

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA**



**INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD  
DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYANDO**

**Tesis**

**Para optar al grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA**

**FREDDY ORLANDO VALERA SANGAMA**

**Tingo María – Perú**

**2019**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DIRECCIÓN**



*"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"*

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
**Nro. 036-2019-EPG-UNAS**

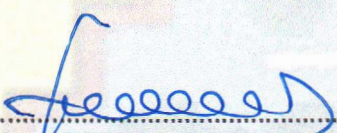
En la ciudad universitaria, siendo las 11:35am, del día miércoles 06 de noviembre del 2019, reunidos en la Sala de Grados de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, se instaló el Jurado Calificador a fin de proceder a la sustentación de la tesis titulada:

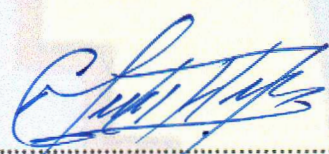
**"INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYANDO"**

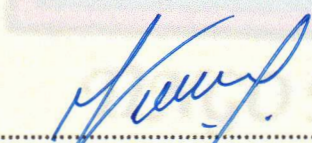
A cargo del candidato al Grado de Maestro en Ciencias Económicas, mención Gestión Pública, Lic. Freddy Orlando Valera Sangama.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas de rigor, el Jurado Calificador procedió a emitir su fallo declarando **APROBADO** con el calificativo de **MUY BUENO**.

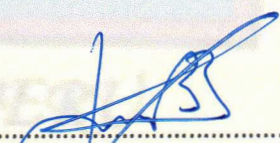
Acto seguido, a horas 12:45pm. el presidente dio por culminada la sustentación; procediéndose a la suscripción de la presente acta por parte de los miembros del jurado, quienes dejan constancia de su firma en señal de conformidad.

  
.....  
Dr. LUIS MORALES Y CHOCANO  
Presidente del Jurado

  
.....  
M.Sc. WALTER MUCHA HUAMAN  
Miembro del Jurado

  
.....  
Dr. MIGUEL ANGULO CÁRDENAS  
Miembro del Jurado



  
.....  
M.Sc. JIMMY BAZAN RIVERA  
Asesor

## DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por la esperanza, vida y amor incondicional.

A mis Padres Llermé e Ignacio por su apoyo incondicional, y la orientación hacia el camino del bien.

A mis hermanos Richard, Jean y Gina, por los consejos de manera oportuna, por preocuparse por la familia y estar siempre juntos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la prestigiosa Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, por haberme dado la oportunidad de haber realizado mis estudios de Posgrado, Maestría en Ciencias Económicas, mención en Gestión Pública.

A los diferentes maestros por haberme brindando sus conocimientos y experiencias en las diferentes materias desarrolladas como parte de esta Maestría en Ciencias Económicas, mención Gestión Pública.

A mi amigo y asesor M. Sc. Jimmy R. Bazán Rivera por su paciencia, apoyo y sugerencia desinteresado que me brindó para culminar con la presente investigación.

A mis amigos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, a un colega en especial Kevin J., Villanueva Vilcahuamán por su apoyo desinteresado y compartir gratas experiencias y discusiones para la culminación del presente trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE DE CONTENIDO	
ÍNDICE DE TABLAS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1.1. Contexto .....	1
1.1.2. El Problema de Investigación .....	2
1.1.3. Interrogantes.....	5
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	5
1.2.1. Justificación Teórica .....	5
1.2.2. Justificación Práctica .....	5
1.3. OBJETIVOS .....	6
1.3.1. Objetivo Principal .....	6
1.3.2. Objetivos Secundarios .....	6
1.4. HIPÓTESIS Y MODELO .....	6
1.4.1. Hipótesis .....	6
1.4.2. Modelo .....	7
1.4.3. Variables e Indicadores .....	8
CAPITULO II. METODOLOGÍA.....	10
2.1. CLASE DE INVESTIGACIÓN.....	10
2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	10
2.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	10
2.4. POBLACIÓN .....	10
2.4.1. Delimitación .....	10
2.5. MUESTRA.....	11
2.6. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	11
2.7. MÉTODOS .....	11
2.7.1. Método Deductivo .....	11
2.7.2. Método Descriptivo .....	11

2.7.3. Método Dialectico .....	12
2.8. TÉCNICAS .....	12
2.8.1. La Sistematización Bibliográfica .....	12
2.8.2. Prueba Estadística .....	12
2.8.3. La Encuesta .....	12
CAPITULO III. REVISIÓN DE LITERATURA .....	13
3.1. CLIMA LABORAL .....	13
3.2. PRODUCTIVIDAD .....	26
3.3. CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD .....	41
CAPITULO IV. RESULTADOS .....	48
4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS .....	48
4.1.1. Aspectos Generales .....	48
4.1.2. Clima Laboral .....	49
4.1.3. Productividad Laboral .....	69
4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	92
4.2.1. Hipótesis .....	92
4.2.2. Modelo .....	93
4.2.3. Variables e Indicadores .....	94
4.2.4. Cuadro Principal .....	100
4.2.5. Validación de la Hipótesis .....	101
4.2.6. Balance Global de Interpretación de las Pruebas .....	105
CAPITULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	106
5.1. RELACIÓN ENTRE VARIABLES .....	106
5.2. CONCORDANCIA CON TRABAJOS ANTERIORES .....	107
CONCLUSIONES .....	109
RECOMENDACIONES .....	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	111
ANEXOS .....	115
Anexo 1: Matriz De Consistencia .....	115
Anexo 2: Encuesta Clima Laboral .....	117
Anexo 3: Encuesta Productividad Laboral .....	121
Anexo 4: Panel Fotográfico de la Aplicación de La encuesta al personal de la Municipalidad Distrital de Luyando .....	125

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Producto Bruto Interno per cápita a precios constantes de 2007 (Soles), periodo 2007 al 2015 .....	2
Tabla 2: Personal de la Municipalidad distrital de Luyando por categoría de ocupación, 2018.....	3
Tabla 3: Variables, dimensiones e indicadores de la investigación.....	8
Tabla 4: Delimitación de la población, según categoría de ocupación.....	11
Tabla 5: Síntesis del enfoque estructuralista, subjetivo y de síntesis.....	24
Tabla 6: Personal de la Municipalidad distrital de Luyando por categoría de ocupación, 2018.....	48
Tabla 7: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la edad	49
Tabla 8: Satisfacción del personal administrativo de la MDL respecto al clima laboral .....	49
Tabla 9: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del recurso material necesario para el buen rendimiento de sus funciones .....	50
Tabla 10: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del ambiente físico para el trabajo adecuado.....	51
Tabla 11: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del equipo necesario para el buen rendimiento de sus funciones .....	51
Tabla 12: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 1 ambiente físico.....	52
Tabla 13: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción de la identificación con la misión y visión de la institución ...	53
Tabla 14: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción de la motivación del jefe para realizar constantemente su trabajo de forma efectiva .....	54
Tabla 15: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción de la actitud del jefe cuando se plantea un cambio.....	54
Tabla 16: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 2 características estructurales .....	55

Tabla 17: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción de la relación con sus compañeros y jefes.....	56
Tabla 18: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del clima laboral que se maneja en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones.....	57
Tabla 19: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 3 ambiente social .....	58
Tabla 20: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción que se mantiene en una actitud positiva ante los cambios que se generan en la institución .....	59
Tabla 21: Distribución del personal administrativo de la MDL, según el conocimiento de los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones .....	59
Tabla 22: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción que se siente orgulloso del trabajo que realiza .....	60
Tabla 23: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la participación, aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido	60
Tabla 24: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la identificación con las funciones que tiene a su cargo .....	61
Tabla 25: Distribución del personal administrativo de la MDL, según el compromiso personal para que la institución cumpla con las metas establecidas .....	61
Tabla 26: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si se siente productivo cuando realiza su trabajo .....	62
Tabla 27: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del trabajo que realiza, ya que ello ayuda a alcanzar los objetivos institucionales .....	62
Tabla 28: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción con la afirmación “su trabajo es importante para la institución” .....	63
Tabla 29: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del trabajo que realiza, considera que tiene la oportunidad de hacer una carrera dentro de la institución .....	64

Tabla 30: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 4 características personales .....	64
Tabla 31: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si su jefe promueve en la unidad el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales .....	66
Tabla 32: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si los valores de la organización están acordes a los suyos .....	66
Tabla 33: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la importancia de su trabajo para la institución .....	67
Tabla 34: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 5 comportamiento organizacional .....	68
Tabla 35: Satisfacción del personal administrativo de la MDL respecto a la productividad laboral.....	69
Tabla 36: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del control físico y administrativo sobre el material, equipo y enseres bajo su responsabilidad.....	70
Tabla 37: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del buen uso del equipo e instrumentos de trabajo .....	71
Tabla 38: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 1 factores duros (factor interno) .....	72
Tabla 39: Distribución del personal administrativo de la MDL, según el aporte de sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros .....	73
Tabla 40: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la aplicación de valores institucionales en su puesto de trabajo.....	73
Tabla 41: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la lealtad con sus superiores.....	74
Tabla 42: Distribución del personal administrativo de la MDL, según las buenas relaciones interpersonales con sus compañeros .....	74
Tabla 43: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la participación de actividades en grupo.....	75
Tabla 44: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la abstención a murmuraciones de sus compañeros y superiores .....	75
Tabla 45: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la puntualidad con la entrega de trabajos que se le asignan .....	76

Tabla 46: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la ausencia de su inmediato superior asume la responsabilidad .....	76
Tabla 47: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo .....	77
Tabla 48: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas .....	77
Tabla 49: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión .....	78
Tabla 50: Distribución del personal administrativo de la MDL según si brinda más tiempo del requerido .....	78
Tabla 51: Distribución del personal administrativo de la MDL, según el cumplimiento con los procedimientos administrativos establecidos en la unidad .....	79
Tabla 52: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la aplicación de sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la realización de sus tareas.....	79
Tabla 53: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la participación con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo .....	80
Tabla 54: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la participación con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas.....	80
Tabla 55: Distribución del personal administrativo de la MDL, según efectividad de realizar aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su unidad .....	81
Tabla 56: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 2 factor blando (factor interno) .....	82
Tabla 57: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la falta a sus labores cuando es una verdadera emergencia .....	84
Tabla 58: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 3 ajustes estructurales (factor externo).....	85
Tabla 59: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si cuenta con conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa.....	86

Tabla 60: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la preocupación por superarse académicamente asistiendo a cursos de capacitación .....	86
Tabla 61: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la aplicación de nuevos conocimientos en su lugar de trabajo .....	87
Tabla 62: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo .....	87
Tabla 63: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 4 recursos naturales (factor externo) .....	88
Tabla 64: Distribución del personal administrativo de la MDL, según el buen desempeño en el uso de las TIC .....	89
Tabla 65: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si su salario les permite satisfacer sus necesidades .....	89
Tabla 66: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si la ruta de transporte dificulta el cumplimiento de las metas establecidas.....	90
Tabla 67: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 5 administración pública e infraestructura (factor externo) .....	91
Tabla 68: Variables, dimensiones e indicadores de la investigación.....	94
Tabla 69: Cuantificación de los indicadores – Variables y Dimensiones.....	96
Tabla 70: Cuantificación de las variables de estudio .....	100
Tabla 71: Correlación del clima laboral en la productividad laboral .....	103
Tabla 72: Nivel de relación según el valor del coeficiente de correlación ..	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Porcentaje de ejecución de gastos (actividades y proyectos) en la Municipalidad Distrital de Luyando, periodo 2008 al 2017.....	3
Figura 2: Organigrama típico y el patrón grupal de organización.....	16
Figura 3: La forma de organización en grupos superpuestos .....	16
Figura 4: Eslabones de vinculación superpuestos. ....	17
Figura 5: Modelo de organización de Likert .....	17
Figura 6: Productividad laboral en Latinoamérica (var %).....	30
Figura 7: Factores de productividad.....	34
Figura 8: Principales factores macroeconómicos de la productividad.....	39
Figura 9: Flujo de relaciones e influencias del clima laboral .....	47
Figura 10: Satisfacción del personal administrativo de la MDL respecto clima laboral .....	50
Figura 11: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 1 ambiente físico.....	53
Figura 12: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 2 características estructurales .....	56
Figura 13: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 3 ambiente social.....	58
Figura 14: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 4 características personales .....	65
Figura 15: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 5 comportamiento organizacional.....	68
Figura 16: Satisfacción del personal administrativo de la MDL respecto a la productividad laboral.....	70
Figura 17: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 1 factores duros (factor interno).....	72
Figura 18: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 2 factor blando (factor interno).....	83
Figura 19: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 3 ajustes estructurales (factor externo).....	85
Figura 20: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 4 recursos naturales (factor externo).....	88

Figura 21: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 5 administración pública e infraestructura (factor externo) .....	91
Figura 22: Campana de Gauss para la corroboración de la hipótesis.....	102

## RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo evaluar la productividad laboral de la municipalidad distrital de Luyando y demostrar como causa principal el clima laboral. La investigación fue aplicada, de tipo transversal y nivel explicativo, donde participaron 64 trabajadores distribuidos por categoría de ocupación entre funcionarios, técnicos, profesionales, obreros, vigilancia y efectivos de serenazgo; de la municipalidad de Luyando.

Para la recolección de datos se realizó una encuesta estructurada con preguntas cerradas a través de la escala de tipo Likert conformado 21 preguntas para la variable clima laboral y 27 preguntas para la variable productividad, con un alfa de cronbach de 0.936 y 0.842 respectivamente.

En los resultados, la prueba de Spearman revela que al 95% de confianza estadística existe influencia directa media de (0.501) y altamente significativa (0.00) entre el clima laboral y el nivel de productividad de los trabajadores de la municipalidad distrital de Luyando. Respecto al clima laboral, en promedio el 45.1% de los trabajadores percibe tener una calificación de siempre satisfecho en cuanto al clima laboral considerando las dimensiones de ambiente físico, características estructurales, ambiente social características personales y comportamiento organizacional. En cuanto a la productividad laboral, en promedio el 43.4% de los trabajadores percibe tener una calificación de siempre satisfecho considerando las dimensiones: factores blandos, ajustes estructurales, recursos naturales y administración pública e infraestructura.

**Palabras clave:** Productividad, Clima laboral, Capital humano.

## ABSTRACT

The study had the objective of evaluating the job productivity at the Luyando district municipality and of demonstrating that the work climate is the principal cause. The research was applied, of a cross-sectional type and an explanatory level, where sixty four workers participated, distributed by occupation category, between managers, technicians, professionals, laborers, security and municipal security; at the Luyando municipality.

For the data collection, a structured survey with closed questions was done using the Likert type scale, made up of twenty one questions for the variable "work climate" and twenty seven questions for the variable "productivity," with a Cronbach's alpha of 0.936 and 0.842, respectively.

For the results, the Spearman test revealed that at a 95% confidence statistic a direct average influence exists (0.501) and highly significant (0.00) between the work climate and the level of productivity of the workers at the Luyando district municipality. With respect to the work climate, on average, 45.1% of the employees perceive a qualification of "always satisfied" with respect to the work climate, considering the dimensions physical environment, structural characteristics, social environment, personal characteristics and organizational behavior. With respect to the job productivity, an average of 43.4% of the employees perceive a qualification of "always satisfied," considering the dimensions: soft factors, structural adjustments, natural resources and public administration and infrastructure.

**Keywords:** Productivity, Labor climate, Human capital.

## **CAPITULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. Contexto**

“El crecimiento económico de un país en el largo plazo puede darse por la cantidad de factores de producción y por la eficiencia en el uso de estos. Sin mejoras en la productividad no habrá crecimiento, ni en el largo plazo, no sostenido, ni inclusivo, ni de ningún tipo. El hecho de que por factores externos suban los precios de los productos tradicionales como los mineros o de otro bien que exportamos, solo será una eventualidad que no va durar. Si no se da un aumento en lo productividad, no habrá un crecimiento real de la economía. Asimismo, la productividad requiere dinamismo y este dinamismo debe reflejarse en los componentes de innovación, educación, eficiencia e infraestructura teniendo en cuenta que, en estos campos, son imprescindibles las reformas pendientes en gobernabilidad, en marco regulatorio y en asignación de recursos y responsabilidades en distintos niveles de gobierno”. (Loayza, 2016, págs. 26-27)

Empresas y países crecen por “transpiración” e “inspiración”. De un lado, la transpiración comprende el acervo de factores de producción tales como capital y trabajo. De otro lado, la “inspiración” involucra esencialmente el crecimiento de la productividad. (Vera, 2013, pág. 25). “Para que la productividad tome una tendencia ascendente se requieren transformaciones tanto a nivel de las empresas específicas como en la economía en su conjunto, como por ejemplo la incorporación continua de conocimientos y tecnologías, así como el desarrollo de la infraestructura física” (Weller, 2011, pág. 12). También es necesario el ambiente laboral en que la persona se desenvuelve y la situación o contrato laboral. La productividad laboral es un componente central de la empresa pública y privada. La Tabla 1, muestra el producto bruto interno por persona en las regiones. Se observa que la región Huánuco tiene una menor producción per cápita en comparación con la región San Martín y Ucayali.

**Tabla 1: Producto Bruto Interno per cápita a precios constantes de 2007 (Soles), periodo 2007 al 2015**

<b>Año</b>	<b>Huánuco</b>	<b>San Martín</b>	<b>Ucayali</b>
2007	3980	4373	6877
2008	4266	4741	7119
2009	4270	4851	7080
2010	4522	5153	7209
2011	4743	5342	7528
2012	5209	5893	8129
2013	5477	5902	8161
2014	5617	6238	8079
2015	5956	6541	8436

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

### **1.1.2. El Problema de Investigación**

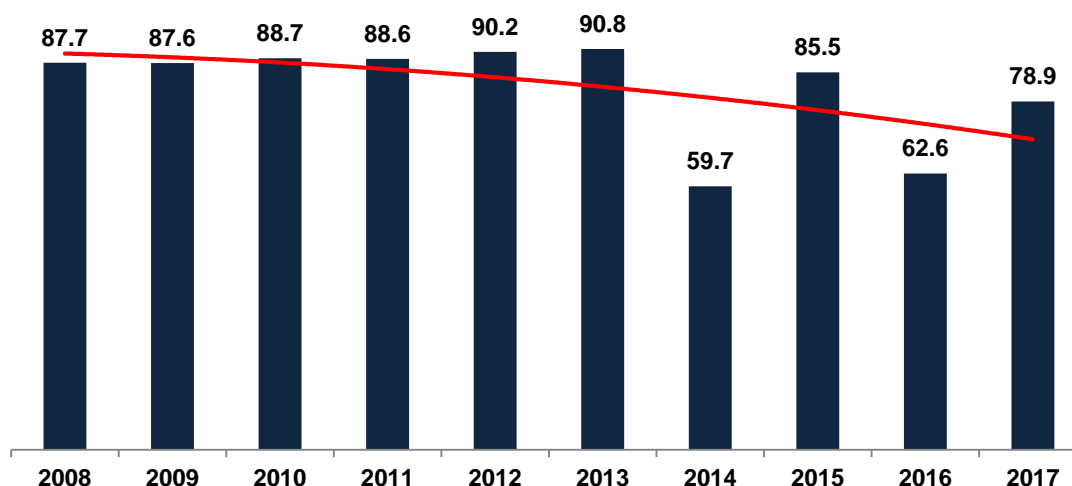
#### **a) El problema central**

El bajo nivel de productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Luyando.

#### **b) Descripción preliminar**

El distrito de Luyando es uno de los 10 distritos que conforman la provincia de Leoncio Prado, ubicada en el departamento de Huánuco, en la zona centro del Perú. Su capital es el poblado de Naranjillo ubicado a 700 msnm. El distrito fue creado mediante Ley N° 11843 del 27 de mayo de 1952, en el gobierno del presidente Manuel Arturo Odría.

De acuerdo a la Figura 1, la ejecución de gastos ha sido sostenible desde el año 2008 a 2013. Posteriormente empezó a disminuir quedando en el año 2017 con una ejecución del 78.9%. Durante la última década el municipio de Luyando muestra una tendencia negativa en la ejecución del gasto, asimismo tiene poca información para conocer las variables que influyen en la baja productividad. Estas variables de estudio serán un factor fundamental para alcanzar el éxito de la gestión.



**Figura 1: Porcentaje de ejecución de gastos (actividades y proyectos) en la Municipalidad Distrital de Luyando, periodo 2008 al 2017**

**Fuente:** Ministerio de economía y finanzas. Consulta amigable.

En la Municipalidad Distrital de Luyando, laboran 64 personas de los cuales 21 son funcionarios y/o directivos, 26 son empleados profesionales, técnicos y auxiliares, 12 son obreros, 1 es de personal de vigilancia y 4 son efectivos de serenazgo.

**Tabla 2: Personal de la Municipalidad distrital de Luyando por categoría de ocupación, 2018**

Categoría de Ocupación	Total	%
- Funcionarios y/o Directivos	21	32.8
- Empleados: Profesionales, técnicos, auxiliares	26	40.6
- Obreros: Limpieza y otros	12	18.8
- Personal de Vigilancia	1	1.6
- Efectivos de serenazgo	4	6.3
<b>Total de Personal</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Nota:** Considera al personal del régimen Decreto Legislativo 276 (Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público), Contrato Administrativo de Servicios CAS (Decreto Legislativo 1057) y Locación de Servicios (Art. 1755 al 1770 del Código Civil).

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Luyando.

### **c) Explicación preliminar**

La investigación que se llevara a cabo, resulta de querer saber cuáles son los factores principales de la baja productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Luyando.

Uno de los principales factores que contribuyen directamente a la baja productividad laboral es el clima laboral, esto se mide a través de la percepción que tiene el trabajador sobre el ambiente de trabajo. Comprende el medio interno de la organización y los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son (Torrecilla, 2011, pág. 4):

- Ambiente físico: Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: Abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: Como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

En conclusión, la causa preliminar de la baja productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Luyando, es el clima laboral.

### **1.1.3. Interrogantes**

#### **a) Interrogante principal**

- ¿Cuál es la causa principal de la baja productividad laboral en el personal de la Municipalidad Distrital de Luyando?

#### **b) Interrogantes secundarios**

- ¿Cuáles son las características del clima laboral en el personal de la Municipalidad Distrital de Luyando?
- ¿Cuáles son las características de la baja productividad laboral en el personal de la Municipalidad Distrital de Luyando?
- ¿En qué medida influye el clima laboral en la productividad de la Municipalidad Distrital de Luyando?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1. Justificación Teórica**

#### **a) Importancia**

El estudio de la productividad es importante porque de ello depende el crecimiento de una institución, empresa y país. La productividad laboral permite que las empresas públicas o privadas puedan lograr un buen desempeño económico.

#### **b) Enfoque**

El estudio de la productividad, se dará a partir de la variable clima laboral. El estudio servirá de evidencia y corroboración de la teoría de la productividad hacia un caso particular de la localidad.

### **1.2.2. Justificación Práctica**

#### **a) Utilidad**

Se estudiará la productividad para dinamizar la eficiencia de los gobiernos locales a fin de contribuir con el desarrollo de la región y del país.

#### **b) Beneficiarios**

El estudio beneficiara al gobierno local y en segunda instancia a la población del distrito

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1. Objetivo Principal

- Determinar la causa principal de la baja productividad laboral en el personal de la Municipalidad Distrital de Luyando.

#### 1.3.2. Objetivos Secundarios

- Evaluar y describir las características del clima laboral en el personal de la Municipalidad Distrital de Luyando.
- Evaluar y describir las características de la baja productividad laboral en el personal de la Municipalidad Distrital de Luyando.
- Evaluar y describir en qué medida influye el clima laboral en la productividad de la Municipalidad Distrital de Luyando.

### 1.4. HIPÓTESIS Y MODELO

#### 1.4.1. Hipótesis

La contrastación de la hipótesis es una parte fundamental dentro de un trabajo de investigación, a través de ella se puede aceptar o negar el planteamiento de la relación de causalidad entre las variables abordadas dentro del estudio, haciendo uso de los datos recopilados a través del trabajo de campo.

En la presente investigación se planteó una relación de influencia entre dos variables, donde dicha relación asume la categoría de ser determinante o significativa para el caso analizado, detalle que precisamente es corroborado en este apartado. Textualmente la hipótesis fue planteada de la siguiente manera:

**“El clima laboral es la causa principal del nivel de productividad del capital humano de la Municipalidad Distrital de Luyando”**

El proceso de contrastación se basa en la teoría estadística, a través del uso de las distintas pruebas y metodologías para contrastar la hipótesis.

Para llevarlo a cabo, fue necesario realizar la cuantificación de los indicadores de cada una de las dos variables, a fin de extraer la información de cada componente o dimensión puntualizada.

## **VARIABLES E INDICADORES**

### **a. Variable dependiente (Y)**

- $Y_1$  = Productividad

#### **Indicadores:**

- $Y_{11}$  = Encuesta de tipo Likert
- $Y_{12}$  = Escala de puntuación

### **b. Variable independiente (X<sub>1</sub>)**

- $X_1$  = Clima laboral

#### **Indicadores:**

- $X_{11}$  = Encuesta de tipo Likert
- $X_{12}$  = Escala de puntuación

## **1.4.2. Modelo**

### **a) Modelo de función**

$$P = f (CL)$$

Donde:

P = Productividad (Encuesta de tipo Likert)

CL = Clima Laboral (Encuesta de tipo Likert)

### 1.4.3. Variables e Indicadores

**Tabla 3: Variables, dimensiones e indicadores de la investigación**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
V.I: Clima Laboral	1. AMBIENTE FÍSICO	• Recurso material necesario para del buen rendimiento de sus funciones	Encuesta para evaluar el clima laboral (cualitativa)  Reactivos: El instrumento cuenta con 21 reactivos de tipo escala Lickert, a cada pregunta podrán responder de acuerdo a la siguiente escala (grado calificación) A Escasamente B A veces C Generalmente D Siempre  Mide: Mide factores, que, según la teoría analizada, dan pauta al nivel de clima laboral de los empleados.
		• Ambiente físico de trabajo adecuado	
		• Equipo necesario para el buen rendimiento de sus funciones	
	2. CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES	• Se identifica con la misión y visión de la institución	
		• Motivación de su jefe para realizar su trabajo de forma efectiva.	
		• Motivación a usted y al equipo a que se comprometan y participen activamente	
	3. AMBIENTE SOCIAL	• La relación con sus compañeros y jefes	
		• El clima laboral es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones	
	4. CARACTERÍSTICAS PERSONALES	• Mantiene una actitud positiva ante los cambios en la institución	
		• Conoce los objetivos de su puesto de trabajo	
		• Se siente orgulloso del trabajo que realiza	
		• Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido	
		• Se siente identificado con las funciones que tiene a su cargo	
		• Compromiso personal para que la institución cumpla con las metas establecidas	
		• Se siente productivo cuando realiza su trabajo.	
		• Satisfacción con el trabajo que realiza, ya que ello ayuda a alcanzar los objetivos institucionales	
		• Acuerdo con la afirmación “su trabajo es importante para la institución”	
		• Oportunidad de hacer una carrera dentro de la institución	
	5. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	• Jefe promueve en la unidad el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales	
		• Valores de la organización están acordes a los suyos	
• Importancia de su trabajo para la institución			

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
V.D: Productividad laboral	<b>1. FACTORES DUROS (FACTOR INTERNO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control físico y administrativo sobre el material, equipo y enseres bajo su responsabilidad</li> <li>Uso del equipo e instrumentos de Trabajo</li> </ul>	Encuesta para evaluar la productividad laboral (cualitativa)  Reactivos: El instrumento cuenta con 27 reactivos de tipo escala Lickert, a cada pregunta podrán responder de acuerdo a la siguiente escala: (grado calificación) A Escasamente B A veces C Generalmente D Siempre  Mide: Mide factores, que, según la teoría analizada, dan pauta al nivel de productividad laboral de los empleados.
	<b>2. FACTOR BLANDO (FACTOR INTERNO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparte sus conocimientos laborales</li> <li>Aplica los valores institucionales</li> <li>Es leal con sus superiores</li> <li>Mantiene buenas relaciones interpersonales</li> <li>Participación en actividades en grupo</li> <li>Evita hacer murmuraciones de sus compañeros y superiores</li> <li>Puntualidad con la entrega de trabajos que se le asignan</li> <li>Asume la responsabilidad</li> <li>Evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo</li> <li>Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas</li> <li>Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión</li> <li>Brinda más tiempo del requerido</li> <li>Cumple con los procedimientos administrativos establecidos</li> <li>Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo</li> <li>Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo</li> <li>Participa con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas</li> <li>Efectúa aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su unidad</li> </ul>	
	<b>3. AJUSTES ESTRUCTURALES (FACTOR EXTERNO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia</li> </ul>	
	<b>4. RECURSOS NATURALES (FACTOR EXTERNO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa</li> <li>Participa a cursos de capacitación</li> <li>Aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo</li> <li>Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo</li> </ul>	
	<b>5. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INFRAESTRUCTURA (FACTOR EXTERNO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene un buen desempeño en el uso de las tecnologías de la información y comunicación que implementa el estado</li> <li>El salario les permite satisfacer sus necesidades</li> <li>La ruta de transporte dificulta el cumplimiento de las metas establecidas</li> </ul>	

**Fuente:** Autor: Lic. Freddy Orlando Valera Sangama, en el caso del Clima Laboral la encuesta fue adaptado de (Chiavenato, 1992), (Venutolo, 2009), (Piloso & Saavedra, 2015), (Vásquez, 2017), (Huaranca, 2015), (Infante, 2011), (Espejo, 2016), (Rodríguez, 2014), (Castro & Ramón, 2017), (Fuentes, 2012) y (Bordas Martínez, 2016, pág. 27)) y en el caso de la Productividad Laboral la encuesta fue adaptado de (Prokopenko, 1989, pág. 10), (Venutolo, 2009), (Piloso & Saavedra, 2015), (Vásquez, 2017), (Huaranca, 2015), (Infante, 2011), (Espejo, 2016), (Rodríguez, 2014), (Castro & Ramón, 2017) y (Fuentes, 2012)).

**Elaboración:** Propia.

## **CAPITULO II. METODOLOGÍA**

### **2.1. CLASE DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es científica, fáctica y aplicada, porque estudio la realidad (describir y explicar) con criterios de verdad o falsedad, asimismo porque se relaciona con las ciencias sociales (hechos reales), y se corroborara lo estudiado en otros ámbitos, es decir se estudió la productividad laboral en el ámbito local (distrito de Luyando) en el periodo 2018, lo cual es un hecho social, lo que ya está estudiado en otros ámbitos y otros periodos.

### **2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación es transversal, lo que permitió aplicar una encuesta en un momento determinado.

### **2.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El nivel de investigación es explicativo, lo que permitió determinar el grado de causalidad del clima laboral sobre la productividad del capital humano.

### **2.4. POBLACIÓN**

La población de estudio estuvo conformada por 64 trabajadores entre funcionarios, técnicos, profesionales, obreros, vigilancia y efectivos de serenazgo.

#### **2.4.1. Delimitación**

La delimitación fue en función a la categoría de ocupación presentada por la Municipalidad Distrital de Luyando.

**Tabla 4: Delimitación de la población, según categoría de ocupación**

<b>Categoría de Ocupación</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Funcionarios y/o Directivos	21	32.8
Empleados: Profesionales	8	12.5
Empleados: Técnicos	12	18.8
Empleados: Auxiliares	6	9.4
Obreros: De Limpieza	9	14.1
Obreros: Otros	3	4.7
Personal de Vigilancia	1	1.6
Efectivos de serenazgo	4	6.3
<b>Total de Personal</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Nota:** Considera al personal del régimen Decreto Legislativo 276 (Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público), Contrato Administrativo de Servicios CAS (Decreto Legislativo 1057) y Locación de Servicios (Art. 1755 al 1770 del Código Civil).

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Luyando.

## **2.5. MUESTRA**

La muestra fue censal, porque se trabajó con el 100% de la población.

## **2.6. UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis fue el personal que labora en la Municipalidad Distrital de Luyando.

## **2.7. MÉTODOS**

### **2.7.1. Método Deductivo**

Este método se aplicó con la finalidad de tener una perspectiva global de las condiciones laborales de los trabajadores, partiendo de un análisis general llegando a un análisis exhaustivo en la zona de estudio.

### **2.7.2. Método Descriptivo**

Permitió trabajar con información estadística, la cual fue procesada y tabulada en forma ordenada en cuadros estadísticos que fueron analizados en el desarrollo de un modelo que explique las relaciones que se dan entre la productividad y el clima laboral.

### **2.7.3. Método Dialectico**

Se utilizó el método dialectico porque incluyo el análisis objetivo, integral, esencial, dinámico y de clase social. El análisis integral permitió considerar las variables internas y externas y el manejo de las variables explicativas, mientras que el análisis esencial permitió identificar las variable determinante del problema tomando en cuenta el análisis integral, el análisis dinámico contribuyó a ver la secuencialidad de los hechos y fenómenos estudiados y las perspectivas que se llevaran a cabo en el transcurso de esta investigación, y el análisis de clase permitió identificar los intereses de clase de las teorías y enfoques.

## **2.8. TÉCNICAS**

### **2.8.1. La Sistematización Bibliográfica**

Permitió revisar y desglosar la teoría por variables y contrastar la relación que existe en entre las variables dependiente e independiente como sus antecedentes.

### **2.8.2. Prueba Estadística**

Permitió procesar los datos a través de frecuencias y verificar la hipótesis a través del uso de un software estadístico.

### **2.8.3. La Encuesta**

Se realizó una encuesta estructurada de preguntas cerradas a través de la escala de Likert conformado 21 preguntas para el clima laboral y 27 preguntas para productividad. Respecto a la confiabilidad de los instrumentos a fin de asegurar la conformidad en la aplicación de las escalas de medición se comprobó la confiabilidad de los mismos que según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) se refiere al “grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. Por tanto, los resultados revelaron que las escalas muestran una alta consistencia interna debido a que el alfa de cronbach de la variable clima laboral fue de 0.936 y de la productividad laboral de 0.842, y de ambas de 0.931, en el caso del clima laboral con 21 elementos y de la productividad laboral con 27 elementos.

## **CAPITULO III. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **3.1. CLIMA LABORAL**

“El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmosfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (Factores estructurares). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (Factores sociales)”. (Chiavenato, 1992, págs. 190-192)

“Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual”. (López González, 2013, pág. 38)

“Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización”. (López González, 2013, pág. 38)

“Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirman que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los colaboradores tienen ante su organización”. (López González, 2013, pág. 38).

“Desde un enfoque integrado el clima laboral se refiere al contexto del trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización.

Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios”. (Bordas, 2016, pág. 25)

#### ❖ **Teoría de Likert (1976)**

“La teoría de Likert propone la existencia de dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones”. (Ramos Moreno, 1987, pág. 61)

##### - **Clima de tipo autoritario**

**Sistema I autoritario explotador:** “Se caracteriza por la falta de confianza en sus empleados por parte de la dirección. Es la alta dirección quien toma las decisiones y fija los objetivos y los impone a la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas”. (Ramos Moreno, 1987, pág. 63)

**Sistema II-Autoritarismo paternalista:** “La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado”. (Ramos Moreno, 1987, pág. 63)

##### - **Clima de tipo participativo**

**Sistema III-Consultivo:** “La dirección que evoluciona hacia un clima participativo tiene confianza en sus empleados. Las políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero también se permite a los

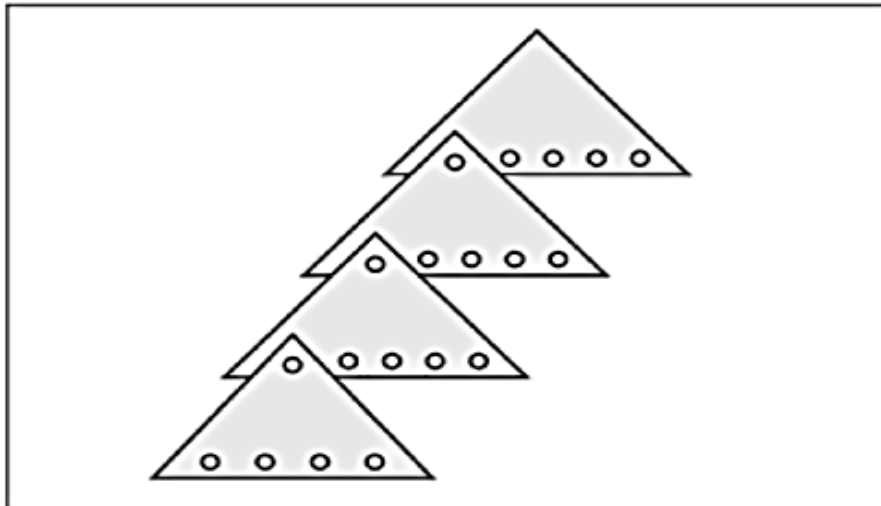
subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar”. (Ramos Moreno, 1987, págs. 64-65)

**Sistema IV – Participación en grupo:** “La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de sus niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por la mejora de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimientos en función de los objetivos. Existe una relación de confianza y amistad entre los superiores y subordinados”. (Ramos Moreno, 1987, pág. 65)

“Estos cuatro sistemas propuestos por Likert implican diversas fórmulas de administración empresarial. Como consecuencia de sus investigaciones, Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema IV esté situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado cuanto más se aproxime una empresa al sistema I, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente”. (Ramos Moreno, 1987, pág. 65)

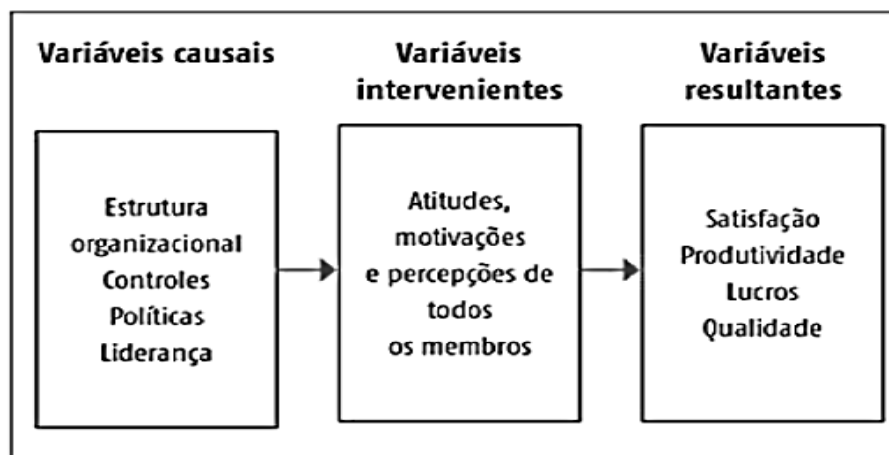
Estructuras organizacionales:





**Figura 4: Eslabones de vinculación superpuestos.**

**Fuente:** (Chiavenato, 1992, pág. 187).



**Figura 5: Modelo de organización de Likert**

**Fuente:** (Chiavenato, 1992, pág. 188)

“La teoría de Clima Laboral de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima”. (Chiavenato, 1992, pág. 188)

- **Variables Causales:** “Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados”. (Chiavenato, 1992, pág. 188)

- **Variables Intermedias:** “Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones”. (Chiavenato, 1992, pág. 188)

- **Variables Finales:** “Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida”. (Chiavenato, 1992, pág. 188)

#### ❖ **Teoría X e Y de Douglas McGregor (1960)**

Teoría de McGregor relacionado con el clima organizacional menciona:

- “Que los líderes responsables de la organización contribuyen a crear el clima en que los empleados llevan a cabo sus tareas”. (Bordas, 2016, págs. 21-22)

- “Ese clima que crean los lideres está en función de su particular forma de entender la función directiva y del concepto que tengan los trabajadores (lo cual plasma McGregor en su famosa teoría X e Y)”. (Bordas, 2016, págs. 21-22)

- “Que ese clima creado en buena medida por los directivos influye sobre el comportamiento de los empleados y que tiene diferente influencia en función de la actividad de la empresa, la sofisticación de la tecnología empleada y el nivel de cualificación y especialización del personal”. (Bordas, 2016, págs. 21-22)

- “Siendo las empresas más complejas, con tecnología más sofisticada y con personal más cualificado, donde el estilo directivo que promueve el autodesarrollo, la participación, la creatividad y el compromiso de los empleados resulta más apropiado y efectivo”. (Bordas, 2016, págs. 21-22)

“Según la teoría X, el hombre siente una repugnancia intrínseca al trabajo y lo evita siempre que puede. Además, el ser humano prefiere ser dirigido y evitar responsabilidades. Esta teoría se basa en el supuesto de que las personas, por naturaleza, no quieren trabajar, por lo que para conseguir tal fin habrá que tratarlas con métodos coercitivos. Además el líder deberá vigilar, motivar y modificar la conducta de los empleados, para asegurarse que estos no tienden a la holgazanería, para lo cual deberá utilizar un estilo autoritario”. (Noguera Tur, Pitarch Garrido, & Esparcia Pérez, 2009, pág. 174)

“Aunque son muchas las personas que pueden que vean el trabajo como un instrumento, otras tantas lo ven como un modo de desarrollo personal, un medio para crecer y autorrealizarse desde este planteamiento se presenta la teoría Y. esta teoría plantea un total de 6 supuestos” (Noguera Tur, Pitarch Garrido, & Esparcia Pérez, 2009, pág. 175):

- El esfuerzo físico en el trabajo es natural: la persona es capaz de esforzarse ante actividades que son de su interés.
- El esfuerzo humano no solo se consigue amenazándolo: la consideración de este supuesto lleva a buscar cuales son los incentivos adecuados para que el trabajador realice su labor.
- La motivación, potencial para el desarrollo y capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos de la organización, también se encuentran en la gente: contrariamente a lo que decía la teoría X, a los trabajadores si les gusta tener responsabilidades, sintiéndose motivados por las mismas. Las personas pueden, y quiere, asumir los objetivos de la organización como suyos propios. La labor del líder será hacerles ver la importancia de su tarea para el mantenimiento de la organización.
- La gente se compromete por las compensaciones asociadas al logro de los objetivos: este supuesto indica que la gente busca algún tipo de compensación, pero esta no necesariamente tiene que ser monetaria puede ser un reconocimiento.
- La capacidad de imaginación, potencia intelectual y creatividad es propia de grandes sectores de la población: en ocasiones se piensa que estas cualidades están reservadas a una pequeña proporción de la población, pero

no es verdad. El problema es que muchos directores y gerentes piensan que sus trabajadores no poseen esas cualidades, por lo que ni siquiera les preguntan. La realización cotidiana del trabajo ofrece gran cantidad de información que, a veces, es desconocida por los gerentes o directivos.

- La organización debe procurar los medios para que mediante la consecución de los objetivos individuales se consigan los organizacionales. La combinación de sendos objetivos llevara a maximizar los beneficios para las dos partes. Para ello es importante saber cuáles son los objetivos individuales, y buscar la manera de gestionarlos, al mismo tiempo que son utilizados para llevar a la organización a conseguir los suyos.

“Este último supuesto se convierte en la clave de la gestión de la teoría Y. El líder debe ser un gran conocedor de sus empleados y buscar los medios para que estos lleguen a conseguir sus objetivos”. (Noguera Tur, Pitarch Garrido, & Esparcia Pérez, 2009, págs. 175-176)

#### ❖ **Teoría de los factores de Herzberg (1959)**

“La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Abraham Maslow (en el que expone su famosa pirámide de necesidades). Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión”. (Bordas, 2016, pág. 15)

“La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo”. (Bordas, 2016, pág. 15)

### ❖ Según Brunet (2004)

“Dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista”. (López González, 2013, pág. 36)

“Para la **Escuela Gestalt**, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo” (López González, 2013, pág. 36):

- a) Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento. Según esta escala, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento (López González, 2013, pág. 36).

“Para la **escuela funcionalista**, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste”. (López González, 2013, pág. 37)

“Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona

percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo”. (López González, 2013, pág. 37)

❖ **Según Martin y Colbs (1998)**

“Hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, Humanistas sociopolítica y crítica”. (López González, 2013, pág. 38)

“**Para los estructuralistas**, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva”. (López González, 2013, pág. 38)

“**Para los humanistas**, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización”. (López González, 2013, pág. 38)

“Dentro de las corrientes **sociopolítica y crítica**, afirman que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los colaboradores tienen ante su organización”. (López González, 2013, pág. 38)

❖ **Según Bordas Martínez María (2016)**

“Desde un enfoque integrado el clima laboral se refiere al contexto del trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada

organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios”. (Bordas, 2016, pág. 25)

“En este sentido, consideramos que el clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización”. (Bordas, 2016, pág. 25)

“Las orientaciones de mayor uso en el estudio del clima organizacional distingue entre tres perspectivas: las perspectiva realista u objetiva, la fenomenológica o subjetiva y la perspectiva interaccionista”. (Bordas, 2016, pág. 24)

“Desde la **perspectiva realista**, se tiende a considerar el clima como un atributo de la organización de carácter objetivo y relativamente independiente de las percepciones de sus miembros”. (Bordas, 2016, pág. 24)

“Desde la **perspectiva fenomenológica**, se considera al clima más como un atributo de las personas, poniendo el acento en los aspectos individuales y subjetivos”. (Bordas, 2016, pág. 24)

“Desde la **perspectiva interaccionista** se pretende integrar los dos enfoques anteriores al considerar al clima como el resultado de la interacción de las características objetivas de la organización y de las percepciones de sus miembros, reflejando pues, la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos”. (Bordas, 2016, pág. 25)

### ❖ Según Litwin y Stringer (1968)

“Estos autores hacen una síntesis del enfoque estructuralista y subjetivo las cuales consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización”. (Ramos Moreno, 1987, pág. 15)

“Estos autores hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de este los trabajadores se ubicaran dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral”. (Ramos Moreno, 1987, pág. 15)

**Tabla 5: Síntesis del enfoque estructuralista, subjetivo y de síntesis**

<b>Enfoque Estructuralista (Forehand y Gilmer, 1964)</b>	<b>Enfoque Subjetivo (Halpin y Croft, 1963)</b>	<b>Enfoque de síntesis (Litwin y Stringer, 1968)</b>
Para los estructuralistas, el clima tiene sus génesis en las evaluaciones objetivas del contexto, área de trabajo, tamaño de la organización, centralización o descentralización de la toma de decisiones, jerarquía, tecnología, así como en la forma en que se regula el comportamiento individual.	Este enfoque es similar al modelo del autor Likert (1968) menciona que el clima es la opinión que el trabajador se forma de la organización a través de la percepción que tiene en cuanto a su función e interacción dentro de esta.	Plantean que el clima es el efecto subjetivo que se percibe de un sistema que da pie al estilo informal de las administraciones y de otros factores ambientales que influyen sobre las actividades, como las creencias, valores, motivación.

**Fuente:** (Argillon, Berrún, Peña, & Treviño, 2015, págs. 40-43).

Así pues, como dimensiones principales del clima laboral proponemos las siguientes (Bordas, 2016, pág. 27):

1. Autonomía: el grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar

cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

2. Cooperación y Apoyo: Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.

3. Reconocimiento: el grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.

4. Organización y estructura: Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.

5. Innovación. Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.

6. Transparencia y equidad: Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

7. Motivación: Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.

8. Liderazgo: Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados.

#### ❖ **Según Chiavenato**

“El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmosfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (Factores estructurales).

Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (Factores sociales)". (Chiavenato, 1992)

### **3.2. PRODUCTIVIDAD**

A la productividad el Banco Central de Reserva del Perú lo define como: "Para una unidad económica determinada, indicativo del uso y aprovechamiento, es decir, del rendimiento que se obtiene de cada factor de producción. Se mide mediante el cociente entre la cantidad total de producción de un bien o servicio y la cantidad de un determinado factor utilizado en su producción. El grado de productividad se traduce en competitividad dentro del mercado; así, si la productividad conseguida es muy alta, se ocupará una posición mejor que la de los competidores. En macroeconomía, incremento porcentual calculado como cociente entre el crecimiento del Producto Bruto Interno en un año y el crecimiento de empleo, ambos expresados en porcentajes. También puede ser definido como el cociente entre Producto Bruto Interno en términos reales y el número de horas trabajadas en un año en todo el país". (Banco Central de Reserva del Perú, 2011, pág. 156)

"Asimismo, la Productividad Total de Factores – PTF mide la eficiencia en el uso de los factores productivos físicos, de modo que, para niveles dados de estos factores productivos, un mayor crecimiento potencial se vincula necesariamente con incrementos en la productividad. Teóricamente, la PTF se ve promovida por cambios tecnológicos que deriven de mayores conocimientos útiles y de mejores procedimientos en el quehacer productivo. Por ello, se vincula con factores estructurales como el desarrollo del capital humano, la estabilidad política y macroeconómica, la solvencia del sistema financiero, la profundidad del mercado crediticio y la integración del país al comercio internacional, entre otros". (Banco Central de Reserva del Perú, 2011, pág. 157)

"Mientras que el producto es el bien o servicio resultado de un proceso productivo que nace para cubrir las necesidades específicas de los consumidores" (Banco Central de Reserva del Perú, 2011, pág. 157).

“Por otro lado el Crecimiento Económico es el aumento de la renta o valor de bienes y servicios finales producidos por una economía (generalmente un país o una región) en un determinado período”. (Helpman, 2007)

“El Producto Bruto Interno es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro de un país durante un periodo de tiempo determinado. Incluye por lo tanto la producción generada por los nacionales y los extranjeros residentes en el país. En la contabilidad nacional se le define como el valor bruto de la producción libre de duplicaciones por lo que en su cálculo no se incluye las adquisiciones de bienes producidos en un período anterior (transferencias de activos) ni el valor de las materias primas y los bienes intermedios. Aunque es una de las medidas más utilizadas, tiene inconvenientes que es necesario tener en cuenta, por ejemplo el PBI no tiene en externalidades, si el aumento del PBI proviene de actividades genuinamente productivas o de consumo de recursos naturales, y hay actividades que aumentan y disminuyen el bienestar o la producción y que no son incluidas dentro del cálculo del PBI, como la economía informal o actividades realizadas por fuera del mercado, como ciertos intercambios cooperativos o producción para el autoconsumo” (Banco Central de Reserva del Perú, 2011, pág. 157). El PBI mide el nivel de actividad económica y se define como el valor de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Puede ser medido en valores corrientes o valores constantes, a precios de un año base. El PBI puede también ser definido como la suma de los valores agregados de todos los sectores de la economía, es decir, el valor que agrega cada empresa en el proceso de producción es igual al valor de la producción que genera menos el valor de los bienes intermedios o insumos utilizados”. (MEF, sf, sp)

#### ❖ Teoría de Fietman (1994)

Según (Fuentes, 2012, págs. 30-31) menciona que “...los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por:

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

“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”. (Fuentes, 2012, pág. 33)

#### ❖ Teoría Coremberg (2013)

“La productividad laboral se relaciona, con los niveles de producción generados por cada unidad de trabajo utilizada en el ámbito de una empresa. De este modo, el trabajo como insumo utilizado en el proceso productivo puede ser medido en términos de personas ocupadas, puestos u horas de trabajo. El incremento de la productividad laboral indica el grado de ahorros de costos, así como la consecuencia de las mejoras en el rendimiento productivo de los ocupados. La evolución de la productividad laboral tiene relevancia en varios puntos del análisis económico-financiero de una empresa”. (Coremberg, 2013, pág. 10)

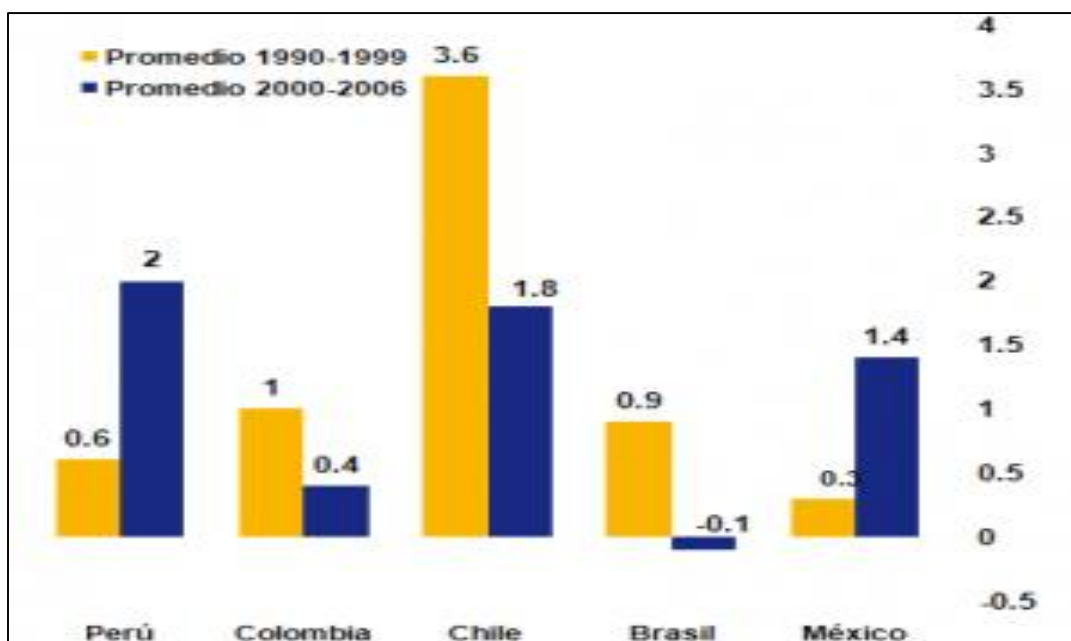
“Una visión dual del problema indica que un aumento de la productividad laboral es equivalente a una reducción en los costos laborales de una empresa. Dado que los costos laborales son de fundamental importancia para el diagnóstico de la capacidad competitiva de una empresa, un crecimiento en la productividad laboral constituye un indicador aproximado de su nivel de competitividad. A mayor productividad, mayor baja en los costos empresarios y mayor posibilidad de reducción de precios en los productos vendidos tanto en el mercado interno como en el externo. Esto facilitaría la ampliación de los mercados para la producción doméstica” (Coremberg, 2013, pág. 11).

❖ **Según Instituto Peruano de Economía (2013)**

“La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. La teoría económica sostiene que las remuneraciones deben reflejar la productividad laboral, de manera que lo producido en promedio por los trabajadores alcance para cubrir los costos salariales. Si los incrementos salariales están por encima de esta paridad, podrían generar pérdidas al provocar que las empresas no alcancen a cubrir el nuevo costo. Tales aumentos se pueden producirse en razón de disposiciones gubernamentales como la regulación del salario mínimo. Por ello, podría incentivar a las empresas a trasladarse al sector informal para reducir costos”. (Instituto Peruano de Economía, 2007)

“Para aumentar la productividad laboral es necesaria una mejor educación, capacitación y mayor tecnología. De otro modo, el aumento de la productividad laboral no sería fruto más que del ciclo económico. Según el MEF, la productividad del trabajo en el Perú creció en 20% entre el 2001 y el 2006”. (Instituto Peruano de Economía, 2007)

“La productividad laboral se calcula dividiendo el PBI de los servicios (gobierno regional, provincial, distrital) entre la PEA empleada (número de personas empleadas)”. (Instituto Peruano de Economía, 2007)



**Figura 6: Productividad laboral en Latinoamérica (var %)**

**Fuente:** <https://www.ipe.org.pe/portal/productividad-laboral/comment-page-1/>

#### ❖ Teoría Frederick W. Taylor (1856-1915)

“Fundamentó su teoría en cuatro principios (Stoner, Gilbert, & Freeman, 2006, págs. 36-37):

- El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
- La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
- La educación y desarrollo del trabajador en forma científica”.
- La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

“Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una revolución total de la mentalidad de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas. Taylor pensó que tanto los obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad”. (Stoner, Gilbert, & Freeman, 2006, págs. 36-37)

“Si bien los métodos de Taylor produjeron un notable aumento de la productividad y mejores sueldos en una serie de casos, los trabajadores y los sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque, por temor al hecho de que trabajar más y a mayor velocidad agotaría el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal. La teoría de Taylor se basó en el tiempo y velocidad de trabajo”. (Stoner, Gilbert, & Freeman, 2006, págs. 36-37)

#### ❖ **Según Organización internacional del trabajo**

“La productividad laboral es un indicador clave para la medición del desarrollo, ya que relaciona aspectos productivos y socio laborales”. (Organización Internacional del Trabajo, 2012, pág. 8)

“En lo productivo, es el principal indicador de la brecha externa que separa a los países de América Latina y el Caribe de las economías más desarrolladas. Por ejemplo, ningún otro indicador resume con tanta contundencia las diferencias en el desarrollo productivo de las últimas décadas entre los países de la región y los países de Asia oriental, donde las transformaciones estructurales y tecnológicas incidieron en dinámicas ganancias de productividad”. (Organización Internacional del Trabajo, 2012, pág. 8)

“En el campo socio laboral, no es casual que la productividad laboral, medida como el PIB por persona ocupada, haya sido seleccionada como uno de los indicadores que ilustran los avances y retrocesos de la meta 1B (Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes) del primer Objetivo del Milenio (Erradicar la pobreza extrema y el hambre). En efecto, la productividad laboral está, por construcción, estrechamente correlacionada con el PIB per cápita que a pesar de sus reconocidas debilidades sigue siendo utilizado como el principal indicador para la medición y comparación del nivel de bienestar medio de los países. En una perspectiva no solo contable sino sustantiva, cabe recordar que los ingresos laborales y específicamente los salarios juegan un papel clave para la satisfacción de las necesidades materiales de la mayoría de los hogares. Como se puede sustentar tanto de manera teórica como empírica en

la comparación de los países, los salarios están estrechamente relacionados con la productividad laboral”. (Organización Internacional del Trabajo, 2012, pág. 9)

#### ❖ **Según Prokopenko**

“La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios”. Esto se suele representar con la fórmula (Prokopenko, 1989, pág. 3):

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \text{Productividad}$$

“La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema; a veces la productividad se considera como un uso más intensivo de recursos, como la mano de obra y las máquinas, que debería indicar de manera fidedigna el rendimiento o la eficiencia, si se mide con precisión. Sin embargo, conviene separar la productividad de la intensidad de trabajo porque, si bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo, su intensidad significa un exceso de esfuerzo y no es sino un incremento de trabajo. La esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura”. (Prokopenko, 1989, pág. 4)

#### **Factores que afectan la productividad**

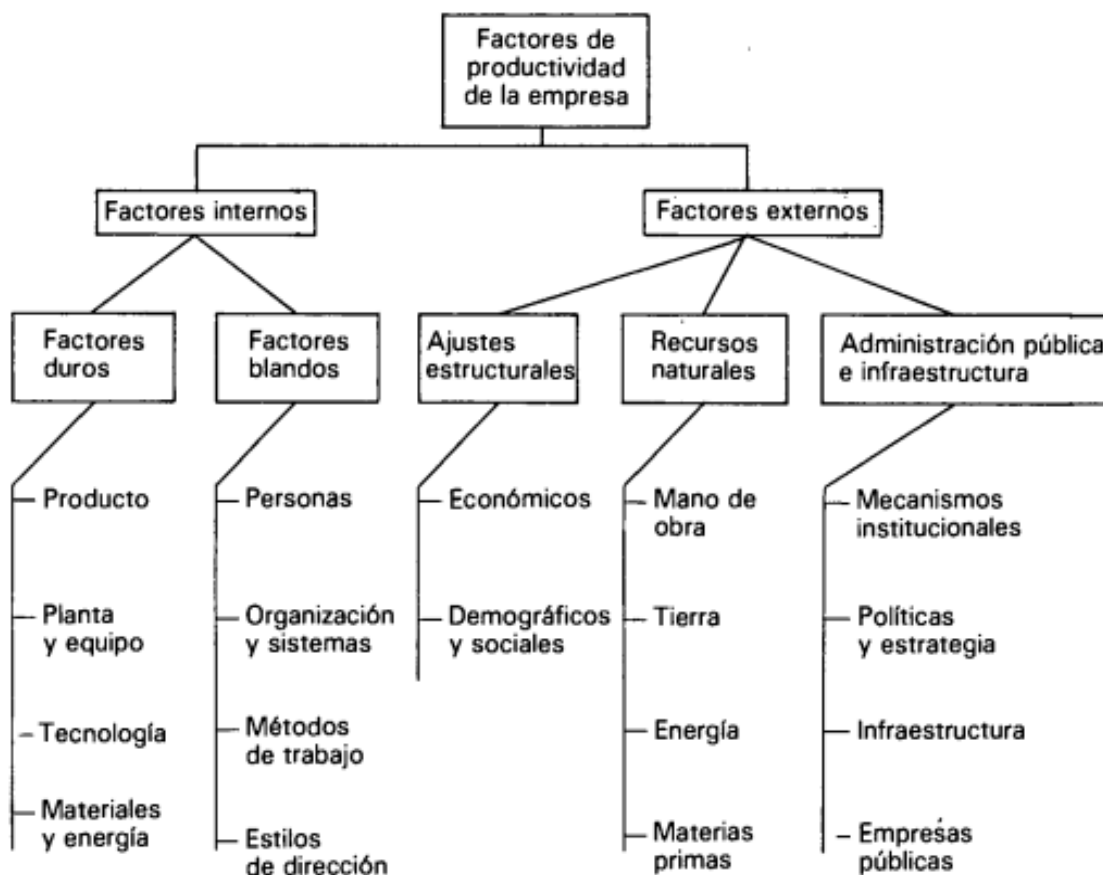
“El mejoramiento de la productividad no consiste únicamente en hacer las cosas mejor: es más importante hacer mejor las cosas correctas. El proceso de producción es un sistema social complejo, adaptable y progresivo. Las relaciones recíprocas entre trabajo, capital y el medio ambiente social y

organizativo son importantes en tanto están equilibradas y coordinadas en un conjunto integrado. El mejoramiento de la productividad depende de la medida en que se pueden identificar y utilizar los factores principales del sistema de producción social. En relación con este aspecto, conviene hacer una distinción entre tres grupos principales de factores de productividad”. Según se relacionen con (Prokopenko, 1989, pág. 9): El puesto de trabajo, los recursos y el medio ambiente.

Analizando económicamente la gestión de la productividad existen dos categorías de factores que son (Prokopenko, 1989, pág. 9): Externos (No controlables) y los Internos (Controlables)

“Los factores externos son los que quedan fuera del control de una empresa determinada, y los factores internos son los que están sujetos a su control. Por tanto, resulta evidente que el primer paso para mejorar la productividad consiste en identificar los problemas que se plantean en esos grupos de factores” (Prokopenko, 1989, pág. 9).

“Los factores que son externos y no controlables para una institución pueden ser a menudo internos para otra. Los factores externos tienen interés para una empresa porque la comprensión de esos factores puede inducir a la adopción de ciertas medidas que modificarían el comportamiento de una empresa y su productividad en largo plazo. A continuación se sugiere el cuadro integrado de los factores que constituyen una fuente importante de mejoramiento de la productividad”. (Prokopenko, 1989, pág. 10)



**Figura 7: Factores de productividad**

Fuente: (Prokopenko, 1989, pág. 10).

### 1) Factores internos

“Como algunos factores internos se modifican más fácilmente que otros, es útil clasificarlos en dos grupos: duros (no fácilmente cambiables) y blandos (fáciles de cambiar). Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas, mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo”. (Prokopenko, 1989, pág. 11)

#### a. Factores duros

##### - Producto

“La productividad del factor producto significa el grado en que el producto satisface las exigencias de la producción. El valor de uso es la suma de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por un producto de calidad determinada. El valor de uso se puede mejorar mediante un

perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones”. (Prokopenko, 1989, pág. 11)

- **Planta y Equipo**

Estos elementos desempeñan un papel central en todo programa de mejoramiento de la productividad mediante (Prokopenko, 1989, pág. 12):

- Un buen mantenimiento.
- El funcionamiento de la planta y el equipo en las condiciones óptimas.
- El aumento de la capacidad de la planta mediante la eliminación de los estrangulamientos y la adopción de medidas correctivas.
- La reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponibles.

- **Tecnología**

“La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad. Se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, etcétera, mediante una mayor automatización y tecnología de la información. La automatización puede asimismo mejorar la manipulación de los materiales, el almacenamiento, los sistemas de comunicación y el control de la calidad”. (Prokopenko, 1989, pág. 13)

- **Materiales y energía**

“Incluso un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Esas fuentes vitales de la productividad incluyen las materias primas y los materiales indirectos (productos químicos, lubricantes, combustibles, piezas de repuesto, materiales técnicos y materiales de embalaje de proceso)”. (Prokopenko, 1989, pág. 13)

## **b. Factores blandos**

### **Personas**

“Como principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de la productividad, todas las personas que trabajan en una organización tienen una función que desempeñar como trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios y miembros de los sindicatos. Cada función tiene un doble aspecto: **dedicación y eficacia**”. (Prokopenko, 1989, pág. 13)

“La dedicación es la medida en que una persona se consagra a su trabajo. Las personas difieren no sólo en su capacidad, sino también en su voluntad para trabajar. Esto se explica por medio de una ley del comportamiento: La motivación disminuye si se satisface o si queda bloqueada su satisfacción. Para estimular y mantener la motivación, se deben tener en cuenta los factores siguientes: Se debe constituir un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad para provocar cambios en la actitud de los directores, gerentes, ingenieros y trabajadores”. (Prokopenko, 1989, pág. 13)

“La motivación es básica en todo el comportamiento humano y, por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad. Las necesidades materiales siguen siendo predominantes, pero ello no significa que los incentivos no financieros no sean eficaces o no sean utilizables. El éxito de los trabajadores con respecto al aumento de la productividad se debe reforzar de inmediato mediante recompensas, no sólo en forma de dinero, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje y, por último, mediante la eliminación completa de las recompensas negativas. Cuando la dirección puede planificar y poner en práctica planes de incentivos eficaces, el resultado es invariablemente un mejoramiento considerable de la productividad”. (Prokopenko, 1989, pág. 13)

“Los incentivos salariales deben siempre estar relacionados con el volumen del cambio logrado. Es asimismo posible mejorar la productividad obteniendo la cooperación y participación de los trabajadores. La participación de la mano de obra en el establecimiento de metas. Las relaciones humanas

pueden además mejorarse simplificando los procedimientos de comunicación y reduciendo al mínimo los conflictos. La productividad del trabajo sólo se puede aprovechar si la dirección de la empresa estimula a los trabajadores a aplicar sus dotes creativas mostrando un interés especial por sus problemas y promoviendo un clima social favorable”. (Prokopenko, 1989, pág. 14)

“La medida del rendimiento desempeña un importante papel en la productividad. Debe fijarse en un nivel alto, pero realizable. En muchos casos es necesario elevar considerablemente las esperanzas de la dirección de obtener un alto rendimiento. Sin embargo, los niveles deben ser siempre alcanzables para mantener la confianza y la buena voluntad”. (Prokopenko, 1989, pág. 14)

“La buena voluntad se ve afectada por la satisfacción en el empleo que los directores y gerentes de empresa pueden promover dando mayor interés, estímulo e importancia al trabajo, y haciendo que sea más útil e independiente. El enriquecimiento y la ampliación de las tareas pueden influir en la satisfacción en el empleo e inducir a un aumento de la productividad”. (Prokopenko, 1989, pág. 14)

“El segundo factor que interviene en el papel desempeñado por las personas en un impulso para aumentar la productividad es la eficacia. La eficacia es la medida en que la aplicación del esfuerzo humano produce los resultados deseados en cantidad y calidad. Es una función del método, la técnica, la pericia personal, los conocimientos teóricos, las actitudes y las aptitudes. La capacidad para desempeñar un empleo productivo se puede mejorar con la capacitación y el perfeccionamiento profesional, la rotación en las tareas y la asignación de tareas, la progresión sistemática en el empleo (promoción) y la planificación de la carrera”. (Prokopenko, 1989, pág. 14)

“En resumen, para mejorar la productividad del trabajo se pueden utilizar los siguientes criterios, métodos y técnicas esenciales: salarios y sueldos; formación y educación; seguridad social (pensiones y planes de salud; recompensas; planes de incentivos; participación o codeterminación;

negociaciones contractuales; actitudes con respecto al trabajo, a la supervisión y al cambio; motivación para alcanzar una mayor productividad; cooperación; mejoramiento y extensión de la organización; mejores comunicaciones; sistemas de sugerencias; planificación de la carrera; asistencia al trabajo; valor de los bienes y servicios producidos; seguridad en el empleo”. (Prokopenko, 1989, pág. 14)

### **Organización y sistemas**

“Los conocidos principios de la buena organización, como la unidad de mando, la delegación y el área de control, tienen por objeto prever la especialización y la división del trabajo y la coordinación dentro de la empresa. Una organización necesita funcionar con dinamismo y estar orientada hacia objetivos y debe ser objeto de mantenimiento, reparación y reorganización de cuando en cuando para alcanzar nuevos objetivos. Ningún sistema, por bien diseñado que esté, es eficiente en todas las situaciones. Para maximizar la productividad es preciso incorporar dinamismo y flexibilidad al diseño del sistema”. (Prokopenko, 1989, pág. 15)

### **Métodos de trabajo**

“El mejoramiento de los métodos de trabajo — especialmente en las economías en desarrollo que cuentan con escaso capital y en las que predominan las técnicas intermedias y los métodos en que predomina el trabajo — constituye el sector más prometedor para mejorar la productividad. El estudio del trabajo, la ingeniería industrial y la formación profesional son los principales instrumentos para mejorar los métodos de trabajo”. (Prokopenko, 1989, pág. 15)

### **Estilos de dirección**

“Se sostiene la opinión de que en algunos países se puede atribuir a la dirección de las empresas el 75% de los aumentos de la productividad, puesto que es responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa. No existe ningún estilo perfecto de dirección. La eficacia depende de cuándo, dónde, cómo y a quién aplica un estilo un gerente. Los estilos y las prácticas de dirección influyen en el diseño

organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y el control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital (capital de explotación y fijo), las fuentes del capital, los sistemas de elaboración del presupuesto y las técnicas de control de los costos”. (Prokopenko, 1989, pág. 15)

## 2) Factores Externos



**Figura 8: Principales factores macroeconómicos de la productividad**

Fuente: (Prokopenko, 1989, pág. 17).

### a. Ajustes estructurales

“Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección de las compañías. La comprensión de esos cambios ayuda a mejorar la política estatal, contribuye a que la planificación de la empresa sea más realista y esté orientada hacia fines y ayuda a crear una infraestructura económica y social. Los cambios estructurales más importantes son de carácter económico, social y demográfico”. (Prokopenko, 1989, pág. 17).

### b. Recursos naturales

“Los recursos naturales más importantes son la mano de obra, la tierra, la energía y las materias primas. La capacidad de una nación para generar, movilizar y utilizar los recursos es trascendental para mejorar la productividad”. (Prokopenko, 1989, pág. 21).

### **Mano de Obra**

“El ser humano es el recurso natural más valioso. Varios países desarrollados como el Japón y Suiza, que carecen de tierra, energía y recursos minerales, han descubierto que su fuente más importante de crecimiento es la población, su capacidad técnica, su educación y formación profesional, sus actitudes y motivaciones, y su perfeccionamiento profesional. La inversión en esos factores mejora la calidad de la gestión y de la fuerza de trabajo. Esos países ponen sumo cuidado en invertir, en instruir y dar formación a su mano de obra. Los países con un PNB por habitante superior suelen contar con una población mejor capacitada e instruida”. (Prokopenko, 1989, pág. 21).

### **Tierra**

“La tierra exige una administración, explotación y política nacional adecuadas. Por ejemplo, la expansión industrial y la agricultura intensiva se han convertido en consumidores activos del factor material más fundamental, la tierra. Las presiones para que aumente la productividad agrícola por trabajador y por hectárea pueden acelerar la erosión del suelo. Esas pérdidas de tierra pueden a menudo estar enmascaradas por el empleo de más fertilizantes, pero con un costo cada vez mayor y con el peligro de la contaminación ambiental”. (Prokopenko, 1989, pág. 21)

### **Energía**

“La energía es el recurso siguiente por orden de importancia. El drástico cambio de los precios de la energía durante el decenio de 1970 fue la causa única más trascendental de la reducción de la productividad y del crecimiento económico”. (Prokopenko, 1989, pág. 22)

### **Materias primas**

“Las materias primas son también un factor de productividad importante. Los precios de las materias primas están sujetos a fluctuaciones del mismo tipo que los precios del petróleo, aunque en formas menos extremas”. (Prokopenko, 1989, pág. 22)

### **c. Administración pública e infraestructura**

Las políticas, estrategias y programas estatales repercuten fuertemente en la productividad por intermedio de (Prokopenko, 1989, pág. 23):

- Las prácticas de los organismos estatales;
- Los reglamentos (como las políticas de control de precios, ingresos y remuneraciones);
- El transporte y las comunicaciones;
- La energía;
- Las medidas y los incentivos fiscales (tipos de interés, aranceles aduaneros, impuestos).

### **3.3. CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD**

#### **❖ Escuela de las Relaciones Humanas**

“En la escuela del comportamiento podemos identificar dos grupos de científicos: El grupo de las Relaciones Humanas, y el grupo de Sistemas Sociales”. (German, 2005, pág. 65)

“El grupo de las Relaciones Humanas es denominado también teoría neoclásica de la administración. Algunos autores, emplean la expresión relaciones humanas, para referirse a los trabajos que dieron origen a este enfoque, efectuados por Mayo y sus seguidores, y denominan conductismo o grupo de comportamiento humano, al movimiento que retoma este enfoque a partir de los años cuarenta”. (German, 2005, págs. 65-66)

“Este grupo se basa en la idea de que la administración consiste en hacer las cosas por conducto de la gente, y, por lo tanto, para que el administrador tenga éxito debe comprender las relaciones humanas, el liderazgo y los demás enfoques de las ciencias del comportamiento”. (German, 2005, pág. 66)

“Esto le permite establecer mejores relaciones interpersonales con los miembros de la organización, que son considerados el componente más importante de la administración”. (German, 2005, pág. 66)

“El empleador debe emplear las relaciones humanas y demás recursos aportados especialmente por la psicología individual y social a fin de obtener una mayor productividad y una mayor motivación”. (German, 2005, pág. 66)

“La escuela de las relaciones humanas describen que el respaldo más sólido al planteamiento conductual provino de estudios efectuados entre 1924 y 1933 en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en la ciudad de Chicago. Estudio que pretendió comprobar el incremento de la productividad de los trabajadores, aumentando o disminuyendo la iluminación ambiental. Con lo anterior se establece que la productividad del grupo varia por la atención que reciben los empleados por sus jefes, y la cohesión del grupo independientemente de las condiciones ambientales” (Arano, Escudero, & Delfín, 2016, págs. 10-11).

#### ❖ **Según Marchant**

“El clima organizacional es un aspecto determinante para la productividad de las organizaciones. Tan importante como las ventas y la planificación, el clima organizacional afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles. Para poder sostenerse exitosamente en el mercado, alcanzando los estándares de calidad que les exigen en los nuevos tiempos, la empresa necesita desarrollar líneas de acción que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos institucionales” (Marchant, 2006, pág. 135).

“Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiestan hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos

atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas” (Marchant, 2006, pág. 134).

“Un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer de una organización exitosa. Esta será valorada por los trabajadores, que a la vez trabajarán con agrado, compromiso y satisfacción. En las organizaciones, si las personas, no se sienten satisfechos con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad” (Marchant, 2006, pág. 140).

“Es por ello necesario evaluar sistemáticamente el clima organizacional. Este diagnóstico permite conocer el estado de la empresa o institución, tal como la ven sus miembros. Si se pretende que la organización produzca bienes y servicios de calidad, es impredecible que la calidad empiece por casa” (Marchant, 2006, pág. 140).

#### ❖ **Según Bernardo Brancato**

“El clima laboral es clave para el éxito y mayor productividad de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Permite saber cómo son percibidas las organizaciones por sus públicos internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes” (Bernardo, 2011, pág. 50)

“El clima laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad” (Bernardo, 2011, pág. 50).

❖ **Según** (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, págs. 67-73)

“El clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura. La socialización de la cultura y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas”. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, pág. 67)

“Un trabajador es un ser biopsicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital”. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, pág. 71)

“No existe receta alguna capaz de garantizar la salud de un individuo: brota de su actitud; de su espíritu de crecer y auto superarse; de la voluntad de competir solidariamente y vencer; de la responsabilidad por una vida sana; de la aceptación de las incertidumbres de la vida, de incluir y compartir; así como de defender firmemente sus valores y un objetivo para su vida. La salud proviene entonces, en gran parte, de las relaciones humanas y con el entorno, y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad (en su conjunto) sobre la base del cual es posible brindar a los ciudadanos diversas opciones políticas, económicas, legales, ambientales, educativas, de bienes y servicios, de ingreso, empleo, recreación y participación social, con vista a que, tanto individuo como sociedad, desarrollen sus potencialidades en aras de un bienestar pleno”. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, pág. 71)

“Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la

organización por sus necesidades y problemas”. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, pág. 71)

“Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia”. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, pág. 71)

“Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento. El logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución”. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, pág. 71)

“Las ventajas competitivas que produce una adecuada gestión del conocimiento no dependen de la cantidad de conocimiento que se consiga reunir y almacenar, sino de las condiciones de higiene, seguridad y salud que perciban los trabajadores y que son las que generan la motivación y satisfacción laboral necesarias para catalizar la totalidad de los procesos organizacionales. Por esta razón, el clima organizacional que busca el bienestar, la felicidad y la satisfacción de los hombres como personas y no sólo como empleados en su puesto de trabajo se vuelve un factor y una ventaja competitiva de enorme significación para cualquier organización”. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, pág. 72)

“El entorno en el que vive y trabaja el hombre es un determinante de la productividad y calidad del trabajo que realiza. Las organizaciones inteligentes

generan nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo, pero para esto es premisa indispensable la creación de un clima organizacional favorable a la cooperación, que genera confianza y optimismo y destierre el egoísmo y las actitudes negativas que impiden el crecimiento tanto individual como corporativo. En esto influye tanto la calidad de los recursos humanos que se adquieren como el empleo intenso de las herramientas, técnicas y métodos más apropiados para involucrarse en el proceso de creación del conocimiento”. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, pág. 72)

“Existe en este contexto una inevitable relación entre la gestión de la información y el conocimiento, las tecnologías, los recursos humanos, y la gestión de la seguridad, la salud, el medio ambiente, el clima y la cultura organizacional, como elementos fundamentales para que el proceso resulte completo y eficaz como sistema organizativo”. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, pág. 73)

❖ **Según** (Carlos, 2015, pág. 203)

“Está demostrado que en las empresas existen dos relaciones de causa y efecto bien concretas, basadas en tres conceptos: Estilo de dirección, Clima Laboral y Productividad”. (Carlos, 2015, pág. 203)

Primera relación Causa-Efecto	La productividad del personal de una empresa depende directamente del clima laboral existente en la organización.
Segunda relación Causa efecto	El clima laboral existente en una empresa depende fundamentalmente del estilo de dirección que se siga en la misma.

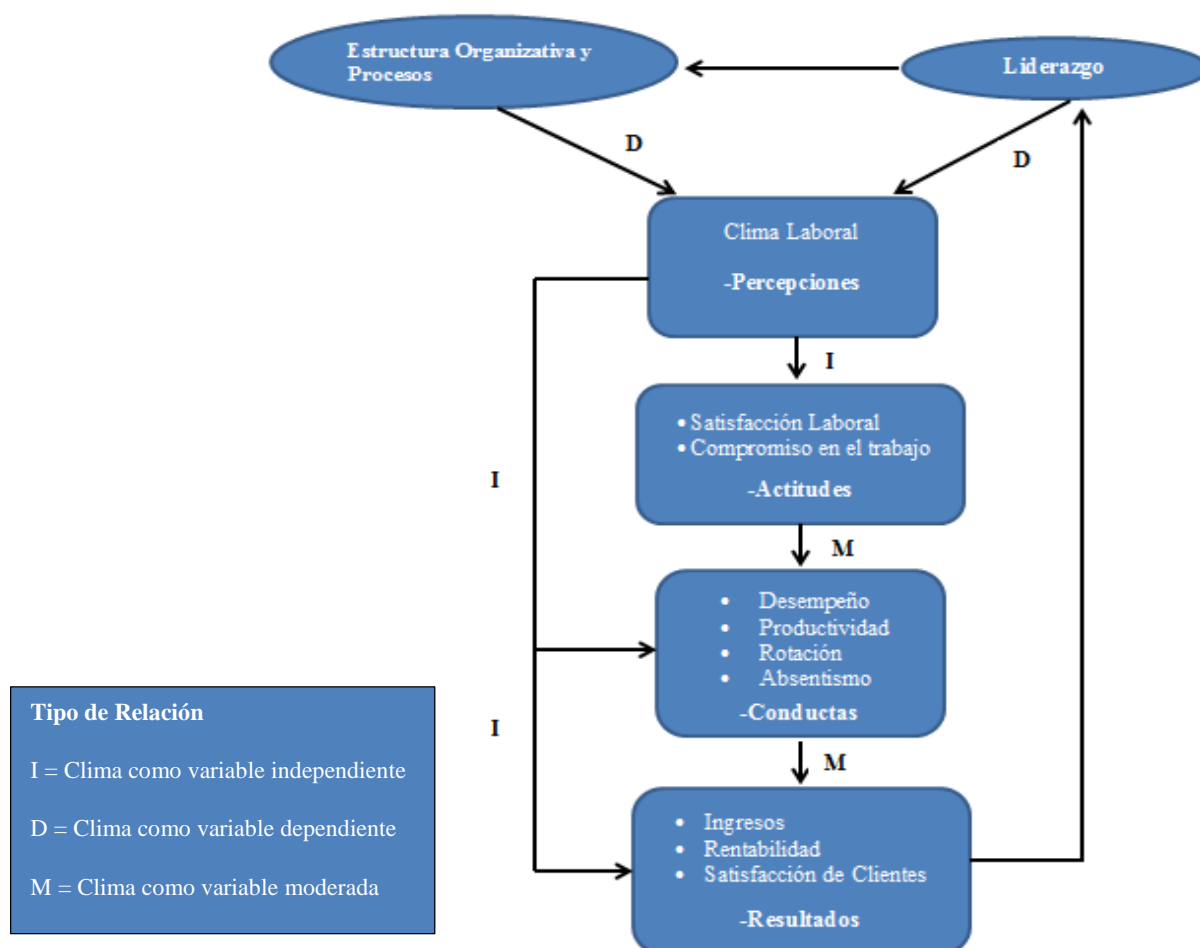
**Fuente:** (Carlos, 2015, pág. 203)

**En otras palabras:**

- No se puede pretender tener un clima laboral positivo en la empresa cuando el estilo de dirección que se sigue es el incorrecto.
- No se puede pretender que el personal de la empresa alcance altos niveles de productividad cuando el clima laboral existente en la organización no es el adecuado.

❖ Según Bordas “... en el siguiente esquema se plasma las relaciones existentes y además la consideración del clima laboral al estudiar la relación con dichos conceptos:

- Como variable independiente (como, por ejemplo, al estudiar la relación entre clima laboral y satisfacción en el trabajo)
- Como variable dependiente (al estudiar por ejemplo la relación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral).
- Como variable moderadora, cuando se relaciona el clima laboral con la productividad, no de forma directa, sino de forma indirecta a través de su influencia sobre la satisfacción en el trabajo, que a su vez mejora la productividad” (Bordas, 2016, págs. 30-31).



**Figura 9: Flujo de relaciones e influencias del clima laboral**

**Fuente:** (Bordas, 2016, pág. 31).

## CAPITULO IV. RESULTADOS

### 4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

#### 4.1.1. Aspectos Generales

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, por categoría de ocupación.

En la Municipalidad Distrital de Luyando, laboran 64 personas de los cuales el 32.8% son funcionarios y/o directivos, el 40.6% son empleados profesionales, técnicos y auxiliares, el 18.8% son obreros, el 1.6% es de personal de vigilancia y el 6.3% son efectivos de serenazgo.

**Tabla 6: Personal de la Municipalidad distrital de Luyando por categoría de ocupación, 2018**

<b>Categoría de Ocupación</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
- Funcionarios y/o Directivos	21	32.8
- Empleados: Profesionales, técnicos, auxiliares	26	40.6
- Obreros: Limpieza y otros	12	18.8
- Personal de Vigilancia	1	1.6
- Efectivos de serenazgo	4	6.3
<b>Total de Personal</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Nota:** Considera al personal del régimen Decreto Legislativo 276 (Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público), Contrato Administrativo de Servicios CAS (Decreto Legislativo 1057) y Locación de Servicios (Art. 1755 al 1770 del Código Civil).

**Fuente:** Municipalidad Distrital de Luyando.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según su edad.

El 46.9% del personal administrativo de la MDL, tiene un rango de edad de 20 a 30 años, mientras que el 3.1% es de 60 a más años.

**Tabla 7: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la edad**

<b>Descripción</b>	<b>Personal Administrativo</b>	<b>%</b>
20 - 30	30	46.9
31 - 40	17	26.6
41 - 50	8	12.5
51 - 60	7	10.9
60 a más	2	3.1
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

#### 4.1.2. Clima Laboral

El resultado de la satisfacción del personal administrativo de la MDL respecto al clima laboral, según las dimensiones se presenta de la siguiente manera.

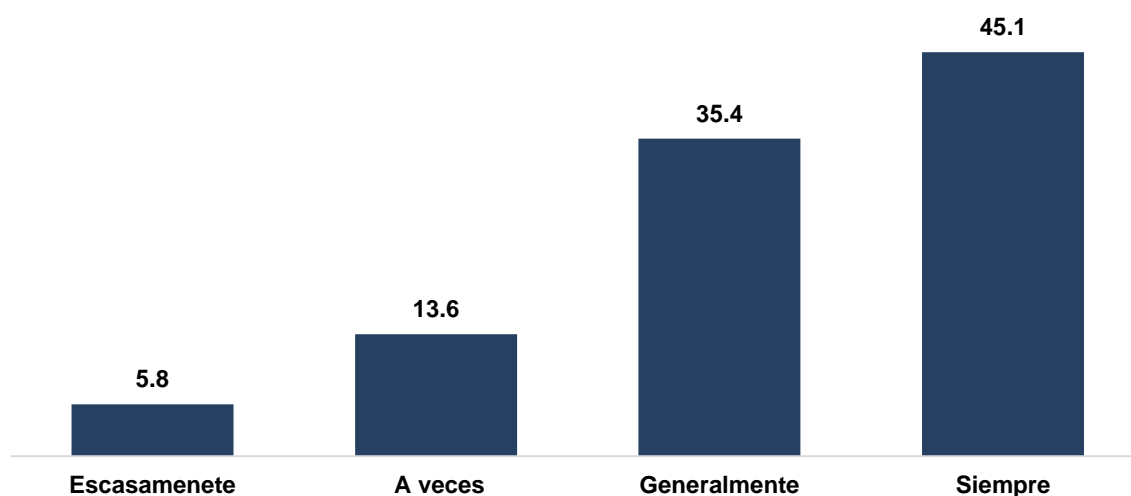
En la siguiente tabla, podemos apreciar que el 45.1% del personal administrativo, tiene una calificación de siempre, seguido del 35.4% generalmente, el 13.6% a veces y el otro 5.8% de escasamente.

**Tabla 8: Satisfacción del personal administrativo de la MDL respecto al clima laboral**

<b>Clima laboral</b>	<b>Escasamente</b>	<b>A veces</b>	<b>Generalmente</b>	<b>Siempre</b>
Dimensión 1: Ambiente físico	7.8	24.0	41.7	26.6
Dimensión 2: Características estructurales	7.3	12.5	32.8	47.4
Dimensión 3: Ambiente social	5.5	9.4	39.8	45.3
Dimensión 4: Características personales	4.8	6.7	27.5	60.9
Dimensión 5: Comportamiento organizacional	3.6	15.6	35.4	45.3
<b>Total</b>	<b>5.8</b>	<b>13.6</b>	<b>35.4</b>	<b>45.1</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

Elaboración: Propia.



**Figura 10: Satisfacción del personal administrativo de la MDL respecto clima laboral**

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

- **Dimensión 1: Ambiente Físico**

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del recurso material necesario para el buen rendimiento de sus funciones.

El 37.5% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de generalmente, mientras que el 4.7% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 9: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del recurso material necesario para el buen rendimiento de sus funciones**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	3	4.7
A veces	17	26.6
Generalmente	24	37.5
Siempre	20	31.3
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del ambiente físico para el trabajo adecuado.

El 45.3% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de generalmente, mientras que el 12.5% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 10: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del ambiente físico para el trabajo adecuado**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	8	12.5
A veces	11	17.2
Generalmente	29	45.3
Siempre	16	25.0
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del equipo necesario para el buen rendimiento de sus funciones.

El 42.2% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de generalmente, mientras que el 6.3% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 11: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del equipo necesario para el buen rendimiento de sus funciones**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	4	6.3
A veces	18	28.1
Generalmente	27	42.2
Siempre	15	23.4
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

El resultado de la satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 1 ambiente físico, se presenta de la siguiente manera.

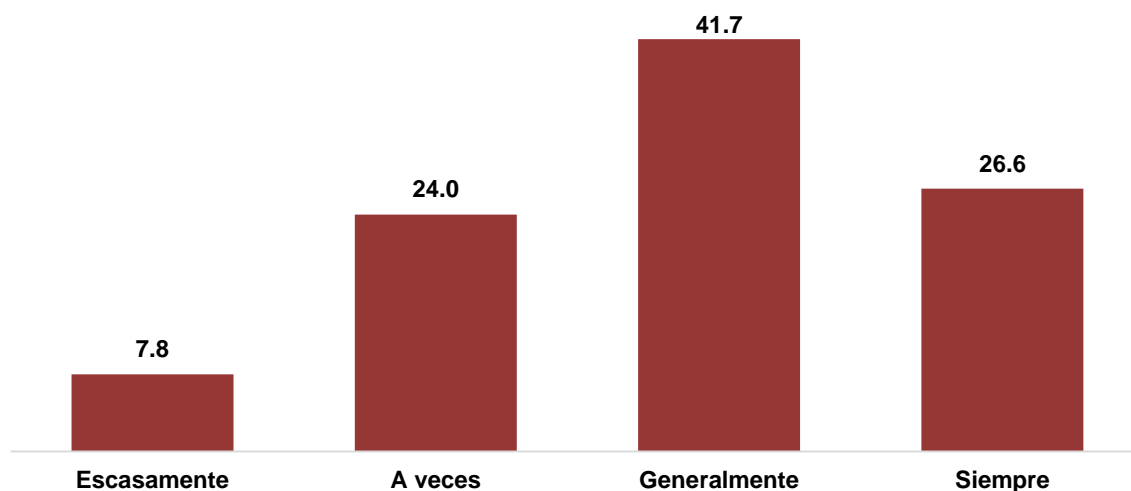
En la siguiente tabla, podemos apreciar que el 41.7% del personal administrativo, tiene una calificación de generalmente, seguido del 26.6% siempre, el 24% a veces y el otro 7.8% de escasamente, según los atributos de la dimensión ambiente físico.

**Tabla 12: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 1 ambiente físico**

<b>Atributos</b>	<b>Escasamente</b>	<b>A veces</b>	<b>Generalmente</b>	<b>Siempre</b>
Se le brinda el recurso material necesario para del buen rendimiento de sus funciones	4.7	26.6	37.5	31.3
Se le brinda el ambiente físico de trabajo adecuado	12.5	17.2	45.3	25.0
Se le brinda el equipo necesario para el buen rendimiento de sus funciones	6.3	28.1	42.2	23.4
<b>Total</b>	<b>7.8</b>	<b>24.0</b>	<b>41.7</b>	<b>26.6</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 11: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 1 ambiente físico**

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

- **Dimensión 2: Características Estructurales**

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción de la identificación con la misión y visión de la institución.

El 56.3% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 4.7% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 13: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción de la identificación con la misión y visión de la institución**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	3	4.7
A veces	2	3.1
Generalmente	23	35.9
Siempre	36	56.3
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción de la motivación del jefe para realizar constantemente su trabajo de forma efectiva.

El 40.6% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 9.4% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 14: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción de la motivación del jefe para realizar constantemente su trabajo de forma efectiva**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	6	9.4
A veces	11	17.2
Generalmente	21	32.8
Siempre	26	40.6
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción de la actitud del jefe cuando se plantea un cambio.

El 45.3% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 7.8% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 15: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción de la actitud del jefe cuando se plantea un cambio**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	5	7.8
A veces	11	17.2
Generalmente	19	29.7
Siempre	29	45.3
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

El resultado de la satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 2 características estructurales, se presenta de la siguiente manera.

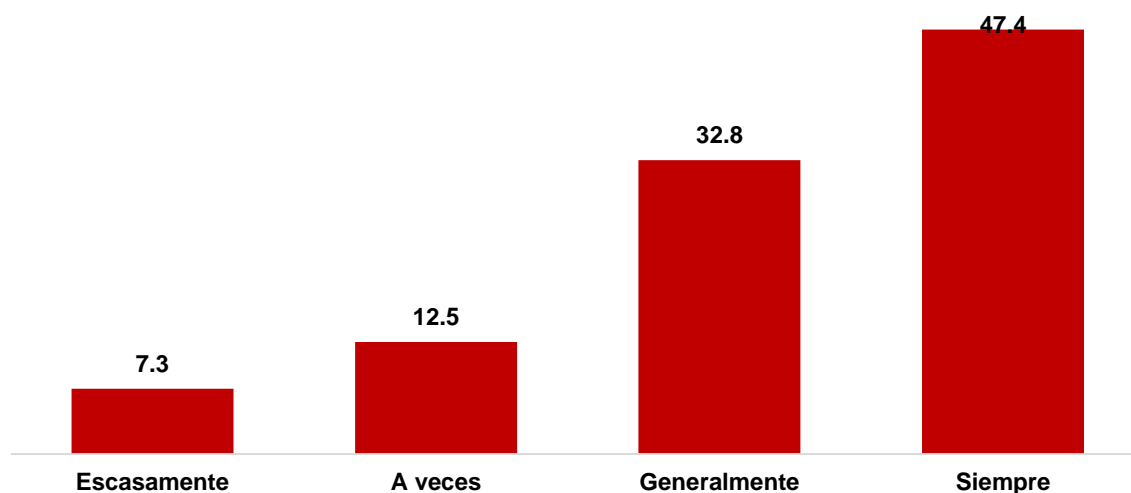
En la siguiente tabla, podemos apreciar que el 47.4% del personal administrativo, tiene una calificación de siempre, seguido del 32.8% generalmente, el 12.5% a veces y el otro 7.3% de escasamente, según los atributos de la dimensión características estructurales.

**Tabla 16: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 2 características estructurales**

<b>Atributos</b>	<b>Escasamente</b>	<b>A veces</b>	<b>Generalmente</b>	<b>Siempre</b>
Se identifica con la misión y visión de la institución	4.7	3.1	35.9	56.3
Su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva.	9.4	17.2	32.8	40.6
Cuando se plantea un cambio, su jefe lo motiva a usted y al equipo a que se comprometan y participen activamente en éste	7.8	17.2	29.7	45.3
<b>Total</b>	<b>7.3</b>	<b>12.5</b>	<b>32.8</b>	<b>47.4</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 12: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 2 características estructurales**

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

- **Dimensión 3: Ambiente Social**

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción de la relación con sus compañeros y jefes.

El 59.4% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 4.7% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 17: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción de la relación con sus compañeros y jefes**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	3	4.7
A veces	4	6.3
Generalmente	19	29.7
Siempre	38	59.4
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del clima laboral que

se maneja en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones.

El 50% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de generalmente, mientras que el 6.3% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 18: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del clima laboral que se maneja en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones**

<b>Descripción</b>	<b>Personal Administrativo</b>	<b>%</b>
Escasamente	4	6.3
A veces	8	12.5
Generalmente	32	50.0
Siempre	20	31.3
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

El resultado de la satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 3 ambiente social, se presenta de la siguiente manera.

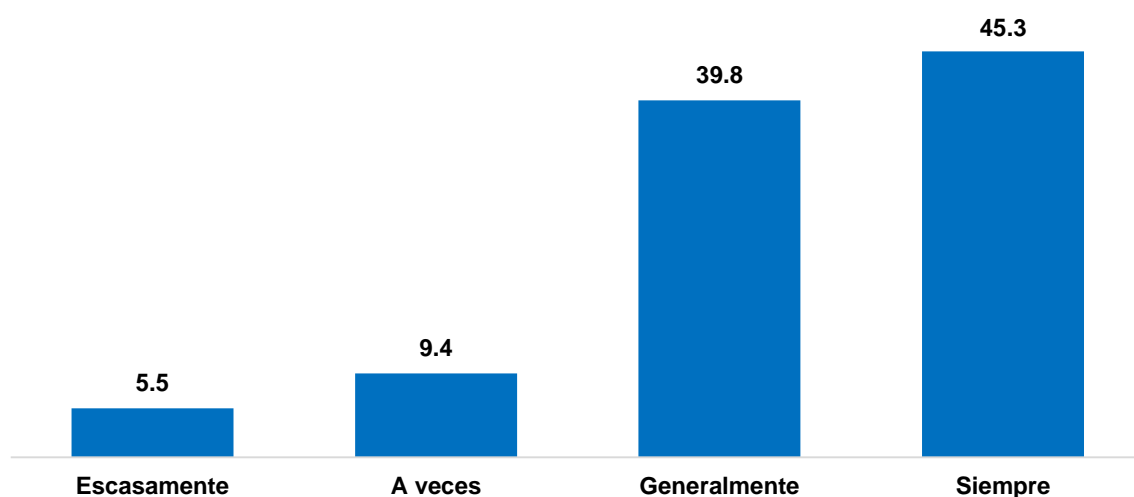
En la siguiente tabla, podemos apreciar que el 45.3% del personal administrativo, tiene una calificación de siempre, seguido del 39.8% generalmente, el 9.4% a veces y el otro 5.5% de escasamente, según los atributos de la dimensión ambiente social.

**Tabla 19: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 3 ambiente social**

Atributos	Escasamente	A veces	Generalmente	Siempre
La relación con sus compañeros y jefes es agradable y facilita la convivencia diaria	4.7	6.3	29.7	59.4
El clima laboral que se maneja en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones	6.3	12.5	50.0	31.3
<b>Total</b>	<b>5.5</b>	<b>9.4</b>	<b>39.8</b>	<b>45.3</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 13: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 3 ambiente social**

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

- **Dimensión 4: Características Personales**

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción que se mantiene en una actitud positiva ante los cambios que se generan en la institución.

El 57.8% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 3.1% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 20: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción que se mantiene en una actitud positiva ante los cambios que se generan en la institución**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	2	3.1
A veces	5	7.8
Generalmente	20	31.3
Siempre	37	57.8
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según el conocimiento de los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones.

El 73.4% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 3.1% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 21: Distribución del personal administrativo de la MDL, según el conocimiento de los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	2	3.1
A veces	1	1.6
Generalmente	14	21.9
Siempre	47	73.4
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción que se siente orgulloso del trabajo que realiza.

El 75% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 3.1% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 22: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción que se siente orgulloso del trabajo que realiza**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	2	3.1
A veces	3	4.7
Generalmente	11	17.2
Siempre	48	75.0
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la participación, aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido.

El 54.7% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 3.1% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 23: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la participación, aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	2	3.1
A veces	6	9.4
Generalmente	21	32.8
Siempre	35	54.7
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la identificación con las funciones que tiene a su cargo.

El 54.7% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 4.7% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 24: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la identificación con las funciones que tiene a su cargo**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	3	4.7
A veces	4	6.3
Generalmente	22	34.4
Siempre	35	54.7
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según el compromiso personal para que la institución cumpla con las metas establecidas.

El 64.1% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 3.1% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 25: Distribución del personal administrativo de la MDL, según el compromiso personal para que la institución cumpla con las metas establecidas**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	2	3.1
A veces	5	7.8
Generalmente	16	25.0
Siempre	41	64.1
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según si se siente productivo cuando realiza su trabajo.

El 73.4% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 3.1% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 26: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si se siente productivo cuando realiza su trabajo**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	2	3.1
A veces	3	4.7
Generalmente	12	18.8
Siempre	47	73.4
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del trabajo que realiza, ya que ello ayuda a alcanzar los objetivos institucionales.

El 64.1% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 4.7% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 27: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del trabajo que realiza, ya que ello ayuda a alcanzar los objetivos institucionales**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	3	4.7
A veces	2	3.1
Generalmente	18	28.1
Siempre	41	64.1
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción con la afirmación “su trabajo es importante para la institución”.

El 67.2% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 4.7% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 28: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción con la afirmación “su trabajo es importante para la institución”**

<b>Descripción</b>	<b>Personal Administrativo</b>	<b>%</b>
Escasamente	3	4.7
A veces	3	4.7
Generalmente	15	23.4
Siempre	43	67.2
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del trabajo que realiza, considera que tiene la oportunidad de hacer una carrera dentro de la institución.

El 42.2% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de generalmente, mientras que el 15.6% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 29: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del trabajo que realiza, considera que tiene la oportunidad de hacer una carrera dentro de la institución**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	10	15.6
A veces	11	17.2
Generalmente	27	42.2
Siempre	16	25.0
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

El resultado de la satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 4 características personales, se presenta de la siguiente manera.

En la siguiente tabla, podemos apreciar que el 60.9% del personal administrativo, tiene una calificación de siempre, seguido del 27.5% generalmente, el 6.7% a veces y el otro 4.8% de escasamente, según los atributos de la dimensión características personales.

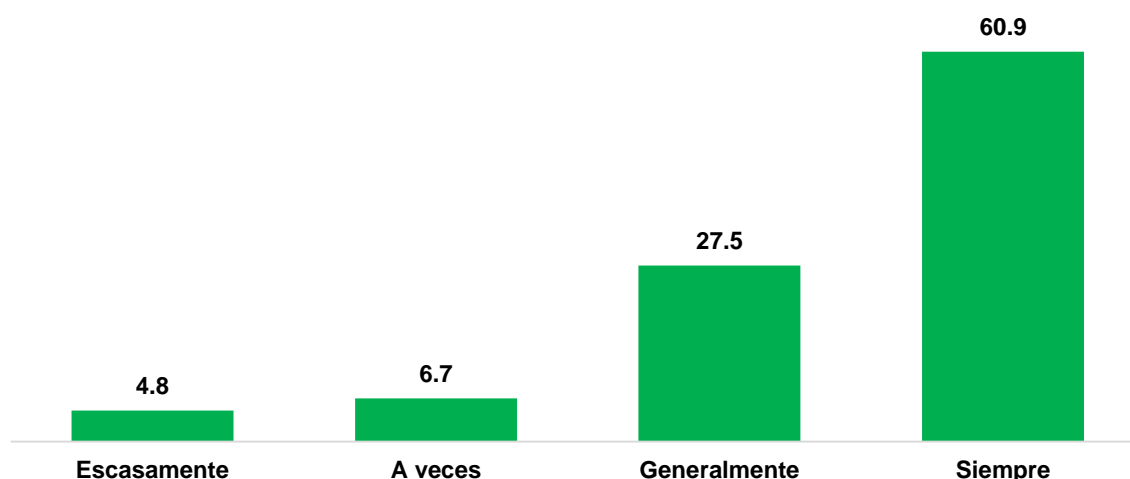
**Tabla 30: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 4 características personales**

Atributos	Escasamente	A veces	Generalmente	Siempre
Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la institución	3.1	7.8	31.3	57.8
Conoce los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones	3.1	1.6	21.9	73.4
Se siente orgulloso del trabajo que realiza	3.1	4.7	17.2	75.0
Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido	3.1	9.4	32.8	54.7
Se siente identificado con las funciones que tiene a su cargo	4.7	6.3	34.4	54.7

<b>Atributos</b>	<b>Escasamente</b>	<b>A veces</b>	<b>Generalmente</b>	<b>Siempre</b>
Siente un compromiso personal para que la institución cumpla con las metas establecidas	3.1	7.8	25.0	64.1
Se siente productivo cuando realiza su trabajo.	3.1	4.7	18.8	73.4
Se siente satisfecho con el trabajo que realiza, ya que ello ayuda a alcanzar los objetivos institucionales	4.7	3.1	28.1	64.1
Está de acuerdo con la afirmación "su trabajo es importante para la institución"	4.7	4.7	23.4	67.2
Por la satisfacción que tiene de su trabajo, considera que tiene la oportunidad de hacer una carrera dentro de la institución	15.6	17.2	42.2	25.0
<b>Total</b>	<b>4.8</b>	<b>6.7</b>	<b>27.5</b>	<b>60.9</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 14: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 4 características personales**

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

- **Dimensión 5: Comportamiento Organizacional**

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según si su jefe promueve en la unidad el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales.

El 40.6% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 6.3% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 31: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si su jefe promueve en la unidad el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	4	6.3
A veces	13	20.3
Generalmente	21	32.8
Siempre	26	40.6
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según si los valores de la organización están acordes a los suyos.

El 45.3% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de generalmente, mientras que el 1.6% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 32: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si los valores de la organización están acordes a los suyos**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	1	1.6
A veces	15	23.4
Generalmente	29	45.3
Siempre	19	29.7
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la importancia de su trabajo para la institución.

El 65.6% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 3.1% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 33: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la importancia de su trabajo para la institución**

<b>Descripción</b>	<b>Personal Administrativo</b>	<b>%</b>
Escasamente	2	3.1
A veces	2	3.1
Generalmente	18	28.1
Siempre	42	65.6
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

El resultado de la satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 5 comportamiento organizacional, se presenta de la siguiente manera.

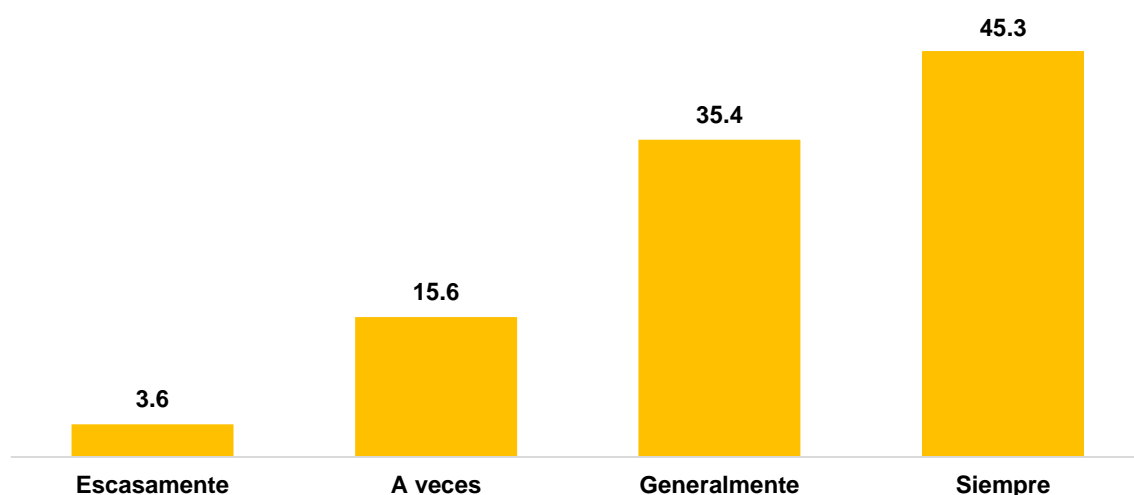
En la siguiente tabla, podemos apreciar que el 45.3% del personal administrativo, tiene una calificación de siempre, seguido del 35.4% generalmente, el 15.6% a veces y el otro 3.6% de escasamente, según los atributos de la dimensión comportamiento organizacional.

**Tabla 34: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 5 comportamiento organizacional**

<b>Atributos</b>	<b>Escasamente</b>	<b>A veces</b>	<b>Generalmente</b>	<b>Siempre</b>
Su jefe promueve en la unidad el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales	6.3	20.3	32.8	40.6
Los valores de la organización están acordes a los suyos	1.6	23.4	45.3	29.7
Conoce la importancia de su trabajo para la institución	3.1	3.1	28.1	65.6
<b>Total</b>	<b>3.6</b>	<b>15.6</b>	<b>35.4</b>	<b>45.3</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 15: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 5 comportamiento organizacional**

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

### 4.1.3. Productividad Laboral

El resultado de la satisfacción del personal administrativo de la MDL respecto a la productividad laboral, según las dimensiones se presenta de la siguiente manera.

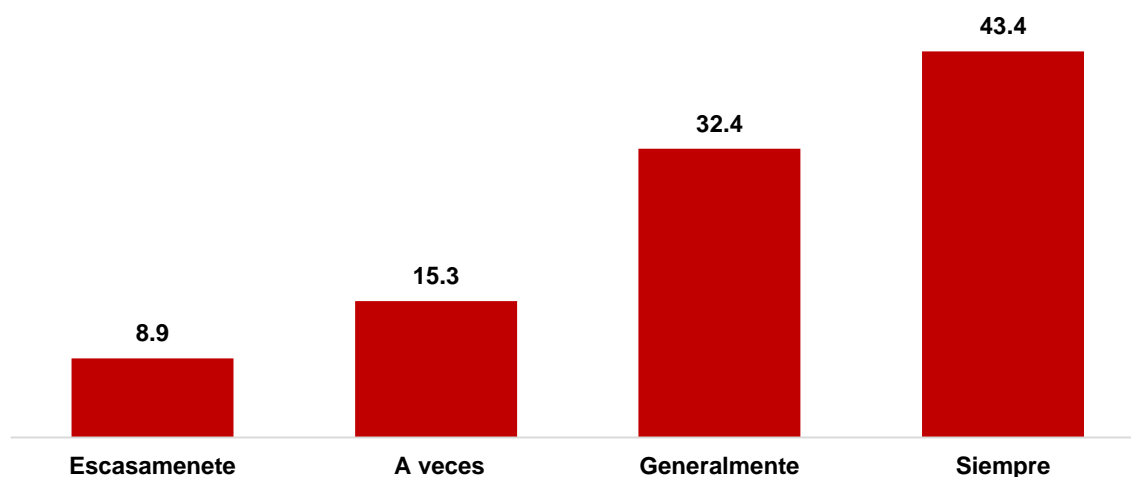
En la siguiente tabla, podemos apreciar que el 43.4% personal administrativo, tiene una calificación de siempre, seguido del 32.4% generalmente, el 15.3% a veces y el otro 8.9% de escasamente.

**Tabla 35: Satisfacción del personal administrativo de la MDL respecto a la productividad laboral**

<b>Productividad laboral</b>	<b>Escasamente</b>	<b>A veces</b>	<b>Generalmente</b>	<b>Siempre</b>
Dimensión 1: Actores duros (factor interno)	3.1	7.0	33.6	56.3
Dimensión 2: Factor blando (factor interno)	4.5	7.2	31.2	57.2
Dimensión 3: Ajustes estructurales (factor externo)	23.4	29.7	26.6	20.3
Dimensión 4: Recursos naturales (factor externo)	3.5	6.6	34.4	55.5
Dimensión 5: Administración pública e infraestructura (factor externo)	9.9	26.0	36.5	27.6
<b>Total</b>	<b>8.9</b>	<b>15.3</b>	<b>32.4</b>	<b>43.4</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 16: Satisfacción del personal administrativo de la MDL respecto a la productividad laboral**

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

- **Dimensión 1: Factores Duros (Factor Interno)**

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del control físico y administrativo sobre el material, equipo y enseres bajo su responsabilidad.

El 60.9% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 4.7% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 36: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del control físico y administrativo sobre el material, equipo y enseres bajo su responsabilidad**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	3	4.7
A veces	5	7.8
Generalmente	17	26.6
Siempre	39	60.9
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del buen uso del equipo e instrumentos de trabajo.

El 51.6% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 1.6% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 37: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la satisfacción del buen uso del equipo e instrumentos de trabajo**

<b>Descripción</b>	<b>Personal Administrativo</b>	<b>%</b>
Escasamente	1	1.6
A veces	4	6.3
Generalmente	26	40.6
Siempre	33	51.6
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

El resultado de la satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 1 factores duros (factor interno), se presenta de la siguiente manera.

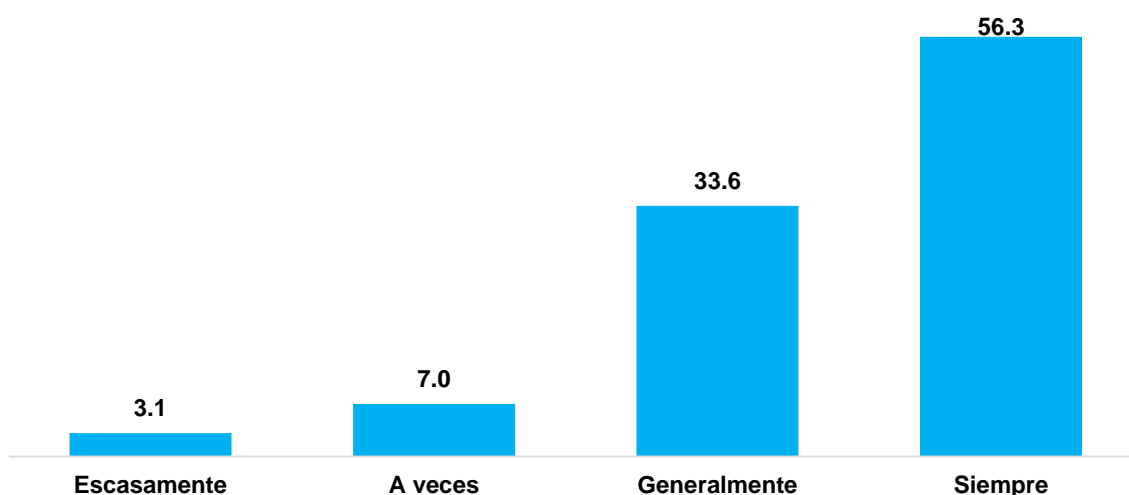
En la siguiente tabla, podemos apreciar que el 56.3% del personal administrativo tiene una calificación de siempre, seguido del 33.6% generalmente, el 7% a veces y el otro 3.1% de escasamente, según los atributos de la dimensión factores duros (factor interno).

**Tabla 38: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 1 factores duros (factor interno)**

Atributos	Escasamente	A veces	Generalmente	Siempre
Mantiene el control físico y administrativo sobre el material, equipo y enseres bajo su responsabilidad	4.7	7.8	26.6	60.9
Hace buen uso del equipo e instrumentos de Trabajo	1.6	6.3	40.6	51.6
<b>Total</b>	<b>3.1</b>	<b>7.0</b>	<b>33.6</b>	<b>56.3</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 17: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 1 factores duros (factor interno)**

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

- **Dimensión 2: Factor Blando (Factor Interno)**

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según el aporte de sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.

El 60.9% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 1.6% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 39: Distribución del personal administrativo de la MDL, según el aporte de sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	1	1.6
A veces	4	6.3
Generalmente	20	31.3
Siempre	39	60.9
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la aplicación de valores institucionales en su puesto de trabajo.

El 68.8% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 1.6% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 40: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la aplicación de valores institucionales en su puesto de trabajo**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	1	1.6
A veces	3	4.7
Generalmente	16	25.0
Siempre	44	68.8
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la lealtad con sus superiores.

El 82.8% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 3.1% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 41: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la lealtad con sus superiores**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	2	3.1
Generalmente	9	14.1
Siempre	53	82.8
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según las buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.

El 71.9% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 1.6% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 42: Distribución del personal administrativo de la MDL, según las buenas relaciones interpersonales con sus compañeros**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	1	1.6
A veces	3	4.7
Generalmente	14	21.9
Siempre	46	71.9
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la participación de actividades en grupo.

El 57.8% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 3.1% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 43: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la participación de actividades en grupo**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	2	3.1
A veces	5	7.8
Generalmente	20	31.3
Siempre	37	57.8
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la abstención a murmuraciones de sus compañeros y superiores.

El 57.8% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 7.8% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 44: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la abstención a murmuraciones de sus compañeros y superiores**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	5	7.8
A veces	4	6.3
Generalmente	18	28.1
Siempre	37	57.8
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la puntualidad con la entrega de trabajos que se le asignan.

El 57.8% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 3.1% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 45: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la puntualidad con la entrega de trabajos que se le asignan**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	2	3.1
A veces	2	3.1
Generalmente	23	35.9
Siempre	37	57.8
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la ausencia de su inmediato superior asume la responsabilidad.

El 39.1% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 10.9% tiene una calificación de a veces.

**Tabla 46: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la ausencia de su inmediato superior asume la responsabilidad**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	10	15.6
A veces	7	10.9
Generalmente	22	34.4
Siempre	25	39.1
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según si evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo.

El 56.3% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 7.8% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 47: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo**

<b>Descripción</b>	<b>Personal Administrativo</b>	<b>%</b>
Escasamente	5	7.8
A veces	5	7.8
Generalmente	18	28.1
Siempre	36	56.3
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según si acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas.

El 56.3% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 3.1% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 48: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas**

<b>Descripción</b>	<b>Personal Administrativo</b>	<b>%</b>
Escasamente	2	3.1
A veces	3	4.7
Generalmente	23	35.9
Siempre	36	56.3
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión.

El 65.6% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 4.7% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 49: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	3	4.7
A veces	6	9.4
Generalmente	13	20.3
Siempre	42	65.6
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según si brinda más tiempo del requerido.

El 57.8% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 3.1% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 50: Distribución del personal administrativo de la MDL según si brinda más tiempo del requerido**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	2	3.1
A veces	9	14.1
Generalmente	16	25.0
Siempre	37	57.8
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según el cumplimiento con los procedimientos administrativos establecidos en la unidad.

El 59.4% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 3.1% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 51: Distribución del personal administrativo de la MDL, según el cumplimiento con los procedimientos administrativos establecidos en la unidad**

<b>Descripción</b>	<b>Personal Administrativo</b>	<b>%</b>
Escasamente	2	3.1
A veces	3	4.7
Generalmente	21	32.8
Siempre	38	59.4
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la aplicación de sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la realización de sus tareas.

El 50% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 4.7% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 52: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la aplicación de sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la realización de sus tareas**

<b>Descripción</b>	<b>Personal Administrativo</b>	<b>%</b>
Escasamente	3	4.7
A veces	4	6.3
Generalmente	25	39.1
Siempre	32	50.0
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la participación con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo.

El 51.6% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 1.6% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 53: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la participación con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	1	1.6
A veces	6	9.4
Generalmente	24	37.5
Siempre	33	51.6
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la participación con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas.

El 43.8% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de generalmente, mientras que el 1.6% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 54: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la participación con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	1	1.6
A veces	8	12.5
Generalmente	28	43.8
Siempre	27	42.2
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según efectividad de realizar aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su unidad.

El 45.3% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de generalmente, mientras que el 9.4% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 55: Distribución del personal administrativo de la MDL, según efectividad de realizar aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su unidad**

<b>Descripción</b>	<b>Personal Administrativo</b>	<b>%</b>
Escasamente	6	9.4
A veces	6	9.4
Generalmente	29	45.3
Siempre	23	35.9
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

El resultado de la satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 2 factor blando (factor interno), se presenta de la siguiente manera.

En la siguiente tabla, podemos apreciar que el 57.2% del personal administrativo tiene una calificación de siempre, seguido del 31.2% generalmente, el 7.2% a veces y el otro 4.5% de escasamente, según los atributos de la dimensión factor blando (factor interno).

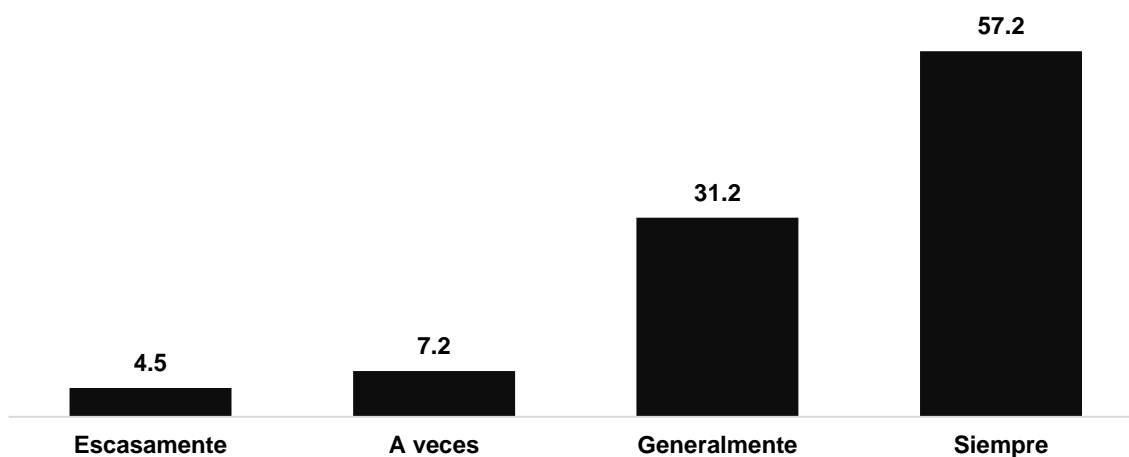
**Tabla 56: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 2 factor blando (factor interno)**

<b>Atributos</b>	<b>Escasamente</b>	<b>A veces</b>	<b>Generalmente</b>	<b>Siempre</b>
Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros	1.6	6.3	31.3	60.9
Aplica los valores institucionales en su puesto de trabajo	1.6	4.7	25.0	68.8
Es leal con sus superiores	3.1	0	14.1	82.8
Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros	1.6	4.7	21.9	71.9
Le gusta participar en actividades en grupo	3.1	7.8	31.3	57.8
Evita hacer murmuraciones de sus compañeros y superiores	7.8	6.3	28.1	57.8
Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan	3.1	3.1	35.9	57.8
En ausencia de su inmediato superior asume la responsabilidad	15.6	10.9	34.4	39.1
Evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo	7.8	7.8	28.1	56.3
Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas	3.1	4.7	35.9	56.3
Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión	4.7	9.4	20.3	65.6
Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido	3.1	14.1	25.0	57.8
Cumple con los procedimientos administrativos establecidos en la unidad	3.1	4.7	32.8	59.4

Atributos	Escasamente	A veces	Generalmente	Siempre
Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la realización de sus tareas	4.7	6.3	39.1	50.0
Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo	1.6	9.4	37.5	51.6
Participa con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas	1.6	12.5	43.8	42.2
Efectúa aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su unidad	9.4	9.4	45.3	35.9
<b>Total</b>	<b>4.5</b>	<b>7.2</b>	<b>31.2</b>	<b>57.2</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 18: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 2 factor blando (factor interno)**

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

- **Dimensión 3: Ajustes Estructurales (Factor Externo)**

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la falta a sus labores cuando es una verdadera emergencia.

El 29.7% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de a veces, mientras que el 20.3% tiene una calificación de siempre.

**Tabla 57: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la falta a sus labores cuando es una verdadera emergencia**

<b>Descripción</b>	<b>Personal Administrativo</b>	<b>%</b>
Escasamente	15	23.4
A veces	19	29.7
Generalmente	17	26.6
Siempre	13	20.3
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

El resultado de la satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 3 ajustes estructurales (factor externo), se presenta de la siguiente manera.

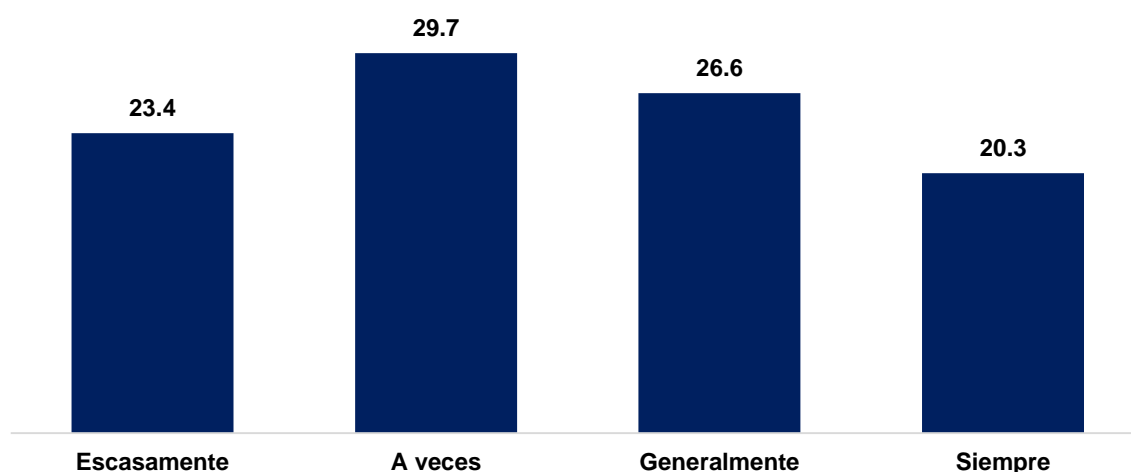
En la siguiente tabla, podemos apreciar que el 29.7% del personal administrativo tiene una calificación de a veces, seguido del 26.6% generalmente, el 23.4% escasamente y el otro 20.3% de siempre, según los atributos de la dimensión ajustes estructurales (factor externo).

**Tabla 58: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 3 ajustes estructurales (factor externo)**

Atributos	Escasamente	A veces	Generalmente	Siempre
Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia	23.4	29.7	26.6	20.3
<b>Total</b>	<b>23.4</b>	<b>29.7</b>	<b>26.6</b>	<b>20.3</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 19: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 3 ajustes estructurales (factor externo)**

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

- **Dimensión 4: Recursos Naturales (Factor Externo)**

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según si cuenta con conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa.

El 60.9% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 4.7% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 59: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si cuenta con conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa**

<b>Descripción</b>	<b>Personal Administrativo</b>	<b>%</b>
Escasamente	3	4.7
Generalmente	22	34.4
Siempre	39	60.9
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la preocupación por superarse académicamente asistiendo a cursos de capacitación.

El 60.9% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 3.1% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 60: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la preocupación por superarse académicamente asistiendo a cursos de capacitación**

<b>Descripción</b>	<b>Personal Administrativo</b>	<b>%</b>
Escasamente	2	3.1
A veces	4	6.3
Generalmente	19	29.7
Siempre	39	60.9
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según la aplicación de nuevos conocimientos en su lugar de trabajo.

El 48.4% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 1.6% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 61: Distribución del personal administrativo de la MDL, según la aplicación de nuevos conocimientos en su lugar de trabajo**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	1	1.6
A veces	6	9.4
Generalmente	26	40.6
Siempre	31	48.4
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según si consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo.

El 51.6% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 4.7% tiene una calificación de escasamente.

**Tabla 62: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	3	4.7
A veces	7	10.9
Generalmente	21	32.8
Siempre	33	51.6
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

El resultado de la satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 4 recursos naturales (factor externo), se presenta de la siguiente manera.

En la siguiente tabla, podemos apreciar que el 55.5% del personal administrativo tiene una calificación de siempre, seguido del 34.4%

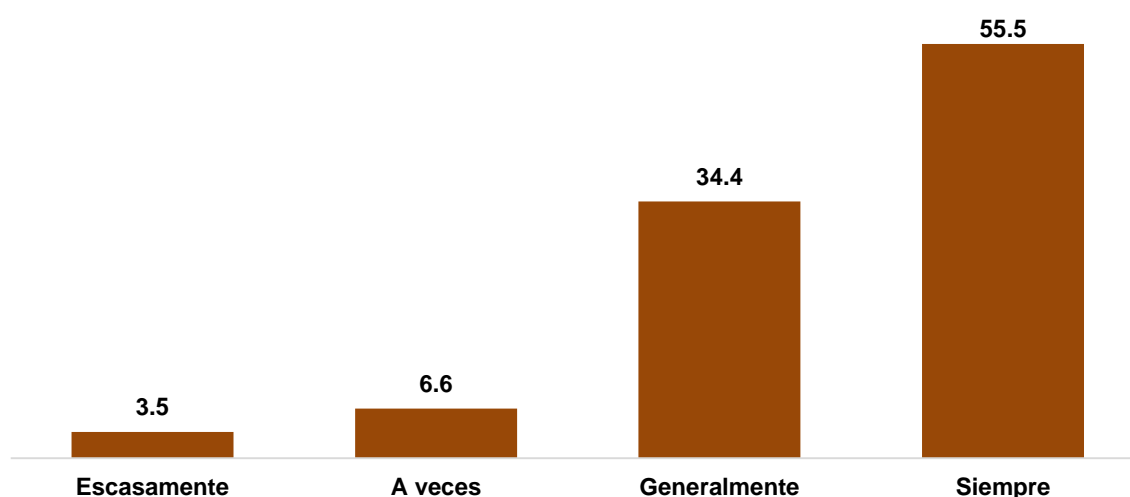
generalmente, el 6.6% a veces y el otro 3.5% de escasamente, según los atributos de la dimensión recursos naturales (factor externo).

**Tabla 63: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 4 recursos naturales (factor externo)**

Atributos	Escasamente	A veces	Generalmente	Siempre
Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa	4.7	0	34.4	60.9
Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación	3.1	6.3	29.7	60.9
Aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo	1.6	9.4	40.6	48.4
Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo	4.7	10.9	32.8	51.6
<b>Total</b>	<b>3.5</b>	<b>6.6</b>	<b>34.4</b>	<b>55.5</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 20: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 4 recursos naturales (factor externo)**

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

• **Dimensión 5: Administración Pública E Infraestructura (Factor Externo)**

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según el buen desempeño en el uso de las tecnologías de la información y comunicación que implementa el estado.

El 53.1% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de siempre, mientras que el 4.7% tiene una calificación de a veces.

**Tabla 64: Distribución del personal administrativo de la MDL, según el buen desempeño en el uso de las TIC**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	4	6.3
A veces	3	4.7
Generalmente	23	35.9
Siempre	34	53.1
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según si su salario les permite satisfacer sus necesidades.

El 42.2% del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de generalmente, mientras que el 6.3% tiene una calificación de a veces.

**Tabla 65: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si su salario les permite satisfacer sus necesidades**

Descripción	Personal Administrativo	%
Escasamente	4	6.3
A veces	26	40.6
Generalmente	27	42.2
Siempre	7	10.9
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

Se puede observar en la siguiente tabla, la distribución del personal administrativo de la MDL, según si la ruta de transporte dificulta el cumplimiento de las metas establecidas.

El 32.8 del personal administrativo de la MDL, tiene una calificación de a veces, mientras que el 17.2% tiene una calificación de a veces.

**Tabla 66: Distribución del personal administrativo de la MDL, según si la ruta de transporte dificulta el cumplimiento de las metas establecidas**

<b>Descripción</b>	<b>Personal Administrativo</b>	<b>%</b>
Escasamente	11	17.2
A veces	21	32.8
Generalmente	20	31.3
Siempre	12	18.8
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

El resultado de la satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 5 administración pública e infraestructura (factor externo), se presenta de la siguiente manera.

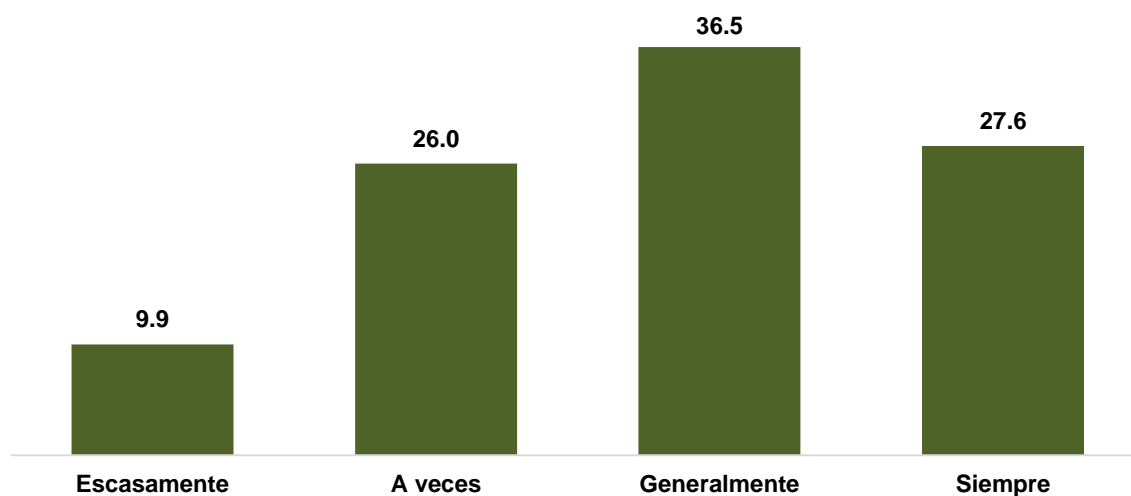
En la siguiente tabla, podemos apreciar que el 36.5% del personal administrativo tiene una calificación de generalmente, seguido del 27.6% siempre, el 26% a veces y el otro 9.9% de escasamente, según los atributos de la dimensión administración pública e infraestructura (factor externo).

**Tabla 67: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 5 administración pública e infraestructura (factor externo)**

<b>Atributos</b>	<b>Escasamente</b>	<b>A veces</b>	<b>Generalmente</b>	<b>Siempre</b>
Tiene un buen desempeño en el uso de las tecnologías de la información y comunicación que implementa el estado	6.3	4.7	35.9	53.1
Su salario les permite satisfacer sus necesidades	6.3	40.6	42.2	10.9
La ruta de transporte dificulta el cumplimiento de las metas establecidas	17.2	32.8	31.3	18.8
<b>Total</b>	<b>9.9</b>	<b>26.0</b>	<b>36.5</b>	<b>27.6</b>

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.



**Figura 21: Satisfacción del personal administrativo de la MDL de la dimensión 5 administración pública e infraestructura (factor externo)**

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

## 4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.2.1. Hipótesis

La contrastación de la hipótesis es una parte fundamental dentro de un trabajo de investigación, a través de ella se puede aceptar o negar el planteamiento de la relación de causalidad entre las variables abordadas dentro del estudio, haciendo uso de los datos recopilados a través del trabajo de campo.

En la presente investigación se planteó una relación de influencia entre dos variables, donde dicha relación asume la categoría de ser determinante o significativa para el caso analizado, detalle que precisamente es corroborado en este apartado. Textualmente la hipótesis fue planteada de la siguiente manera:

**“El clima laboral es la causa principal del nivel de productividad del capital humano de la Municipalidad Distrital de Luyando”.**

El proceso de contrastación se basa en la teoría estadística, a través del uso de las distintas pruebas y metodologías para contrastar la hipótesis. Para llevarlo a cabo, fue necesario realizar la cuantificación de los indicadores de cada una de las dos variables, a fin de extraer la información de cada componente o dimensión puntualizada.

#### **Variables e Indicadores**

##### **a. Variable dependiente (Y)**

- $Y_1$  = Productividad

##### **Indicadores:**

- $Y_{11}$  = Encuesta de tipo Likert
- $Y_{12}$  = Escala de puntuación

##### **b. Variable independiente ( $X_1$ )**

- $X_1$  = Clima laboral

**Indicadores:**

- $X_{11}$  = Encuesta de tipo Likert
- $X_{12}$  = Escala de puntuación

**4.2.2. Modelo****b) Modelo de función**

$$P = f (CL)$$

Donde:

P = Productividad (Encuesta de tipo Likert)

CL = Clima Laboral (Encuesta de tipo Likert)

### 4.2.3. Variables e Indicadores

**Tabla 68: Variables, dimensiones e indicadores de la investigación**

Variabes	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
V.I: Clima Laboral	1. Ambiente físico	• Recurso material necesario para del buen rendimiento de sus funciones	Encuesta para evaluar el clima laboral (cualitativa)  Reactivos: El instrumento cuenta con 21 reactivos de tipo escala Lickert, a cada pregunta podrán responder de acuerdo a la siguiente escala (grado calificación) A Escasamente B A veces C Generalmente D Siempre  Mide: Mide factores, que, según la teoría analizada, dan pauta al nivel de clima laboral de los empleados.
		• Ambiente físico de trabajo adecuado	
		• Equipo necesario para el buen rendimiento de sus funciones	
	2. Características estructurales	• Se identifica con la misión y visión de la institución	
		• Motivación de su jefe para realizar su trabajo de forma efectiva.	
		• Motivación a usted y al equipo a que se comprometan y participen activamente	
	3. Ambiente social	• La relación con sus compañeros y jefes	
		• El clima laboral es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones	
	4. Características personales	• Mantiene una actitud positiva ante los cambios en la institución	
		• Conoce los objetivos de su puesto de trabajo	
		• Se siente orgulloso del trabajo que realiza	
		• Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido	
		• Se siente identificado con las funciones que tiene a su cargo	
		• Compromiso personal para que la institución cumpla con las metas establecidas	
		• Se siente productivo cuando realiza su trabajo.	
		• Satisfacción con el trabajo que realiza, ya que ello ayuda a alcanzar los objetivos institucionales	
		• Acuerdo con la afirmación “su trabajo es importante para la institución”	
	• Oportunidad de hacer una carrera dentro de la institución		
	5. Comportamiento Organizacional	• Jefe promueve en la unidad el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales	
• Valores de la organización están acordes a los suyos			
• Importancia de su trabajo para la institución			

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
V.D: Productividad laboral	<b>1. Factores duros (factor interno)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control físico y administrativo sobre el material, equipo y enseres bajo su responsabilidad</li> <li>Uso del equipo e instrumentos de Trabajo</li> </ul>	Encuesta para evaluar la productividad laboral (cualitativa)  Reactivos: El instrumento cuenta con 27 reactivos de tipo escala Lickert, a cada pregunta podrán responder de acuerdo a la siguiente escala: (grado calificación) A Escasamente B A veces C Generalmente D Siempre  Mide: Mide factores, que, según la teoría analizada, dan pauta al nivel de productividad laboral de los empleados.
	<b>2. Factor blando (factor interno)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparte sus conocimientos laborales</li> <li>Aplica los valores institucionales</li> <li>Es leal con sus superiores</li> <li>Mantiene buenas relaciones interpersonales</li> <li>Participación en actividades en grupo</li> <li>Evita hacer murmuraciones de sus compañeros y superiores</li> <li>Puntualidad con la entrega de trabajos que se le asignan</li> <li>Asume la responsabilidad</li> <li>Evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo</li> <li>Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas</li> <li>Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión</li> <li>Brinda más tiempo del requerido</li> <li>Cumple con los procedimientos administrativos establecidos</li> <li>Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo</li> <li>Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo</li> <li>Participa con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas</li> <li>Efectúa aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su unidad</li> </ul>	
	<b>3. Ajustes estructurales (factor externo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia</li> </ul>	
	<b>4. Recursos naturales (factor externo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa</li> <li>Participa a cursos de capacitación</li> <li>Aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo</li> <li>Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo</li> </ul>	
	<b>5. Administración Pública E Infraestructura (Factor Externo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene un buen desempeño en el uso de las tecnologías de la información y comunicación que implementa el estado</li> <li>El salario les permite satisfacer sus necesidades</li> <li>La ruta de transporte dificulta el cumplimiento de las metas establecidas</li> </ul>	

**Fuente:** Autor: Lic. Freddy Orlando Valera Sangama, en el caso del Clima Laboral la encuesta fue adaptado de (Chiavenato, 1992), (Venutolo, 2009), (Piloso & Saavedra, 2015), (Vásquez, 2017), (Huarancca, 2015), (Infante, 2011), (Espejo, 2016), (Rodríguez, 2014), (Castro & Ramón, 2017), (Fuentes, 2012) y (Bordas Martínez, 2016) y en el caso de la Productividad Laboral la encuesta fue adaptado de (Prokopenko, 1989, pág. 10), (Venutolo, 2009), (Piloso & Saavedra, 2015), (Vásquez, 2017), (Huarancca, 2015), (Infante, 2011), (Espejo, 2016), (Rodríguez, 2014), (Castro & Ramón, 2017) y (Fuentes, 2012)).

**Elaboración:** Propia.

**Tabla 69: Cuantificación de los indicadores – Variables y Dimensiones**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Valores posibles
V.I: Clima Laboral	1. Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recurso material necesario para del buen rendimiento de sus funciones</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente físico de trabajo adecuado</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo necesario para el buen rendimiento de sus funciones</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
	2. Características estructurales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se identifica con la misión y visión de la institución</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación de su jefe para realizar su trabajo de forma efectiva.</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación a usted y al equipo a que se comprometan y participen activamente</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
	3. Ambiente social	<ul style="list-style-type: none"> <li>La relación con sus compañeros y jefes</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>El clima laboral es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
	4. Características Personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene una actitud positiva ante los cambios en la institución</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoce los objetivos de su puesto de trabajo</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se siente orgulloso del trabajo que realiza</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se siente identificado con las funciones que tiene a su cargo</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso personal para que la institución cumpla con las metas establecidas</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se siente productivo cuando realiza su trabajo.</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre

Variables	Dimensiones	Indicadores	Valores posibles
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción con el trabajo que realiza, ya que ello ayuda a alcanzar los objetivos institucionales</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo con la afirmación "su trabajo es importante para la institución"</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidad de hacer una carrera dentro de la institución</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
	<b>5. Comportamiento Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe promueve en la unidad el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Valores de la organización están acordes a los suyos</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Importancia de su trabajo para la institución</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
<b>V.D: Productividad laboral</b>	<b>1. Factores Duros (Factor Interno)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control físico y administrativo sobre el material, equipo y enseres bajo su responsabilidad</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso del equipo e instrumentos de Trabajo</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
	<b>2. Factor Blando (Factor Interno)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparte sus conocimientos laborales</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplica los valores institucionales</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Es leal con sus superiores</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene buenas relaciones interpersonales</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en actividades en grupo</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Evita hacer murmuraciones de sus compañeros y superiores</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puntualidad con la entrega de trabajos que se le asignan</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre	

Variables	Dimensiones	Indicadores	Valores posibles
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume la responsabilidad</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda más tiempo del requerido</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con los procedimientos administrativos establecidos</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectúa aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su unidad</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
	<b>3. Ajustes Estructurales (Factor Externo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
	<b>4. Recursos Naturales (Factor Externo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa a cursos de capacitación</li> </ul>		1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo</li> </ul>		1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo</li> </ul>		1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre	

Variables	Dimensiones	Indicadores	Valores posibles
	<b>5. Administración Pública E Infraestructura (Factor Externo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene un buen desempeño en el uso de las tecnologías de la información y comunicación que implementa el estado</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>El salario les permite satisfacer sus necesidades</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre
		<ul style="list-style-type: none"> <li>La ruta de transporte dificulta el cumplimiento de las metas establecidas</li> </ul>	1 = Escasamente 2 = A veces 3 = Generalmente 4 = Siempre

**Fuente:** Autor: Lic. Freddy Orlando Valera Sangama, en el caso del Clima Laboral la encuesta fue adaptado de (Chiavenato, 1992), (Venutolo, 2009), (Piloso & Saavedra, 2015), (Vásquez, 2017), (Huaranca, 2015), (Infante, 2011), (Espejo, 2016), (Rodríguez, 2014), (Castro & Ramón, 2017), (Fuentes, 2012) y (Bordas Martinez, 2016, pág. 27)) y en el caso de la Productividad Laboral la encuesta fue adaptado de (Prokopenko, 1989, pág. 10), (Venutolo, 2009), (Piloso & Saavedra, 2015), (Vásquez, 2017), (Huaranca, 2015), (Infante, 2011), (Espejo, 2016), (Rodríguez, 2014), (Castro & Ramón, 2017) y (Fuentes, 2012)).

**Elaboración:** Propia.

#### 4.2.4. Cuadro Principal

Los datos utilizados para el proceso de corroboración, fueron las siguientes.

**Tabla 70: Cuantificación de las variables de estudio**

N°	Clima Laboral (S)	Productividad laboral (S)
1	0.73	0.75
2	0.69	0.69
3	0.89	0.71
4	0.86	0.70
5	0.78	0.88
6	0.58	0.57
7	0.64	0.72
8	0.69	0.68
9	0.79	0.77
10	0.71	0.95
11	0.74	0.96
12	0.82	0.67
13	0.62	0.67
14	0.92	0.70
15	0.73	0.68
16	0.98	0.98
17	0.88	0.86
18	0.89	0.86
19	0.86	0.89
20	0.94	0.90
21	0.96	0.87
22	0.90	0.96
23	0.95	0.93
24	0.74	0.79
25	0.81	0.88
26	0.96	0.72
27	0.88	0.87
28	0.31	0.28
29	0.38	0.53
30	0.89	0.88
31	0.92	0.79
32	0.87	0.70
33	0.76	0.75
34	0.49	0.68
35	0.72	0.73
36	0.89	0.91
37	0.69	0.78
38	0.85	0.78
39	0.93	0.83
40	0.91	0.92
41	0.83	0.78
42	0.90	0.83
43	0.82	0.66
44	0.34	0.35
45	0.74	0.64
46	0.83	0.79
47	0.62	0.75

N°	Clima Laboral (S)	Productividad laboral (S)
48	0.83	0.64
49	0.60	0.71
50	0.86	0.70
51	0.68	0.67
52	0.88	0.74
53	0.88	0.70
54	0.89	0.87
55	0.86	0.74
56	0.91	0.68
57	0.72	0.60
58	0.69	0.64
59	0.89	0.76
60	0.87	0.82
61	0.72	0.93
62	0.98	0.72
63	0.86	0.62
64	0.88	0.71

**Fuente:** Encuesta realizado al personal administrativo de la MDL, diciembre del 2018.

**Elaboración:** Propia.

**S:** Estandarizado.

#### 4.2.5. Validación de la Hipótesis

Luego de trabajar con las respuestas de las encuestas, se realiza el proceso de verificación de la hipótesis del trabajo de investigación, para ello existen tipos de pruebas estadísticas con las que se puede calcular el nivel de correlación y significancia entre las variables consideradas en el trabajo.

La hipótesis de investigación planteada, fue: El clima laboral es la causa principal del nivel de productividad del capital humano de la Municipalidad Distrital de Luyando.

Con la finalidad de contrastar la hipótesis especificada, se utiliza el coeficiente de correlación de rangos de Spearman, el cual según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), es una medida de correlación para variables que poseen una medición ordinal, por lo que la información obtenida puede ordenarse de acuerdo a sus rangos o jerarquías. En tal sentido, la información obtenida para el estudio, se ajusta a este criterio; por lo cual se realizan los siguientes pasos.

### 1. Planteamiento de hipótesis nula y alternativa

$H_0: P_s = 0$  (No existe influencia o causa entre las dos variables)

El clima laboral no es la causa principal del nivel de productividad del capital humano de la Municipalidad Distrital de Luyando.

$H_a: P_s \neq 0$  (Existe influencia o causa entre las dos variables)

El clima laboral es la causa principal del nivel de productividad del capital humano de la Municipalidad Distrital de Luyando.

### 2. Elección del estadístico de la prueba

De acuerdo al tipo de variables con las que se trabajó, se considera como estadístico de la prueba a la correlación de rangos de Spearman, el cual mide la relación entre dos variables ordinales.

### 3. Definición del nivel de significancia y la zona de rechazo

El nivel de significancia con la cual se realiza la contrastación de la hipótesis es del 5%, el cual refleja el nivel de probabilidad de cometer un error en la conclusión de la prueba.

Nivel de significancia: 0.05

Nivel de confianza: 0.95

Grado de libertad:  $(n-k) \rightarrow 64-2 = 62$

Valor crítico (t teórica) = 1.998



Figura 22: Campana de Gauss para la corroboración de la hipótesis

En base a la delimitación gráfica, se debe de:

Aceptar la  $H_0$  si el  $t_c < 1.998$  o  $t_c > -1.998$

Rechazar la  $H_0$  si el  $t_c > 1.998$  o  $t_c < -1.998$

#### 4. Cálculo del coeficiente de correlación de Spearman (estadístico de prueba)

En base al resultado de la correlación de Spearman, se realiza la estimación del estadístico para la prueba.

**Tabla 71: Correlación del clima laboral en la productividad laboral**

DESCRIPCIÓN		CLIMA_LABOR	PROD_LABOR	
Rho de Spearman	CLIMA_LABOR	Coeficiente de correlación	1.000	
		Sig. (bilateral)	,501**	
		N	64	
	PROD_LABOR	Coeficiente de correlación	,501**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	64	64

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Haciendo uso del tamaño de la muestra y del valor del coeficiente de la correlación de Rho de Spearman, se determina el valor del t calculado para la prueba.

$$N = 64$$

$$r = 0.501$$

$$tc = r * \sqrt{\frac{N - 2}{1 - r^2}}$$

Reemplazando valores, se tiene.

$$tc = 0.501 * \sqrt{\frac{64 - 2}{1 - 0.501^2}}$$

$$tc = 4.558$$

## 5. Decisión

Debido a que el valor del  $t_c$  ( $t$  crítica) es mayor que la  $t$  teórica ( $4.558 > 1.998$ ), se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) planteada en el punto 1, consecuentemente se acepta la hipótesis alternante. En base al resultado encontrado, se puede afirmar que el clima laboral es la causa principal del nivel de productividad del capital humano de la Municipalidad Distrital de Luyando.

Asimismo, se realiza un análisis del valor del coeficiente de correlación de Spearman calculado (0.501), para ello se toma como referencia la propuesta de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), quienes plantean la siguiente equivalencia de acuerdo a los rangos encontrados para el valor del mencionado coeficiente.

**Tabla 72: Nivel de relación según el valor del coeficiente de correlación**

Tipo de relación (r).	Rango	Relación	Significancia
r es 1 Relación Directa (positiva)	+0,10 a +0,24	Correlación positiva muy débil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significativa (valor <math>P &lt; 0,05</math>)</li> <li>• Altamente Significativa (valor <math>P &lt; 0,01</math>)</li> <li>• No significativa (valor <math>P &gt; 0,05</math>)</li> </ul>
	+0,25 a +0,49	Correlación positiva débil	
	+0,50 a +0,74	Correlación positiva media	
	+0,75 a +0,89	Correlación positiva fuerte	
	+0,90 a +0,99	Correlación positiva muy fuerte	
	+1	Correlación positiva perfecta	
r es -1 Relación Inversa(negativa)	-0,10 a -0,24	Correlación negativa muy débil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significativa (valor <math>P &lt; 0,05</math>)</li> <li>• Altamente Significativa (valor <math>P &lt; 0,01</math>)</li> <li>• No significativa (valor <math>P &gt; 0,05</math>)</li> </ul>
	-0,25 a -0,49	Correlación negativa débil	
	-0,50 a -0,74	Correlación negativa media	
	-0,75 a -0,89	Correlación negativa fuerte	
	-0,90 a -0,99	Correlación negativa muy fuerte	
	-1	Correlación negativa perfecta	

Si r es cero no hay relación.

Realizando la comparativa entre el valor del coeficiente obtenido y los rangos propuestos por los autores, se puede mencionar que con un “r” de Spearman igual a 0.501, la correlación existente entre las variables analizadas es positiva media, y altamente significativa, debido al valor de su significancia bilateral encontrada (0.000), el cual es menor al nivel de significancia de la prueba (0.050).

## **6. Conclusión**

La prueba de Spearman ( $r_s$ ) revela que al 95% de confianza estadística existe influencia directa media de (0.501) y altamente significativa (0.000) entre el clima laboral y el nivel de productividad del capital humano de la Municipalidad Distrital de Luyando.

Asimismo, como manifiesta (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 311) la prueba de Spearman ( $r_s$ ) en sí no considera a una como independiente y a otra como dependiente, ya que no evalúa la causalidad. La noción de causa-efecto (independiente-dependiente) es posible establecerla teóricamente, es así con la revisión bibliográfica desarrollada en el capítulo III, se puede afirmar la existencia de una relación de influencia entre las variables, evidenciando el cumplimiento o la veracidad de la hipótesis de investigación, el cual menciona que el clima laboral es la causa principal del nivel de productividad del capital humano de la Municipalidad Distrital de Luyando.

### **4.2.6. Balance Global de Interpretación de las Pruebas**

Las pruebas estadísticas abordadas con anterioridad logran corroborar la existencia de una correlación entre las variables elegidas para la investigación, detalle que es corroborado por el alto valor del coeficiente de Pearson (0.501) y su respectivo valor de significancia unilateral (Sig.) (0.000) inferior al margen de error de la prueba ( $\alpha$ ) (0.05), ambos datos permiten afirmar la hipótesis.

## **CAPITULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La discusión de resultados comprende: relaciones entre variables y concordancia con investigaciones anteriores. En la primera parte destacan las relaciones entre las variables estudiadas. La segunda parte se redacta en base a los trabajos de investigación anteriores y bases teóricas de la investigación.

### **5.1. RELACIÓN ENTRE VARIABLES**

Los resultados nos muestran que se puede afirmar categóricamente la existencia de una buena correlación entre el clima laboral y la productividad del capital humano de la Municipalidad Distrital de Luyando, con lo que queda corroborada la hipótesis de la investigación planteada.

La prueba de Spearman ( $r_s$ ) revela que al 95% de confianza estadística existe influencia directa media de (0.501) y altamente significativa (0.000) entre el clima laboral y el nivel de productividad del capital humano de la Municipalidad Distrital de Luyando.

Asimismo, como manifiesta (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 311) la prueba de Spearman ( $r_s$ ) en sí no considera a una como independiente y a otra como dependiente, ya que no evalúa la causalidad. La noción de causa-efecto (independiente-dependiente) es posible establecerla teóricamente, es así con la revisión bibliográfica desarrollada en el capítulo III, se puede afirmar la existencia de una relación de influencia entre las variables, evidenciando el cumplimiento o la veracidad de la hipótesis de investigación, el cual menciona que el clima laboral es la causa principal del nivel de productividad del capital humano de la Municipalidad Distrital de Luyando.

## 5.2. CONCORDANCIA CON TRABAJOS ANTERIORES

A continuación, presentamos los resultados de investigaciones anteriores:

a) Jhon Vásquez (2017) en su tesis *El clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, 2016*, y en su hipótesis plantea que, “El clima organizacional influye sobre la productividad de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, concluyendo que el clima laboral influye positiva y directamente sobre la productividad de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, como lo demuestra la correlación de Pearson, cuyo valor es de 0.681, aceptándose la hipótesis, dando respuesta a los objetivos trazados; los resultados en esta investigación son iguales a nuestros resultados” (Vásquez, 2017).

b) Brenda Huaranca (2015) en su tesis *El clima organizacional y su influencia en la productividad de los empleados de la Agencia Interbank en el centro comercial plaza del sol en la ciudad de Ica durante el período 2015*, en su hipótesis plantea que, “El clima organizacional influye en la productividad de los empleados de la Agencia Interbank en el centro comercial plaza del sol en la ciudad de Ica durante el período 2015, concluyendo que existe influencia entre el clima laboral y la productividad de los empleados de la agencia Interbank en el Centro Comercial Plaza del Sol, en la ciudad de Ica en el período 2015, donde la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,825 la cual resulta ser positiva y significativa; los resultados en esta investigación son iguales a nuestros resultados” (Huaranca, 2015).

c) Edmy Infante (2011) en su tesis *Influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores de la empresa SODIMAC S.A de Trujillo en el periodo noviembre del 2010 – mayo 2011*, en su hipótesis plantea que, “El establecimiento de un Clima Laboral, sin niveles de coordinación y ni socialización de políticas, influye directa y negativamente en la productividad de los trabajadores del Centro Comercial SODIMAC; en la medida disminuye las ventas, reafirmando su hipótesis de investigación planteada porque en la empresa SODIMAC S.A. durante el periodo de noviembre del 2010 a mayo

del 2011 el clima laboral ha disminuido en promedio en 5% y sus ventas también han disminuido en S/. 392,688.00; los resultados en esta investigación son iguales a nuestros resultados” (Infante, 2011).

d) Emilio Venutolo (2009) en su tesis *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina)*, y en su hipótesis plantea que, “Es posible que exista una relación entre el clima laboral y la productividad en las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires, concluyendo que el clima laboral y la productividad están relacionadas en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La relación de estas dos variables en este contexto fue establecida mediante una prueba estadística, la Chi cuadrada calculada ( $\chi^2=134.45$ ) es mayor a la Chi cuadrada tabulada (9.488); los resultados en esta investigación son iguales a nuestros resultados” (Venutolo, 2009).

e) Maricarmen Espejo (2016) en su tesis *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014*, en su hipótesis plantea que, “El clima organizacional influye significativamente en el desempeño Laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014, concluyendo que el clima organizacional influye directa y significativamente en un 78.9% en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín – 2014, reafirmando su hipótesis planteada” (Espejo, 2016).

f) Nélica Rodríguez (2014) en su tesis *Clima laboral y productividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Piura - Año 2013*, en su hipótesis plantea que, “El clima laboral influye en la productividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Piura en el año 2013, concluyendo que el clima laboral y la productividad muestran una relación significativa ( $r=0.293$ ,  $\text{sig.}<0.05$ ), sin embargo, la correlación es demasiado baja ( $r<0.3$ ), como para tener alguna implicancia práctica; lo que no permite concluir que ambas variables se relacionen en forma importante” (Rodríguez, 2014).

## CONCLUSIONES

Se concluye que, respecto al clima laboral, según las dimensiones el 45.1% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Luyando tiene una calificación de satisfacción de siempre, seguido del 35.4% generalmente, el 13.6% a veces y el otro 5.8% de escasamente.

Se concluye que, respecto a la productividad laboral, según las dimensiones el 43.4% del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Luyando tiene una calificación de siempre, seguido del 32.4% generalmente, el 15.3% a veces y el otro 8.9% de escasamente.

La prueba de Spearman ( $r_s$ ) revela que al 95% de confianza estadística existe influencia directa media de (0.501) y altamente significativa (0.000) entre el clima laboral y el nivel de productividad del capital humano de la Municipalidad Distrital de Luyando. Asimismo, como manifiesta (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 311) la noción de causa-efecto (independiente-dependiente) es posible establecerla teóricamente, es así con la revisión bibliográfica desarrollada en el capítulo III, se puede afirmar la existencia de una relación de influencia entre las variables, evidenciando el cumplimiento o la veracidad de la hipótesis de investigación, el cual menciona que el clima laboral es la causa principal del nivel de productividad del capital humano de la Municipalidad Distrital de Luyando.

## RECOMENDACIONES

Según los resultados obtenidos de la investigación, se concluye la existencia de una correlación entre el clima laboral y la productividad del capital humano de la Municipalidad Distrital de Luyando, es por eso que se recomienda al estado y los representantes de las instituciones a poner mayor importancia en el clima laboral es decir brindarles a los trabajadores un buen ambiente físico, social, capacitación y motivación principalmente, ya que a mejores niveles de clima laboral, existirá mayor productividad del capital humano y una mejora en la calidad de vida de la población.

Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Luyando tomar medidas inmediatas para que se optimice la productividad del capital humano lo cual se transmite al usuario, que es la población, para ello se deben realizar eventos con todo el personal y hacer un estado situacional del cómo estamos y como equipo proponer alternativas de solución según las dimensiones de cada variable, lo cual deben estar comprometidos los máximos jefes o Administrativos, incluido el alcalde y regidores. Asimismo, se recomienda implementar mecanismos de recompensas a todos los trabajadores de esta manera el empleado sienta que valoran el trabajo y esfuerzo diario que realizan, entre otros.

Existe la necesidad de que se realicen estudios que permitan conocer que otras variables influyen significativamente en la productividad del sector público ya que ello conllevara a ser más eficientes, eficaces y tener un mejor resultado con menores recursos usados, lo cual contribuirá a una mejora en la calidad de vida de la población.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva, J., & Juarez, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo - 2014*. Trujillo - Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las Escuelas de la Administración: Una Aproximación. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*, 6.
- Argillon, A., Berrún, L., Peña, J., & Treviño, F. (2015). *El comportamiento humano en las organizaciones*. México: El Manual Moderno S.A.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2011). *Glosario de Términos Económicos*. Lima - Perú: BCRP.
- Bernardo, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Universidad Nacional de educación a distancia.
- Carlos, J. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC.
- Castro, F., & Ramón, S. (2017). *Influencia del clima laboral en el desempeño de funcionarios de negocios del segmento exclusivo de una empresa bancaria en Lima – 2016*. Lima - Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la teoría general de la administración*. México. D.F: Editorial Mc Graw Hill.
- Coremberg, A. (2013). *La productividad de la industria Argentina de la construcción*. Argentina: Famen & Cia S.A.

- Espejo, M. (2016). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín - 2014*. Huancayo - Perú: Universidad Peruana los Andes.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango - Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- German, C. (2005). *Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo*. Costa Rica: EUNED.
- Gómez, C., Incio, O., & O'Donnell, G. (2011). *Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: Un caso en estudio*. Lima - Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Helpman, E. (2007). *El Misterio del Crecimiento Económico*. Barcelona - España: Antoni Bosch Editor.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación Quinta Edición*. México: Mc Graw-Hill.
- Huaranca, B. (2015). *El clima organizacional y su influencia en la productividad de los empleados de la Agencia Interbank en el centro comercial plaza del sol en la ciudad de Ica durante el período 2015*. Ica - Perú: Universidad Alas Peruanas UAP.
- Infante, E. (2011). *Influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores de la empresa SODIMAC S.A de Trujillo en el periodo noviembre del 2010 – mayo 2011*. Trujillo - Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Instituto Peruano de Economía. (2007). *IPE*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/productividad-laboral/comment-page-1/>
- Loayza, N. (2016). *La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y el mundo*. Lima - Perú: Revista Estudios

Económicos del Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de [www.bcrp.gop.pe/publicaciones/revista-estudios-economicos.html](http://www.bcrp.gop.pe/publicaciones/revista-estudios-economicos.html)

- López González, U. (2013). *Clima Organizacional*. Pachuca de Soto, Hidalgo: Universidad Tecnológica Tula Tepeji.
- Marchant, L. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Viña del mar, Chile: Universidad de Viña del Mar.
- Noguera Tur, J., Pitarch Garrido, D., & Esparcia Pérez, J. (2009). *Gestión y Promoción del desarrollo local*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Organización Internacional del Trabajo. (6 de Mayo de 2012). *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe*. Recuperado el 09 de Junio de 2017, de CEPAL / OIT: [http://www.oit.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_190865.pdf](http://www.oit.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_190865.pdf)
- Piloso, S., & Saavedra, K. (2015). *Análisis del clima laboral y su incidencia en la productividad del personal docente que integran las unidades educativas de nivel secundario, del sector público, ubicadas en la zona urbana del Cantón Milagro*. Ecuador: Universidad Estatal de Milagro UNEMI.
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- Ramos Moreno, D. (1987). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a distancia-UNAD.
- Rodríguez, N. (2014). *Clima laboral y productividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Piura - Año 2013*. Piura - Perú: Revista Científica Entrepreneur & Business - Universidad Cesar Vallejo.

- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. La Habana: ACIMED.
- Stoner, J., Gilbert, D., & Freeman, E. (2006). *Administración*. México: Editorial Progreso S.A.
- Torrecilla, O. (2011). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Argentina: Universidad de Congreso.
- Vásquez, J. (2017). *El clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, 2016*. Chiclayo - Perú: Universidad Privada Juan Mejía Baca UMB.
- Venutolo, E. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina)*. Buenos Aires - Argentina: Universidad Politécnica de Valencia.
- Vera, R. (2013). *Productividad en el Perú evolución histórica y tarea pendiente*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Weller, J. (2011). *Fortalecer la productividad y la calidad del empleo*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

## Anexos

## Anexo 1: Matriz De Consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p><b>Interrogante principal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿cuál es la causa principal de la baja productividad laboral en el personal de la municipalidad distrital de luyando?</li> </ul> <p><b>Interrogantes secundarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿cuáles son las características del clima laboral en el personal de la municipalidad distrital de luyando?</li> <li>¿cuáles son las características de la baja productividad laboral en el personal de la municipalidad distrital de luyando?</li> <li>¿en qué medida influye el clima laboral en la productividad de la municipalidad distrital de luyando?</li> </ul>	<p><b>Objetivo principal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la causa principal de la baja productividad laboral en el personal de la municipalidad distrital de luyando.</li> </ul> <p><b>Objetivos secundarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar y describir las características del clima laboral en el personal de la Municipalidad Distrital de Luyando.</li> <li>Evaluar y describir las características de la baja productividad laboral en el personal de la Municipalidad Distrital de Luyando.</li> <li>Evaluar y describir en qué medida influye el clima laboral en la productividad de la Municipalidad Distrital de Luyando.</li> </ul>	<p>“El clima laboral es la causa principal del nivel de productividad del capital humano de la Municipalidad Distrital de Luyando”.</p>	<p><b>Variables e Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Variable dependiente (Y)</b> Y<sub>1</sub> = Productividad.</li> <li><b>Indicadores:</b> Y<sub>11</sub> = Encuesta de tipo Likert Y<sub>12</sub> = Escala de puntuación</li> <li><b>Variable independiente (X<sub>1</sub>)</b> X<sub>1</sub> = Clima laboral.</li> <li><b>Indicadores:</b> X<sub>11</sub> = Encuesta de tipo Likert X<sub>12</sub> = Escala de puntuación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Clase de Investigación</b> La investigación es aplicada, porque se estudió la productividad laboral en el ámbito local (distrito de Luyando) en el periodo 2018, lo cual es un hecho social, lo que ya está estudiado en otros ámbitos y otros periodos.</li> <li><b>Tipo de Investigación</b> El tipo de investigación es transversal, lo que permitió aplicar una encuesta en un momento determinado.</li> <li><b>Nivel de Investigación</b> El nivel de investigación es explicativo, lo que permitió determinar el grado de causalidad del clima laboral sobre la productividad del capital humano.</li> <li><b>Población</b> La población de estudio estuvo conformada por 64 trabajadores entre funcionarios, técnicos, profesionales, obreros, vigilancia y efectivos de serenazgo. Para el caso de estudio se trabajó con el 100% de la población.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Unidad de Análisis</b> La unidad de análisis fue el personal que labora en la Municipalidad Distrital de Luyando.</li><li>• <b>Métodos</b> Se utilizó el método deductivo, método descriptivo y el método dialectico</li><li>• <b>Técnicas</b> Se utilizó la sistematización bibliográfica, prueba estadística y la encuesta</li></ul>
--	--	--	--	---

## Anexo 2: Encuesta Clima Laboral

### Ficha técnica del instrumento

**Nombre:** Encuesta para evaluar el clima laboral (cualitativa).

**Variable de estudio:** Clima laboral.

**Factores de estudio:** Ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales, comportamiento organizacional.

**Dirigida a:** Funcionarios y/o directivos, empleados profesionales, empleados técnicos, empleados auxiliares, obreros de limpieza, personal de vigilancia y efectivos de serenazgo.

**Autor:** Lic. Freddy Orlando Valera Sangama (la encuesta fue adaptado de (Chiavenato, 1992), (Venutolo, 2009), (Piloso & Saavedra, 2015), (Vásquez, 2017), (Huarancca, 2015), (Infante, 2011), (Espejo, 2016), (Rodríguez, 2014), (Castro & Ramón, 2017), (Fuentes, 2012) y (Bordas, 2016, pág. 27))

**Año:** 2018.

**Mide:** Mide factores, que, según la teoría analizada, dan pauta al nivel de clima laboral de los empleados.

**Reactivos:** El instrumento cuenta con 21 reactivos de tipo escala Lickert, a cada pregunta podrán responder de acuerdo a la siguiente escala:

Grado	Calificación
A	Escasamente
B	A veces
C	Generalmente
D	Siempre

**Tiempo de aplicación:** 15 a 20 minutos.

**Forma de aplicación:** Auto aplicable/ Individual/ Colectivo.

## UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

TESIS: “INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYANDO”

### Encuesta Clima Laboral

Buenos días/tardes, le saludo cordialmente soy egresado de la Escuela de Posgrado de la UNAS en la maestría de ciencias económicas, estoy realizando esta encuesta con fines de estudio para la elaboración de una investigación.

Fecha:

Ficha:

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Unidad Orgánica: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** La presente encuesta tiene la finalidad de medir el clima laboral del personal, por lo que a continuación encontrará una serie de preguntas las cuales deberá leer y asignarle un grado de acuerdo a la siguiente escala de calificación.

Grado	Calificación
A	Escasamente
B	A veces
C	Generalmente
D	Siempre

Deberá marcar con una X la respuesta que más se adecue a su opinión con honestidad y brevedad posible, únicamente puede marcar una opción por respuesta. Las respuestas serán de uso confidencial, le agradecemos por su colaboración.

1. Se identifica con la misión y visión de la institución.

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la institución.

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Conoce los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones.

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |     |  |   |
|-----|--|---|
| 4.  | Se siente orgulloso del trabajo que realiza.   | <b>A B C D</b><br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 5.  | Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido.   | <b>A B C D</b><br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 6.  | Su jefe promueve en la unidad el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales.                    | <b>A B C D</b><br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 7.  | Los valores de la organización están acordes a los suyos.  | <b>A B C D</b><br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 8.  | Se siente identificado con las funciones que tiene a su cargo.   | <b>A B C D</b><br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 9.  | Siente un compromiso personal para que la institución cumpla con las metas establecidas.                       | <b>A B C D</b><br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 10. | Su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva.                                   | <b>A B C D</b><br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 11. | Conoce la importancia de su trabajo para la institución.   | <b>A B C D</b><br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 12. | La relación con sus compañeros y jefes es agradable y facilita la convivencia diaria.                          | <b>A B C D</b><br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 13. | Se le brinda el recurso material necesario para del buen rendimiento de sus funciones.                         | <b>A B C D</b><br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 14. | El clima laboral que se maneja en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones. | <b>A B C D</b><br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 15. | Se siente productivo cuando realiza su trabajo.  | <b>A B C D</b><br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 16. | Se siente satisfecho con el trabajo que realiza, ya que ello ayuda a alcanzar los objetivos institucionales.   | <b>A B C D</b><br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 17. | Está de acuerdo con la afirmación "su trabajo es importante para la institución"                               | <b>A B C D</b><br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

18. Por la satisfacción que tiene de su trabajo, considera que tiene la oportunidad de hacer una carrera dentro de la institución.

A	B	C	D

19. Cuando se plantea un cambio, su jefe lo motiva a usted y al equipo a que se comprometan y participen activamente en éste.

A	B	C	D

20. Se le brinda el ambiente físico de trabajo adecuado.

A	B	C	D

21. Se le brinda el equipo necesario para el buen rendimiento de sus funciones

A	B	C	D

### Anexo 3: Encuesta Productividad Laboral

#### Ficha técnica del instrumento

**Nombre:** Encuesta para evaluar la productividad laboral (cuantitativa).

**Variable de estudio:** Productividad laboral.

**Factores de estudio:** Factores duros (Factor interno), Factor blando (Factor interno), Ajustes estructurales (Factor externo), Recursos naturales (Factor externo), Administración pública e infraestructura (Factor externo)

**Dirigida a:** Funcionarios y/o directivos, empleados profesionales, empleados técnicos, empleados auxiliares, obreros de limpieza, personal de vigilancia y efectivos de serenazgo.

**Autor:** Lic. Freddy Orlando Valera Sangama (la encuesta fue adaptado de (Prokopenko, 1989, pág. 10), (Venutolo, 2009), (Piloso & Saavedra, 2015), (Vásquez, 2017), (Huarancca, 2015), (Infante, 2011), (Espejo, 2016), (Rodríguez, 2014), (Castro & Ramón, 2017) y (Fuentes, 2012))

**Año:** 2018.

**Mide:** Mide factores, que, según la teoría analizada, dan pauta al nivel de productividad laboral de los empleados.

**Reactivos:** El instrumento cuenta con 27 reactivos de tipo escala Lickert, a cada pregunta podrán responder de acuerdo a la siguiente escala:

GRADO	CALIFICACIÓN
A	Escasamente
B	A veces
C	Generalmente
D	Siempre

**Tiempo de aplicación:** 15 a 20 minutos.

**Forma de aplicación:** Auto aplicable/ Individual/ Colectivo.

## UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

### TESIS: "INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYANDO"

## Encuesta Productividad Laboral

Buenos días/tardes, le saludo cordialmente soy egresado de la Escuela de Posgrado de la UNAS en la maestría de ciencias económicas, estoy realizando esta encuesta con fines de estudio para la elaboración de una investigación.

Fecha:

Ficha:

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Unidad Orgánica: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** La presente encuesta tiene la finalidad de medir la productividad laboral del personal, por lo que a continuación encontrará una serie de preguntas las cuales deberá leer y asignarle un grado de acuerdo a la siguiente escala de calificación.

Grado	Calificación
A	Escasamente
B	A veces
C	Generalmente
D	Siempre

Deberá marcar con una X la respuesta que más se adecue a su rendimiento con honestidad y brevedad posible, únicamente puede marcar una opción por respuesta. Las respuestas serán de uso confidencial, le agradecemos por su colaboración.

1. Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.
 

A	B	C	D
2. Aplica los valores institucionales en su puesto de trabajo.
 

A	B	C	D
3. Es leal con sus superiores.
 

A	B	C	D

4. Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |
| A | B | C | D |
5. Le gusta participar en actividades en grupo.
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |
| A | B | C | D |
6. Evita hacer murmuraciones de sus compañeros y superiores.
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |
| A | B | C | D |
7. Mantiene el control físico y administrativo sobre el material, equipo y enseres bajo su responsabilidad
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |
| A | B | C | D |
8. Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan.
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |
| A | B | C | D |
9. En ausencia de su inmediato superior asume la responsabilidad.
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |
| A | B | C | D |
10. Evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo.
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |
| A | B | C | D |
11. Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas.
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |
| A | B | C | D |
12. Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión.
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |
| A | B | C | D |
13. Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido.
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |
| A | B | C | D |
14. Cumple con los procedimientos administrativos establecidos en la unidad.
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |
| A | B | C | D |
15. Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa.
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |
| A | B | C | D |
16. Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación.
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |
| A | B | C | D |
17. Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la realización de sus tareas.
- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |
| A | B | C | D |

18. Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo.

--	--	--	--

A B C D

19. Participa con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas.

--	--	--	--

A B C D

20. Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia.

--	--	--	--

A B C D

21. Hace buen uso del equipo e instrumentos de Trabajo.

--	--	--	--

A B C D

22. Aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo.

--	--	--	--

A B C D

23. Efectúa aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su unidad.

--	--	--	--

A B C D

24. Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo.

--	--	--	--

A B C D

25. Tiene un buen desempeño en el uso de las tecnologías de la información y comunicación que implementa el estado.

--	--	--	--

A B C D

26. Su salario les permite satisfacer sus necesidades.

--	--	--	--

A B C D

27. La ruta de transporte dificulta el cumplimiento de las metas establecidas

--	--	--	--

**Anexo 4: Panel Fotográfico de la Aplicación de La encuesta al personal de la Municipalidad Distrital de Luyando**





