral y competencia laboral de los servidores públicos del MTPE; asimismo, se empleó el método descriptivo correlacional de corte transversal, la población objetivo fue de 65 personas con una muestra de 46 observaciones con parámetros de un 95% de confianza y un 0,08 de error, conformado por trabajadores en modalidades 276 (nombrados), CAS y practicantes, la técnica empleada para recolección de datos fue la encuesta; y el instrumento utilizado fue un cuestionario con escala de Likert. Los resultados han evidenciado que la mayoría de los servidores de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE, poseen productividad y competencia laboral alta (54,3% y 58,7% respectivamente) es alta, asimismo se ha determinado la existencia de una correlación positiva moderada alta y significativa entre la productividad laboral y la competencia laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE-Lima. Finalmente, en las pruebas de fiabilidad, siendo el Rho de Spearman de 0.7827*; es decir, contiene una correlación fuerte positiva a un nivel de significancia de 0,01 confirmando que, a mayor competencia laboral en los servidores públicos, originan una mayor productividad laboral en beneficio de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE.

Osorio (2013) en su tesis *“Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal de la Sede de la Dirección Regional de Agricultura Junín”*, para optar el grado de Licenciado en Administración. Universidad del Centro del Perú. El trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar cuál es la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la sede de la Dirección Regional de Agricultura Junín. Para alcanzar el objetivo planteado se ha analizado las variables: Clima Organizacional (Relaciones Personales, Conflicto - cooperación y Motivación) y Desempeño laboral (Responsabilidad y cumplimiento en el trabajo; iniciativa, lealtad institucional; conocimiento de sus funciones; cooperación y trabajo en equipo; desempeño en el cargo y relaciones personales) El desarrollo de la investigación se realizó bajo la perspectiva de una investigación de tipo descriptivo, relacional y explicativo utilizando el diseño correlacional no experimental. La muestra es de 90 trabajadores de la sede de la Dirección Regional de Agricultura Junín, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta para determinar el clima organizacional y para el desempeño laboral se aplicó una hoja de evaluación de desempeño. El resultado final de la investigación demuestra que el clima organizacional no influye en el desempeño laboral del personal de la sede de la Dirección Regional de Agricultura Junín; por cuanto después de la aplicación de los instrumentos mencionados se determinó que el clima en cuanto a: relaciones sociales; conflicto - cooperación y motivación es negativo y que el desempeño laboral es aceptable en lo concerniente a: conocimiento de sus funciones; cooperación - trabajo en equipo; responsabilidad – cumplimiento en el trabajo y desempeño en el cargo y relaciones personales; pero no en cuanto a: iniciativa y lealtad institucional.

A nivel local

Fabian (2019) en su tesis *“El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2018”* para Optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias mención Administración y Gerencia Pública. La investigación expuso que las instituciones públicas necesitan medir el clima organizacional para identificar su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores, se exige a los directivos y líderes de las instituciones que de manera eficiente y con el fin de alcanzar las metas se mejore el clima organizacional en el que se desenvuelven continuamente sus trabajadores. La Universidad Nacional de Cajamarca es una institución pública que brinda servicio educativo a la población, para ello cuenta con trabajadores en el área administrativa, quienes contribuyen en el cumplimiento de la misión y visión de la institución. Es por ello que el objetivo de la presente investigación fue determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca durante el periodo 2018; el diseño de la investigación fue no experimental de tipo descriptiva correlacional, en donde a un total de 475 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, se les aplicó un cuestionario basado en las dimensiones del clima organizacional y desempeño laboral; de ello se encontró que el clima organizacional de la institución influye de manera directa sobre el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, y esta influencia es positiva moderada.

Livaque (2017) en su tesis de maestría: *“El clima laboral y su relación con el desempeño docente en la escuela académico profesional de Obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca 2015-2016”* con el objetivo de: Establecer la relación entre el clima laboral y el desempeño docente de los Docentes de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca en el Año 2015 –

2016 con el propósito de diseñar estrategias de mejora, concluye que: Tomando en cuenta el análisis realizado a las variables objeto de estudio, y desde los resultados obtenidos, se ha determinado, para el caso de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca 2015-2016, que entre el clima laboral y desempeño docente existe una relación Muy Alta.

2.2. Marco conceptual

A continuación, se presenta aportes teóricos y enfoques en el estudio.

2.2.1. La Productividad

La productividad de los trabajadores en una municipalidad es un principal objetivo de sus autoridades, dado que sin ello no podrían ofrecer a la ciudadanía servicios de calidad, para Robbins y Judge (2009). “Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas” es así que para la presente tesis se estudia la productividad desde la perspectiva del propio trabajador, indagando en base a sus apreciaciones que tan productivo en el uso de los diferentes recursos asignados en su trabajo; aclarando que el estudio hace una evaluación interna de la labor del colaborador no realizando una evaluación del servicio o bien público final ofrecido a la ciudadanía el cual tiene otros factores y mecanismos para su determinación.

Para Martínez (2007) la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado. Por lo anterior, puede

considerarse la productividad como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

Robbins y Coulter (2005), la definen como “el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano” (p. 218).

Factores que influyen en la productividad del trabajador

Schroeder (2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, 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.

El 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.

Características del trabajo

La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones. Para que la

organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito;

- i. Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- ii. Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- iii. Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- iv. Instalar un sistema administrativo interno.
- v. Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- vi. Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

Beneficios de la productividad

Bain (2003), indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos. Por otro lado, se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

2.2.2. Dimensiones de la productividad.

Koontz y Weihrich (2004), señalan que existen tres dimensiones que integran la productividad, estos son:

Dimensión 1: La innovación

(Schumpeter, 1912 como fue citado por Koontz y Weihrich, 2004) definió la innovación como “la introducción exitosa de un producto nuevo o una nueva práctica productiva en el mercado, que desplaza productos y/o prácticas obsoletas que permiten procesos recurrentes de lo que denominó *destrucción creativa*”. En trabajos posteriores de otros autores que retomaron la obra de Schumpeter, esta definición se fue acotando hasta incluir casi con exclusividad a la innovación tecnológica que se desarrolla en el ámbito de la firma, mientras que se aceptó de manera generalizada que la innovación se refiere a algo nuevo y mejor que permite el ahorro de recursos, el despliegue de nuevas actividades o una combinación de las anteriores. Previo a Schumpeter, cabe reseñar la importancia de los aportes que realizaron tanto Adam Smith en 1778, sobre los diferentes modos de producción de conocimiento, como Karl Marx en 1872, sobre la competencia capitalista, para la posterior caracterización y desarrollo de los procesos de innovación. En otras palabras, es extensa la cabida que tiene en el pensamiento económico el cambio tecnológico y su impacto en el proceso capitalista. En la actualidad, nadie duda del rol de la innovación y la producción de conocimiento para alcanzar elevados niveles de competitividad y para generar procesos de crecimiento y desarrollo.

Muchos autores conciben que innovar es más que tener nuevas ideas o crear algo nuevo, para que algo nuevo sea considerado como innovación debe tener éxito en el mercado. En el ámbito de las entidades públicas se considera a la innovación como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad en las esferas públicas, económicas y sociales, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad (Watts & Zimmerman, 1978).

Actualmente, entre los conceptos relacionados a la innovación se encuentra la investigación y desarrollo (I+D) y el capital intelectual. La investigación y el desarrollo experimental comprenden el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de esos conocimientos para crear nuevas aplicaciones (Watts & Zimmerman, 1990). El término I+D engloba tres actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental. La investigación básica consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden principalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de los fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada. La investigación aplicada consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico. El desarrollo experimental consiste en trabajos sistemáticos que aprovechan los conocimientos existentes obtenidos de la investigación y/o la experiencia práctica, y está dirigido a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos; a la puesta en marcha de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existentes.

Dimensión 2: La Eficiencia

Eficiencia Idalberto Chiavenato (2009), en su libro introducción a la teoría general de la administración, define la eficiencia como la utilización correcta de los recursos disponibles. En términos generales, la eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Asimismo, representa una capacidad o cualidad importante de las empresas u organizaciones, cuyo propósito siempre es alcanzar metas, aunque impliquen situaciones complejas y muy competitivas. La pregunta básica de este concepto es: ¿cómo podemos hacer mejor nuestra labor? Por otra parte, la eficiencia se enfoca principalmente

en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, así como en capacitar a los subordinados por medio de un enfoque reactivo para que cumplan con las labores establecidas. La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizará este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles.

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 efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La eficiencia se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores servicios públicos.

La eficiencia se relaciona con el concepto de productividades y agrega una idea de expectación o deseabilidad. “Hacer lo que está bien”. Otra definición de eficiencia es “obtener el efecto deseado o producir el resultado esperado”.

La eficiencia o efectividad hace énfasis en los resultados, es decir, en hacer las cosas correctas, lograr objetivos y crear más valores. Este concepto busca el para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen. La pregunta básica es: ¿qué deberíamos estar haciendo?

De lo que se trata es de tener claro a qué debemos darle prioridad en el momento de definir nuestra estrategia e identificar lo que debemos hacer antes de ocuparnos de solucionar aquello que llevamos a cabo. En pocas palabras, eficacia es hacer bien las

cosas maximizando los esfuerzos y recursos orientados al cumplimiento de objetivos y metas bien definidas. Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir un 100% de eficiencia en el servicio público que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al ciudadano o impactar en la comunidad.

Dimensión 3: La calidad

Ishikawa (1986) define a la calidad como "desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor" (p.13).

Según Albrecht (1994) "el tiempo ha cambiado y no vivimos más en una economía de manufactura. Ahora vivimos en una nueva economía, la Economía de Servicios, donde las relaciones están llegando a ser más importantes que los productos físicos" (p. 57).

Reeves y Bednar (1994) dicen: No se pretende decir que una definición de Calidad es mejor que otra, sino va a depender de lo que el Cliente Externo necesita de esa empresa, esa definición es la que va a serle útil. Ninguna definición de Calidad es mejor en cada situación, porque cada definición tiene, tanto fortalezas como debilidades con relación a criterios tales como dimensiones y generalidades, utilidades gerenciales y relevancia para el consumidor (p.74).

Barker (1997) asevera que la calidad es la llave para entrar y competir en los mercados del Siglo XXI, pero además para asegurar el éxito del negocio. De acuerdo con la aseveración de Barker está claro que la única opción para satisfacer al cliente externo

o consumidores aplicar la calidad como una estrategia en la dirección del negocio, sin dejar de considerar aspectos que los mercados van definiendo, debido a su dinamismo.

Jurán y Gryna (1998) exponen a la calidad como “es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente (p.5).”

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

2.2.3. Desempeño laboral

Schneider y Reichers (1993) afirman que “el Desempeño Laboral es la descripción del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se aplican en una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperada por el sector productivo” (p. 18).

Biblioteca digital (s.f.) Conceptualiza el desempeño laboral como la fase que una empresa identifica hacia dónde quiere ir, y para ello el rendimiento que necesita. Luego darle a conocer a los empleados lo importante de la manera en que realizan su labor en cada área. (p. 24)

(EcuREd, 2016) Manifiesta: Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. (p. 1)

La productividad también involucra la cantidad de trabajo, Restrepo, Domínguez y Hoyos (2006) en su artículo científico distinguen que: Uno de los mayores inconvenientes que presentan las empresas que ya poseen una dinámica organizacional es la sobrecarga de trabajo o el tiempo ocioso de los empleados; es por esta razón que se ven en la necesidad de nivelar la carga laboral de sus colaboradores de tal forma que permita administrar de manera eficiente todas las tareas que conciernen a la empresa y optimizar la utilización de los recursos. (p. 335)

La cantidad de trabajo si no es bien manejada se convierte en un problema para la organización, esta requiere de un equilibrio y adaptación de acuerdo a las necesidades de la organización.

Evaluación del desempeño

El estudio de la evaluación ha ido incrementándose desde hace dos décadas, debido a que todas las empresas quieren captar y mantener al mejor personal. Es por ello, que existen empresas desarrolladoras de software con herramientas que soportan el proceso de evaluación de desempeño, por lo general, son empresas especializadas en la gestión del capital humano. Existen diferentes modelos de gestión de los recursos humanos, así como diferentes configuraciones de competencias y comportamientos, ello se podrá observar, más adelante, en la comparación de los sistemas de evaluación.

A nivel nacional, las empresas que utilizan un sistema de evaluación de 360° (de arquitectura web o cliente servidor) no muestran información sobre el mismo en sus páginas web, sin embargo, las entrevistas con especialistas de Recursos Humanos, obtenidas por el tesista, dan fe de ello. Estas empresas tienen gran capacidad económica, tales como: Telefónica, Interbank, Banco de Crédito del Perú, entre otros. (Fuente:

Entrevistas con especialistas en Recursos Humanos, si se desea ver las preguntas realizadas observar el balotario de preguntas en el anexo correspondiente).

A nivel internacional, se detectó una clara separación entre los países de Latinoamérica contrastados con Estados Unidos de América y países de Europa. En Latinoamérica el proceso de evaluación de 360° lo lideran las empresas mexicanas. El proceso de difusión en los demás países es lento, debido a que la documentación no es abundante y a los altos costos de adquisición de estos sistemas. En cambio, en Estados Unidos y algunos países de Europa el software de este tipo es conocido y muy vendido por las empresas que desean tener mayor control y desarrollo de sus recursos humanos.

El desempeño se relaciona con dos aspectos fundamentales en las organizaciones y se refieren a:

Clima Laboral

El “clima laboral” es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, 1996. p. 84).

Satisfacción Laboral

En el campo organizacional, una actitud se define como los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su

compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia, su comportamiento (Newstrom, 2011). En este sentido, cuando una persona tiene sentimientos positivos, pensamientos o emociones respecto a determinadas situaciones, personas u objetos, mostrará siempre una actitud favorable hacia los mismos. El desempeño laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona, Para Palma (2005), el desempeño laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. También llamada satisfacción del trabajo, se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Se debe tener presente que la labor de una persona es mucho más que las actividades normales, como ordenar documentos o esperar clientes. Cada trabajo requiere interacción entre los directivos y los demás empleados para fomentar un buen ambiente laboral y alcanzar los objetivos deseados.

La satisfacción laboral tiene relación con el desempeño; “un trabajador feliz es un trabajador productivo”. Mientras el empleado se encuentra motivado y contento con las actividades que realiza y con el ambiente laboral, pondrá mayor tesón en sus actividades y obtendrá mejores resultados.

2.2.4. Dimensiones del Desempeño Laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins y Coulter, 1998) consideramos que las dimensiones que determinan el desempeño laboral son:

Dimensión 4: Habilidades personales

Las habilidades personales representan la característica de la persona que, manteniendo su autoestima, es capaz de satisfacer expectativas de las personas con las que se relaciona. La calidad personal es la base de las demás calidades. Un tema fundamental es que el concepto de confiabilidad está ligado a la habilidad personal. Las personas son confiables en la medida que demuestren una performance sostenida de

calidad en lo que hacen y en cualquier ámbito de la vida. ¿Eres confiable? Claus Moller fue el creador de este concepto, en el que se refiere es que alguien con calidad personal, tendrá la inteligencia de poder mantener una relación de pareja, relacionarse con la sociedad y mantener un equilibrio en la toma de sus decisiones, teniendo en cuenta si su emoción será inteligente.

Hay que tener en cuenta que la habilidad personal es muy importante, ya que es la base de las demás calidades. En definitiva, ¿Qué es la habilidad personal? es estar bien consigo mismo y satisfecho de las labores realizadas durante el día a día, tanto en el trabajo como con la familia y/o amigos, no sólo por la necesidad de tener una retribución económica (en el trabajo) sino por el servicio proporcionado, tanto el servicio que tu das como en el que recibes. (Moller, 2004 como fue citado por Robbins y Coulter, 1998).

Desarrollando un poco más el concepto, unas características más o menos generalizadas sobre la habilidad personal son las siguientes:

Una persona sujeto y objeto de la ética.

Un individuo humano en equilibrio de sus rasgos internos con su medio ambiente.

Una persona consciente de sus conocimientos y habilidades y en ejercicio de ellas.

Una persona libre espiritual y emocionalmente, pero respetuosa de su condición jerárquica y de su estado.

Una persona satisfecha en su trabajo.

Una persona con armonía familiar, suficiente diversión y relaciones sociales satisfactorias.

Resumiendo, la habilidad personal se consigue estando satisfecho con su entorno. Primero hay que producir cosas de calidad y como consecuencia tendremos productos de calidad". ¿Qué conseguimos de todo esto? Con esto lo que conseguimos es una persona de calidad que se sentirá satisfecha y a gusto con sus obligaciones: personales, familiares, laborales, etc... Y esto a su vez conlleva una mejora de la productividad del individuo, así como una actitud positiva del mismo.

¿Sabemos lo que queremos? En primer lugar, debemos identificar nuestras necesidades, habilidades, fortalezas y plantearnos el camino que nos dirija a dónde queremos llegar. Para alcanzar alguna meta propuesta se requiere de acciones. Muchas veces tenemos sueños y son sólo eso hasta que los proponemos como metas y usamos parte de nuestro tiempo y esfuerzo en actividades que las conviertan en realidad. Nuestra salud, desarrollo profesional, felicidad, en fin, los resultados de las metas fijadas, dependen de la claridad de los objetivos que cada quien se trace. Cuando sabemos que queremos, nuestro entusiasmo y vitalidad aumenta; nos sentimos capaces de lograr nuestras metas, gozamos la felicidad de realizarnos, avanzamos, por lo tanto, nuestra vida nos satisface. La ausencia de objetivos nos puede hacer sentir confundidos, inquietos y desorientados, siendo presa fácil del estrés, la ansiedad y la frustración. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Consiguiendo llegar a la autorrealización estaremos satisfechos con nosotros mismos y

por tanto con nuestro entorno, y esto se puede aplicar tanto a niveles personales, como a niveles laborales.

Dimensión 5: Habilidades interpersonales

Representan los “Rasgos que reflejan la manera como una persona se presenta ante los demás cuando interactúa en diferentes escenarios sociales”

Griffin & Van Fleet (2016) indican que es la capacidad que posee un colaborador para poder entender, relacionarse e informarse con grupos y sujetos en las habilidades interpersonales; los colaboradores interactúan con muchos individuos dadas las diferentes ocupaciones que deben efectuar, asimismo requieren poseer la capacidad para laborar con diferentes clientes fuera de la organización.

Whetten & Cameron (2011) Indican que son esenciales las relaciones interpersonales para concebir en las personas una energía positiva, en el momento en que los individuos perciben interacciones positivas, se siente alegre, confortada y revitalizada. Si bien es cierto, algunos trabajadores, han triunfado a pesar de no tener buenas habilidades interpersonales, es posiblemente que aquellos que poseen excelentes habilidades aseguran su éxito. Las cualidades de las habilidades interpersonales son las que se muestran:

a. Comunicación de apoyo: Se describe a un patrón de comunicación interpersonal la cual es de provecho para comunicarse de forma honesta y exacta, principalmente en situaciones dificultosas, sin exponer las relaciones interpersonales. Siendo sus indicadores los siguientes:

- Coaching
- Consultoría u orientación

- Escucha

b. Ganar poder: Se describe a la autoridad la cual el jefe transmite a través de las relaciones interpersonales, concibiendo admiración por parte de sus subordinados. Siendo sus indicadores las siguientes:

- Ganar poder

- Ejercer influencia

- Incrementar autoridad

c. Motivación a los demás: Se describe a la motivación que el jefe puede generar con sus subordinados a través de los vínculos interpersonales que con ellos manejan. Siendo los indicadores siguientes:

- Diagnóstico de un bajo desempeño

- Creación de un entorno motivador

- Recompensas de logros

d. Manejo de conflictos: Se describe a como el jefe maneja y soluciona los conflictos que en el contexto laboral se podrían originar, resolviendo a través de las relaciones interpersonales. Siendo sus indicadores siguientes:

- Identificación de las fuentes

- Selección de estrategias

- Resolución de confrontaciones

Dimensión 6: Habilidades sociales

Las habilidades sociales tienen una gran importancia en el ser humano puesto que comprende a una serie de conductas, pensamientos y emociones que permiten un mantenimiento óptimo de nuestras relaciones interpersonales; cuando una persona es socialmente hábil no solamente busca satisfacer sus requerimientos e intereses sino también los de los demás, buscando siempre encontrar soluciones a los conflictos que pudieran presentarse. Pero también debemos de absolver el cuestionamiento del porqué de la importancia de las habilidades sociales; demostrando su prioridad por cuanto: son la principal fuente de bienestar. Cuando existe una menor cantidad de interacción existe un mayor riesgo de padecer alteraciones psicológicas (ansiedad, depresión, psicósomáticas). Incrementa la calidad de vida. La falta de habilidades sociales conlleva a la frustración, inhibición, ir obteniendo una sensación de rechazo. Y finalmente, permite el desarrollo de la autoestima. Después de realizar la búsqueda de información científica sobre las habilidades sociales hemos encontrado algunas definiciones de autores con criterios para establecer el concepto de definición. Encontrándose los siguientes puntos coincidentes: primero, las habilidades sociales son un conjunto de capacidades y destrezas que se desarrollan en el individuo; segundo, sirven para poder relacionarse con otras personas de forma adecuada; tercero, son comportamientos cognitivos y emocionales; y cuarto, se expresan a través de un lenguaje verbal y no verbal.

Complementariamente a lo señalado, para que una entidad pública (como es el caso de la Municipalidad de Celendín) sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas. El grado de desempeño laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso. Para ello, hay que tener en cuenta que el desempeño laboral no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización. Asimismo, las actitudes estn muy relacionadas

con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo (Chiavenato, 2009).

2.2.5. Relación entre la Productividad y el Desempeño Laboral

Los primeros puntos de vista sobre la relación desempeño y productividad pueden resumirse en la afirmación de que un trabajador eficiente es un trabajador productivo. Investigaciones indican que sí hay una relación positiva entre el desempeño y la productividad. Por ejemplo, la relación es más fuerte si el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos. La productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina, está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de desempeño. De manera similar, la productividad de un agente de bolsa está limitada principalmente por el movimiento general de la bolsa de valores. Si el mercado asciende y el volumen es alto, tanto los agentes satisfechos como los insatisfechos obtienen buenas comisiones. Al contrario, si el mercado va hacia abajo, no es probable que signifique mucho el nivel de satisfacción del agente. El nivel del puesto también parece ser una importante variable moderadora. Las correlaciones productividad desempeño son más fuertes para los empleados de mayor nivel, como profesionales, de supervisión y administración. Otro aspecto importante en el tema de desempeño productividad es la dirección de la flecha causal. La mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigaciones que no podían probar la causa y el efecto.

Estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que el desempeño conduce a la productividad, más que a la inversa. Si se hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto. Las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

2.2.6. El Capital Humano

Si bien en la teoría se considera importante el capital humano, en la práctica existen evidencias de que la mayor preocupación de la mayoría de las pymes es captar, mantener y lograr la plena satisfacción de sus clientes, por tanto, parece que a las empresas les interesa más este aspecto del capital relacional.

No obstante, en este capítulo vamos a analizar el capital humano como recurso de la empresa. Ya en 1986, Carrasco, analizaba el componente humano como factor en la empresa. Revisaremos las definiciones, atributos modelos y medición del mismo. También repasaremos algunos de los estudios que relacionan capital humano y resultados empresariales.

No todo el gasto que una empresa hace en recursos humanos se cuenta como un input en capital humano. Los gastos en recursos humanos, tales como los programas de formación de la plantilla, no se muestran como los gastos laborales o de servicios provistos a los empleados en el pasado o durante un período corto de tiempo sino como

inductores de valor añadido en el futuro. Los tan llamados costes o inversiones no se refieren a un conjunto absolutamente fijo de ítems contables, sino que varían de acuerdo con objetivos empresariales, destrezas y atributos concernientes a recursos humanos.

Bontis y Fitz-Enz (2002) definen capital humano como “la palanca de beneficios en la economía del conocimiento. Es el activo intelectual que se va a casa todos los días en las mentes de los empleados”.

También se define a nivel individual como la combinación de cuatro factores: herencia genética, educación, experiencia y actitudes frente a la vida y frente al trabajo. Es una fuente de innovación y de renovación estratégica. La esencia del capital humano es la verdadera inteligencia de los miembros de la organización.

Según Bontis y Fitz-Enz (2002), el capital humano como “recurso se puede personificar en un activo intangible tal como una única configuración de tareas complementarias, conocimiento tácito, acumulación meticulosa de lo que quieren los clientes y procesos internos. En una empresa se recombinan multitud de nodos que interactúan con intensidad variable. El capital humano es también un componente primario de la construcción del capital intelectual. Mientras que el capital humano comprende el conocimiento, talento y experiencia de los empleados, el capital estructural representa el conocimiento codificado basado en lo que no existe en las mentes de los empleados (bases de datos, archivos, rutinas de organización)”.

2.3. Definición de términos básicos

La definición de los términos operacionales permitirá dar claridad a las formulaciones utilizadas en el informe de la investigación realizada.

Calidad de servicio

Producen resultados según los estándares actuales de desempeño.

Creatividad hacia la mejora continua

Innovaciones a gran escala, así como pequeñas mejoras que nunca terminan, caracterizan los procesos del equipo y las actividades. La insatisfacción con el statu quo lleva a un flujo constante de ideas nuevas, experimentación y a una búsqueda de progreso.

Credibilidad y confianza

Los miembros del equipo confían en los demás en forma implícita, defienden a los miembros que no están presentes y forman relaciones interdependientes entre ellos. La integridad personal y la honestidad caracterizan las actividades de equipo y las interacciones de los miembros del equipo, el personal realiza sus actividades con una actitud de seguridad.

Clima Organizacional

A opinión de Brunnet (2011) el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad.

Condiciones de trabajo:

La evaluación del trabajo en función de la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral (Palma, 2005).

Capacitación del trabajador

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (1992), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (p. 4).

Desempeño Laboral

Chiavenato (2009) define el desempeño laboral como toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de todo aquello de lo que es responsable y que será medido en base a su ejecución.

Productividad:

Medida de la eficiencia con la cual se utiliza un recurso (humano o físico) considerando su rendimiento o resultados. La productividad se obtiene de la relación: resultados sobre recursos.

Resultados del desempeño

Los equipos de alto desempeño hacen cosas. Producen algo; no sólo lo analizan. Sin un logro, los equipos se disuelven y se vuelven ineficaces a través del tiempo.

Responsabilidad interna mutua

El sentido de responsabilidad interna es mucho mayor que en cualquier responsabilidad impuesta por un jefe o alguien externo. La autoevaluación y la responsabilidad caracterizan a un equipo de alto desempeño.

Eficiencia y participación

Realizan sus tareas de manera eficiente, haciendo uso racional de los recursos, cuidando los intereses de la empresa.

Satisfacción laboral:

Es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, 2005).

Significación de la tarea:

La disposición al trabajo en función de atribuciones asociadas con el trabajo (sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material) (Palma, 2005).

Trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Métodos de investigación

Se utilizó el método analítico para efectuar el análisis de la información de las tablas estadísticas y de los gráficos. Asimismo, se utilizó el método sintético para la elaboración del resumen y las conclusiones. El método correlacional para efectuar la comparación y relaciones de los niveles de satisfacción laboral y la productividad.

3.2. Diseño de la investigación

Se eligió el diseño no experimental transeccional descriptivo y correlacional porque no se aplicará un estímulo a la muestra ni se manipulará deliberadamente las variables, solo se observará los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Además, se recolectarán las observaciones en un momento único en el tiempo para la descripción de las variables y sus relaciones.

3.2.1. Población, muestra, unidad de análisis, unidad de observación

Población

La población del estudio está conformada por los trabajadores dependientes de la municipalidad de la provincia de Celendín. Siendo los trabajadores dependientes aquellos que pertenecen a alguna de las condiciones laborales mencionadas en el presente estudio. Para el año 2017 los trabajadores fueron de 242 personas.

Muestra

Se realizó un muestreo no probabilístico o dirigido, por consiguiente, los resultados son generalizables a la muestra en sí y no a la población. Además, debido a la necesidad de estudiar la relación del desempeño laboral con las variables: (a) condición laboral y (b) género, se realizó un muestreo por cuotas. La muestra se obtuvo de la información proporcionada por la municipalidad y se estableció las cuotas en función a la condición laboral y al género.

El tamaño de la cuota se determinó considerando los siguientes criterios:

(a) El **porcentaje** de trabajadores por condición laboral y género en la población es decir que la muestra tuvo una estructura similar a la estructura de la población respecto a la condición laboral que en donde el 76% se encontraron en el régimen laboral del Decreto Legislativo 276 de igual modo 59% fue de sexo masculino.

(b) El tamaño de la cuota por condición laboral debía ser mayor a cinco años de servicio de modo que la información se realice con personal estable que conoce la realidad de la institución.

(c) Se toma un 10% adicional en cada cuota por condición laboral, que permita tener información adicional como contingencia a las encuestas inválidas (dado que algunos colaboradores no desarrollan apropiadamente el cuestionario en cuyo caso no es considerado en el estudio y es reemplazado por esta cuota adicional).

Para el cálculo de tamaño de muestra cuando el universo es finito aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqN}{Ne^2 + z^2 pq}$$

Donde:

N = Población

$Z_{\alpha/2}$ = Correspondiente al nivel de confianza elegido del 95%.

p = Probabilidad de obtener resultados que muestren la relación entre la productividad y el desempeño, asignado un valor del 78% referencia estudio de Lorenzo (2018).

q = 1-P

e = Error máximo 10%

n: = Tamaño de la muestra

Calculo Numérico

$$n = (1.96^2 \times 0.78 \times 0.22 \times 242) / (242 \times 0.10^2 + 1.96^2 \times 0.78 \times 0.22)$$

$$n = 52$$

Tomado en cuenta los valores el cálculo de la muestra es de 52 colaboradores.

Unidad de análisis

La unidad de análisis está constituida por:

Colaboradores de la Municipalidad

Unidad de observación

Se observarán factores relacionados con las acciones o funciones desarrolladas por los trabajadores estando referidas a:

- Innovación

- Eficiencia

- Calidad del servicio

3.3. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Consiste en la búsqueda de datos mediante preguntas directas a las personas seleccionadas en la muestra, el instrumento de recolección de datos es EL CUESTIONARIO en donde se encuentran las preguntas y se registran las respuestas obtenidas de los encuestados. La información será recopilada y extraída de la base de datos de la Encuesta aplicada a los trabajadores de la municipalidad:

3.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de la investigación

Para la aplicación del instrumento en la municipalidad, se estableció contacto con el personal de los departamentos de Recursos Humanos, solicitando reuniones previas para la explicación del estudio a realizar y los beneficios a obtener. Luego de dichas reuniones, y de acuerdo al interés en participar en el estudio, se solicitaron las autorizaciones oficiales mediante las cartas respectivas. Una vez obtenidas las autorizaciones de las gerencias respectivas, se coordinó con el departamento de Recursos Humanos o de Personal para que faciliten las listas de los trabajadores por condición laboral y género, a fin de proceder con la selección aleatoria de la muestra. Luego, se envió a la municipalidad la lista de los trabajadores sorteados para que procedan a la convocatoria a través de memorandos o invitaciones. La fecha para la recolección de los datos se determinó de acuerdo a la disponibilidad de personal y de ambientes.

En la recolección de datos la participación de los trabajadores sorteados fue voluntaria. A los asistentes se les recalca que la encuesta era completamente anónima, por lo que se entregaron de manera separada los formatos de consentimiento informado y encuestas. Luego de completar la encuesta, el entrevistado entregaba la encuesta al investigador, quien verificaba que se encuentre completa, para luego devolverla al entrevistado, quien la depositaba en un ánfora preparada para tal fin.

3.5. Equipos, materiales e insumos

Respecto a los equipos, la investigación requiere de equipos tecnológicos como son Computadora y software especializado como es el EXCEL (aplicación estadística). Los materiales necesarios son útiles de escritorio y bibliografía especializada, también es necesario el uso de fichas bibliográficas organizadas adecuadamente. Los insumos principales se refieren a datos de la ENCUESTA APLICADA a los trabajadores, el asesoramiento científico de un Docente Universitario y los conocimientos adquiridos por la tesista durante su formación profesional. Dichos insumos se integran en el análisis científico del problema de estudio.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de las variables de estudio basados en los niveles obtenidos por los colaboradores de la Municipalidad de Celendín son descritos a continuación mostrados en indicadores estadísticos en las variables de estudio detallado en sus respectivas dimensiones; para determinar la condición de productividad y desempeño laboral se tomó en cuenta las escalas detalladas para los instrumentos en el capítulo anterior. A continuación, se detallan dichos resultados.

4.1. Aspectos generales de los colaboradores

En el presente numeral se describen las características generales de los colaboradores de la Municipalidad de Celendín que permite conocer entre otras cosas su género, nivel educativo, modalidad de contratación, entre otros aspectos.

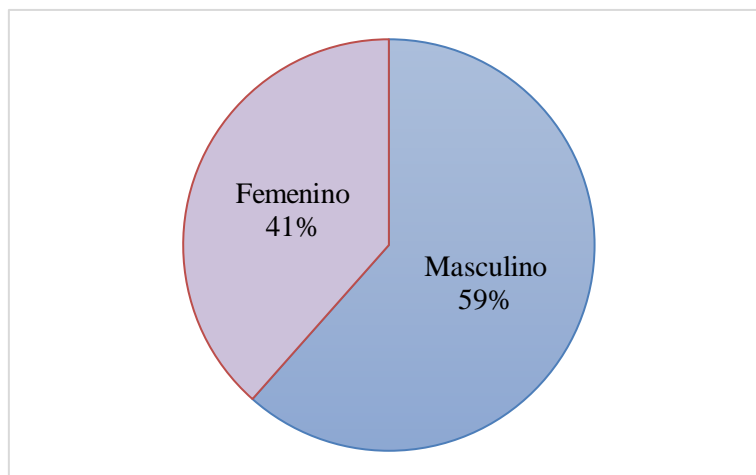


Figura 2: Género de los colaboradores obtenido de la encuesta aplicada

Respecto al género, de los colaboradores de la Municipalidad de Celendín predomina en los colaboradores el sexo masculino con un 59% frente a un 41% del sexo femenino.

Respecto a la edad de los colaboradores se presenta que el mayor porcentaje un 35% que se ubica en el intervalo de 29 a 33 años seguido de un 30% que se encuentra entre las edades de 24 a 28 años; determinando que el recurso humano en la institución es joven en mayor proporción.

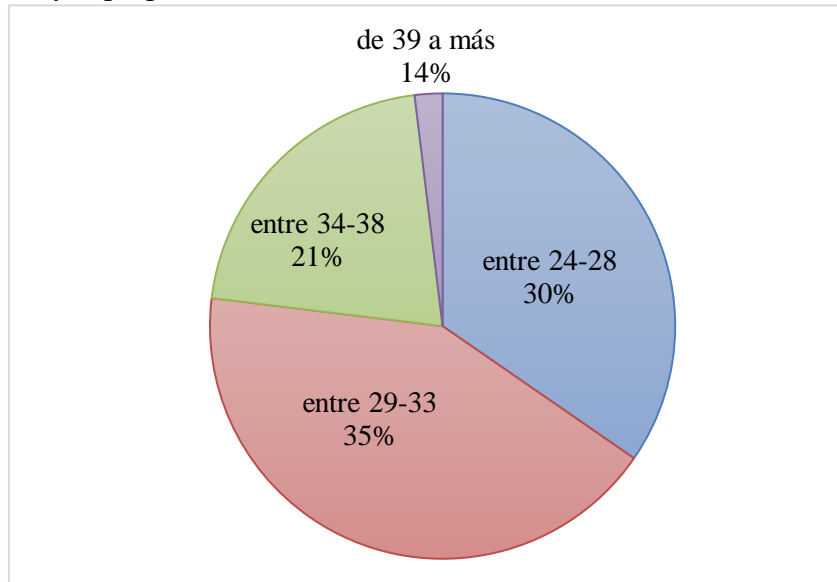


Figura 3: Edad de los colaboradores obtenido de la encuesta aplicada

Un aspecto de importancia se refiere a la calidad educativa del recurso humano, dado que esta cualidad influye en el desempeño y en el mejor servicio brindado.

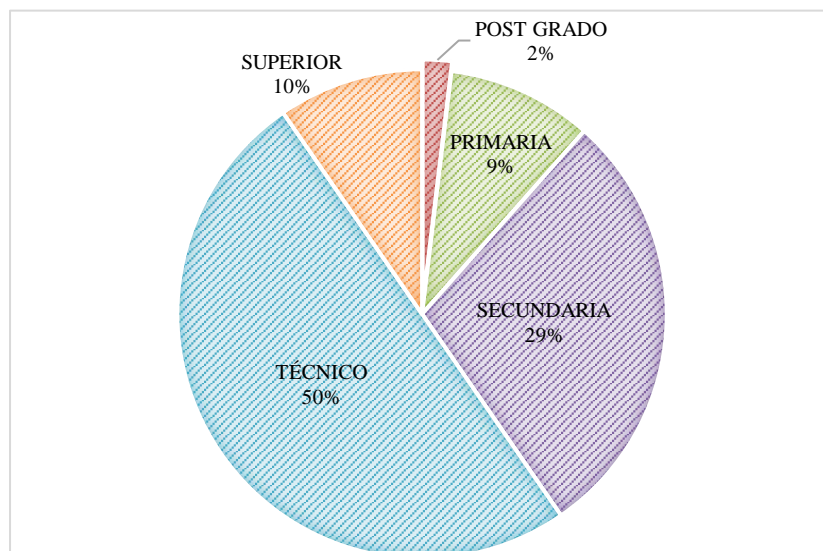


Figura 4: Nivel educativo de los colaboradores obtenido de la encuesta aplicada

Como se describe en la figura 4, del total de los colaboradores el 9% cuenta con estudios primarios, el 29% con estudios secundarios, el 50% poseen estudios técnicos y el 10% tienen estudios superiores y finalmente en mejor porcentaje el 2% cuenta con estudios de Post Grado; de esta forma se puede apreciar que la Municipalidad de Celendín cuenta en mayor proporción con personal técnico dado su naturaleza es una entidad que ofrece servicios administrativos y operativos a la ciudadanía.

En referencia a la Modalidad de Contratación la figura 5 describe la estructura de los regímenes laborales de los colaboradores; así se muestra que, el 76% pertenecen al Decreto Legislativo 276, el 11% pertenecen al Decreto Legislativo 728, el 13% pertenecen al sistema de Contrato de Administración CAS.

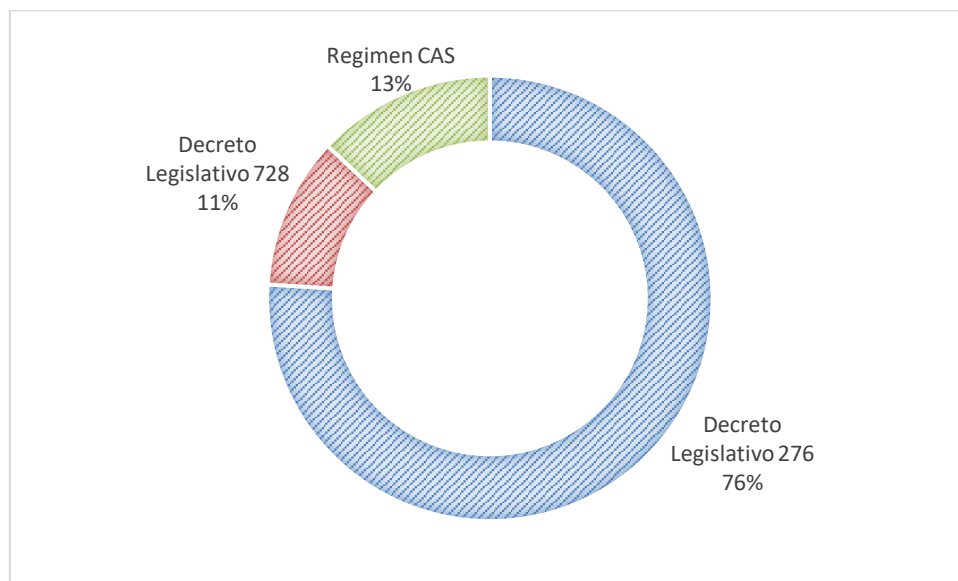


Figura 5: Régimen Laboral de los colaboradores obtenido de la encuesta aplicada.

4.2. Análisis de resultados para la variable Productividad

La variable *Productividad* está conformada por tres dimensiones, a continuación, se describen los resultados por cada una de dichas dimensiones.

4.2.1. Situación de la dimensión Innovación

Tabla 1: Calificación obtenida en la dimensión Innovación

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 0 a 17	Desfavorable	7	13.5%	13.5%
De 18 a 33	Regular	36	69.2%	82.7%
De 34 a 50	Favorable	9	17.3%	100.0%
Total		52	100%	

Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario

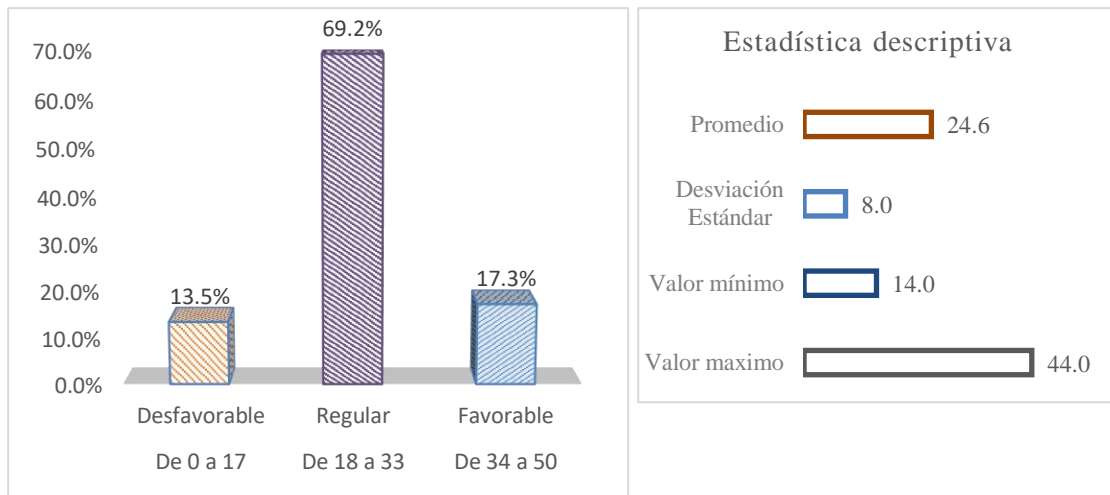


Figura 6: Nivel logrado respecto a la dimensión Innovación

Interpretación: Los resultados que se describen en detalle en la Figura 6: Nivel logrado respecto a la dimensión Innovación; el 69.2 por ciento de los colaboradores posee un nivel regular, el 17.3 por ciento alcanza un nivel considerado favorable y solamente un 13.5 por ciento registró un nivel desfavorable respecto a los intervalos de frecuencias considerados para su clasificación. Respecto a los indicadores estadísticos de la dimensión, los datos describen que el nivel promedio alcanzado en una escala del 0 al 50 fue de 24.6 que lo ubica en una calificación de REGULAR, la desviación estándar fue de

8 el puntaje máximo registrado fue de 44 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 14 para esta dimensión que forma parte de la variable clima organizacional.

4.2.2. Situación de la dimensión Eficiencia

Tabla 2: Calificación obtenida en la dimensión Eficiencia

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 0 a 17	Desfavorable	2	3.8%	3.8%
De 18 a 33	Regular	40	76.9%	80.8%
De 34 a 50	Favorable	10	19.2%	100.0%
Total		52	100%	

Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario

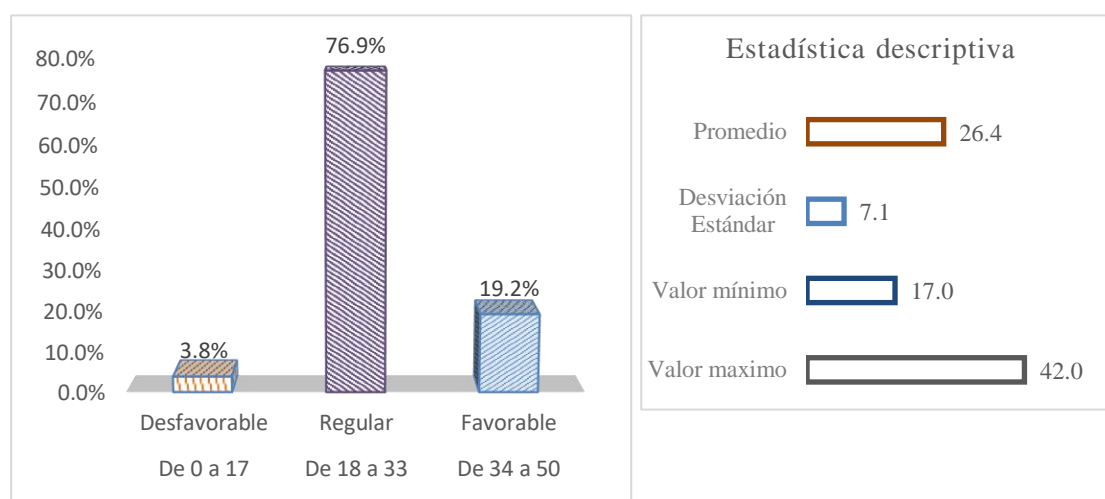


Figura 7: Nivel logrado respecto a la dimensión Eficiencia

Interpretación: Los resultados que se describen en detalle en la Figura 7: Nivel logrado respecto a la dimensión Eficiencia; el 76.9 por ciento de los colaboradores posee un nivel regular, el 19.2 por ciento alcanza un nivel considerado favorable y solamente un 3.8 por ciento registró un nivel desfavorable respecto a los intervalos de frecuencias considerados para su clasificación. Respecto a los indicadores estadísticos de la dimensión, los datos describen que el nivel promedio alcanzado en una escala del 0 al 50 fue de 26.4 que lo ubica en una calificación de REGULAR, la desviación estándar fue de 7.1 el puntaje

máximo registrado fue de 42 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 17 para esta dimensión que forma parte de la variable clima organizacional.

4.2.3. Situación de la dimensión Calidad

Tabla 3: Calificación obtenida en la dimensión Calidad

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 0 a 17	Desfavorable	4	7.7%	7.7%
De 18 a 33	Regular	31	59.6%	67.3%
De 34 a 50	Favorable	17	32.7%	100.0%
Total		52	100%	

Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario

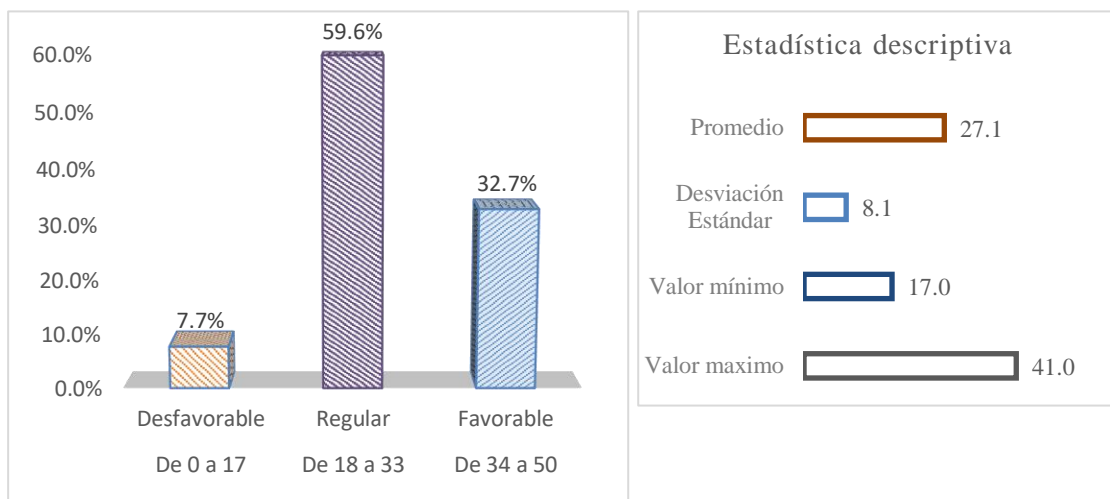


Figura 08: Nivel logrado respecto a la dimensión Calidad

Interpretación: Los resultados que se describen en detalle en la Figura 08: Nivel logrado respecto a la dimensión Calidad; el 59.6 por ciento de los colaboradores posee un nivel regular, el 32.7 por ciento alcanza un nivel considerado favorable y solamente un 7.7 por ciento registró un nivel desfavorable respecto a los intervalos de frecuencias considerados para su clasificación. Respecto a los indicadores estadísticos de la dimensión, los datos describen que el nivel promedio alcanzado en una escala del 0 al 50 fue de 27.1 que lo

ubica en una calificación de REGULAR, la desviación estándar fue de 8.1 el puntaje máximo registrado fue de 41 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 17 para esta dimensión que forma parte de la variable clima organizacional.

4.3. Análisis de resultados para la variable Desempeño Laboral

De igual manera la variable Desempeño laboral se encuentra conformada por tres dimensiones, los resultados para cada una de ellas se describen a continuación.

4.3.1. Situación de la dimensión Habilidades Personales

Tabla 4: Calificación obtenida en la dimensión Habilidades Personales

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 0 a 12	Deficiente	1	1.9%	1.9%
De 13 a 24	Aceptable	44	84.6%	86.5%
De 25 a 35	Eficiente	7	13.5%	100.0%
Total		52	100%	

Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario

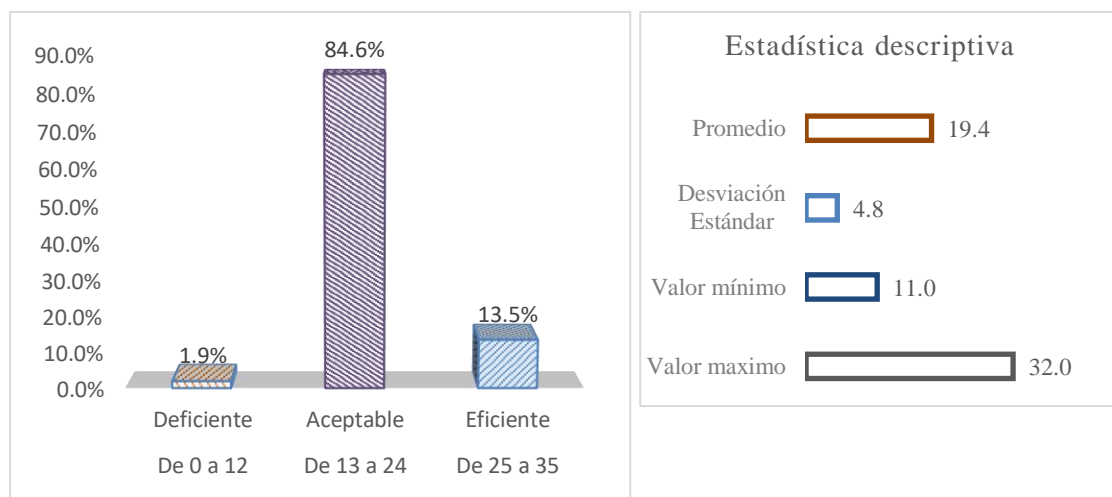


Figura 9: Nivel logrado respecto a la dimensión Habilidades Personales

Interpretación: Los resultados que se describen en detalle en la Figura 9: Nivel logrado respecto a la dimensión Habilidades Personales; el 84.6 por ciento de los colaboradores

posee un nivel aceptable, el 13.5 por ciento alcanza un nivel considerado eficiente y solamente un 1.9 por ciento registró un nivel deficiente respecto a los intervalos de frecuencias considerados para su clasificación. Respecto a los indicadores estadísticos de la dimensión, los datos describen que el nivel promedio alcanzado en una escala del 0 al 50 fue de 19.4 que lo ubica en una calificación de ACEPTABLE, la desviación estándar fue de 4.8 el puntaje máximo registrado fue de 32 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 11 para esta dimensión que forma parte de la variable desempeño laboral.

4.3.2. Situación de la dimensión Habilidades Interpersonales

Interpretación: Los resultados que se describen en detalle en la Figura 10: Nivel logrado respecto a la dimensión Habilidades Interpersonales; el 71.2 por ciento de los colaboradores posee un nivel aceptable, el 25 por ciento alcanza un nivel considerado eficiente y solamente un 3.8 por ciento registró un nivel deficiente respecto a los intervalos de frecuencias considerados para su clasificación.

Respecto a los indicadores estadísticos de la dimensión, los datos describen que el nivel promedio alcanzado en una escala del 0 al 50 fue de 24 que lo ubica en una calificación de ACEPTABLE, la desviación estándar fue de 5.7 el puntaje máximo registrado fue de 34 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 12 para esta dimensión que forma parte de la variable desempeño laboral.

Tabla 5: Calificación obtenida en la dimensión Habilidades Interpersonales

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 0 a 14	Deficiente	2	3.8%	3.8%
De 15 a 28	Aceptable	37	71.2%	75.0%
De 29 a 40	Eficiente	13	25.0%	100.0%
Total		52	100%	

Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario

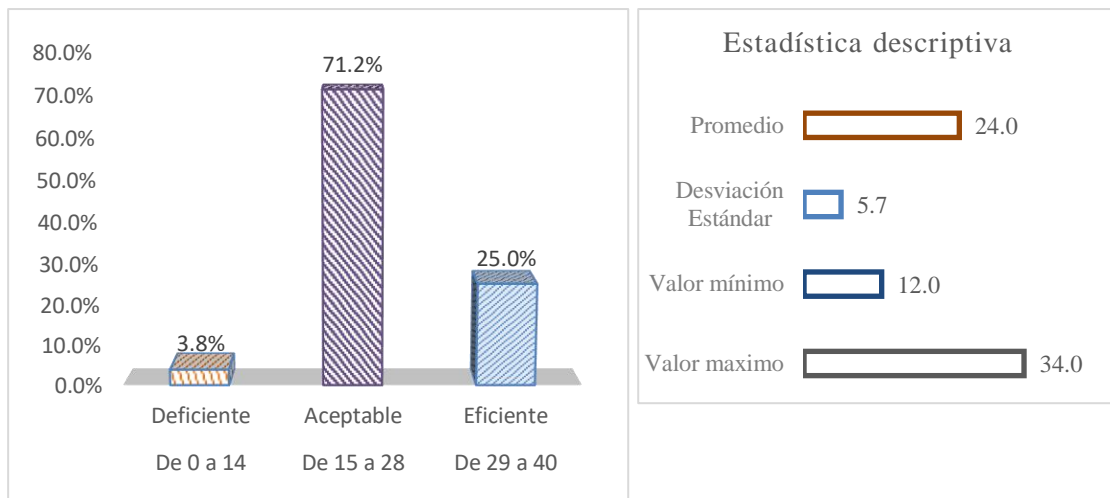


Figura 10: Nivel logrado respecto a la dimensión Habilidades Interpersonales

4.3.3. Situación de la dimensión Habilidades Sociales

Tabla 6: Calificación obtenida en la dimensión Habilidades Sociales

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 0 a 14	Deficiente	2	3.8%	3.8%
De 15 a 28	Aceptable	41	78.8%	82.7%
De 29 a 40	Eficiente	9	17.3%	100.0%
Total		52	100%	

Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario

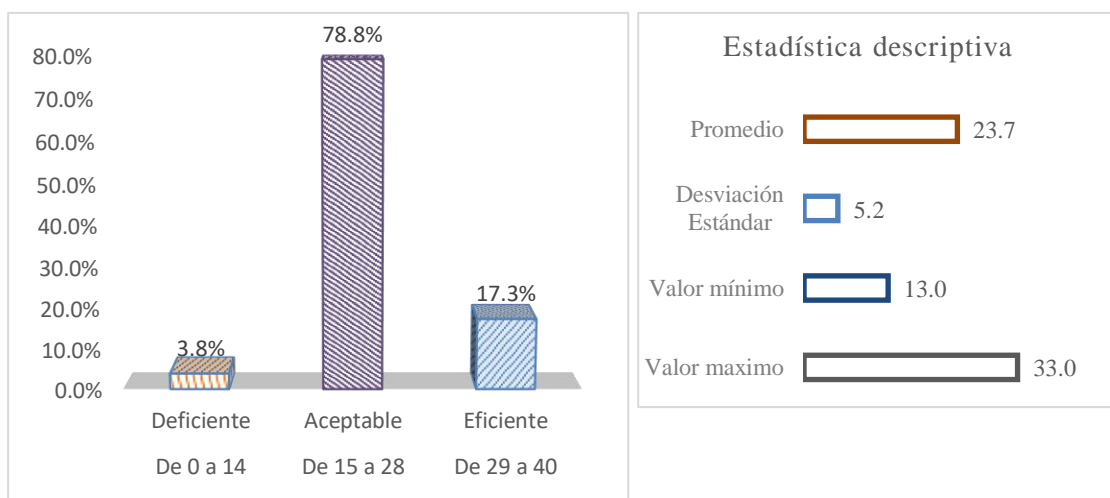


Figura 11: Nivel logrado respecto a la dimensión Habilidades Sociales

Interpretación: Los resultados que se describen en detalle en la Figura 11: Nivel logrado respecto a la dimensión Habilidades Sociales; el 78.8 por ciento de los colaboradores posee un nivel aceptable, el 17.3 por ciento alcanza un nivel considerado eficiente y solamente un 3.8 por ciento registró un nivel deficiente respecto a los intervalos de frecuencias considerados para su clasificación.

Respecto a los indicadores estadísticos de la dimensión, los datos describen que el nivel promedio alcanzado en una escala del 0 al 50 fue de 23.7 que lo ubica en una calificación de ACEPTABLE, la desviación estándar fue de 5.2 el puntaje máximo registrado fue de 33 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 13 para esta dimensión que forma parte de la variable desempeño laboral.

4.4. Análisis comparativo de las variables de estudio

La información analizada a continuación permite comparar las dos variables de estudio y ver en forma grupal los calificativos alcanzados por los colaboradores de la Municipalidad de modo que se muestren la correlación que se presentan entre ambas variables de estudio.

Tabla 7: Resultados totales de Productividad y Desempeño Laboral

Categoría	Frecuencia		Porcentaje	
	Productividad	Desempeño laboral	Productividad	Desempeño laboral
Desfavorable/deficiente	23	8	44%	31%
Aceptable	28	42	54%	65%
Favorable/eficiente	1	2	2%	4%
Total	52	52	100%	100%

Interpretación

Basado en los resultados de la tabla 7 y los datos que muestra la figura 12 se puede apreciar en términos agregados (considerando la adición de las dimensiones en cada variable de estudio) se observa respecto a:

La variable Productividad, el 44% de los colaboradores demuestra una productividad deficiente seguido de un 54% que alcanza una productividad aceptable y un 2% una productividad eficiente. Por los resultados se afirma que los colaboradores de la Municipalidad en términos de promedio poseen una **productividad aceptable** en su trabajo.

A continuación, se describe de igual forma la variable Desempeño Laboral, al respecto el nivel alcanzado es el siguiente: el 65% de los colaboradores refleja un desempeño laboral aceptable, en segunda posición el 31% demuestra un desempeño deficiente y solo un 4% un desempeño eficiente. Por los resultados se afirma que los colaboradores de la municipalidad en términos de promedio poseen un **desempeño laboral aceptable** en su trabajo.

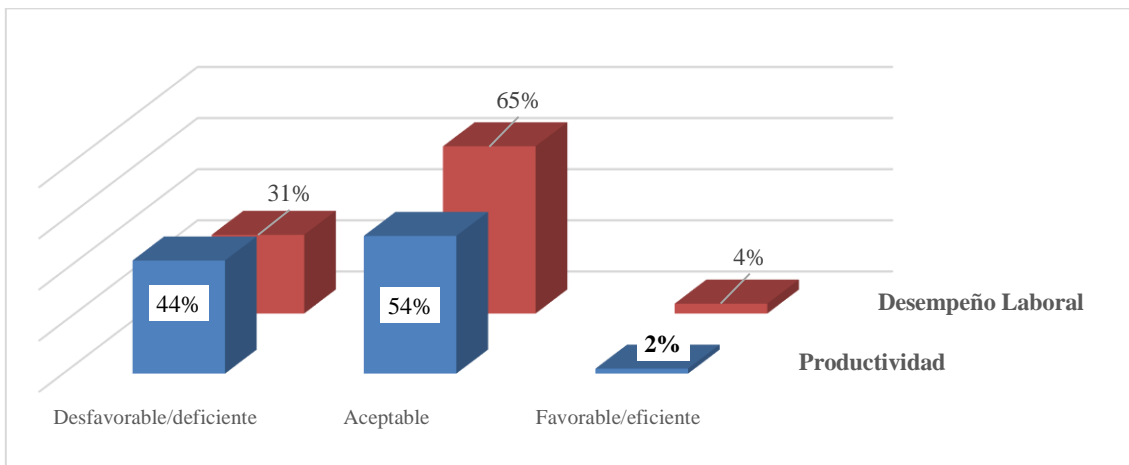


Figura 12: Variables productividad y desempeño laboral

4.5. Contrastación estadística de las hipótesis propuestas

La contrastación de las hipótesis se basa en la estimación del coeficiente de Pearson para determinar la fuerza y dirección que indican el impacto en la relación que existen entre las variables inteligencia emocional y desempeño laboral.

El coeficiente de correlación permite la medición de la correlación entre dichas variables. Entre las ventajas por la que sobresale el coeficiente de correlación respecto a otras formas de medición de correlación, es la covarianza, los resultados del coeficiente de correlación son entre -1 y +1; y siendo su simpleza para comparar diferentes correlaciones de forma más directa y simple, estableciendo el signo el sentido de la relación, y la interpretación de cada resultado es el siguiente:

Si $r = 1$: Correlación positiva perfecta. El índice refleja la dependencia total entre ambas dos variables, la que se denomina relación directa: cuando una de las variables aumenta, la otra variable aumenta en proporción constante.

Si $0 < r < 1$: Refleja que se da una correlación positiva.

Si $r = 0$: En este caso no hay una relación lineal. Aunque no significa que las variables sean independientes, ya que puede haber relaciones no lineales entre ambas variables.

Si $-1 < r < 0$: Indica que existe una correlación negativa.

Si $r = -1$: Indica una correlación negativa perfecta y una dependencia total entre ambas variables lo que se conoce como "relación inversa", que es cuando una de las variables aumenta, la otra variable en cambio disminuye en proporción constante.

Contrastación de la hipótesis general

La prueba estadística de contrastación de la hipótesis general se describe de la siguiente manera:

Hipótesis Alternativa (Ha): La productividad se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Celendín.

Hipótesis Nula (Ho): La productividad no se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Celendín.

Nivel de significancia: $\alpha=0,05$

•Regla de decisión:

Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula

Si $p \geq \alpha$; se acepta a hipótesis nula

•Prueba estadística: Prueba de correlación de Pearson

Se procede a calcular el coeficiente de correlación de Pearson, como se aprecia en los resultados de la tabla 13, el valor sig (bilateral) = p_valor es de 0,017 que es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces para ambos casos se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que *“Si existe una relación positiva alta (74 %) entre la Productividad y Desempeño Laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Celendín”*.

Tabla 13

Coefficiente de Pearson para la hipótesis general

		Desempeño laboral
Productividad	Correlación de Pearson	0,7407**
	Significancia bilateral	0.0172
	Número de datos	52

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Leyenda:

Correlación de Pearson menor a 0.4 = Nivel de correlación baja

Correlación de Pearson entre 0.4 y 0.7 = Nivel de correlación moderada

Correlación de Pearson mayor 0.7 = Nivel de correlación alta

Fuente: Para los niveles de correlación de Pearson se toma de referencia a Hernández (2015)

Decisión:

Se puede apreciar que el nivel de correlación que existe entre la variable productividad y la variable desempeño laboral, en base al valor del coeficiente de Pearson es de 0.7407 cuyo signo es positivo (+) significando que existe una relación positiva, alta y significativa de este modo aceptamos como válido la hipótesis principal del estudio:

4.6. Contrastación teórica de los resultados

El estudio identifica que el recurso humano es considerado como un factor básico en la producción del servicio público, en contraste con Bontis y Fitz-Enz (2002) quien lo definen como capital humano señalando que es “la palanca de beneficios en la economía del conocimiento. Es el activo intelectual que se va a casa todos los días en las mentes de los empleados”. Es decir, como una herramienta fundamental al servicio de la organización pública, quien es el que brinda los servicios públicos en tanto es el elemento básico de la organización, en este sentido la organización no dispone de personas, sino que se encuentra formada por colaboradores en afinidad a lo señalado por Robbins y Coulter (1998).que consideran al colaborador como aquella persona que aporta en el trabajo para lo cual requiere “estar bien consigo mismo y satisfecho de las labores realizadas durante el día a día, tanto en el trabajo como con la familia y/o amigos, no sólo por la necesidad de tener una retribución económica sino por el servicio proporcionado, tanto el servicio que tu das como en el que recibes”.

De este modo, aunque las entidades públicas son muy diferentes unas de otras, todas tienen una característica común: su éxito depende casi exclusivamente de sus recursos humanos. Todas las entidades públicas y principalmente las municipalidades del interior del departamento necesitan buenos recursos humanos y el éxito de la misma radica en contar con unos buenos recursos humanos bien dirigidos por una autoridad competente que permita ofrecer un servicio público de calidad, es decir ser productivo, en concordancia con Schneider y Reichers (1993) quienes afirman que “el Desempeño Laboral es la descripción del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se aplican en una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperada por el sector productivo”.

Los recursos humanos son personas y aunque no figuran en los balances contables y los presupuestos públicos, son su activo más importante y el más rentable de todos. Pero el éxito de la entidad no sólo depende de que cada una de las personas de la organización sea excelente, sino que depende también de la forma en que interactúan las personas y de su relación con la organización. Por ello, es importante que las personas se encuentren bien dirigidas buscando un trabajo coordinado de relaciones interpersonales afín a lo establecido por Griffin & Van Fleet (2016) quienes señalan “la capacidad que posee un colaborador para poder entender, relacionarse e informarse con grupos y sujetos en las habilidades interpersonales; los colaboradores interactúan con muchos individuos dadas las diferentes ocupaciones que deben efectuar, asimismo requieren poseer la capacidad para laborar con diferentes clientes fuera de la organización”.

Los recursos humanos son tan importantes en una municipalidad como en un ministerio. Como una entidad pública se rige de igual modo por las normas del sector público independiente del tamaño o importancia relativa de la entidad, es una organización y lo más importante para el éxito de una organización son las personas que la integran, si las personas han sido bien seleccionadas, bien formadas, bien integradas en los grupos de trabajo y se encuentran identificadas con los objetivos de la organización siendo fundamental un apropiado entorno laboral como señala Peiro y Prieto (1996) “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones”.

Por otro lado, la productividad se eleva a medida que la organización mejora, es decir, a medida que se necesitan menos recursos para obtener la misma producción, a

medida que se atiende la mayor cantidad de servicios públicos con los mismos recursos, o a medida que la producción del servicio público aumenta y los recursos utilizados se reducen.

La mejora de la productividad constituye un objetivo esencial para las entidades públicas dado que representan los servicios ofrecidos a la comunidad quien espera de ellos calidad y oportunidad de atención. Si la productividad se eleva, se ahorran recursos escasos, los costes unitarios tienden a reducirse y ello hace que se disponga de más recursos para mejorar o ampliar los servicios a la ciudadanía, lo cual, a su vez, permite a la organización mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores. Como resultado, se puede mejorar el desempeño en el trabajo, lo cual, a su vez, puede motivar a las personas a aumentar más la productividad.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El estudio evaluó la productividad del trabajador en base a sus dimensiones como son: la innovación, la eficiencia en el trabajo y la calidad; determinando que un 54% de los colaboradores alcanza un nivel aceptable y solo un 2% un nivel considerado eficiente.

La tesis evaluó el desempeño laboral en base a sus dimensiones como son: las habilidades personales, las habilidades interpersonales y las habilidades sociales; estableciendo que el 65% alcanza un nivel aceptable y solo un 4% un nivel considerado eficiente o favorable.

La investigación determina la correlación entre el desempeño y la productividad por los colaboradores, estimando coeficiente de Pearson igual a 0.7407 cuyo signo es positivo (+) estableciendo que la interrelación entre las variables es positiva alta.

El estudio determina la significancia estadística entre la productividad y el desempeño basado en los resultados que aceptan la hipótesis de investigación *“La productividad se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Celendín”*.

5.2. Recomendaciones

La Dirección de Administración de Personal de la Municipalidad tomar como referente las dimensiones innovación, la eficiencia en el trabajo y la calidad como los factores de la productividad en base a los cuales deben procurar mejoras.

A los colaboradores desarrollar sus habilidades personales, las habilidades interpersonales y las habilidades sociales que le permita tener mejores capacidades para el trabajo y ser más productivo e identificados con su Municipalidad.

A las entidades públicas locales considerar la investigación presente como un referente para mejorar las variables productividad y la variable desempeño laboral en sus entidades sabiendo que entre ellas se presenta una relación positiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, Sweeney, Williams. “Estadística para negocios y economía”. 11ª Edición; CENGAGE Learning, Mexico, 2012.
- Alicia Martínez García; “Marketing en la actividad comercial”; McGraw-Hill/Interamericana, Mexico D.F. 2014.
- Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012). Satisfacción Laboral y su Relación con algunas Variables Ocupacionales En Tres Municipalidades. Tesis Para Obtener El Grado de Magister. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Albrecht, K. (1994). Todo el poder del cliente. Barcelona: Paidòs.
- Arbaiza, L. (2010). Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos. Argentina: Cengage Learning
- Bain R. (2003). “La productividad” (2ºed). Estado de México, México. Editorial McGraw Hill.
- Barker (1997). “Paradigmas”. Editorial Mc Graw Hill. Bogota
- Bontis, N.; Fitz-Enz, J. (2002). Análisis del capital intelectual: un mapa casual de antecedentes y consecuencias del capital humano. Journal of Intellectual Capital, Vol. 3, Iss. 3, pp. 223-247.
- Brunet, Luc (2011) “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”. México, Trillas.
- Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. (2a ed.) México, México: McGraw-Hill
- Brealey – Myers; Principios de Finanzas Corporativas; Ed. Mc Graw Hill-; Quinta Edición; España 2010.
- Drovett, S. (1992) “Diversión de la Salud”. Editorial Maechi. Buenos Aires.
- EcuREd (2016) “El desempeño laboral”
https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral
- Fabián (2019) en su tesis “El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2018” para Optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias mención Administración y Gerencia Pública. Cajamarca.

- Juran y F. Gryna. (1998) "Análisis y planeación de la calidad", (3ers ed), Mexico: McGraw.
- John (2012) "Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia" Editorial PAX MEXICO; Octava Edición, Mexico.
- Harris, John (2001) Buscar la satisfacción del cliente es buen negocio. Buenos Aires: Sur.
- Harvey Thompson. "¿Quién me ha robado al cliente?"; Editorial: Financial Times Press, 2014.
- Hernández Sampieri (2015) "Metodología de la investigación" McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, Sexta Edición, Mexico D.F. 2015.
- Ishikawa (1986) "Que es el control de calidad" la modalidad japonesa (2a ed), Colombia: Norma. p. 13.
- Fabian (2019) "El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2018" Tesis de Maestría en Ciencias mención Administración y Gerencia Pública. Cajamarca.
- Fuentes (2015), "Satisfacción laboral y su influencia en la productividad" Tesis. Universidad Rafael. Guatemala.
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Griffin R, Van Fleet D. (2016) Habilidades Directivas, Evaluación y Desarrollo. México D.F.: Cengage Learning. 792 p.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva global. (12° ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Landívar. Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall.
- Livaque (2017). "El Clima Laboral y su relación con el Desempeño Docente en la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca 2015-2016". Tesis de Maestría. EPG. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Lorenzo (2018) en su investigación "La Productividad Laboral y Competencia

Laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE – Lima, 2017”. Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo. Lima.

Martínez, Maria E (2007). El concepto de productividad en el análisis económico. Red de Estudios de la Economía Mundial, México.

Navarro (2012) “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad”. Psicología Industrial y Organizacional de la Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango – Guatemala.

Osorio (2013) en su tesis “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal de la Sede de la Dirección Regional de Agricultura Junín”, para optar el grado de Licenciado en Administración. Universidad del Centro del Perú.

Newstron, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. (13a ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.

Paula Lagares Barreiro (2007) “Población y muestra. Técnicas de muestreo”; Editorial Nuevo Mundo, Universidad de Sevilla. España.

Palma, S. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.

Peiró J.M. y Prieto F. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo, Síntesis, 1996, Tomo 1 y 2 (Volumen I. La actividad laboral en su contexto. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo). Reeves, C., & Bednar, D. A. (1994). Definición de calidad: alternativas e implicaciones. La revisión de la Academia de Gestión, 19(3), 419-445.

Restrepo, Domínguez y Hoyos (2006) “Valoración de la carga laboral en una empresa de servicios” Scientia et Technica Año XII, No 32, diciembre de 2006. UTP. ISSN 0122-1701

Robbins, S.; Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter M. (2005). Administración (8ª. Edición). México: Prentice

Hall.

Rojas (2012). “Gestión y Políticas Públicas: Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local”. Boletín Institucional e-governa, 19, 2-4.

Schroeder, R. (2002). Administración de Operaciones (2° ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

Schneider y Reichers (1983). “Sobre la etiología de los climas”. Psicología del Personal, 36, 19-39.

Whetten, D. y Cameron, k. (2011). Desarrollo de habilidades directivas (8a ed.). Pearson.

ANEXOS

Anexo 1: Hojas de cuestionarios

Cuestionario referido a la productividad

Estimado colaborador de la Municipalidad Provincial de Celendín: a continuación, encontrará un cuestionario para medir la percepción de productividad. Son cinco escalas. Le agradeceremos que lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (x), solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

Escala: 5) Todo o Siempre 4) Mucho 3) Regular 2) Poco 1) Ninguna o nunca

N	Productividad	1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, e mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones					
16	Se valoran los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimientos por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					

33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.				
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.				
35	La remuneración es atractiva con respecto con la de otras organizaciones.				
36	La empresa promueve el desarrollo personal.				
37	Los servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.				
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.				
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.				
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.				
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.				
42	Hay clara definición de visión, misión o planes estratégicos.				
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.				
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.				
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.				
46	Se reconocen los logros en el trabajo.				
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.				
48	Existe un trato justo en la institución.				
49	Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.				
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.				

Cuestionario Percepción del Desempeño Laboral

Estimado colaborador: A continuación, se le presenta un instrumento para que evalúe cuidadosamente el desempeño de la persona que ocupa el puesto en cuestión. Seleccione con una única respuesta para los reactivos que se le presenta, siempre, frecuentemente, algunas veces, nunca y coloque un aspa (X) en el cuadro que corresponda. Debe ser objetivo en su respuesta.

Escala: 5) Todo o Siempre 4) Mucho 3) Regular 2) Poco 1) Ninguna o nunca

N	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	1	2	3	4	5
1	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
2	Se siento feliz por los resultados que logra en su trabajo.					
3	Ofrecen retroalimentación de manera precisa y oportuna.					
4	Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias.					
5	La evaluación que se hace al trabajo ayuda a mejorar las tareas.					
6	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal.					
7	Se promueve los altos niveles de desempeño.					
8	Realiza el trabajo en tiempo establecido y sin errores.					
9	Puede trabajar de forma independiente.					
10	Produce y realiza su trabajo en forma metódica y ordenada.					
11	Cumple con el horario y registra puntualidad.					
12	Assume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones.					
13	La responsabilidad del puesto está claramente definida.					
14	Informa y consulta oportunamente al jefe sobre cambios que los afecten					
15	Cumple con los objetivos demostrando iniciativa en la realización de actividades en tiempo indicado.					
16	Se anticipa a las necesidades y problemas futuros.					
17	Reacciona de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas.					

18	Responde de forma clara y oportuna dudas del personal de la institución.				
19	Demuestra respeto a sus jefes compañeros de trabajo.				
20	Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo.				
21	El trabajo que realiza permite desarrollar al máximo sus capacidades.				
22	Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.				
23	Se recibe preparación necesaria para realizar el cambio.				
24	Los jefes promueven las capacitaciones.				
25	Su trabajo permite desarrollarse profesionalmente y lograr sus metas.				
26	La institución promueve el desarrollo personal.				
27	Aplica la experiencia, capacidades y conocimientos adquiridos				
28	Se recibe preparación para realizar el trabajo.				

Anexo 2: Tabulación de los resultados

PREGUNTAS DE PRODUCTIVIDAD LABORAL

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50		
1	2	3	2	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3		
2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	4	4	2	2	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3	3		
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3		
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	
5	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	5	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	
6	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	3	4	4	4	2	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3	3	3	3	3	
7	3	3	4	5	3	2	3	3	3	2	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	5	3	4	4	3	4	2	2	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	
8	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
9	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
10	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	2	1	2	1
12	2	1	2	2	3	1	2	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	
13	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	1	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	
14	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	
15	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	
16	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	
17	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2
18	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	
19	2	1	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	
20	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	3	3	3	
21	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	4	5	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	4	5	3	3	3	4	4	3	4	

22	2	3	3	3	2	2	3	3	3	5	2	3	3	3	4	2	5	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	4	3	4	3	4	4	3	4		
23	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	3	2	2	2			
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
25	2	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	2	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
26	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	3	2					
27	2	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	2	1	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	2	2	1	1					
28	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	1	3	2	2	2						
29	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2				
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2					
31	2	3	1	2	2	1	3	3	1	3	2	2	3	3	2	2	1	2	3	3	1	2	3	3	1	1	2	1	3	2	3	1	3	2	2	2	1	3	2	1	2	3	1	2	1	1	3	2	1	2					
32	3	5	3	3	3	5	4	5	3	4	3	3	3	5	3	3	5	4	3	3	4	5	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	3	5	3	4	4	4	3					
33	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	3	4	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	3	4	3	5	4	3	5	5	3					
34	4	4	5	5	3	3	3	4	3	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	3	5	3	5	4	5	5					
35	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4					
36	2	2	4	4	3	4	4	2	2	3	4	4	4	3	2	2	2	4	2	2	3	4	2	2	4	2	3	4	2	4	2	3	4	3	3	4	2	4	2	3	3	4	4	4	3	2	4	3	2	2	3	4	4	4	2
37	3	3	2	4	3	3	2	4	2	2	3	2	2	4	2	2	4	2	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	4	2	4	2	2	4	4	2	2	3	4	2	3	3	2	2	3	2	3					
38	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3				
39	2	3	3	2	3	1	2	3	1	1	3	2	1	3	2	3	3	2	3	1	2	2	1	1	2	3	3	1	1	1	3	2	1	2	1	2	1	2	3	3	1	2	1	1	1	1	3	2	1	2					
40	5	3	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5	3	5	4	3	5	3	4	3	3	4	4	5	3	3	5	3	4	5	3	3	4	3	5	4	5	5	4	3	3	4	4					
41	4	4	4	5	5	4	3	3	4	5	4	5	5	3	5	4	4	5	3	5	5	3	3	3	5	4	3	3	5	5	5	4	3	5	3	3	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5					
42	3	3	5	3	3	3	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	5	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	5	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	5	3	4	5	5	5					
43	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	1	1	3	3	2	1	2	1	2	2	2	3	1	3	2	1	1	3	3	3	2	1	1	3	3	2	3	3	1	1	2	3	2	3	3	2	1	3	2	3					
44	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	
45	1	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	1	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2		
46	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1			
47	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	3		
48	4	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	5	3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	2	4	4	3	2	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3				
49	4	4	3	2	3	4	4	4	3	2	5	4	4	3	4	2	3	4	3	3	4	2	4	3	4	5	3	2	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3				

50	3	3	4	5	3	2	3	4	3	2	3	3	4	5	4	3	3	5	3	5	3	4	4	3	4	2	2	4	3	3	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	
51	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
52	2	1	2	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2

PREGUNTAS DE DESEMPEÑO LABORAL

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	3	2	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	2	2	2	2	4	2
2	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	2
3	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2	4	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	3	2	4	2
6	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3
7	2	3	2	2	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	3	2	4	2
8	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3
11	2	3	2	1	2	2	1	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	1	2	2	2	2
12	2	2	1	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2
13	1	3	3	2	2	2	1	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	5	5	3	4	1	1	2	1	4	2
14	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2
15	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2
16	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2
17	1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2
18	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2
19	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2
20	3	2	3	2	3	2	1	4	2	2	2	2	1	2	3	3	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1

21	4	3	2	2	4	2	2	3	2	2	3	4	4	3	3	2	4	2	3	3	4	4	3	2	2	2	2	3	
22	4	2	2	2	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	2	3	2	2	3	2	2	4	3	3	4	4	3	4	
23	4	2	3	3	3	2	3	4	3	4	4	2	3	3	3	2	3	2	2	4	3	3	2	3	2	3	2	2	
24	2	2	4	4	2	2	2	4	3	2	2	3	2	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4	2	3	4	3	3	
25	3	2	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	4	4	4	4	2	3	2	3	3	4	4	4	3	2	3	4	
26	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	1	2	2	4	2	2	4	
27	2	2	3	2	3	2	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	
28	2	3	2	3	4	4	2	3	4	2	4	2	2	4	2	4	3	3	2	2	4	3	4	2	4	3	3	2	
29	2	2	4	3	4	2	4	2	2	3	2	3	3	4	4	3	4	2	3	3	2	2	4	4	3	4	2	3	
30	2	3	2	2	2	2	2	3	3	4	2	5	2	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	
31	1	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	1	2	2	3	1	1	2	3	2	3	3	2	1	2	3	1	2	
32	3	3	4	3	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	5	3	4	5	3	
33	3	4	4	5	5	3	4	3	3	5	3	5	3	3	5	3	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	
34	2	2	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	3	5	5	4	4	3	4	5	5	5	
35	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	
36	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	4	2	4	2	4	3	3	4	3	2	4	2	4	4	4	3	2	4	
37	3	2	3	1	3	2	3	3	3	4	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	3	1	1	2	1	3
38	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	
39	3	2	3	3	1	3	1	1	2	2	1	1	1	2	3	1	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	3	3	
40	5	3	3	5	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	3	5	3	3	3	5	5	4	3	3	
41	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	3	3	5	4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	5	5	3	4	
42	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	3	5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	5	3	4	3	
43	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	2	3	3	2	2	3	2	1	3	2	
44	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	
45	3	4	2	4	3	3	4	4	2	4	3	2	3	2	4	3	3	4	4	2	4	4	2	3	2	3	3	3	
46	4	4	3	2	2	4	4	1	4	4	3	2	1	2	2	2	4	4	1	4	3	3	2	4	2	2	1	2	
47	1	2	1	1	2	2	2	3	3	2	1	1	1	4	1	2	2	2	3	3	5	3	1	3	1	2	2	3	
48	2	4	3	4	2	2	4	2	4	3	4	4	3	2	4	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	4	2	3	

49	3	2	3	4	2	3	3	3	3	4	4	2	2	2	4	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4
50	4	4	2	3	5	3	4	2	3	2	4	2	2	3	3	5	3	4	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3
51	3	4	5	2	2	2	2	4	2	2	5	4	2	4	2	2	2	2	4	2	3	3	4	4	4	4	2	3
52	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4

Anexo 3: Resultados estadísticos

Indicador	PRODUCTIVIDAD LABORAL			DESEMPEÑO LABORAL			PUNTAJES TOTALES	
	Innovación	Eficiencia	Calidad	Habilidades Personales	Habilidades Interpersonales	Habilidades Sociales	Productividad Laboral	Desempeño Laboral
1	22	27	29	18	31	27	78	76
2	22	29	32	19	29	28	83	76
3	25	29	31	15	31	30	85	76
4	30	28	29	21	24	19	87	64
5	29	27	35	23	31	28	91	82
6	28	31	37	23	32	30	96	85
7	26	30	33	14	16	27	89	57
8	14	19	20	17	32	28	53	77
9	15	17	17	13	23	16	49	52
10	19	20	19	21	24	24	58	69
11	14	21	19	13	23	23	54	59
12	19	17	17	13	25	25	53	63
13	18	23	22	14	19	16	63	49
14	21	22	20	14	27	28	63	69
15	20	21	20	16	16	17	61	49
16	22	23	23	17	18	20	68	55
17	19	22	19	18	16	17	60	51
18	18	20	19	14	16	13	57	43
19	23	19	18	14	12	19	60	45
20	21	21	23	14	20	19	65	53
21	25	30	36	16	18	14	91	48
22	24	31	34	19	24	25	89	68
23	18	22	23	20	27	21	63	68
24	22	22	22	20	26	21	66	67
25	22	23	26	18	22	26	71	66
26	20	23	25	19	23	25	68	67
27	23	23	25	22	24	19	71	65
28	16	23	23	18	27	26	62	71
29	20	21	19	20	23	25	60	68
30	18	20	19	21	23	23	57	67
31	17	21	22	15	26	28	60	69
32	37	42	39	15	18	17	118	50
33	42	39	41	25	30	28	122	83
34	39	40	39	28	30	32	118	90
35	33	34	34	23	33	32	101	88
36	29	33	35	24	27	27	97	78
37	29	33	27	20	24	25	89	69
38	36	35	37	17	22	17	108	56

39	21	23	17	24	27	29	61	80
40	44	39	35	16	13	16	118	45
41	40	39	39	26	33	30	118	89
42	33	41	41	32	31	30	115	93
43	19	21	22	32	34	33	62	99
44	34	36	36	18	15	18	106	51
45	16	22	22	26	29	30	60	85
46	18	20	17	23	24	26	55	73
47	19	21	21	23	19	23	61	65
48	39	30	38	11	16	21	107	48
49	36	34	36	21	26	22	106	69
50	26	30	40	20	24	20	96	64
51	14	19	20	25	21	25	53	71
52	23	19	18	20	25	22	60	67

Valor máximo	44.00	42.00	41.00	32.00	34.00	33.00	122.00	99.00
Valor mínimo	14.00	17.00	17.00	11.00	12.00	13.00	49.00	43.00
Desviación	7.96	7.06	8.05	4.76	5.65	5.17	22.19	13.73
Promedio	24.56	26.44	27.12	19.38	24.02	23.65	78.12	67.06