

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO
DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LOS EFECTOS EN EL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LOS GOBIERNOS LOCALES DE LA REGIÓN PUNO**

PRESENTADA POR:

DELVY MAYTA JARA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

PUNO, PERÚ

2014

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
BIBLIOTECA CENTRAL AREA DE TESIS
Fecha Ingreso: 11 JUN 2015
Nº 775

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO
DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LOS EFECTOS EN EL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LOS GOBIERNOS LOCALES DE LA REGIÓN PUNO”**

PRESENTADA POR:

DELVY MAYTA JARA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

PUNO, PERÚ

2014

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE DOCTORADO
DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
TESIS

**“LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LOS EFECTOS EN EL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LOS GOBIERNOS LOCALES DE LA REGIÓN PUNO”**

PRESENTADA POR:

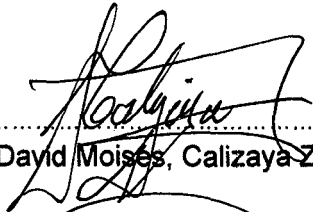
DELVY MAYTA JARA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE


.....
Dr. David Moises, Calizaya Zevallos

PRIMER MIEMBRO


.....
Dr. Alfredo, Cruz Vidangos

SEGUNDO MIEMBRO


.....
Dr. Eduardo, Flores Condori

ASESOR DE TESIS


.....
Dr. Edgardo, Pineda Quispe

Puno, 28 de Octubre del 2014

DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano y su Escuela de Post Grado por las facilidades que ha dado para llevar a cabo esta investigación.
- A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.
- A mi hermana Elva por ser el ejemplo de lucha y paciencia y de la cual aprendí aciertos y de momentos difíciles; a mis sobrinas Alessandra, Viviana y Camila y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
INDICE GENERAL	iii
INDICE DE CUADROS	v
INDICE DE FIGURAS	xii
INDICE DE ANEXOS	xviii
RESUMEN	xix
ABSTRACT	xx
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Descripción del área problemática	4
1.2. Delimitación y definición del problema	5
1.3. Objetivos de la investigación	6
1.4. Justificación de la investigación	7
1.5. Marco referencial	8
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 Satisfacción Laboral	12
2.1.1. La teoría de las inversiones en capital humano	27
2.1.2. La trascendencia de Herzberg	32
2.1.3. Teoría de los dos factores de Herzberg	34
2.2. Desempeño Laboral	39
2.2.1. Teoría de la responsabilidad	44
2.2.2. Organización del trabajo	48
2.3. Marco Conceptual	71
2.4. Hipótesis	75
2.4.1. Hipótesis General	75

2.4.2. Hipótesis Específicas	76
2.5. Variables e indicadores	77

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Diseño y método de investigación	78
3.1.1. Ámbito de estudio	78
3.1.2. Tipo y Diseño de investigación	78
3.2. Población y Muestra	81
3.3. Procedimientos de investigación y contrastación de hipótesis.	83
3.3.1. Métodos, técnicas instrumentos de recolección de datos.	83
3.3.2. Plan de recolección de datos.	84
3.4. Matriz de consistencia.	85

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Identificar los niveles de satisfacción de capacitación y formación de los trabajadores.	86
4.2. Señalar los niveles de satisfacción de oportunidades de desarrollo de los trabajadores.	109
4.3. Constatar los niveles de satisfacción con la remuneración de los trabajadores.	131
4.4. Describir el desempeño en responsabilidad de los trabajadores.	154
4.5. Conocer como es el desempeño en organización del trabajo de los trabajadores.	184
4.6. Conocer el desempeño en la ejecución del volumen de trabajo de los trabajadores.	207
4.7. Propuesta de medidas y alternativas para superar la insatisfacción laboral y mejorar el desempeño de los trabajadores de la administración pública.	237
CONCLUSIONES	245
RECOMENDACIONES	248
BIBLIOGRAFÍA	250
ANEXOS	253

INDICE DE CUADROS

	Pág.
1 Los movimientos elementales (Therbligs) de Gilbreth.	56
2 Población y muestra de los Gobiernos Provinciales Puno.	82
3 Capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo de la Municipalidad Provincial de Macusani.	86
4 Capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	88
5 Capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo en la Municipalidad Provincial del Collao llave.	89
6 Capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo en la Municipalidad Provincial de Yunguyo	91
7 Plan de capacitación de la organización en la Municipalidad Provincial de Macusani.	92
8 Plan de capacitación de la organización en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	94
9 Plan de capacitación de la organización en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	95
10 Plan de capacitación de la organización en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	97
11 Necesidades de capacitación en la Municipalidad Provincial de Macusani.	98
12 Necesidades de capacitación en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	100
13 Necesidades de capacitación en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	101
14 Necesidades de capacitación en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	103
15 Capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo en las municipalidades provinciales Macusani, Azángaro, Collaollave y Yunguyo.	104
16 Plan de capacitación de la organización en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	105

17	Necesidades de capacitación en las municipalidades provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	105
18	La organización le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera en la Municipalidad Provincial de Macusani.	110
19	La organización le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	111
20	La organización le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	112
21	La organización le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	114
22	Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente en la Municipalidad Provincial de Macusani.	115
23	Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	117
24	Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	118
25	Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	120
26	La municipalidad le proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación y vivienda en la Municipalidad Provincial de Macusani.	121
27	La municipalidad le proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación y vivienda en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	123
28	La municipalidad le proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación y vivienda en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	124
29	La municipalidad le proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación y vivienda en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	126
30	La organización le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	127

31	Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	128
32	La municipalidad le proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación y vivienda en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	128
33	El nombre de la entidad y su prestigio donde trabaja son gratificantes en la Municipalidad Provincial de Macusani.	131
34	El nombre de la entidad y su prestigio donde trabaja son gratificantes en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	133
35	El nombre de la entidad y su prestigio donde trabaja son gratificantes en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	134
36	El nombre de la entidad y su prestigio donde trabaja son gratificantes en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	136
37	Se siente satisfecho con su remuneración en la Municipalidad Provincial de Macusani.	137
38	Se siente satisfecho con su remuneración en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	139
39	Se siente satisfecho con su remuneración en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	140
40	Se siente satisfecho con su remuneración en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	142
41	Se tiene prospectiva para alcanzar mayor remuneración en la Municipalidad Provincial de Macusani.	143
42	Se tiene prospectiva para alcanzar mayor remuneración de la Municipalidad Provincial de Azángaro.	145
43	Se tiene prospectiva para alcanzar mayor remuneración de la Municipalidad Provincial de Collao llave.	146
44	Se tiene prospectiva para alcanzar mayor remuneración en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	148
45	El nombre de la entidad y su prestigio donde trabaja son gratificantes en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	149

46	Se siente satisfecho con su remuneración en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	150
47	Se tiene prospectiva para alcanzar mayor remuneración en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	150
48	Hay libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo en la Municipalidad Provincial de Macusani.	154
49	Hay libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	156
50	Hay libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	157
51	Hay libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo de la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	159
52	Los empleados asumen su responsabilidad en la ejecución de sus tareas de la Municipalidad Provincial de Macusani.	160
53	Los empleados asumen su responsabilidad en la ejecución de sus tareas de la Municipalidad Provincial de Azángaro.	162
54	Los empleados asumen su responsabilidad en la ejecución de sus tareas de la Municipalidad Provincial de Collao llave.	163
55	Los empleados asumen su responsabilidad en la ejecución de sus tareas de la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	165
56	Está de acuerdo con las políticas de la institución y del jefe inmediato en la Municipalidad Provincial de Macusani.	166
57	Está de acuerdo con las políticas de la institución y del jefe inmediato en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	168
58	Está de acuerdo con las políticas de la institución y del jefe inmediato en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	169
59	Esta de acuerdo con las políticas de la institución y del jefe inmediato en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	171
60	Se aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de metas y objetivos en la Municipalidad Provincial de Macusani.	172

61	Se aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de metas y objetivos en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	174
62	Aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de metas y objetivos en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	175
63	Se aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de metas y objetivos en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	177
64	Hay libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	179
65	Los empleados asumen su responsabilidad en la ejecución de sus tareas en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	179
66	Está de acuerdo con las políticas de la institución y del jefe inmediato en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	180
67	Se aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de metas y objetivos en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	180
68	Los empleados mantienen el orden en sus tareas a realizar en la Municipalidad Provincial de Macusani.	184
69	Los empleados mantienen el orden en sus tareas a realizar en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	186
70	Los empleados mantienen el orden en sus tareas a realizar en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	187
71	Los empleados mantienen el orden en sus tareas a realizar en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	189
72	Planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución en la Municipalidad Provincial de Macusani.	190
73	Planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	192
74	Planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	193

75	Planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución en la Municipalidad Provincial de Yunguyo	195
76	Realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades en la Municipalidad Provincial de Macusani.	196
77	Realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	198
78	Realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	199
79	Realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	201
80	Los empleados mantienen el orden en sus tareas a realizar en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	202
81	Planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	203
82	Realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades de las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	203
83	El personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina en la Municipalidad Provincial de Macusani.	209
84	El personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	209
85	El personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	210
86	El personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	212
87	Se toman tiempo para completar sus labores del día en la Municipalidad Provincial de Macusani.	213
88	Se toman tiempo para completar sus labores del día en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	215
89	Se toman tiempo para completar sus labores del día en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	216
90	Se toman tiempo para completar sus labores del día en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	218

91	Cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado en la Municipalidad Provincial de Macusani.	219
92	Cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	221
93	Cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	222
94	Cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	224
95	No existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados en la Municipalidad Provincial de Macusani.	225
96	No existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	227
97	No existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	228
98	No existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	230
99	El personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	231
100	Se toman tiempo para completar sus labores del día en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	232
101	Cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado en las Municipalidades Provinciales de Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	232
102	No existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	233
103	Estrategias para superar la insatisfacción laboral y mejorar el desempeño de los trabajadores de la administración pública.	240

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
1 Modelo básico de capital humano	30
2 Capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo en la Municipalidad Provincial de Macusani.	87
3 Capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	88
4 Capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo en la Municipalidad Provincial del Collao llave.	90
5 Capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	91
6 Plan de capacitación de la organización en la Municipalidad Provincial de Macusani.	93
7 Plan de capacitación de la organización en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	94
8 Plan de capacitación de la organización en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	96
9 Plan de capacitación de la organización en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	97
10 Necesidades de capacitación en la Municipalidad Provincial de Macusani.	99
11 Necesidades de capacitación en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	100
12 Necesidades de capacitación en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	102
13 Necesidades de capacitación en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	103
14 Niveles de satisfacción en capacitación y formación en las Municipalidades Provinciales de Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	106
15 La organización le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera en la Municipalidad Provincial de Macusani.	110

16	La organización le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	112
17	La organización le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	114
18	La organización le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	115
19	Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente en la Municipalidad Provincial de Macusani.	117
20	Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	118
21	Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	120
22	Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	121
23	La municipalidad le proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación y vivienda en la Municipalidad Provincial de Macusani.	123
24	La municipalidad le proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación y vivienda en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	124
25	La municipalidad le proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación y vivienda en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	126
26	La municipalidad le proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación y vivienda en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	127
27	Nivel de satisfacción en oportunidades de desarrollo en las municipalidades provinciales de Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	130
28	El nombre de la entidad y su prestigio donde trabaja son gratificantes en la Municipalidad Provincial de Macusani.	133
29	El nombre de la entidad y su prestigio donde trabaja son gratificantes en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	134

30	El nombre de la entidad y su prestigio donde trabaja son gratificantes en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	135
31	El nombre de la entidad y su prestigio donde trabaja son gratificantes en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	136
32	Se siente satisfecho con su remuneración en la Municipalidad Provincial de Macusani.	138
33	Se siente satisfecho con su remuneración en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	139
34	Se siente satisfecho con su remuneración en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	141
35	Se siente satisfecho con su remuneración en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	142
36	Se tiene prospectiva para alcanzar mayor remuneración en la Municipalidad Provincial de Macusani.	144
37	Se tiene prospectiva para alcanzar mayor remuneración de la Municipalidad Provincial de Azángaro.	145
38	Se tiene prospectiva para alcanzar mayor remuneración de la Municipalidad Provincial de Collao llave.	147
39	Se tiene prospectiva para alcanzar mayor remuneración en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	148
40	Niveles de satisfacción con la remuneración en las municipalidades provinciales de Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	151
41	Hay libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo en la Municipalidad Provincial de Macusani.	155
42	Hay libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo en la Municipalidad Provincial de Azángaro	156
43	Hay libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	158
44	Hay libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo de la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	159
45	Los empleados asumen su responsabilidad en la ejecución de sus tareas de la Municipalidad Provincial de Macusani.	161

46	Los empleados asumen su responsabilidad en la ejecución de sus tareas de la Municipalidad Provincial de Azángaro.	162
47	Los empleados asumen su responsabilidad en la ejecución de sus tareas de la Municipalidad Provincial de Collao llave.	164
48	Los empleados asumen su responsabilidad en la ejecución de sus tareas de la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	165
49	Está de acuerdo con las políticas de la institución y del jefe inmediato en la Municipalidad Provincial de Macusani.	167
50	Está de acuerdo con las políticas de la institución y del jefe inmediato en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	168
51	Está de acuerdo con las políticas de la institución y del jefe inmediato en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	170
52	Está de acuerdo con las políticas de la institución y del jefe inmediato en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	171
53	Se aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de metas y objetivos en la Municipalidad Provincial de Macusani.	173
54	Se aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de metas y objetivos en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	174
55	Aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de metas y objetivos en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	176
56	Se aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de metas y objetivos en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	177
57	Nivel dedesempeño en responsabilidad en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	181
58	Los empleados mantienen el orden en sus tareas a realizar en la Municipalidad Provincial de Macusani.	185
59	Los empleados mantienen el orden en sus tareas a realizar en la Municipalidad Provincial de Azángaro	186
60	Los empleados mantienen el orden en sus tareas a realizar en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	188

61	Los empleados mantienen el orden en sus tareas a realizar en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	189
62	Planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución en la Municipalidad Provincial de Macusani.	191
63	Planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	192
64	Planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	194
65	Planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	195
66	Realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades en la Municipalidad Provincial de Macusani.	197
67	Realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	198
68	Realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	200
69	Realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	201
70	Nivel de desempeño en organización de trabajo en las Municipalidades Provinciales Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	204
71	El personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina en la Municipalidad Provincial de Macusani.	208
72	El personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	209
73	El personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	211
74	El personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	212
75	Se toman tiempo para completar sus labores del día en la Municipalidad Provincial de Macusani.	214
76	Se toman tiempo para completar sus labores del día en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	215

77	Se toman tiempo para completar sus labores del día en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	217
78	Se toman tiempo para completar sus labores del día en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	218
79	Cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado en la Municipalidad Provincial de Macusani.	220
80	Cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	221
81	Cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	223
82	Cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	224
83	No existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados en la Municipalidad Provincial de Macusani.	226
84	No existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados en la Municipalidad Provincial de Azángaro.	227
85	No existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados en la Municipalidad Provincial de Collao llave.	229
86	No existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados en la Municipalidad Provincial de Yunguyo.	230
87	Nivel de desempeño en cantidad de trabajo en las Municipalidades Provinciales de Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo.	233

INDICE DE ANEXOS

	Pág.
1 Correlación entre satisfacción laboral y evaluación de desempeño	253

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo determinar el grado de relación que existe entre la satisfacción laboral sobre el desempeño de los trabajadores de los Gobiernos Locales del Departamento de Puno. El tipo de investigación es de tipo correlacional, descriptiva, aplicada, y de campo, con un diseño no experimental. Se trabajó con un censo poblacional no probabilística a juicio del investigador, también llamada muestra. Se empleó un cuestionario de alternativas fijas de respuesta, los cuales se sometieron a validación de expertos y la confiabilidad se determinó de la fórmula de correlación Spearman y Kendall, dando como resultado un alto grado de correlación entre los niveles de la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores que es de 0.99, que significa que $0.9^2 = 0.81$ es la proporción de varianza compartida entre ambas variables. Es decir que un 81% del desempeño de los trabajadores es debido a la satisfacción laboral, o bien, y esto es más exacto si hemos de ser estrictos, la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores comparten un 81% de elementos, o lo que es lo mismo, tanto la satisfacción laboral como el desempeño de los trabajadores ponen en juego un 81% de elementos comunes.

Palabras clave: Satisfacción laboral, desempeño y Municipalidades Provinciales.

ABSTRACT

This research aimed to determine the degree of relationship between job satisfactions on the performance of local government workers in the department of Puno. The research was correlational, descriptive, applied, and field with a non-experimental design. We worked with a non-probabilistic population census according to the investigator, also called sample. We used a fixed alternative questionnaire response, which were validated by experts and the reliability was determined from the formula of Spearman and Kendall correlation, resulting in a high degree of correlation between the levels of job satisfaction and performance of workers is 0.99, which means that $0.92 = 0.81$ is the proportion of shared variance between two variables. This means that 81% of worker performance is due to job satisfaction, or, and this is more accurate if we are to be strict, job satisfaction and performance of employees share 81% of items, or that is, both job satisfaction and performance of employees at stake to 81% of common elements.

Keywords: Job satisfaction, performance and Provincial Municipalities.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación está orientado al estudio y análisis de la problemática habida en las relaciones de sus actores principales como son el factor humano, teniendo en consideración que los trabajadores vienen a ser los actores principales para el desarrollo y el cumplimiento de los fines del Estado en materia de función pública, en tal sentido se ha desarrollado la investigación de sus relaciones con el Estado en calidad de empleador y las consecuencias que deben reflejarse a la satisfacción y desarrollo dentro de un clima organizacional adecuado y en mérito a los principios que regulan las relaciones laborales.

Los Gobiernos Locales como organismos del sector público nacional constituyen entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal, en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades, siendo elementos esenciales del Gobierno Local el territorio, la población y la organización. Asimismo, son órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. La Constitución Política del Perú les faculta la autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, además establece que las Municipalidades tienen la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración con sujeción al ordenamiento jurídico.

En la Región de Puno los Gobiernos Locales tienen una finalidad cual es brindar los servicios públicos a la ciudadanía, al mismo tiempo también impulsar y promover el desarrollo integral de los pueblos dentro del ámbito de su jurisdicción. Sin embargo se puede observar que de un tiempo a esta parte los

Gobiernos Locales no vienen cumpliendo con la finalidad para los cuales fue creada, debido fundamentalmente por la crisis existente en la relación con sus propios trabajadores, es decir que existe una insatisfacción laboral, justamente como desatención a sus demandas y reivindicaciones. Estos hechos han mermado en el rendimiento propio de los trabajadores de los municipios a nivel de la Región de Puno, cualquiera fuera la modalidad de contrato o relación contractual de estos organismos con sus trabajadores. Estos hechos son corroborados por la falta de políticas de capacitación y especialización de los trabajadores de acuerdo a su formación. Asimismo, se ha podido observar que los municipios no cumplen con lo dispuesto sobre la promoción para el desarrollo de los trabajadores, esto es que no se llevan a cabo concursos internos para promoción de sus trabajadores, las mismas que constituyen un derecho. De igual forma al no realizarse promociones y ascensos tampoco se produce mejoras en el nivel remunerativo de los trabajadores lo que genera mayores insatisfacciones de los mismos.

Por lo que es pertinente hacer un trabajo de investigación y proponer medidas y alternativas para superar la insatisfacción laboral y mejorar el desempeño de los trabajadores de la Administración Pública. Más aun teniendo en cuenta que no se tiene mayores referencias sobre otros trabajos de investigación que hayan tratado éste tema de gran trascendencia en nuestro país, por lo que consideramos que es necesario contar con alternativas de solución para una buena performance de dichas Entidades.

Con el presente trabajo de investigación se pretende conocer el grado de relación que existe entre los niveles de satisfacción laboral sobre el desempeño de los trabajadores en los Gobiernos Locales de la Región Puno. Con ello se

demostraría que se le debe de dar la importancia necesaria y tomar medidas para elevar los niveles de satisfacción a fin de mejorar el desempeño de los trabajadores con el objeto de prestar un servicio eficiente y eficaz a la población.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

En la Región de Puno los Gobiernos Locales tienen una finalidad cual es brindar los servicios públicos a la ciudadanía, al mismo tiempo también impulsar y promover el desarrollo integral de los pueblos dentro del ámbito de su jurisdicción. Sin embargo se puede observar que de un tiempo a esta parte los Gobiernos Locales no vienen cumpliendo con la finalidad para los cuales fue creada, debido fundamentalmente por la crisis existente en la relación con sus propios trabajadores, es decir que existe una insatisfacción laboral, justamente como desatención a sus demandas y reivindicaciones. Estos hechos han mermado en el rendimiento propio de los trabajadores de los municipios a nivel de la Región de Puno, cualquiera fuera la modalidad de contrato o relación contractual de estos organismos con sus trabajadores. Estos hechos son corroborados por la falta de políticas de capacitación y especialización de los trabajadores de acuerdo a su formación. Asimismo, se ha podido observar que los municipios no cumplen con lo dispuesto sobre la promoción para el desarrollo de los trabajadores, esto es que no se llevan a cabo concursos

internos para promoción de sus trabajadores, las mismas que constituyen un derecho. De igual forma al no realizarse promociones y ascensos tampoco se produce mejoras en el nivel remunerativo de los trabajadores lo que genera mayores insatisfacciones de los mismos. Respecto a la responsabilidad se ha podido observar que la gran mayoría de los trabajadores tratan de evadir cualquier responsabilidad que comprometa su desempeño laboral, ello no permite un adecuado cumplimiento de metas y objetivos y consecuentemente repercute en la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía. Asimismo, no se cumplen con los planes estratégicos de desarrollo institucional y menos con los planes anuales, instrumentos de gestión que en su caso si se encuentran bien formulados siguiendo cada una de las fases de planificación, programación, ejecución, evaluación y control servirán de guía y base para una adecuada gestión.

Esta problemática observada en la organización de los gobiernos locales sobre la relación de los niveles de satisfacción laboral sobre el desempeño de los trabajadores me ha permitido definir mi problema de investigación científica conforme se detalla a continuación:

1.2. DELIMITACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

PROBLEMA GENERAL

¿Qué grado de relación existe entre los niveles de satisfacción laboral sobre el desempeño de los trabajadores en los Gobiernos Locales de la Región Puno durante el año 2012?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- PE1** ¿Cuáles son los niveles de satisfacción de capacitación y formación de los trabajadores?
- PE2** ¿Cuáles son los niveles de satisfacción de oportunidades de desarrollo de los trabajadores?
- PE3** ¿Cuáles son los niveles de satisfacción con la remuneración de los trabajadores?
- PE4** ¿Cómo es el desempeño en responsabilidad de los trabajadores?
- PE5** ¿Cómo es el desempeño en organización del trabajo de los trabajadores?
- PE6** ¿Cómo es el desempeño en la ejecución del volumen de trabajo de los trabajadores?
- PE7** ¿Qué alternativas serán necesarias para mejorar el desempeño de los trabajadores y contribuir a su satisfacción laboral?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Conocer el grado de relación que existe entre los niveles de satisfacción laboral sobre el desempeño de los trabajadores en los Gobiernos Locales de la Región Puno durante el año 2012.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- OE1** Identificar los niveles de satisfacción de capacitación y formación de los trabajadores.

- OE2** Señalar los niveles de satisfacción de oportunidades de desarrollo de los trabajadores.
- OE3** Constatar los niveles de satisfacción con la remuneración de los trabajadores.
- OE4** Describir el desempeño en responsabilidad de los trabajadores.
- OE5** Conocer el desempeño en organización del trabajo de los trabajadores.
- OE6** Conocer el desempeño en la ejecución de volumen de trabajo de los trabajadores.
- OE7** Propuesta de medidas y alternativas para superar la insatisfacción laboral y mejorar el desempeño de los trabajadores de la Administración Pública.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación es de suma importancia, teniendo en consideración que los resultados permitirá conocer la real dimensión de la relación existente entre los niveles de satisfacción laboral sobre el desempeño de los trabajadores en los gobiernos locales materia de investigación, a efectos de que las autoridades y funcionarios competentes de los gobiernos locales tomen en cuenta para las medidas correctivas o a fin de reorientar las políticas internas para una adecuada gestión pública en el ámbito de los fines de los gobiernos locales. Asimismo, permitirá a los trabajadores tomar conciencia de su desempeño laboral, las mismas que deben servir para coadyuvar al cumplimiento de

metas y objetivos institucionales que tengan repercusiones positivas para brindar los servicios públicos a la población. De igual forma el trabajo de investigación servirá de precedente y/o antecedente para aquellos investigadores que tengan interés en desarrollar otras materias relacionadas a la gestión de los gobiernos locales, así como para los estudiantes y profesionales que deseen especializarse en gestión pública.

1.5. MARCO REFERENCIAL

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas, trabajo de investigación realizada en Venezuela por los autores Fernando J. Romero U. y Erika Urdaneta (2007).

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la asociación entre el desempeño laboral y la Calidad del servicio del personal administrativo en las universidades privadas de la ciudad de Maracaibo del Estado-Zulia. Se empleó un cuestionario de alternativas fijas de respuesta, los cuales se sometieron a validación de expertos y la confiabilidad se determinó a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, dando como resultado un alto porcentaje de 0.708 en la variable desempeño laboral la cual resulto ser confiable, en cuanto a la calidad prestada a los estudiantes por parte de los coordinadores con una confiabilidad de 0.937 el cual implica que ambas variables tienen un nivel de confiabilidad alto, se presenta un ambiente de trabajo en equipo y el supervisor es quien controla realmente todas las actividades delegando; poseen autonomía a la hora de tomar decisiones,

asume responsabilidades y es capaz de tomar decisiones frente a situaciones críticas; y los factores que caracterizan el desempeño laboral del personal administrativo: conocimiento, habilidades, personalidad, compromiso, expectativas, Por otra parte la calidad del servicio prestada refleja indicadores importantes que se deben mejorar para el logro de los resultados, tal motivo, se recomienda tomar medidas para mejorar las condiciones laborales, la estabilidad y los beneficios sociales, así realizar planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades detectadas previa evaluación, con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones de trabajo, entre otras.

Factores intra y extra laborales de los y las trabajadoras de una empresa pública de Costa Rica. Sánchez Charpentier, Olga, Mirta Vuotto y Paula Arzadun (2006), trabajo de investigación en el que se tuvo como resultado que la población convive con factores intralaborales tales como la falta de reconocimiento en su trabajo y la desigualdad de género; en cuanto a los extra laborales, las preocupaciones familiares de cuidado y atención de la familia representan un obstáculo para ejecutar con satisfacción su trabajo. Por lo anterior, un mejoramiento de todas estas condiciones favorecerá la producción y reproducción de la fuerza laboral.

Legislación laboral para los funcionarios y empleados públicos, Bendezú Neyra Guillermo (2010), el trabajo de investigación tiene como objetivo general resaltar los derechos laborales de los trabajadores en la administración pública, en la que se demuestra efectivamente la

legislación relacionada a dichos derechos y sus comentarios y cómo influye en su desempeño.

Manual de Derecho del Trabajo, De la Cruz Espejo Marco (2003), que tiene como objetivo general, mostrar los derechos de trabajadores en la relación con sus empleadores.

Satisfacción laboral de los asalariados inmigrantes, Carlos Gamero Burón (2009) de la Universidad de Málaga el trabajo de investigación persigue identificar los factores explicativos del nivel de satisfacción laboral declarado por los asalariados en España, con especial atención a los diferenciales observados por condición de inmigrante muestran que, después de controlar por las características de los empleos, no se detectan diferenciales en satisfacción entre la población autóctona y la inmigrante. Un análisis más detallado señala que ello se debe a la inclusión como regresores de variables relacionadas con el salario, el desajuste de horas de trabajo, el contenido de la tarea, las perspectivas de futuro y el desajuste formativo.

Las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano. Las deficiencias en este sentido pueden ser causa de la aparición de la insatisfacción laboral. De ahí la importancia de medir la percepción de los empleados con respecto a sus condiciones de labor. El Índice de Satisfacción con las Condiciones de Trabajo permite determinar

cuáles son los principales elementos deficientes sobre los que se deben actuar para lograr mejoras en el ambiente laboral. En la organización estudiada se apreció un bajo nivel de satisfacción con las condiciones de trabajo provocado por deficiencias en las condiciones de seguridad y las condiciones ergonómicas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. SATISFACCIÓN LABORAL

Desde la década de los 30 se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzó probablemente su punto máximo en los años 60. A partir de los años 80 este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia, con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida. (Locke, 1976) estudió 3.300 investigaciones producidas sobre satisfacción en el trabajo hasta dicha fecha y definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Los autores (Werther y Davis, 1982) la definen como el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su empleo. Lo importante es reconocer que la satisfacción es un sentimiento de relativo placer o

dolor, lo que es distinto a los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento, aunque son estos tres factores en conjunto los que ayudan a la dirección de la empresa a comprender la reacción de los trabajadores ante su empleo. (Garmendía y Parra Luna, 1993) añaden que la satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas, de remuneración, afiliación, logro y autorrealización.

Estos autores definen que alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea.

La satisfacción en el trabajo está asociada a múltiples variables en el escenario del trabajo. La persona puede derivar mayor o menor satisfacción dependiendo de la dificultad de la tarea o por el contrario puede aburrirse si la tarea es muy sencilla y rutinaria. Se pueden identificar otras variables asociadas a la tarea y su satisfacción por ejecutarla. Entre otras: la relación con el supervisor, relaciones interpersonales, oportunidades de ascenso, criterio propio para tomar decisiones, estímulos visuales del ambiente, decoración, nivel e intensidad de la luz, autonomía, cohesión de grupo y centralidad del trabajo.

La diversidad de variables no propende a que se pueda lograr una definición concreta sobre lo que operacionalmente podemos entender por satisfacción laboral. Para (Maslow, 1970), se resaltan las necesidades

humanas y considera la satisfacción laboral como una mera respuesta de naturaleza afectiva.

Es decir que podemos ubicar la satisfacción laboral en tres áreas: como una emoción, como una necesidad o como un afecto. Lo que sería central es la interpretación particular que cada empleado formula sobre su afán de satisfacción, ya que lo puede recibir como algo agradable. En las últimas décadas se ha visto la satisfacción en el trabajo como una serie de actitudes respaldadas por ciertos estilos de vida que son propulsores de una mayor producción.

En el aspecto empresarial otro investigador que implantó cambios significativos fue (Fayol, 1949). Este estableció que los factores como el mejoramiento en el ambiente, métodos de trabajo, períodos de descanso y menos horas de trabajo eran medios para reducir la fatiga y la monotonía. Incluyó mayores salarios, mediante el sistema de incentivos financieros, mejores relaciones del trabajo y manejo adecuado de solución de problemas, tanto situaciones internas como externas que afectaban a los trabajadores. Se encontró con esto que fortalecían las actitudes positivas hacia el trabajo.

De manera que quedó establecido que el fenómeno del trabajo va más allá de realizar unas tareas. (Fayol, 1949) en sus investigaciones y al presente se sostienen como parte de la satisfacción laboral las características positivas tales como: condiciones placenteras del trabajo y en particular, las que enriquecen ese trabajo hace que la tensión laboral se perciba como menos agobiante. En cambio, las características de insatisfacción en el ambiente de trabajo crean tensión.

Entre esas características se encuentran el aburrimiento, la frustración y el cansancio producto del ambiente laboral. (McCormick e Igen, 1980) sostienen que la satisfacción laboral va a establecerse mediante la diferencia entre lo que la persona desea y la remuneración que realmente recibe, reduciendo la variable a una de orden económico. Este modo de evaluación es conocido como la teoría de comparación de procesos.

En la medida que las tareas sean interesantes y ofrezcan oportunidades de aprendizaje se activa la satisfacción laboral. También la aceptación de responsabilidades, las oportunidades de promoción, la supervisión y compañerismo, relación entre el supervisor y empleado y entre los compañeros de trabajo impactan en la actitud hacia la satisfacción laboral. Estas han sido identificadas como características dentro del mundo del trabajo, (Duannette, 1983).

De otro lado, contrario a la teoría de procesos se propone la teoría de equidad que en términos generales formula que los individuos se van a sentir o no satisfechos en concordancia con la comparación de otras personas. Es decir que la satisfacción va a ser el resultante de la percepción de equidad y la insatisfacción vendría como consecuencia de una percepción donde la equidad está ausente.

Este enfoque advierte que si hay una sobre recompensa podría generar sentimientos de culpa y si por el contrario hay una baja recompensa podrían surgir sentimientos de injusticia. De ahí la importancia de lo equitativo. Se encuentran investigadores como (Herzberg, 1959) que puntualizan los factores externos como fuentes de insatisfacción. Para este autor las insatisfacciones surgen mayormente del ambiente del

trabajo, no es producto de variables internas. El trabajo para (Moliner, 1998) es: “una actividad humana productiva de bienes y servicios que permite la satisfacción de necesidades como también es un medio de la realización humana cuando la actividad personal y vocacional coinciden”. Se comienza a percibir cuando los factores extrínsecos e intrínsecos se toman como determinantes para investigar la satisfacción laboral como una preocupación no sólo a nivel productivo, sino a nivel humano.

De otro lado, las empresas toman forma administrativamente eficiente cuando el Francés (Henri Fayol, 1949) establece unos principios gerenciales de naturaleza universal y divide la parte gerencial en cinco aspectos que son fundamentales: la planificación, organización, dirección, coordinación y control. Estos aspectos aún hoy están vigentes. Las aportaciones de estos científicos, (Fayol, 1949) y (Dunnette, 1983), de la conducta humana y de las relaciones laborales demostraron que los cambios en las condiciones físicas y en los incentivos producían resultados significativos.

Es de importancia recalcar que los movimientos sindicales asumieron grandes responsabilidades y participación activa en la implantación de los derechos humanos y civiles en el trabajo. Se logró fomentar el factor de los derechos humanos en las industrias. Los resultados de los estudios comprobaron que los factores extrínsecos e intrínsecos en el mundo del trabajo estaban relacionados con la motivación para la autorrealización personal y social del individuo (Locke 1969; 1976); (Louis, 1992). Otro principio que rige el trabajo lo es el aprendizaje social. ¿Qué conductas socialmente condicionadas están presentes en la persona para

desempeñar la tarea? (Bandura, 1989) señala que el aprendizaje social es afectado por sí mismo, si el modelo es sancionado por los actos. El tener metas a largo plazo, poco realistas e inalcanzables tiende a afectar al aprendizaje. Cuando los sujetos seleccionan como personas a modelar a figuras prestigiosas y famosas su aprendizaje social se desarrolla con cierto sentido de pérdida o pobreza en el concepto de realidad.

Las actividades personales y las actitudes familiares se convierten en herramientas esenciales de la perspectiva del trabajo. El comienzo de la observación de modelos comienza temprano en la niñez. Los niños aprenden actitudes, preferencias y destrezas relacionadas al trabajo conforme se van socializando dentro del seno de la familia. Las tareas como: cocinar, limpiar, cortar grama y otros ayudan en el proceso de asignar los papeles sociales de los diferentes miembros, así como la manera de distribución de estas tareas entre los miembros. Esto va desarrollando actitudes de responsabilidad, disciplina, compromiso y otras actitudes donde el individuo más tarde las pondrá a funcionar en el mundo del trabajo. La manera en que viven, el sistema de toma de decisiones y la forma en que se ejercitan es el proceso de como los niños van desarrollando sus particulares estilos de vida. La adaptación y la opción de un estilo de vida son de naturaleza inconsciente. Lo van desarrollando de acuerdo a un proceso de imitación donde la parte consciente no está presente. Lo que el autor llama: "carácter ajeno", (Bandura, 1989).

Se van desarrollando a través de selecciones o creaciones de actividades del diario vivir. Estas están influenciadas por presiones de grupos, así como por la accesibilidad de los modelos que juegan el papel a ser imitado

y por las circunstancias del ambiente socioeconómico o escenario donde se da el aprendizaje, (Giddens, 1991). El estilo de vida se discute como un proceso de refuerzos donde las figuras genéticamente primarias, padre y madre, van premiando ya sea emocionalmente o económicamente unas conductas sobre otras. (Skinner, 1976). Este programa de refuerzo del que habla Skinner se da mediante un proceso de recompensas que median de manera no consciente, sino socialmente influidas. Para Skinner la recompensa o el refuerzo viene a ser todo aquello que aumenta la probabilidad de que la frecuencia de la respuesta ocurra. El trabajo, es el terreno fértil del consumo y da acceso para poner en práctica y desarrollar y/o modificar unos estilos de vida tradicionales o cotidianos. Si lo adquirido en el proceso de vida no es útil, entonces el individuo tendrá que efectuar ajustes o tendrá problemas con el sistema imperante. Se ha encontrado a través de estudios, (Hackman, 1974), (Spencer, 1984); (Rice, 1985); (O'Reilly, 1977) de este tema que la gente va a trabajar con unos valores, hábitos, necesidades particulares, intereses y motivaciones que mejoran sus actitudes hacia el trabajo y su estilo de vida. Las teorías del desarrollo humano han descrito unas etapas donde a medida que el organismo entra en distintas edades desarrollan unas tareas. A la misma vez van creando habilidades del trabajo y desarrollando unas conductas que producirán unos estilos de vida de una naturaleza particular. Todo esto mediante un proceso de aprendizaje socialmente condicionado producto de un programa de refuerzo culturalmente establecido, (Skinner, 1979). Desde otro punto de vista, (Stack Sullivan, 1953), nos plantea este concepto desde una perspectiva interaccionista de orden simbólico. Expone su tesis

sobre esta interrelación con otras personas significativas. Se asume por sus insinuaciones de figuras significativas que se refiere a las figuras primarias paternas o lo que otros autores llaman como las figuras genéticamente primarias. El Yo viene a ser una extensión de estas figuras que proyectan su modelaje al hijo, es algo generalizado y la autoconciencia se desarrolla en esta interacción. El Yo se desarrolla en cada individuo a través del proceso de experiencias y comunicación social.

Esta identidad del Yo como también la llama (Giddens, 1991), se va desarrollando toda la vida, no se estanca a menos que el individuo no active cambios individuales y sociales. Estos cambios están vinculados a la seguridad psicológica individual y grupal. La confianza, seguridad, el nivel de riesgo social y el peligro que se experimenten durante este desarrollo reflejarán las actitudes, hábitos para el manejo de los cambios en el entorno y la identidad del yo, (Chestang, 1982); (Giddens, 1991); (Turaine, 1997); (Maslow, 1970).

La función esencial del trabajo en la identidad del yo se establece como un organizador externo. Esto queda establecido por Sigmund Freud cuando señala que la habilidad para amar y trabajar es la clave de la salud mental. El establece que el amar y el trabajar implican saber relacionarse con el otro con calor y entrega; el trabajar, por otro lado, significa invertirse en una actividad significativa y de valía para concretar experiencias y validar un lugar propio en el sistema social.

El trabajo se convierte en una actividad que ayuda al individuo a organizarse en su mundo interno dominando las urgencias y las

motivaciones desorganizadas. Lo que implica que el trabajo es un validador y el mejor filtro del sentido de realidad, ya que ayuda en la organización interna y externa del yo, (Díaz, 2001). (Harry Stack Sullivan, 2005) sostiene que la personalidad es un ente hipotético que se da en las relaciones y no en la persona misma. El ser humano no se valida a sí mismo, sino en el otro. De manera que el trabajo sería la variable de personalidad de mayor envergadura para este teórico. Le brinda a la persona amplia oportunidad de relacionarse.

(Chestan, 1982) como un ejemplo de sus investigaciones sobre el desarrollo humano. En el proceso evolutivo las actividades placenteras en que el bebé se integra le ayudan a promover el potencial de su ego y a temprana edad organiza su personalidad. El bebé fija su atención en otros, busca y agarra, pero no sabe soltar los objetos y aprende a esperar y a posponer gratificaciones. Esta serie de actividades tempranas son importantes en el ser humano. Le ayudan a fomentar y desarrollar el sentido o deseo de tener un efecto en el ambiente. La diferenciación del yo. Una vez que el infante acumula experiencias gratificantes de estas actividades surge el sentido de competencia, así como de experiencias placenteras derivadas de tener un efecto en el ambiente. Deriva placer del poder que tiene para efectuar cambios en el ambiente. Lo que eventualmente viene a ser el trabajo; una serie de tareas dirigidas a cambiar el ambiente, mantenerlo o mejorarlo partiendo de la visión de mundo que haya desarrollado como persona.

Es oportuno aquí mencionar la teoría del desarrollo de Margaret (Mahler, 2006). Esta sostiene que las actividades tempranas de la madre con el

bebé tales como: sostenerlo, alimentarlo y el arrullarlo son esenciales para el desarrollo saludable de la identidad del Yo. De igual forma, desarrolla la conciencia del ambiente y de los objetos. Ella focaliza en el desarrollo de la orientación del espacio y del tiempo. Según (Mahler, 2006), las actividades tempranas y el juego en los niños desarrollan la adquisición de unas destrezas que una vez alcanzada la adultez son esenciales y utilizadas en el mundo del trabajo. Podemos mencionar el sentido de la rutina y la regularidad.

Las expectativas de que el niño grande guarde sus juguetes después de usarlos, que respete los sentimientos y la propiedad de otros miembros de la familia, motiva a que el niño de adulto explore los sentimientos de independencia, contribuyendo a la auto percepción como un miembro de la familia y como una persona con destrezas únicas. Las tareas estructuradas que se le asignen al sujeto de temprana edad contribuirán más tarde al mundo del trabajo y desarrollar seguridad en sus habilidades propias. El trabajo, por ejemplo, en la adolescencia es un sitio de prueba y experimentos para contemplar el futuro y para planear. Tiene doble función: se convierte en una experiencia para probar habilidades y para la selección vocacional. Esta experiencia ayuda a armonizar la presión del cambio físico, emocional y superar la inseguridad o incertidumbre con el futuro, que tienden a ser propias de esta etapa de identidad vs difusión de roles, (Erikson, 1959). A medida que el adolescente experimenta el trabajo, también experimenta una energía en exceso y se van contestando las preguntas de: ¿Quién soy? ¿Hacia dónde voy? ¿Dónde me veo en el futuro? y ¿Qué haré cuando llegue allí?, entre otras. El trabajo como

actividad regularizadora, como aprendizaje social y como alternativa de planificación de vida llega con la adultez temprana. En el plan de vida el individuo está expuesto a organizar su tiempo, a configurar sus actos, a establecer metas, a identificar gustos y a intercalar actividades no relacionadas al trabajo que le provean satisfacción. (Chestan, 1982) nos presenta el trabajo como una especie de paradoja, donde su significado es privado y público. La búsqueda del sentido diario de producir dinero es el sentido privado, mientras que su sentido público es el que el trabajo ofrece como recompensa. Una de las recompensas es la identidad social y los lazos que se forman con otras personas, además de la función social reconocida. Por otro lado, el sentido de poder impacta su ambiente y contribuye al sentido de competencia y autoestima. Este sentido privado tiene a su vez un sentido social, pues el trabajo, además de facilitar nexos con otras personas sirve como integración cultural porque se considera como función de preservación de la cultura. A su vez, los compañeros de trabajo con sus alabanzas y sus críticas del trabajo contribuyen a la identidad del yo. Los beneficios concretos y materiales son tan importantes como los beneficios emocionales y psicológicos, pues aseguran las necesidades básicas de alimentación, ropa y albergue (Maslow, 1954). A través del esfuerzo individual las personas se conforman con los reclamos físicos de la sobre vivencia. Se demuestra adhesión a la expectativa cultural de que una persona madura debe proveer para sí mismo y para sus dependientes. En este sentido, el trabajo viene a ser una especie de filtro que limpia el egocentrismo personal.

Gran parte de la conducta humana es aprendida. Se aprende mayormente observando modelos. Los niños aprenden actitudes, preferencias y destrezas relacionadas con el trabajo de manera que el aprendizaje se ve afectado: si el modelo es sancionado por sus actos, si se piensa en el futuro, no ubicarse en el presente, si se escogen modelos prestigiosos, y si, sus efectos son mayores en los modelos semejantes.

La relación que los padres tengan hacia el trabajo proyecta un tipo de modelaje hacia las actitudes de los niños. Los padres proyectan como se sienten en el trabajo, la aceptación de la necesidad de trabajar, el manejo de la superación de los obstáculos, satisfacción y la identificación de ocupaciones con sexos, clase, cultura y otros. Las actividades no relacionadas al trabajo y las actitudes de la familia se convierten en ingredientes esenciales de la perspectiva del trabajo. Otro aspecto importante del trabajo en el desarrollo humano es el reconocimiento social y el estatus. (Chestan, 1982) menciona que según (Perlman, 1975) la gente trabaja por el reconocimiento social. Esta aprobación asegura los lazos con las otras personas y gratifica el sentido del afecto propio, componente fundamental del sentido de la identidad del yo. El trabajo es una manera de lograr la "generatividad" de que habla (Erikson, 1959). Es una forma del individuo cuidar de la otra generación y de que los otros cuiden del individuo. Lo que evita que cuando se llegue a la adultez uno no tenga que mirar hacia atrás, si no encaminarse hacia el futuro. Sentir que ha cumplido con su misión de vida. Eso evita la desesperación, la ansiedad y el vacío existencial. El yo es nuestra respuesta a la experiencia en el momento presente. Cuando la respuesta de otros, no provee la

misma respuesta en sí mismos la persona se torna muy endiente a los demás. A través de ese proceso un adulto puede verse inclinado a cambiar su conducta para lograr consistencia y armonía entre su propia percepción y la de los otros. También la persona puede desmoralizarse por el conflicto entre la respuesta de los otros y la incongruencia con su propia respuesta. (Festinger, 2002) catalogaría esta incongruencia como una disonancia del yo. Las implicaciones de estos conceptos para el sentido o significado social del trabajo y las transacciones con los otros generalizados dentro y fuera del trabajo son numerosas.

Ayudan a clarificar el rol de apoyo y censura respecto al trabajo e ilumina el impacto negativo de la discriminación racial y sexual en relación al trabajo. Esto tiene también implicaciones terapéuticas dirigidas a ayudar a los trabajadores a cambiar las actitudes y el funcionamiento en el trabajo. El trabajo posee un significado intrínseco vital para el ser humano. Produce placer individual el haber establecido relaciones humanas significativas en el proceso de ejecutar unas tareas.

Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, (Mayo, 1999) redescubrió el antiguo principio de (Robert Owen, 1997), según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las "máquinas vitales" como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos.

Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas

administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo. Los experimentos de Hawthorne, aunque influyeron profundamente en la forma en que los gerentes concebían su trabajo y en cómo fue realizada después la investigación de la administración, presentaban muchas deficiencias de diseño, análisis e interpretación. La congruencia de las conclusiones de Mayo y sus colegas con los datos es todavía objeto de numerosos debates y de mucha confusión.

El concepto de "hombre social" era un importante contrapeso al modelo unilateral de "hombre económico- racional"; pero tampoco describía totalmente a los individuos en el lugar de trabajo. Muchos administradores y escritores supusieron que el empleado satisfecho sería más productivo. Con todo, los intentos hechos por incrementar la producción en la década de 1950, al mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción del personal, no aportó el mejoramiento impresionante de la productividad que se había esperado.

Por lo visto, el ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad. He aquí otros: los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura y estructura organizacional, las relaciones entre empleados y gerentes. En conclusión, el tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador

ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio.

De las relaciones humanas al enfoque de la ciencia del comportamiento Elton Mayo, y sus colegas fueron los primeros en aplicar el método científico en sus estudios de la gente en el ambiente de trabajo. Los investigadores posteriores tenían una formación más rigurosa en las ciencias sociales (psicología, sociología y antropología), sirviéndose además de métodos más refinados de investigación. De ahí que estos últimos hayan recibido el nombre de "científicos del comportamiento- y no teóricos de las relaciones "humanas".

Mayo y los teóricos de las relaciones humanas introdujeron el concepto de "hombre social", motivado por el deseo de establecer relaciones con los demás. Algunos estudiosos de la conducta, entre ellos Argyris, Maslow y McGregor, sostuvieron que el concepto de "hombre que se autorrealiza explicaba de manera más exacta la motivación del hombre".

Según Abraham Maslow, las necesidades que estamos motivados a satisfacer caen dentro de una jerarquía. En la parte inferior de ésta se hallan las necesidades físicas y de seguridad. En la parte superior se encuentran las necesidades del ego (la necesidad de respeto, por ejemplo) y las de autorrealización (entre las que se cuenta la necesidad de significado y crecimiento personal). En general, las necesidades de nivel inferior han de ser satisfechas antes que se examinen las de nivel superior. Puesto que muchas de ellas han sido satisfechas en el mundo moderno, casi todos estamos motivados, por lo menos en parte, por las del ego y las de autorrealización. El gerente que conoce estas

necesidades está en condiciones de utilizar distintas formas de motivar a sus subalternos.

Algunos psicólogos pensaron años después que también este modelo es inadecuado para explicar debidamente lo que motiva al trabajador. Afirman que no todos pasan en forma predecible de un nivel a otro en la jerarquía de necesidades. Para algunos, el trabajo no es más que un medio de satisfacer sus necesidades de orden inferior. A otros tan sólo les satisface ver cubiertas sus necesidades de orden superior e incluso a veces optan por trabajos que amenazan su seguridad con tal de alcanzar metas exclusivas. Para estos científicos de la conducta, el modelo más realista de la motivación humana es el "hombre complejo". El buen gerente sabe que no hay dos personas exactamente iguales y adapta sus intentos de influir en la gente atendiendo a sus necesidades individuales.

2.1.1. LA TEORÍA DE LAS INVERSIONES EN CAPITAL HUMANO

La teoría dominante en cuanto a inversiones en capacitación de la mano de obra es la teoría del capital humano planteada por (Becker, 1964). Esta teoría ha evolucionado en el tiempo, pues fue concebida inicialmente para explicar aspectos del ciclo de vida de las personas, pero recientemente tiende a enfocarse en decisiones estratégicas entre empleadores y empleados al interior de las firmas (Leuven, 2001).

En lo básico, esta teoría concibe a la capacitación como una inversión para el empleador y los trabajadores: esta puede incrementar la productividad del trabajo esperada en la firma pero se tiene que incurrir

en costos. Es decir, como en toda inversión las inversiones en capital humano producen tasas de retorno, los cuales tienen que ser comparados con sus costos. Estos costos pueden ser costos directos o costos de oportunidad. Los costos directos incluyen gastos en materiales educativos, tutoría, transporte, etc. Los costos de oportunidad incluyen una más baja productividad durante el periodo de entrenamiento, tiempo del capacitado y su supervisor durante el proceso de entrenamiento.

El problema principal analizado en esta teoría se refiere a los derechos de propiedad de los beneficios de la inversión en capacitación. El punto en realidad es bastante simple: si una empresa invierte en maquinaria esta puede ser vendida luego en cualquier momento de manera que parte de esta inversión puede ser recuperada. En el caso del capital humano, en cambio, el empresario no puede “revender” el capital humano para recuperar sus inversiones. Más aun, parte de los beneficios de estas inversiones se quedan con el trabajador y en otros casos, pasan a otros empleadores futuros de esos trabajadores. Este fenómeno, la apropiabilidad de los retornos, configura que el problema central de estas inversiones no sólo sea su nivel –que tiene que ver con la eficiencia de la inversión – sino también con los derechos de propiedad, es decir, ¿quién debe invertir en capacitación de los trabajadores?. Los modelos originales de (Becker, 1964) asumían condiciones de competencia perfecta para responder a estas preguntas; sin embargo, en tiempos recientes, la constatación de que los mercados son imperfectos, ha llevado a la creación de modelos basados en estas condiciones de competencia (Stevens, 1994).

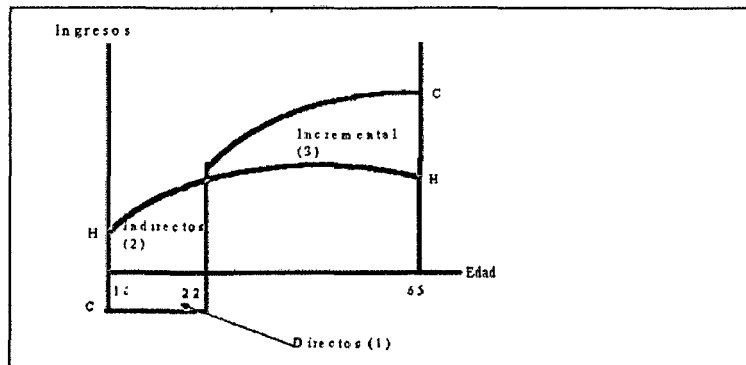
La teoría estándar: capacitación en condiciones de competencia perfecta

El modelo estándar sobre inversiones en capacitación de la mano de obra, fue propuesto en uno de los trabajos pioneros de (Becker, 1964). El modelo básico asume que los mercados de trabajo y de bienes finales son competitivos. La idea general del modelo - en el que se comparan los beneficios con los costos de la capacitación - puede ser explicada con la ayuda de la FIGURA 01.

Aquí se grafican ingresos y costos asociados a inversiones en capital humano, lo largo de la vida, específicamente a partir de cierta edad mínima como los 18 años. Existe un perfil de ingresos HH, sin capacitación, que se inicia en un nivel bajo pero que va creciendo a lo largo de la vida gracias a ganancias en experiencia. Este perfil es comparado con otro perfil CC, el cual tiene un periodo de capacitación, durante el cual los ingresos son negativos (se realiza la inversión). Nótese que el perfil CC luego del periodo de formación post escuela, crece a tasas mayores que el perfil HH. La decisión del que va a financiar la formación post escuela, consiste entonces en comparar la ganancia de ingresos (o productividad) – la zona incremental (3) –contra los costos de esa formación- costos directos (1) e indirectos (2).

FIGURA 01

Modelo Básico del capital humano



Fuente: Ehrenberg y Smith (2000)

⁵ En términos formales, esta comparación entre ingresos y costos se realiza a través de la estimación del valor presente neto de estas inversiones:

$$V_p = E_0 + \frac{E_1}{(1+r)} + \frac{E_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{E_n}{(1+r)^n} = 0$$

El nivel de inversión en capital humano eficiente es aquel que optimiza el valor presente de la diferencia entre beneficios y costos a lo largo del tiempo. Este modelo, a pesar de su sencillez, tiene importantes implicancias sobre la educación post escuela. Entre estas podemos mencionar:

- A mayor duración del período en que los ingresos se incrementan (área 3), más probable es que valor presente neto sea positivo.

Esto a su vez determina que:

- La gente joven tiene mayor probabilidad de estudiar.
- Si el periodo en el que se tiene que recuperar la inversión es muy reducido, se reducen los incentivos a invertir en capacitación. Esto, implica que si la duración de los empleos es baja o se reduce, también lo hace el incentivo a capacitar para las empresas.

- A más bajo costo de la educación post escuela, más probable es que el valor presente sea positivo. Los costos incluyen no sólo costos directos sino también los costos indirectos, es decir, los denominados costos de oportunidad. Una consecuencia de esta observación es que las personas jóvenes, quienes tienen menores costos de oportunidad, tengan mayor probabilidad de capacitarse; en cambio los individuos de edades avanzadas tienen más costo de oportunidad y por tanto menos probabilidad de estudiar.
- A mayor diferencial de ingresos entre aquellos que estudian luego de la escuela y aquellos que no estudian, mayor valor presente de la inversión. Ésta es una implicancia controversial.

Las inversiones son más rentables si hay más desigualdad entre la mano de obra capacitada y la mano de obra no capacitada.

Una observación interesante en este sentido es que las inversiones en capital humano producen retornos económicos sólo si han subido la productividad del trabajador y si éste puede renegociar su salario. Si hubiera sólo un empleador para ese trabajador, es decir, si el trabajador no pudiera amenazar con renunciar o romper la relación laboral, el empleador no tendría ningún incentivo para mejorar los salarios aún si el trabajador hubiera incrementado su productividad.

Esto llevo a Becker (1964) a distinguir entre dos tipos de capacitación:

- a) Capacitación "perfectamente" general; Se caracteriza porque incrementa el producto marginal del trabajador en exactamente la misma cantidad en muchas firmas. Ej.: Procesador de texto o poner ladrillos. Debido a esta característica, es el trabajador el que tiene los

incentivos para financiar este tipo de capacitación. La empresa no tiene ningún tipo de incentivo.

- b) Capacitación “completamente” específica: Este tipo de capacitación incrementa la productividad del trabajador en la firma que proporciona la capacitación pero no tiene efecto en su productividad en otras firmas. Ej.: programas de familiarización de nuevos empleados. Debido a esta característica, es la empresa quien tiene incentivos para financiar esta capacitación. El trabajador no tiene ningún incentivo.

2.1.2. LA TRASCENDENCIA DE HERZBERG

El modelo de motivación de (Herzberg, 2003) ejerció gran influencia sobre la actual corriente de la psicología positiva, liderada por (Mihaly Csikszentmihalyi y Martin Seligman, 1998).

Estos autores plantean, en tono muy similar al de Herzberg, que la psicología se concentró en la enfermedad y la forma de combatirla, marginando a la salud, la motivación y la felicidad.

Dice (Seligman, 1996): “trabajando sólo sobre la enfermedad mental olvidamos cómo hacer que la vida de la gente relativamente sana pueda ser más feliz, productiva y plena”.

En un todo de acuerdo con (Herzberg, Csikszentmihalyi, 1998) afirma que el dinero elimina problemas pero no genera bienestar, que el trabajo es fuente de felicidad cuando no es aburrido ni abrumador, cuando es rico en contenidos y ayuda a crecer a quien lo realiza.

La estrategia del enriquecimiento de tareas tuvo descendencia en la experiencia relatada por (Gyllenhammar, 1996) y en las técnicas japonesas de gestión de los recursos humanos. Desde los círculos de calidad hasta el TPM y las "Cinco S", los trabajadores son asumidos como personas responsables que quieren crecer en su trabajo. En la misma tradición, se desarrolló hacia fines de los '80 y comienzos de los '90 con "El ejecutivo al minuto" de (Ken Blanchard, 1995), a quien se agregaron (Robert Block; Jeff Cox y William Byham, 2002). Estos autores revitalizaron al enriquecimiento de tareas bajo el nuevo y sonoro nombre de "empowerment".

Propuestas de Frederick Irving Herzberg

Propuso varias conclusiones como resultado de esta identificación.

- Las personas se hacen insatisfechos por un mal ambiente, pero rara vez se hace cumplir un buen ambiente.
- La prevención de la insatisfacción es tan importante como el estímulo de la satisfacción de motivación.
- Factores de higiene funcionan de forma independiente de los factores de motivación. Una persona puede estar muy motivado en su trabajo y estar insatisfecho con su ambiente de trabajo.
- Todos los factores de higiene son igualmente importantes, aunque su frecuencia de aparición varía considerablemente.
- Mejoras en la higiene tienen efectos a corto plazo. Cualquier mejora como resultado un retiro a corto plazo, o la prevención de la insatisfacción.

- Las necesidades de higiene son de carácter cíclico y volver a un punto de partida. Esto nos lleva al “¿Qué has hecho por mí últimamente?” síndrome.

Los consejos de Herzberg para el enriquecimiento de tareas son:

- Suprimir algunos controles manteniendo la responsabilidad del manejo.
- Aumentar la responsabilidad del trabajador respecto a su trabajo.
- Delegar un área de trabajo cerrada en sí misma.
- Mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar al trabajador sobre los resultados mensuales.
- Reparto de tareas nuevas y más difíciles.
- Asignación de tareas especiales, que permitan al trabajador mejorar profesionalmente.

La motivación genuina y sustentable de los equipos es una responsabilidad gerencial indelegable. Sin dudas, un criterio a considerar cuando, como resultado de las encuestas de clima, la línea tiende a delegar el tema en el área de recursos humanos.

2.1.3. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES HERZBERG

Propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la “Teoría de los dos factores” (1959). Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- a) Factores de higiene: Los factores higiénicos, expone Herzberg, son aquellos que generan insatisfacción en el trabajo. Entre ellos la

supervisión, las políticas y prácticas de gestión de la empresa y el salario.

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

- b) Factores de motivación: Los motivadores, son los que generan compromiso. Por ejemplo, tener tareas desafiantes, ser reconocido por los logros y percibir posibilidades de desarrollo de carrera.

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral

- Responsabilidad
- Promoción

Los factores higiénicos y los motivadores están separados por un punto neutro en el que no hay insatisfacción, pero tampoco motivación. A partir de este punto, la motivación de los empleados crece a medida que se atiende a las necesidades de logro y crecimiento.

A través de una prolongada experiencia realizada en la AT&T, este profesor demostró la existencia de un aumento de la productividad de los grupos a los que se les enriquecían las tareas.

El trabajo rutinario y no desafiante no sólo denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo.

De conformidad al análisis y desarrollo teórico de los indicadores se arriba a la siguiente posición teórica:

Estamos de acuerdo con el aporte de (Garmendia y Parra Luna, 1993) ya que establece que la satisfacción está en función a que las necesidades sean cubiertas de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización; asimismo el aporte de (Henry Fayol, 1963), que estableció a los factores como el mejoramiento en el ambiente, métodos de trabajo, períodos de descanso y menos horas de trabajo eran medios para reducir la fatiga y la monotonía. Incluyó mayores salarios, mediante el sistema de incentivos financieros, mejores relaciones del trabajo y manejo adecuado de solución de problemas, tanto situaciones internas como externas que afectaban a los trabajadores.

Así como al investigador Herzberg que puntualizan los factores externos como fuentes de insatisfacción. Para este autor las insatisfacciones surgen mayormente del ambiente del trabajo, no es producto de variables internas. El trabajo para Moliner permite la satisfacción de necesidades como también es un medio de la realización humana cuando la actividad personal y vocacional coincide. Se comienza a percibir cuando los factores extrínsecos e intrínsecos se toman como determinantes para investigar la satisfacción laboral como una preocupación no sólo a nivel productivo, sino a nivel humano. Como (Henry Fayol, 1963) y (Dunnette, 1974) que hablan de la conducta humana y de las relaciones laborales demostraron que los cambios en las condiciones físicas y en los incentivos producían resultados significativos. Asimismo, los factores extrínsecos e intrínsecos en el mundo del trabajo estaban relacionados con la motivación para la autorrealización personal y social del individuo propuesto por (Locke, 1999) y Louis.

Para (Skinner, 1999) la recompensa o el refuerzo viene a ser todo aquello que aumenta la probabilidad de que la frecuencia de la respuesta ocurra. El trabajo, es el terreno fértil del consumo y da acceso para poner en práctica y desarrollar y/o modificar unos estilos de vida tradicionales o cotidianos. Si lo adquirido en el proceso de vida no es útil, entonces el individuo tendrá que efectuar ajustes o tendrá problemas con el sistema imperante.

(Hackman, Spenner, 1998), (Rice, O'Reilly, 1998) desarrollan el tema que la gente va a trabajar con unos valores, hábitos, necesidades particulares,

intereses y motivaciones que mejoran sus actitudes hacia el trabajo y su estilo de vida.

La identidad del yo, la desarrollan (Chestang; Giddens; Turaine, y Maslow, 1997), quienes hablan de la jerarquía de necesidades que espera alcanzar todo trabajador. Dichos estudiosos colocan las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor. En la última fase se encuentra con la «autorrealización» que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía.

Y finalmente Gary Stanley Becker Premio Nobel de Economía en 1992, clasifica la capacitación en dos tipos y uno de ellos es la Capacitación “completamente” específica cuya característica es incrementar la productividad del trabajador en la firma que proporciona la capacitación pero no tiene efecto en su productividad en otras firmas. Debido a esta característica, es la empresa quien tiene incentivos para financiar esta capacitación.

Herzberg manifiesta a cerca de los factores que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Como son los logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad, promoción.

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo como es

el sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez y consolidación

2.2. DESEMPEÑO LABORAL

Los autores (Milkovich y Boudreau, 1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Los autores Gibson et al. (2001) definen el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad. Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente. La Evaluación del Desempeño (ED), según (Mondy y Noé, 2005), es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de

las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

(Palaci, 2005: 155), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. El desempeño laboral según (Robbins, 2004), complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, El Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Pública Nacional, establece: “El desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente”. Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarlas la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. (Chiavenato, 2004: 359), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado

en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

El Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Pública Nacional, establece: “El desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo. Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente”. Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas. La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

De acuerdo a (Mondy y Noe, 1997), el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores: a) Planeación de Recursos Humanos. Al evaluar los recursos humanos de una organización, debe disponer sede

datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave; b) Reclutamiento Selección. Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo; c) Desarrollo de Recursos Humanos. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

A pesar de lo dicho, un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado. Pero por lo general, quien evalúa es el Gerente. En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democrática y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluación con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y auto gestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circulara de 360° en la evaluación.

En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión; en otras, el órgano de ARH centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado. Diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado en las compañías que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenidos mejores resultados, y donde no fueron implementados, los administradores deben ser conscientes de cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño. La no implementación de dichos sistemas es costosa por la pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas y pérdida de motivación y moral. La empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específicamente posible. Posteriormente, se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar la empresa. Teniendo esto delineado,

la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y permitirán monitorear a los empleados.

Según (Palaci, 2005:237) existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo. Clima organizacional; g. Cultura organizacional. Expectativas del empleado.

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

2.2.1. TEORÍA DE LA RESPONSABILIDAD

El creador de las Teorías X e Y, (Douglas McGregor, 1960), es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales. (McGregor, 1960) en su obra El lado humano de las organizaciones (1960) describe dos formas de pensamiento en los

directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La teoría X lleva implícitos los supuestos del modelo de F. W. Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos. Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente.

La teoría Y, por el contrario, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.
- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.

- Capacidad de las personas de ejercer un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas.
- En las condiciones de la vida industrial moderna solo se utiliza de forma parcial las potencialidades de los seres humanos.
- Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe:
 - a) Considerar al individuo maduro y responsable.
 - b) Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.

La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por (William Ouchi, 2009) y (Richard Pascale, 2009) (colaborador), quienes, al igual que (McGregor, 1960) al constatar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una "teoría A".

Básicamente (Ouchi, 2009) considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas

ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Pero ¿por qué esta áurea de comprensión tan filial entre empresa y empleados? porque (Ouchi, 2009) considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez, entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

Teoría Z -> Cultura Z

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA TEORÍA Z

Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

La confianza es la piedra angular de la cultura Z

CÓMO DESARROLLAR LA CULTURA DE LA EMPRESA Z

Ouchi identificó los siguientes trece pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z:

- a) Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
- b) Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
- c) Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
- d) Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
- e) Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
- f) Re-evaluar el progreso hasta este punto.
- g) Participar al sindicato en el proceso.
- h) Estabilizar el número y categorías de empleados.
- i) Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.
- j) Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
- k) Implementación final hasta este punto.
- l) Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
- m) Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.

2.2.2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

La Dirección Científica impulsada por (Taylor, 1945) propugna, sobre la base racionalista del hombre económico, un nuevo estilo de dirección y

organización del trabajo mediante el análisis sistemático y el control. Se trata de racionalizar y estandarizar las actividades mediante la descomposición de las tareas en una serie ordenada de movimientos simples. La base del sistema radica en la separación de la concepción y la programación de la simple ejecución del trabajo y en la supe especialización del trabajo.

Se pone un énfasis especial en el control y en la coordinación del trabajo por medio de la relación jerárquico-personal. Se trata de un enfoque de ingeniería e instrumental que apenas posee una base conceptual. Esta circunstancia no empaña el notable cambio cualitativo y cuantitativo que supuso esta corriente en el mundo de las organizaciones (especialmente en las organizaciones industriales) cuyos postulados siguen gozando hoy en día de plena vigencia.

Para (Taylor, 1945) el objetivo de la dirección científica debe ser conseguir "la máxima prosperidad para el empresario y para cada uno de sus empleados". Es decir, que la organización consiga la mayor productividad y beneficios, y que los empleados reciban salarios elevados y desarrollen sus capacidades naturales. El logro de los intereses de una parte solo se puede lograr si la otra parte también logra los suyos.

El medio de superación de la ineffectividad e improductividad de las organizaciones, para Taylor, es el management científico.

El éxito de la administración reside en que el manager asuma 4 responsabilidades:

- a) Elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo.

- b) Seleccionar científicamente a los trabajadores y formarlos, (a diferencia del pasado, en que cada trabajador elegía un oficio y se capacitaba a sí mismo como podía).
- c) Crear y mantener buenas relaciones con los empleados.
- d) Repartir la responsabilidad y el trabajo a partes iguales entre empleados y dirección.

Estos 4 principios son el fundamento de la administración científica.

Para (Taylor, 1945) el elemento más importante es la idea de tarea. El trabajo del obrero está planeado por el management por lo menos con un día de antelación, y cada obrero recibe instrucciones completas por escrito que describen en detalle la tarea, así como los medios para llevarla a cabo.

La importancia que dio Taylor a la tarea fue tal que su corriente ha sido conocida como “el estudio de tiempos y movimientos”.

- a) Estudio científico del trabajo definiendo y midiendo la cantidad de trabajo que debe hacer un obrero en condiciones óptimas.
- b) Selección sistemática según las aptitudes y formación de los trabajadores.
- c) Colaboración cordial con los trabajadores para asegurar que el trabajo se hace de acuerdo con los principios científicos.
- d) Repartir por igual el trabajo y la responsabilidad entre el management y los obreros.

Teoría Científica, desarrollada por (Town, Taylor, 1900), Basada en cuatro principios:

- a) Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba las viejas prácticas empíricas.
- b) Selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyera a los antiguos esquemas donde los trabajadores se entrenaban lo mejor que podían por sí mismos.
- c) Esfuerzo cooperativo de los trabajadores, para asegurar que todo el trabajo se realice conforme a los principios de la administración científica.
- d) La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador.

La Teoría burocrática (Weber, 1924) Se caracteriza por reglas, controles y jerarquías y es impulsada por la burocracia, autoridad carismática, tradicional y racional- legal. Las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales. La división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz.

Fayol incide también en la concepción científica y en los problemas de una administración eficiente pero aporta una mayor rigurosidad y solidez teórica. La Dirección Administrativa de Fayol y los estudios de (Gulick y Urwick, 1937), mostraron interés por los problemas de la dirección práctica y buscaron como exponer y sistematizar su exitosa experiencia como gestores para que otros la aprovecharan. El elemento fundamental de su pensamiento se basa en la idea de que la gestión es un proceso que agrupa las tareas de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. Colectivamente sentaron las bases de muchas técnicas de organización modernas, como la dirección por objetivos, sistemas de

planificación, programación, presupuesto y otros métodos de planificación y control racional. Llegaron a definir un tipo de organización representada por un modelo de trabajo concreto y organizado de forma jerárquica a través de unas líneas precisas de mando y de comunicación. La obra de Fayol fue muy importante para la comprensión global de las organizaciones. Para hacerse una idea de la trascendencia de sus análisis basta decir que después de su obra han aparecido muy pocos conceptos o ideas que previamente no fueran contemplados, aunque fuera de forma parcial o embrionaria, por este autor francés.

Por su parte, (Gulick y Urwick, 1935) fueron unos teóricos organizativos inusuales, y más para su tiempo, en el sentido que sus estudios empíricos se centraron en organizaciones de naturaleza pública. De esta manera abordaron temas tan importantes para los estudiosos de las administraciones públicas como son las relaciones, siempre críticas, entre la dimensión política y la dimensión funcionarial. Es decir, las tensiones y fricciones entre el político y el profesional.

El trabajo, como elemento fundamental del problema técnico que debe resolver la empresa, ha sido destacado como núcleo fundamental de la organización, tanto en sus niveles micro organizativos como en los niveles meso o macro organizativos.

(Taylor, 1945) comprobó que en todos los oficios, los obreros aprendían la manera de ejecutar las tareas de su trabajo observando a sus compañeros vecinos. Notó que eso conducía a diferentes maneras y métodos de hacer una misma tarea, en cada oficio, ya una gran variedad

de instrumentos y herramientas diferentes en cada operación. Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, es posible llegar a estos últimos y perfeccionarlos, mediante un análisis científico y un depurado estudio de tiempos y movimientos, en vez de dejarlos a criterio personal de cada obrero. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos, en todos los oficios, recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT).

Para Taylor, el obrero no tiene capacidad, ni formación, ni medios para analizar científicamente su trabajo y establecer racionalmente cuál es el método o proceso más eficiente. Generalmente, el supervisor corriente deja al arbitrio de cada obrero, el escoger el método o proceso para ejecutar su trabajo, para estimular su iniciativa. Sin embargo, con la administración científica se da una repartición de responsabilidades: la administración (gerencia) se queda con el planeamiento (estudio minucioso del trabajo del obrero y el establecimiento del método de trabajo) y la supervisión (asistencia continua al trabajador durante la producción), y el trabajador se queda, simplemente, con la ejecución del trabajo.

Los principales aspectos de la organización racional del trabajo (ORT) son:

- a) Análisis del trabajo y estudio de los tiempos y movimientos;
- b) Estudio de la fatiga humana;
- c) División del trabajo y especialización del obrero;
- d) Diseño de cargos y tareas;

- e) Incentivos salariales y premios por producción;
- f) Concepto de homo economicus;
- g) Condiciones ambientales de trabajo;
- h) Estandarización de métodos y de máquinas.
- i) Supervisión funcional.

A continuación se tratará cada uno de estos aspectos.

A) ANÁLISIS DEL TRABAJO Y ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

Para (Taylor, 1945) y sus seguidores, el instrumento básico para racionalizar el trabajo de los obreros era el estudio de tiempos y movimientos (motion-time study). Por ello, comprobó que el trabajo puede efectuarse mejor y más económicamente mediante el análisis del trabajo, esto es, de la división y subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de cada operación de una tarea. Observando metódica y pacientemente la ejecución de cada operación a cargo de los obreros, Taylor vio la posibilidad de descomponer cada tarea y cada operación de la misma en una serie ordenada de movimientos simples. Los movimientos inútiles eran eliminados, mientras que los útiles eran simplificados, racionalizados o fusionados con otros movimientos, para proporcionar economía de tiempo y de esfuerzo al obrero. A ese análisis del trabajo, seguía el estudio de tiempos y movimientos, es decir, la determinación mediante la utilización del cronómetro del tiempo promedio en que un obrero común ejecutaría la tarea. A ese tiempo promedio se adicionaban otros tiempos básicos y muertos (esperas, tiempos destinados a la salida del obrero de la línea para sus necesidades

personales, etc.), para obtener el llamado tiempo estándar. Con esto se estandarizaba el método de trabajo y el tiempo destinado a su ejecución. Método es la manera de hacer alguna cosa para obtener un determinado resultado. El estudio de tiempos y movimientos, además de permitir la racionalización de los métodos de trabajo del obrero y la fijación de los tiempos estándares para la ejecución de las operaciones y tareas, trajo otras ventajas:

- a) Eliminar los movimientos inútiles y sustituirlos por otros más eficaces;
- b) Volver más racional la selección y entrenamiento del personal;
- c) Mejorar la eficiencia del obrero y, en consecuencia, el rendimiento de la producción;
- d) Distribuir uniformemente el trabajo para que no haya periodos de falta o de exceso de trabajo;
- e) Tener una base uniforme de salarios equitativos por aumento de la producción;
- f) Calcular, con más precisión, el costo unitario y, por consiguiente, el precio de venta de los productos.

Los objetivos de Taylor eran más o menos los siguientes:

- a) Eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano;
- b) Adaptación de los obreros a la propia tarea;
- c) Entrenamiento de los obreros para que respondan a las exigencias de sus respectivos trabajos;
- d) Mayor especialización de las actividades;
- e) Establecimiento de normas bien detalladas de comportamiento en el trabajo.

(Frank B. Gilbreth, 1917) fue otro ingeniero norteamericano que acompañó a Taylor en su interés por el esfuerzo humano como medio de aumentar la productividad. Fue el responsable de la introducción del estudio de tiempos y movimientos de los obreros como técnica administrativa básica para la racionalización del trabajo, aplicando inicialmente los métodos de Taylor para pasar después a desarrollar sus propias técnicas. Llegó a la conclusión de que todo trabajo manual puede reducirse a movimientos elementales (a los cuales dio el nombre de therblig, anagrama de Gilbreth, al revés), para definir los movimientos necesarios en la ejecución de una tarea cualquiera.

CUADRO 01

Los movimientos elementales
(Therbligs) de Gilbreth.

Buscar	Utilizar
Escoger	Descargar
Coger	Inspeccionar
Transportar desocupado	Asegurar
Transportar cargado	Esperar inevitablemente
Posicionar (colocar en posición)	Esperar cuando es evitable
Pre-posicionar (preparar para colocar en posición)	Reposar
Reunir (amontonar)	Planear
Separar	

Fuente: Frank B. Gilbreth and Lilian M. Gilbreth, Applied Motion Study, New York, Sturgis & Walton, 1917.

Con estos movimientos elementales (therbligs) se puede descomponer y analizar cualquier tarea. La tarea de colocar tornillos, por ejemplo, puede

representar siete movimientos elementales: tomar el tornillo, llevarlo hasta la pieza, situarlo, tomar y llevar el atornillador hasta el tornillo, utilizarlo y colocarlo en la situación previa. El therblig constituye el último elemento de la administración científica y es la unidad fundamental de trabajo con que puede construirse una organización.

Con el análisis del trabajo del estudio de tiempos y movimientos se buscaba (la mejor manera (thebestway) de ejecutar una tarea y elevar la eficiencia del obrero. Un concepto muy importante para la administración científica es el de eficiencia. La eficiencia significa la correcta utilización de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E = P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. La organización racional del trabajo busca la mejor manera, es decir, los métodos de trabajo para establecer los estándares de desempeño de las tareas. Una vez establecidos los anteriores, la eficiencia del obrero pasa a ser la relación entre el desempeño real y el desempeño establecido previamente como eficiencia igual a 100% (tiempo estándar). De allí, la expresión porcentaje de eficiencia, para representar el resultado de aquella ecuación. Así, la eficiencia está orientada a la mejor manera de hacer o realizar las cosas (métodos de trabajo), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas, etc.) se apliquen de la manera más racional posible. La eficiencia se preocupa tanto de los medios como de los métodos más indicados que deben planearse, con el fin de asegurar la optimización de los recursos disponibles. Emerson utiliza la expresión ingeniería de la eficiencia como una especialidad en la obtención y maximización de la eficiencia. Para él

"eficiencia es la relación entre lo que se consigue y lo que puede conseguirse". La consecuencia directa de la eficiencia es la productividad. La productividad puede definirse como la elaboración de una unidad productora por unidad de tiempo, esto es, el resultado de la producción de alguien en un determinado periodo de tiempo. Cuanto mayor es la eficiencia mayor será la productividad.

B) ESTUDIO DE LA FATIGA HUMANA

Para Gilbreth, el estudio de los movimientos se realiza con una triple finalidad:

- a) Evitar los movimientos inútiles en la ejecución de una tarea;
- b) Ejecutar lo más económicamente posible -desde el punto de vista fisiológico- los movimientos útiles;
- c) Dar a esos movimientos seleccionados una secuencia apropiada (principios de economía de movimientos).

El estudio de los movimientos se basa en la anatomía y en la fisiología humana. En este sentido, (Gilbreth, 1971) efectuó estudios (estadísticos y no fisiológicos, pues era ingeniero) sobre los efectos de la fatiga en la productividad del obrero, verificando que la fatiga predispone al trabajador a:

- disminución de la productividad;
- pérdida de tiempo;
- aumento de rotación de personal; enfermedades;
- accidentes;
- disminución de la capacidad de esfuerzo.

En resumen, la fatiga se considera un reductor de la eficiencia. Para disminuir la fatiga, Gilbreth propuso algunos principios de economía de movimientos que pueden clasificarse en tres grupos:

- a) Relativos al uso del cuerpo humano;
- b) Relativos a la distribución física del sitio de trabajo;
- c) Relativos al desempeño de las herramientas y del equipo.

Con esto la administración científica pretendía racionalizar todos los movimientos, eliminando aquellos que producen fatiga y que están o no indirectamente relacionados con la tarea que el trabajador ejecuta.

C) DIVISIÓN DEL TRABAJO Y ESPECIALIZACIÓN DEL OBRERO

El análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos crearon condiciones para una total reestructuración de las operaciones industriales, eliminando los movimientos innecesarios y economizando energía y tiempo. Una de las consecuencias del estudio de tiempos y movimientos fue la división del trabajo y la especialización del obrero, con el fin de elevar su productividad. Al verificar que el trabajo puede ejecutarse mejor y de manera más económica, mediante la subdivisión de tareas, se llegó a la conclusión de que el trabajo de cada persona debería, en la medida de lo posible, limitarse a la ejecución de una única y simple tarea predominante. Con esto, cada obrero pasó a ser especializado en la ejecución de una única tarea o de tareas simples y elementales, para ajustarse a los estándares descritos ya las normas de desempeño establecidas por el método. La limitación de cada obrero a una única operación o tarea, de manera continua y repetitiva, encontró en la línea de producción (o línea de montaje) su principal base de aplicación. Estas

ideas encontraron rápida aplicación en la industria estadounidense y se extendieron de igual manera a todos los demás países ya casi todos los campos de actividades. A partir de ahí, el obrero perdió su libertad e iniciativa para establecer su manera de trabajar y pasó a ser confinado a la ejecución automática y repetitiva de una operación o tarea manual, simple y estandarizada, durante toda su jornada de trabajo.

Se tenía la idea básica de que la eficiencia aumenta con la especialización: cuanto más especializado fuera un obrero, tanto mayor sería su eficiencia.

D) DISEÑO DE CARGOS Y TAREAS

El primer intento de definir y establecer racionalmente los cargos y tareas a ser desempeñadas por las personas, se dio con la administración científica. En este aspecto, (Taylor, 1947) fue pionero. Como todo pionero, es muy respetado por algunos y muy criticado por otros.

Tarea es toda actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo dentro de la organización. La tarea constituye la menor unidad posible dentro de la división del trabajo, en una organización.

Cargo es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Cada cargo tiene uno o más ocupantes (personas) que ejecuten determinadas tareas específicas.

Si un cargo es muy simple y elemental, como, por ejemplo, el cargo de bracero, está constituido por una sola tarea, que su ocupante debe cumplir repetitivamente, mientras trabaja. Si un cargo es complejo, está constituido por una variedad de tareas diferentes que su ocupante debe

realizar mientras trabaja. Un conjunto de cargos forma una sección, un conjunto de secciones forma un departamento, y así sucesivamente.

Diseñar un cargo es especificar su contenido (tareas), los métodos de ejecutar las tareas y las relaciones con los demás cargos existentes. El diseño de cargos es el proceso mediante el cual éstos se crean proyectándolos y combinándolos con otros cargos, para la ejecución de tareas mayores.

Con respecto a la administración científica, la preocupación básica era la racionalización del trabajo del obrero y, consecuentemente, el diseño de los cargos más simples y elementales. El énfasis en las tareas a ser ejecutadas condujo a los ingenieros norteamericanos a simplificar los cargos con el fin de obtener la máxima especialización de cada trabajador: cada obrero estaría limitado a una tarea específica, que debería ser ejecutada cíclica y repetitivamente, para aumentar su eficiencia. El principio básico en el diseño de cargos es el número limitado de tareas relacionadas que cada cargo debe contener, las cuales requieren habilidades similares y periodos de tiempo que permitan controlar y comparar los resultados con determinados estándares de producción. Para cada tarea hay un método apropiado, pues los cargos y tareas se diseñan para que el trabajador los ejecute de forma automatizada: éste debe hacer, y no pensar ni decidir. Por la simplicidad de los cargos, el ocupante puede aprender rápidamente los métodos prescritos, exigiendo un mínimo de entrenamiento. Igualmente, la simplicidad permite un control y seguimiento visual por parte del supervisor. Con esto, se enfatizó el concepto de línea de montaje o línea de producción: en vez del obrero

ejecutar una tarea compleja alrededor de la materia prima, ésta pasa por una línea móvil de producción, en la cual cada obrero especializado efectúa secuencialmente su tarea específica. Al final de la línea de producción, la materia prima ha pasado y ha sido procesada por una secuencia de obreros, cada uno de los cuales ha realizado una tarea en particular, repetitivamente, contribuyendo así a la ejecución de la tarea mayor de procesarla.

En el método de trabajo, es decir, en la manera de ejecutar la tarea específica, cada obrero es entrenado para desempeñar las actividades rutinarias del cargo, y en caso de ocurrir un imprevisto, debe acudir a su superior. La relación de trabajo de los obreros es dialéctica: cada uno de ellos se relaciona exclusivamente con su superior. Los contactos con compañeros relacionados con la tarea se formalizan y controlan para evitar pérdida de tiempo. El flujo secuencial de trabajo y también el tiempo de su duración se establecen previamente.

La simplificación en el diseño de los cargos manuales permite obtener las siguientes ventajas:

- a) Admisión de empleados con calificación mínima y salarios menores, reduciendo los costos de producción;
- b) Minimización de los costos de entrenamiento (aprendizaje del método de trabajo);
- c) Reducción de la posibilidad de errores en la producción, con lo que se disminuyen desperdicios y devoluciones;
- d) Facilidad para la supervisión, permitiendo que cada supervisor pueda controlar un número mayor de subordinados;

- e) Aumento de la eficiencia del trabajador, lo que le permite tener una productividad mayor.

E) INCENTIVOS SALARIALES Y PREMIOS POR PRODUCCIÓN

Una vez analizado el trabajo, racionalizadas las tareas y estandarizado el tiempo para su ejecución, una vez seleccionado científicamente el obrero y entrenado de acuerdo con el método preestablecido, sólo restaba que éste colaborase con la empresa y trabajase dentro de los estándares de tiempo previstos. Para alcanzar la colaboración del obrero, Taylor y sus seguidores desarrollaron los planes de incentivos salariales y de premios por producción. La idea fundamental que se tenía era que la remuneración basada en el tiempo (por ejemplo, empleados pagados por mes, por día o por hora) no estimulaba a ninguno a trabajar más y debería ser sustituida por la remuneración basada en la producción de cada obrero (salario por pieza, por ejemplo): el obrero que produjese poco ganaría poco, y el que produjese mucho ganaría en proporción a su producción. En consecuencia, se hacía necesario un estímulo salarial que hiciese que los obreros trabajasen de acuerdo con el tiempo estándar o, en lo posible, lo sobrepasaran. Esto requería un incentivo salarial o premio de producción. El tiempo estándar es decir, el tiempo promedio necesario para que un obrero normal realizara la tarea debidamente racionalizada constituye el nivel de eficiencia equivalente al 100%. La producción individual hasta el nivel del 100% de eficiencia se remuneraba conforme al número de piezas producidas. Por encima del 100% de eficiencia, la remuneración por pieza fue incrementada con un premio por producción o incentivo salarial adicional que aumentaba a medida que se elevaba la eficiencia del obrero.

Con el plan incentivo salarial, Taylor buscaba conciliar los intereses de la empresa en obtener un costo de producción cada vez más reducido, y consecuentemente, mayor productividad y mayor rendimiento, con el interés de los obreros en obtener salarios más elevados. Esa identidad de intereses de patronos y empleados, en cuanto a la participación en las ganancias proporcionadas por la administración científica, llevó a Taylor a juzgar que lo que era bueno para la empresa (eficiencia = mayor lucro) era igualmente bueno para los empleados (mayor productividad = mayor salario). En realidad, la implantación de la administración científica llevó al obrero norteamericano a ser uno de los mejor remunerados en el mundo industrializado y con un elevado nivel de vida, gracias a su salario. Sin embargo, ese obrero con buen salario y buen patrón de vida tuvo que soportar durante varias décadas, un trabajo simple, repetitivo, estandarizado, robotizado, como resultado de ciertos supuestos que los ingenieros de la administración científica tenían con relación a la naturaleza humana.

F) CONCEPTO DEL HOMO ECONOMICUS

Con la administración científica se implantó el concepto del homo economicus, esto es, del hombre económico. Según ese concepto, toda persona es concebida como profundamente influenciada por las recompensas salariales, económicas y materiales. En otras palabras, el hombre busca el trabajo, no porque guste, sino como un medio de ganarse la vida a través del salario que éste le proporciona. El hombre está exclusivamente motivado a trabajar por miedo al hambre y por la necesidad de dinero para vivir. Así, las recompensas salariales y los

premios por producción (y el Salario basado en la producción) influyen profundamente en los esfuerzos individuales en el trabajo, haciendo que el obrero realice el máximo de la producción que sea físicamente capaz de lograr para obtener una mayor ganancia. Los principales partidarios de la administración científica creían que, una vez seleccionado científicamente el trabajador, desde el punto de vista físico, enseñado el mejor método de trabajo y condicionada su remuneración a la eficiencia, el trabajador produciría el máximo que pudiese físicamente. Así se buscó relacionar, lo más estrechamente posible, el pago del trabajador con su producción, a través de la remuneración por la producción y de los planes de incentivos salariales.

Esa estrecha visión de la naturaleza humana el hombre económico no se limitaba a ver al hombre como a alguien que se emplea por dinero, sino que, peor aún, veía al obrero de la época como un individuo limitado y mezquino, con prejuicios y culpable de la holgazanería y del desperdicio de las empresas, el cual debía ser controlado continuamente mediante el trabajo previamente racionalizado y estandarizado en el tiempo.

G) CONDICIONES DE TRABAJO

Taylor y sus seguidores verificaron que la eficiencia depende, no solamente del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuyan la fatiga.

Las condiciones de trabajo que más preocuparon a los ingenieros de la administración científica fueron las siguientes:

- a) La adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y de equipos de producción, a fin de minimizar el esfuerzo del operador y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea;
- b) La distribución física de las máquinas y equipos para racionalizar el flujo de la producción;
- c) El mejoramiento del ambiente físico del trabajo, de manera que el ruido, la ventilación, la iluminación, el confort general en el trabajo no reduzcan la eficiencia del trabajador;
- d) La provisión de instrumentos y equipos especiales para cargos específicos, como transportadores, ordenadores, contadores y otros elementos para reducir movimientos innecesarios.

Con la administración científica, las condiciones de trabajo pasan a ser consideradas como elementos importantes en el incremento de la eficiencia. La comodidad del obrero y el mejoramiento del ambiente físico (iluminación, ventilación, aspectos visuales de la fábrica, eliminación del ruido, etc.) son entonces muy valorados, no porque las personas lo merecieran, sino porque eran esenciales para la obtención de la eficiencia del trabajador.

H) ESTANDARIZACIÓN

La organización racional del trabajo no se preocupó solamente del análisis del trabajo, del estudio de tiempos y movimientos, de la fatiga del obrero y de los planes de incentivos salariales; fue más allá, y pasó a preocuparse además de la estandarización de los métodos y procesos de trabajo y de la estandarización de máquinas y equipos, herramientas e instrumentos de trabajo, materias primas y componentes, con el fin de

reducir la variabilidad y la diversidad en el proceso productivo y, por consiguiente, eliminar el desperdicio y aumentar la eficiencia

Un estándar o patrón es una unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio. Los patrones o estándares representan el desempeño deseado y están siempre relacionados con el resultado que se desea alcanzar. La estandarización es la aplicación de patrones en una organización o sociedad, lo que significa la aplicación de los métodos científicos para obtener uniformidad y reducir costos. Con la administración científica, la estandarización se convierte en una preocupación constante en la obtención de la eficiencia; además, puede conducir a la simplificación, en la medida en que la uniformidad obtenida reduzca la variabilidad y las excepciones que complican las actividades.

I) SUPERVISIÓN FUNCIONAL

La especialización del obrero debe estar acompañada por la especialización del supervisor y no por una centralización de la autoridad, Taylor propugna por la llamada supervisión funcional que es justamente la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinada área, y con autoridad funcional (relativa solamente a su especialidad) sobre los mismos subordinados. Esa autoridad funcional es relativa y parcial. Para Taylor, el tipo de organización por excelencia es la organización funcional.

La administración funcional consiste en dividir el trabajo de manera que cada hombre, desde el asistente hasta el superintendente, tenga que ejecutar la menor variedad posible de funciones. Siempre que sea posible,

el trabajo de cada empleado deberá limitarse a la ejecución de una única función.

Según Taylor, la característica más sobresaliente y visible de la administración funcional consiste en el hecho de que cada obrero, en vez de estar en contacto directo con la administración en un único punto, es decir, por intermedio de su jefe de grupo, recibe orientación y órdenes diarias de otros supervisores a cargo, cada uno de los cuales desempeña su propia función particular.

La supervisión funcional es exactamente la aplicación de la división del trabajo y de la especialización, al nivel de los supervisores y jefes.

"Las ventajas del tipo de organización llamada administración funcional son evidentes". Especialistas y no maestros que sólo conocen parcialmente los diversos sectores son los que transmiten a cada obrero conocimiento específico y orientación. Se planea la separación del trabajo mental y físico, teniendo en cuenta las funciones a ser ejecutadas, y no como si éstas estuvieran subordinadas a otras fases de la administración. La administración funcional deja también previstas las decisiones para la máxima utilización del principio de la división del trabajo, reduciendo al mínimo las funciones que cada empleado debe ejecutar. Tiende, por tanto, a producir alta eficiencia funcional en cada uno de los empleados y en el conjunto de éstos.

En realidad, la funcionalización de la supervisión fue una contribución de la administración científica, que se extendió rápidamente a todas las demás áreas de la administración. La supervisión funcional presupone una autoridad relativa, dividida y distribuida por zonas.

Tal concepción trajo muchos ataques a su creador, pues se argumentaba que un empleado no puede subordinarse a dos o más superiores. Más aún, la propuesta de una administración de tipo funcional fue una verdadera revolución y, más que eso, fue una anticipación notable para la época, dada la dirección que los problemas administrativos y empresariales habrían de tomar con la creciente complejidad de las empresas.

De conformidad al análisis y desarrollo teórico de los indicadores se arriba a la siguiente posición teórica:

Estamos de acuerdo con el aporte de (Mondy y Noe, 1997), en el que plantea que el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores: Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

Asimismo, con la posición de Palaci que plantea que existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral entre estos tenemos la retribuciones monetarias y no monetarias; satisfacción en relación con las tareas asignadas; habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; capacitación y desarrollo constante de los empleados; factores motivacionales y conductuales del individuo; clima organizacional; cultura organizacional expectativas del empleado.

Taylor establece que el elemento más importante es la idea de tarea. El trabajo del obrero está planeado por el management por lo menos con un día de antelación, y cada obrero recibe instrucciones completas por escrito que describen en detalle la tarea, así como los medios para llevarla a cabo.

Para Taylor el objetivo de la dirección científica debe ser conseguir "la máxima prosperidad para el empresario y para cada uno de sus empleados". Es decir, que la organización consiga la mayor productividad y beneficios, y que los empleados reciban salarios elevados y desarrollen sus capacidades naturales. El logro de los intereses de una parte solo se puede lograr si la otra parte también logra los suyos.

(McGregor, 1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La teoría Y, por el contrario, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores:

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas

ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Asimismo consideramos importante los consejos de Herzberg para el enriquecimiento de tareas que son: Suprimir algunos controles manteniendo la responsabilidad del manejo; Aumentar la responsabilidad del trabajador respecto a su trabajo; Delegar un área de trabajo cerrada en sí misma; Mayor autoridad y mayor libertad; Informar al trabajador sobre los resultados mensuales; Reparto de tareas nuevas y más difíciles; Asignación de tareas especiales, que permitan al trabajador mejorar profesionalmente.

Para Taylor el objetivo de la dirección científica debe ser conseguir "la máxima prosperidad para el empresario y para cada uno de sus empleados". Es decir, que la organización consiga la mayor productividad y beneficios, y que los empleados reciban salarios elevados y desarrollen sus capacidades naturales.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

ADMINISTRACION PÚBLICA.- Entidades que conforman el Sector Público Nacional, y que cuentan con personería jurídica, debidamente sectorizados en Gobierno Nacional, Regional y Local, con sus organismos descentralizados y jerarquizados.

ADiestramiento.- Es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

CAPACITACIÓN LABORAL.- Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

CONTRATO.- Es un documento contractual celebrado entre las partes, que generan derechos y obligaciones entre quienes lo celebran.

CONTRATO DE TRABAJO.- Es el acuerdo voluntario entre el trabajador (necesariamente una persona natural) y empleador (que puede ser una persona natural o jurídica), el virtud del cual el primero se obliga a poner a disposición del segundo su prioridad al trabajo, a cambio de una remuneración. El contrato de trabajo da origen a un vínculo laboral. El cual genera y regula un conjunto de derechos y obligaciones para las partes,

así como las condiciones dentro de las cuales se desarrollará dicha relación laboral.

CONTRATOS DE TRABAJO SUJETOS A MODALIDAD.- Son los contratos que se celebran entre el trabajador y el empleador a plazo determinado, y por escrito y que deben ser presentados a la Autoridad Administrativa de Trabajo, dentro del plazo de ley. En estos contratos se fijan las condiciones del trabajo, la remuneración a percibirse, el lugar de trabajo, el periodo y las labores a desempeñarse, y precisar fundamentalmente la temporalidad del mismo.

CONTRATO DE LOCACION DE SERVICIOS.-Se entiende por contrato de locación de servicios el documento contractual que se celebra entre el locador que se obliga sin estar subordinado a prestar sus servicios a él comitente, por determinado tiempo o para un trabajo determinado, a cambio de una retribución en dinero o en bienes.

CLIMA ORGANIZACIONAL. Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

CODIGO DE ETICA. Declaración formal de los valores principales de una organización, y las reglas éticas que espera que sus trabajadores sigan.

COHESION. Fuerza de los deseos de los integrantes para permanecer en el grupo y su compromiso dentro del mismo.

DESEMPEÑO LABORAL.- Son aquellas acciones y comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de la competencia de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

ENTRENAMIENTO.- Es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

HONORARIOS.- Viene a ser la contraprestación económica derivada de un contrato de locación de servicios, regido por las normas del Código Civil.

INCENTIVOS.- son claves externas que activan la motivación". Por tanto si el individuo es sometido a los incentivos apropiados, su motivación puede ser activada o desactivada hacia algo en particular.

MOTIVACIÓN.- Puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales.

POLÍTICA SALARIAL.- Es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las

cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

REMUNERACION.- Constituye la contraprestación otorgada por el empleador al trabajador por sus servicios personales, en dinero o en especie cualquiera sea la forma o denominación que se le dé, siempre que sean de su libre disposición.

SATISFACCIÓN.- La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

SATISFACCIÓN LABORAL.- Es el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existe un alto grado de correlación entre los niveles de satisfacción laboral sobre el desempeño de los trabajadores en los Gobiernos Locales de la Región Puno durante el año 2012.

2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- HE1** Los niveles de satisfacción de capacitación y formación de los trabajadores son bajos
- HE2** Los niveles de satisfacción de oportunidades de desarrollo de los trabajadores son regulares.
- HE3** Los niveles de satisfacción con la remuneración de los trabajadores son bajos.
- HE4** La responsabilidad de los trabajadores es de carácter limitado.
- HE5** La organización del trabajo de los trabajadores es deficiente.
- HE6** La ejecución del volumen de trabajo de los trabajadores es deficiente.

2.5. VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
1. Niveles de satisfacción	1.1. Capacitación y formación	1.1.1. Capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo. 1.1.2. Plan de capacitación de la organización 1.1.3. Necesidades de capacitación
	1.2. Oportunidades de desarrollo	1.2.1. La organización le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera. 1.2.2. Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente 1.2.3. La municipalidad le proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación y vivienda.
	1.3. Satisfacción con la remuneración	1.3.1. El nombre de la entidad y su prestigio donde trabaja son gratificantes 1.3.2. Se siente satisfecho con su remuneración. 1.3.3. Se tiene prospectiva para alcanzar mayor remuneración.
2. Desempeño	2.1. Responsabilidad,	2.1.1. Libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo 2.1.2. La responsabilidad que asumen los empleados en la ejecución de sus tareas 2.1.3. Políticas de la institución y el supervisor 2.1.4. Aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de metas y objetivos.
	2.2. Organización del trabajo	2.2.1. Los empleados mantienen el orden en sus tareas a realizar, 2.2.2. Planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución y 2.2.3. Realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades
	2.3. Cantidad de trabajo	2.3.1. El personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina, 2.3.2. Se toman tiempo para completar sus labores del día, 2.3.3. Cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado y 2.3.4. No existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. DISEÑO Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

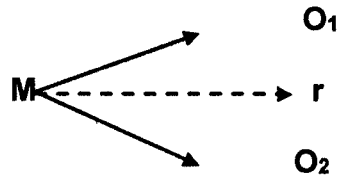
El ámbito de estudio elegido son los gobiernos locales del departamento de Puno, la que fue seleccionada dada la importancia de estas entidades en la economía y el desarrollo del país.

3.1.2. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo **correlacional**, se caracteriza por que tiene como propósito la investigación del grado de relación entre dos o más variables. El tipo de investigación, en este caso, según el propósito de la investigación, es básico; y, según el criterio "estrategia de investigación, es una investigación no experimental".

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación que corresponde se resume en el siguiente esquema:



Dónde:

M = Muestra

O₁ = Observaciones de la variable 1

O₂ = Observaciones de la variable 2

r = Grado de relación existente (coeficiente de correlación)

Este diseño significa que se investigará a una muestra de trabajadores contratados en los Gobiernos Locales de la Región de Puno. La investigación tendrá como objeto de estudio a la variable **Niveles de satisfacción (O₁)** y a la variable **Desempeño (O₂)**, dos variables que se asumen que son asociadas. Luego con los datos recogidos de las dos variables se determinará el grado y tipo de correlación a través de un modelo estadístico.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para probar la verdad o falsedad de la hipótesis de tipo correlacional utilizaremos la fórmula de la correlación de Spearman y Kendall ya que la correlación debe ser sólo para la hipótesis general y no para las hipótesis específicas ya que son

sólo descriptivas, asimismo por que los datos son jerarquizados de lo bajo a lo más alto, de lo primero a lo último de lo anterior a lo superior, es el siguiente:

$$p = 1 - \frac{6 - \sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dónde:

p = Coeficiente de correlación

n = Población

D² = Diferencia de los valores de las variables elevado al cuadrado.

a) Hipótesis Estadísticas

H_i :R_{xy} ≠ 0 (Quiere decir que hay algún grado de relación entre las dos variables)

H₀ :R_{xy} = 0 (Quiere decir que no hay ninguna relación entre las variables)

b) Estadística de Prueba

Se asumirá el estadístico que consideramos pertinente para comprobar la veracidad de la hipótesis según el tamaño de la población con la que se está trabajando.

c) Regla de decisión

Se considerará como parámetro para tomar la decisión según el coeficiente de correlación obtenido de la siguiente Tabla N° 01: Que permite una mejor comprensión de las correlaciones.

**PARÁMETRO PARA TOMAR LA DECISIÓN
SEGÚN EL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN**

COEFICIENTE CUALITATIVO	COEFICIENTE CUANTITATIVO
(+,-) Correlación nula o inexistente	$0,00 \leq r \leq 0,00$
(+,-) Correlación positiva o negativa muy baja	$0,01 \leq r \leq 0,20$
(+,-) Correlación positiva o negativa baja	$0,21 \leq r \leq 0,40$
(+,-) Correlación positiva o negativa moderada	$0,41 \leq r \leq 0,60$
(+,-) Correlación positiva o negativa alta	$0,61 \leq r \leq 0,80$
(+,-) Correlación positiva o negativa muy alta	$0,81 \leq r \leq 0,99$
(+,-) Correlación positiva o negativa perfecta	$1,00 \leq r \leq 1,00$

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

La población objeto de estudio son los 13 Municipios Provinciales de la Región Puno.

MUESTRA

Para determinación de la muestra se utiliza el método del muestreo no probabilístico (a juicio o intencional), identificándose una muestra de estudio del 30% de la población:

$$13 * 30\% = 4 \text{ Municipalidades}$$

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Tomado conocimiento del tamaño exacto de la población de acuerdo al Cuadro para Asignación de Personal de cada uno de los Municipios materia de la investigación se utiliza la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

n= Es el tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza, considerando el nivel de confianza el 95% (1.96)

p= Variabilidad positiva (probabilidad de éxito) (0.5)

q= Variabilidad negativa (probabilidad de fracaso) (0.5)

N= Tamaño de la población (614 trabajadores de los cuatro Municipios)

e= Precisión o error, y un margen de error del 5% (0.05)

Para la población y muestra de los gobiernos locales del departamento de

Puno reemplazando valores en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(614)}{(614)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{589.686}{2.4954} = 236$$

Este tamaño de la muestra se tiene que distribuir proporcionalmente para cada estrato, para lo cual se utiliza la regla de tres simple.

De manera que se determina la muestra estratificada de los cuatro Gobiernos Locales de la Región Puno cuyas cifras aparecen en el siguiente cuadro:

CUADRO 02

POBLACIÓN Y MUESTRA DE LOS GOBIERNOS PROVINCIALES DE LA REGIÓN PUNO

MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MATERIA DE ESTUDIO	POBLACIÓN		MUESTRA	
		%		%
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI	152	25%	58	10%
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO	192	31%	74	12%
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE	110	18%	42	7%
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO	160	26%	61	10%
TOTAL	614	100%	236	38%

3.3. PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

3.3.1. MÉTODOS, TÉCNICAS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se aplicará los siguientes métodos:

- Método descriptivo; permite observar y describir la relación que existe entre las variables que son la satisfacción laboral y desempeño.
- Método analítico; posibilitará la observación y análisis del grado de relación de las dos variables, satisfacción laboral y desempeño.
- Método inductivo - deductivo; nos permite aplicar la inducción y deducción del modelo de investigación dentro de los esquemas teóricos y fundamentales de las dos variables, satisfacción laboral y desempeño.

Respecto a los instrumentos y técnicas se aplicará de la siguiente manera:

Los instrumentos de medición que serán utilizados en el presente estudio corresponden a una encuesta compuesta por 26 ítems dividida en tres partes: Información general (6 ítems), Conocimiento de la Evaluación del Desempeño (11 ítems), con una escala de medición que va de 1 a 5, siendo 5 lo mejor y Cuestionario de Satisfacción Laboral (Chiang et al., 2008) (09 ítems).

Para la evaluación de niveles de satisfacción se utilizará en las medidas de muy satisfecho, Aceptado, satisfecho y muy satisfecho para obtener un rango porcentual diferenciado por factores de crítico, estable, diferenciador leve y gran diferenciador.

Para la evaluación de niveles de desempeño se utilizará en las medidas de muy de acuerdo, de acuerdo, no seguro, en desacuerdo y total mente en desacuerdo para obtener un rango porcentual diferenciado por factores de crítico, estable, diferenciador leve y gran diferenciador.

3.3.2. PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se procederá a la aplicación de un cuestionario. La aplicación del cuestionario fue personal, auto aplicado y sin control de tiempo, esto permite ser contestada en forma autónoma por el encuestado, evita que se produzcan sesgos en los datos derivados del encuestador y encuestado, es decir, elimina posibles influencias que pudieran inducir una respuesta determinada.

La participación será de manera voluntaria y anónima.

3.4. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS
¿Qué grado de relación existe entre los niveles de satisfacción laboral sobre el desempeño de los trabajadores en los Gobiernos Locales de la Región de Puno durante el año 2012?	Conocer el grado de relación que existe entre los niveles de satisfacción laboral sobre el desempeño de los trabajadores en los Gobiernos Locales de la Región de Puno durante el año 2012.	Existe un alto grado de correlación entre los niveles de La satisfacción laboral sobre el desempeño de los trabajadores en los Gobiernos Locales de la Región de Puno durante el año 2012.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS
<p>PE1 ¿Cuáles son los niveles de satisfacción de capacitación y formación de los trabajadores?</p> <p>PE2 ¿Cuáles son los niveles de satisfacción de oportunidades de desarrollo de los trabajadores?</p> <p>PE3 ¿Cuáles son los niveles de satisfacción con la remuneración de los trabajadores?</p> <p>PE4 ¿Cómo es el desempeño en responsabilidad de los trabajadores?</p> <p>PE5 ¿Cómo es el desempeño en organización del trabajo de los trabajadores?</p> <p>PE6 ¿Cómo es el desempeño en la ejecución del volumen de trabajo los trabajadores?</p> <p>PE7 ¿Qué alternativas serán necesarias para mejorar el desempeño de los trabajadores y contribuir a su satisfacción laboral?</p>	<p>OE1 Identificar los niveles de satisfacción de capacitación y formación de los trabajadores.</p> <p>OE2 Señalar los niveles de satisfacción de oportunidades de desarrollo de los trabajadores.</p> <p>OE3 Constatar los niveles de satisfacción con la remuneración de los trabajadores.</p> <p>OE4 Describir el desempeño en responsabilidad de los trabajadores.</p> <p>OE5 Conocer el desempeño en organización del trabajo de los trabajadores.</p> <p>OE6 Conocer el desempeño en la ejecución de volumen de trabajo de los trabajadores.</p> <p>OE7 Propuesta de medidas y alternativas para superar la insatisfacción laboral y mejorar el desempeño de los trabajadores de la Administración Pública.</p>	<p>HE1 Los niveles de satisfacción de capacitación y formación de los trabajadores son bajos</p> <p>HE2 Los niveles de satisfacción de oportunidades de desarrollo de los trabajadores son regulares.</p> <p>HE3 Los niveles de satisfacción con la remuneración de los trabajadores son bajos.</p> <p>HE4 La responsabilidad de los trabajadores es de carácter limitado.</p> <p>HE5 La organización del trabajo de los trabajadores es deficiente.</p> <p>HE6 La ejecución del volumen de trabajo de los trabajadores es deficiente.</p>

CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. IDENTIFICAR LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES.

AL ENUNCIADO: CAPACITACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE SU TRABAJO.

CUADRO 03
CAPACITACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE SU TRABAJO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI.

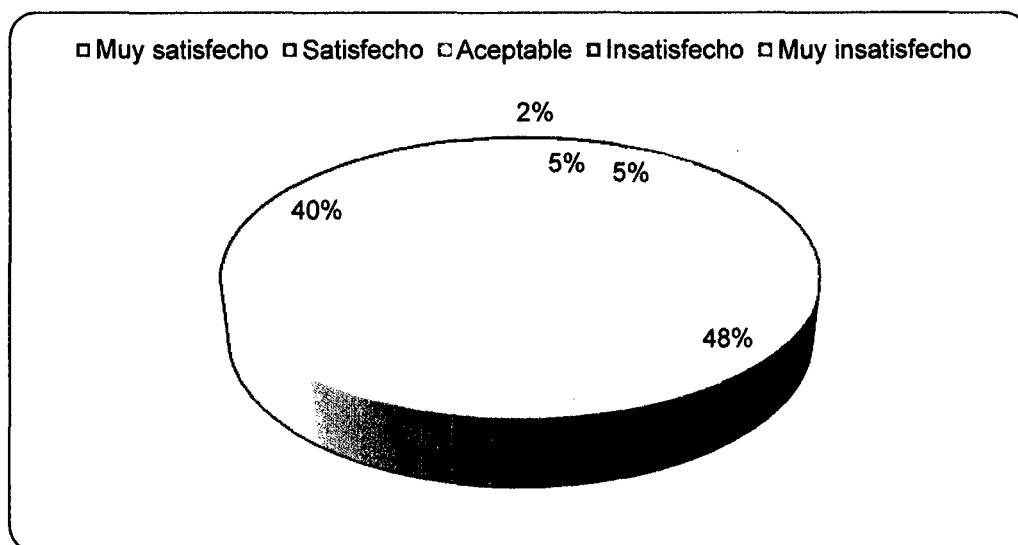
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	1	2%	2%
Satisfecho	3	5%	7%
Aceptable	3	5%	12%
Insatisfecho	28	48%	60%
Muy insatisfecho	23	40%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 02

**CAPACITACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR
CORRECTAMENTE SU TRABAJO DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE MACUSANI.**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA**

De acuerdo al enunciado planteado a los trabajadores de la Municipalidad de Macusani respecto a capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo el 40% de los encuestados manifiestan estar muy insatisfechos, lo que significa que la capacitación que reciben dichos trabajadores son insuficientes para tener un buen performance en el desempeño de su trabajo; además de ello se evidencia que un 48% están en un nivel de insatisfacción y un 5% de los 58 entrevistados manifiestan su aceptación, lo que se evidencia que solo tres trabajadores de la muestra indica que no es necesario capacitarse. Y tan solo un 5% de los encuestados consideran estar satisfechos y el 2% manifiestan estar muy satisfechos respecto al planteamiento.

CUADRO 04

**CAPACITACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR
CORRECTAMENTE SU TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE AZANGARO.**

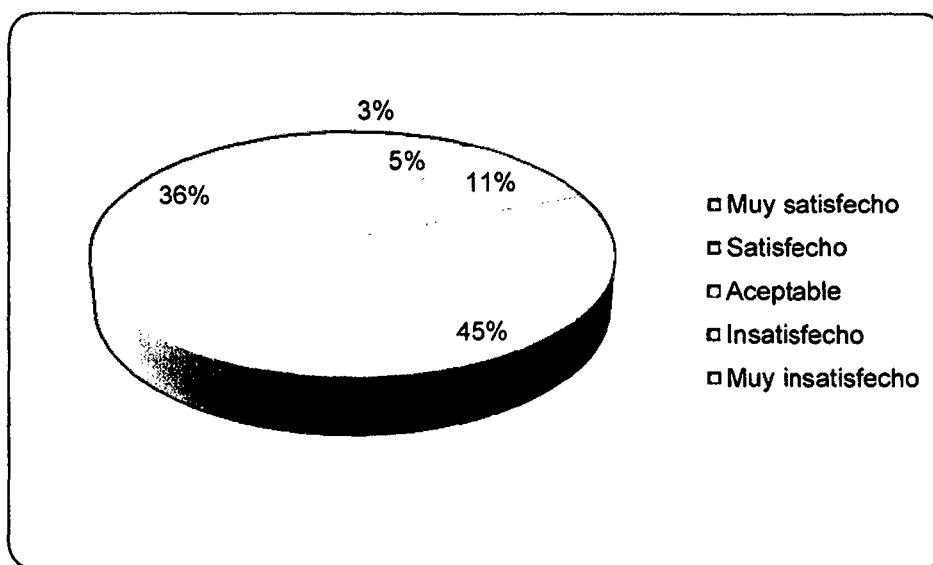
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	2	3%	3%
Satisfecho	4	5%	8%
Aceptable	8	11%	19%
Insatisfecho	33	45%	64%
Muy insatisfecho	27	36%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN: PROPIA

FIGURA 03

**CAPACITACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR
CORRECTAMENTE SU TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE AZANGARO.**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN: PROPIA

Los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Azángaro respecto a la pregunta planteada de la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo se obtuvo los siguientes resultados, el nivel de muy insatisfechos corresponde a un 36% que significan que alrededor de 27 trabajadores cuya apreciación es negativa. Por otro lado el nivel de insatisfacción corresponde a un 45%, que refleja claramente que la entidad no se preocupa en capacitar a su personal y esto trae como consecuencia los resultados negativos en el desempeño. Asimismo, el 11% de los encuestados consideran que es aceptable dicha necesidad; y por último los niveles de satisfecho y muy satisfecho corresponden al 5% y 3% respectivamente. Los resultados reflejan la inexistencia de programas de capacitación que requieren los trabajadores.

CUADRO 05

CAPACITACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE SU TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL COLLAO ILAVE.

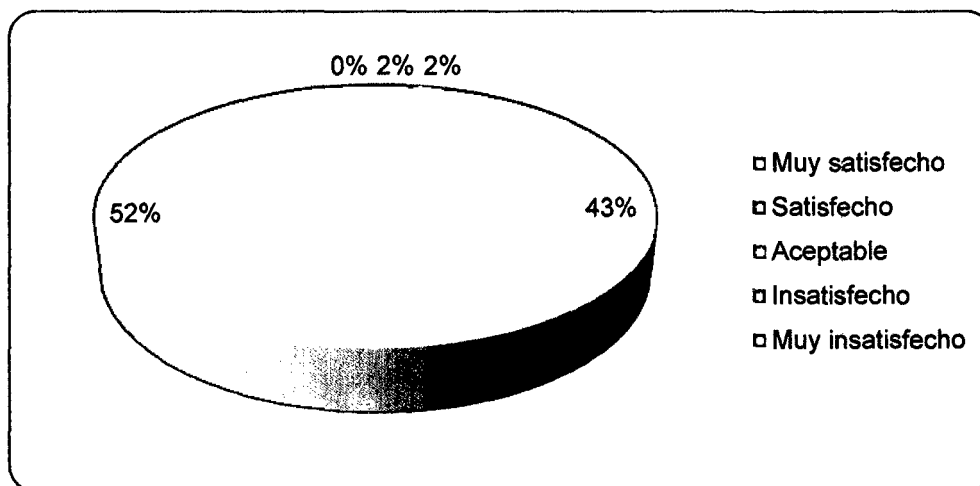
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	1	2%	2%
Aceptable	1	2%	5%
Insatisfecho	18	43%	48%
Muy insatisfecho	22	52%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN: PROPIA

FIGURA 04

CAPACITACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE SU TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL COLLAO ILAVE.



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE
ELABORACIÓN PROPIA**

Los resultados obtenidos respecto al enunciado capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo en la Municipalidad Provincial de Ilave se obtuvieron los siguientes resultados: El 52% de los encuestados representa el nivel más alto que corresponde de muy insatisfechos; y el 43% el nivel de insatisfacción; y el nivel de aceptable en un 2%; y tan solo un 2% se considera satisfecho y el 0% es decir ni un solo trabajador considera en un nivel de muy satisfecho al enunciado planteado.

CUADRO 06

**CAPACITACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR
CORRECTAMENTE SU TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE YUNGUYO**

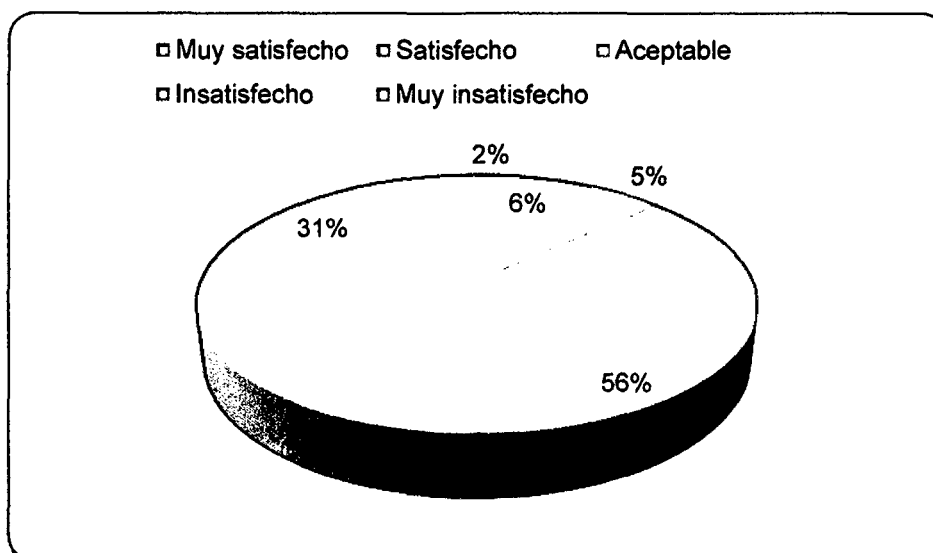
NIVELES DEMEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	1	2%	2%
Satisfecho	4	7%	8%
Aceptable	3	5%	13%
Insatisfecho	34	56%	69%
Muy insatisfecho	19	31%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 05

**CAPACITACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR
CORRECTAMENTE SU TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE YUNGUYO**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN: PROPIA

Los niveles alcanzados respecto al planteamiento de capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo en la Municipalidad Provincial de

Yunguyo se obtuvo los siguientes resultados: el 31% de trabajadores que corresponde a 19 encuestados evidencian estar en el nivel de muy insatisfechos; por otro lado el 31% de los trabajadores, es decir 34 manifiestan su insatisfacción; y el 5% considera aceptable; y el 6% y 2% están satisfechos y muy satisfechos respectivamente.

AL ENUNCIADO: SOBRE EL PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

CUADRO 07

**PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI**

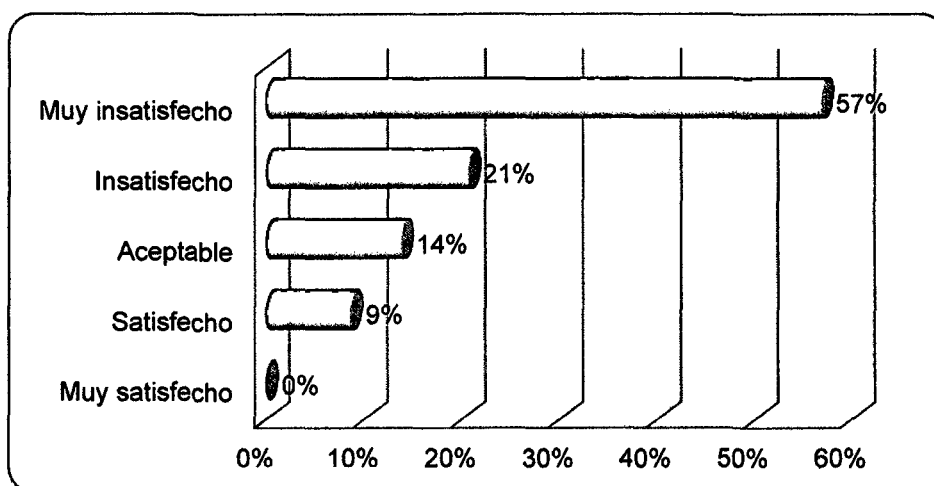
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	5	9%	9%
Aceptable	8	14%	22%
Insatisfecho	12	21%	43%
Muy insatisfecho	33	57%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN: PROPIA

FIGURA 06

PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA**

Los resultados obtenidos al enunciado planteado sobre el plan de capacitación de la organización en la Municipalidad Provincial de Macusani son los siguientes: El 57% representado por 33 trabajadores significa el nivel más alto de muy insatisfechos; seguida por el nivel de insatisfacción cuyo resultado está representado por el 21% del total de los encuestados en dicho Municipio; seguido por el nivel de aceptación en un 14% y los niveles de satisfacción y muy satisfechos representan el 9% y 0% respectivamente.

CUADRO 08

PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

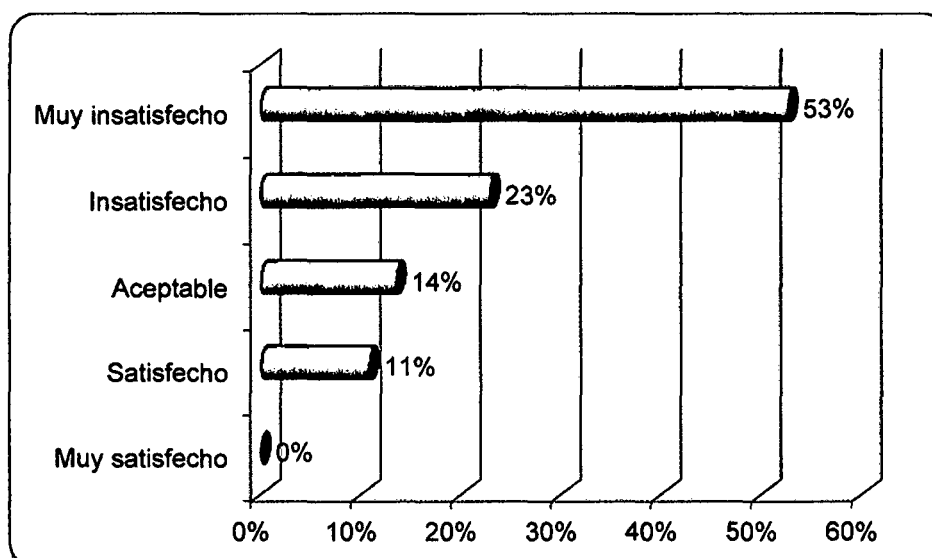
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	8	11%	11%
Aceptable	10	14%	24%
Insatisfecho	17	23%	47%
Muy insatisfecho	39	53%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 07

PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

Los resultados obtenidos al enunciado planteado sobre el plan de capacitación de la organización en la Municipalidad Provincial de Azángaro son los siguientes:

El 53% representado por 39 trabajadores significa el nivel más alto de muy

insatisfechos; seguida por el nivel de insatisfacción cuyo resultado está representado por el 23% del total de los encuestados en dicho Municipio; seguido por el nivel de aceptación en un 14% y los niveles de satisfacción y muy satisfechos representan el 11% y 0% respectivamente.

CUADRO 09

PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL COLLAO ILAVE

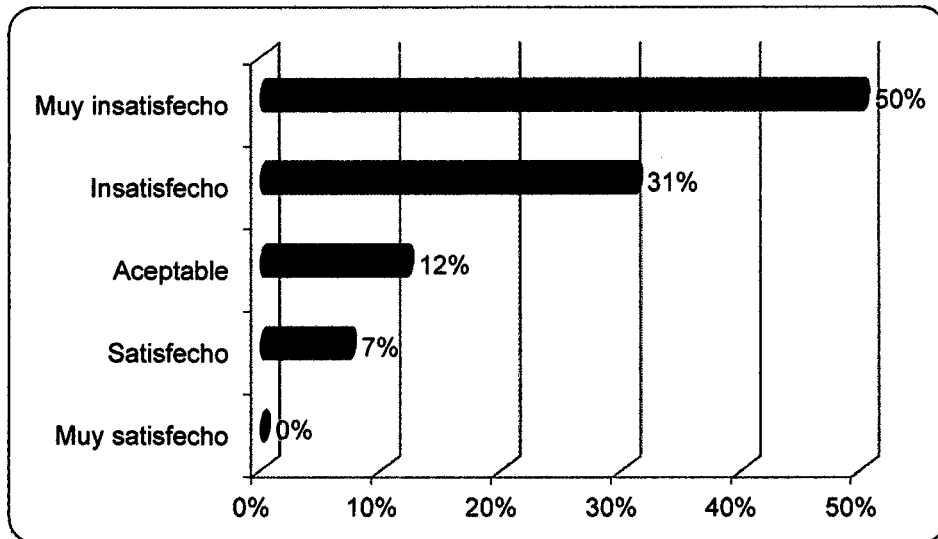
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	3	7%	7%
Aceptable	5	12%	19%
Insatisfecho	13	31%	50%
Muy insatisfecho	21	50%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 08

PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL COLLAO ILAVE



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE
ELABORACIÓN PROPIA**

Los resultados obtenidos al enunciado planteado sobre el plan de capacitación de la organización en la Municipalidad Provincial de Collao Ilave son los siguientes: El 50% representado por 21 trabajadores representa el nivel más alto de muy insatisfechos; seguida por el nivel de insatisfacción cuyo resultado está representado por el 31% del total de los encuestados en dicho municipio; seguido por el nivel de aceptación en un 12% y los niveles de satisfacción y muy satisfechos representan el 7% y 0% respectivamente.

CUADRO 10

PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

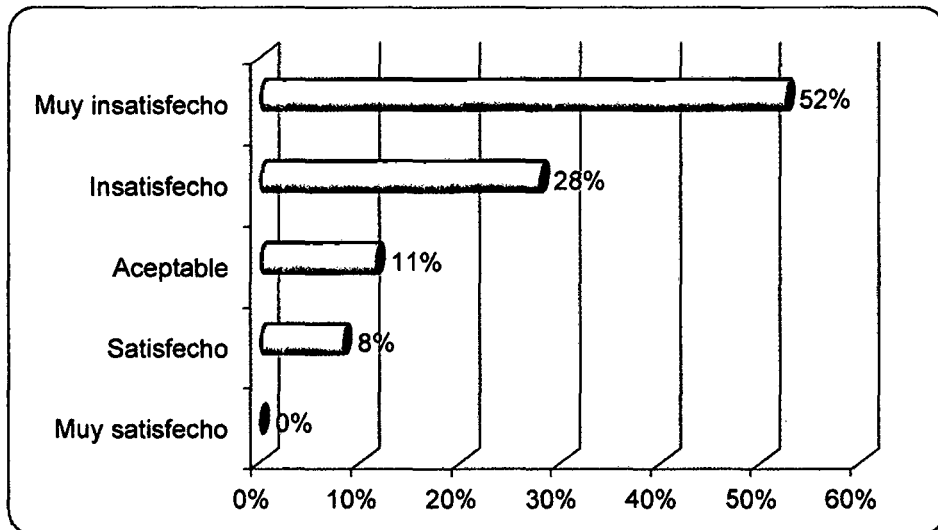
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	5	8%	8%
Aceptable	7	11%	20%
Insatisfecho	17	28%	48%
Muy insatisfecho	32	52%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 09

PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

Los resultados obtenidos al enunciado planteado sobre el plan de capacitación de la organización en la Municipalidad Provincial de Yunguyo son los siguientes:

El 52% representado por 32 trabajadores representa el nivel más alto de muy

insatisfechos; seguida por el nivel de insatisfacción cuyo resultado está representado por el 28% del total de los encuestados en dicho municipio; seguido por el nivel de aceptación en un 11% y los niveles de satisfacción y muy satisfechos representan el 8% y 0% respectivamente.

AL ENUNCIADO: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

CUADRO 11

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

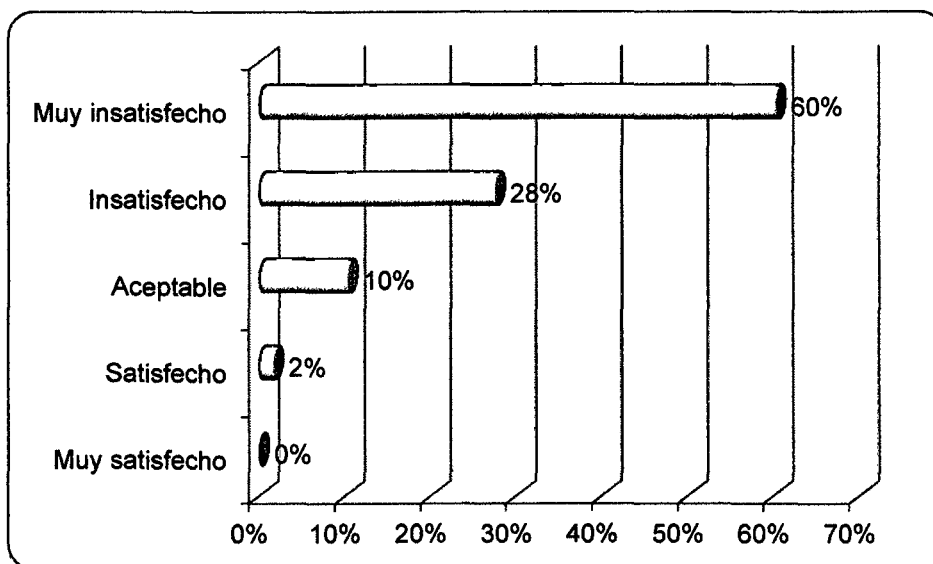
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	1	2%	2%
Aceptable	6	10%	12%
Insatisfecho	16	28%	40%
Muy insatisfecho	35	60%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 10

**NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN: PROPIA

Los resultados respecto al planteamiento de necesidades de capacitación de acuerdo a la encuesta realizada en la Municipalidad Provincial de Macusani se obtuvieron los siguientes resultados: De los 58 encuestados 35 que representa el 60% se encuentran en el nivel de muy insatisfechos; 16 trabajadores que representa el 28% se encuentra dentro del nivel de insatisfacción; y 6 trabajadores que representa el 10% se encuentra dentro del nivel de aceptable y finalmente un trabajador que representa a un 2% está dentro del nivel de satisfacción y ningún trabajador opto por el nivel de muy satisfecho para medir las necesidades de capacitación.

CUADRO 12

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

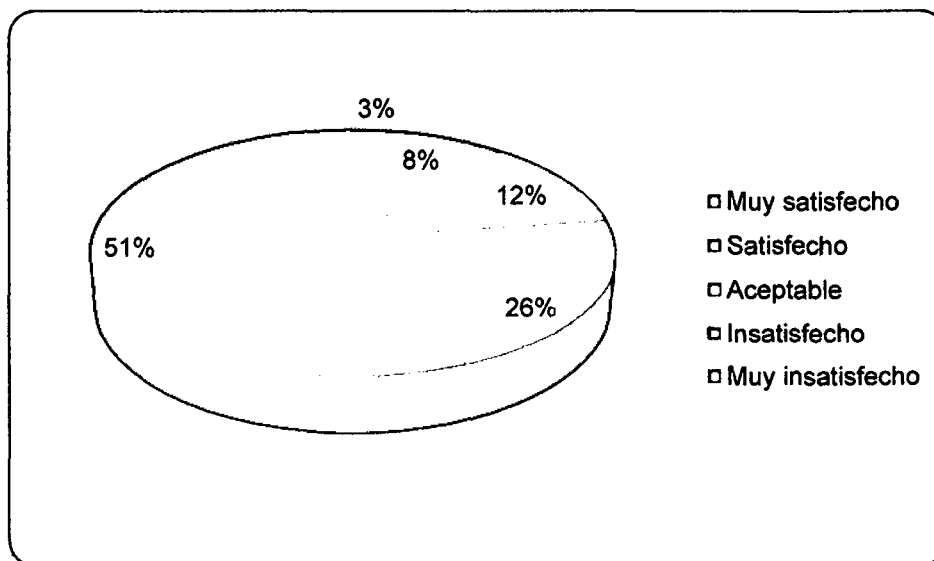
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	2	3%	3%
Satisfecho	6	8%	11%
Aceptable	9	12%	23%
Insatisfecho	19	26%	49%
Muy insatisfecho	38	51%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN: PROPIA

FIGURA 11

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

Los resultados respecto al planteamiento de necesidades de capacitación de acuerdo a la encuesta realizada en la Municipalidad Provincial de Azángaro se obtuvieron los siguientes resultados: De los 74 encuestados 38 que representa el 51% se encuentran en el nivel de muy insatisfechos; 19 trabajadores que

representa el 26% se encuentra dentro del nivel de insatisfacción; y 9 trabajadores que representa el 12% se encuentra dentro del nivel de aceptable y finalmente un trabajador que representa a un 8% está dentro del nivel de satisfacción y el 3% de trabajadores opto por el nivel de muy satisfecho en la medición respecto a las necesidades de capacitación.

CUADRO 13

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL COLLAO ILAVE

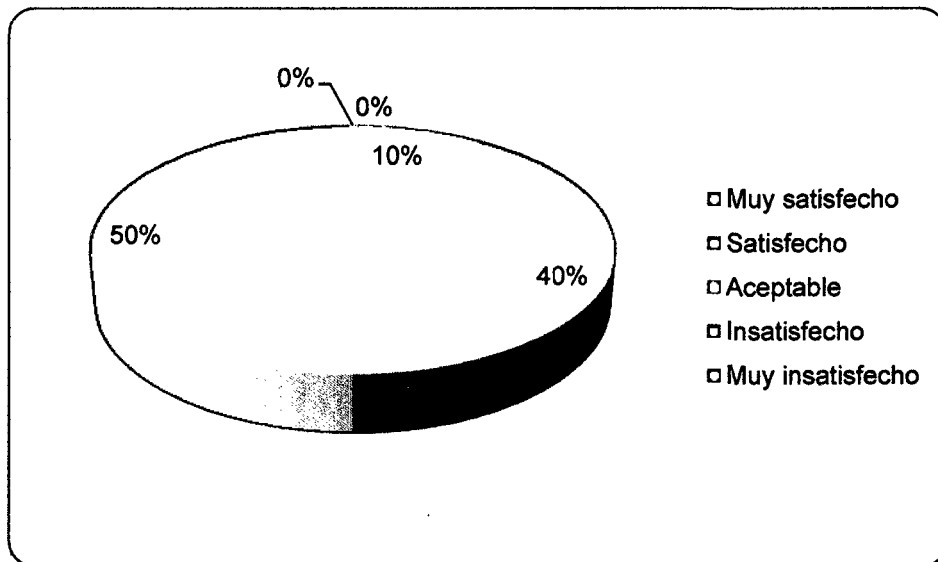
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	0	0%	0%
Aceptable	4	10%	10%
Insatisfecho	17	40%	50%
Muy insatisfecho	21	50%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 12

**NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL COLLAO ILAVE**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE
ELABORACIÓN PROPIA**

Los resultados respecto al planteamiento de necesidades de capacitación de acuerdo a la encuesta realizada en la Municipalidad Provincial de Collao Ilave se obtuvieron los siguientes resultados: De los 42 encuestados 21 que representa el 50% se encuentran en el nivel de muy insatisfechos; 17 trabajadores que representa el 40% se encuentra dentro del nivel de insatisfacción; y 4 trabajadores que representa el 10% se encuentra dentro del nivel de aceptable y finalmente ningún trabajador optó por el nivel de satisfecho y muy satisfecho por lo que representa a un 0% respectivamente.

CUADRO 14

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

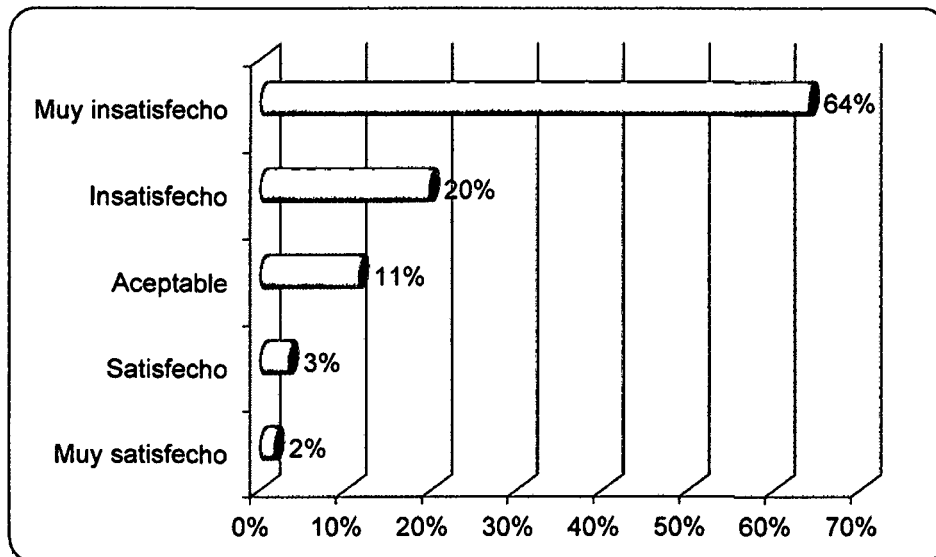
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	1	2%	2%
Satisfecho	2	3%	5%
Aceptable	7	11%	16%
Insatisfecho	12	20%	36%
Muy insatisfecho	39	64%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 13

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

Los resultados respecto al planteamiento de necesidades de capacitación de acuerdo a la encuesta realizada en la Municipalidad Provincial de Yunguyo se obtuvieron los siguientes resultados: De los 61 encuestados 39 que representa

el 64% se encuentran en el nivel de muy insatisfechos; 12 trabajadores que representa el 20% se encuentra dentro del nivel de insatisfacción; y 7 trabajadores que representa el 11% se encuentra dentro del nivel de aceptable y finalmente un trabajador que representa a un 3% está dentro del nivel de satisfacción y el 2% de trabajadores opto por el nivel de muy satisfecho en la medición respecto a las necesidades de capacitación.

CUADRO 15

CAPACITACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE SU TRABAJO EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	4	2%	2%
Satisfecho	12	5%	7%
Aceptable	15	6%	13%
Insatisfecho	113	48%	61%
Muy insatisfecho	92	39%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 16**PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
EN LAS MUNICIPALIDADES
PROVINCIALES
MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO**

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	21	9%	9%
Aceptable	30	13%	22%
Insatisfecho	59	25%	47%
Muy insatisfecho	126	53%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

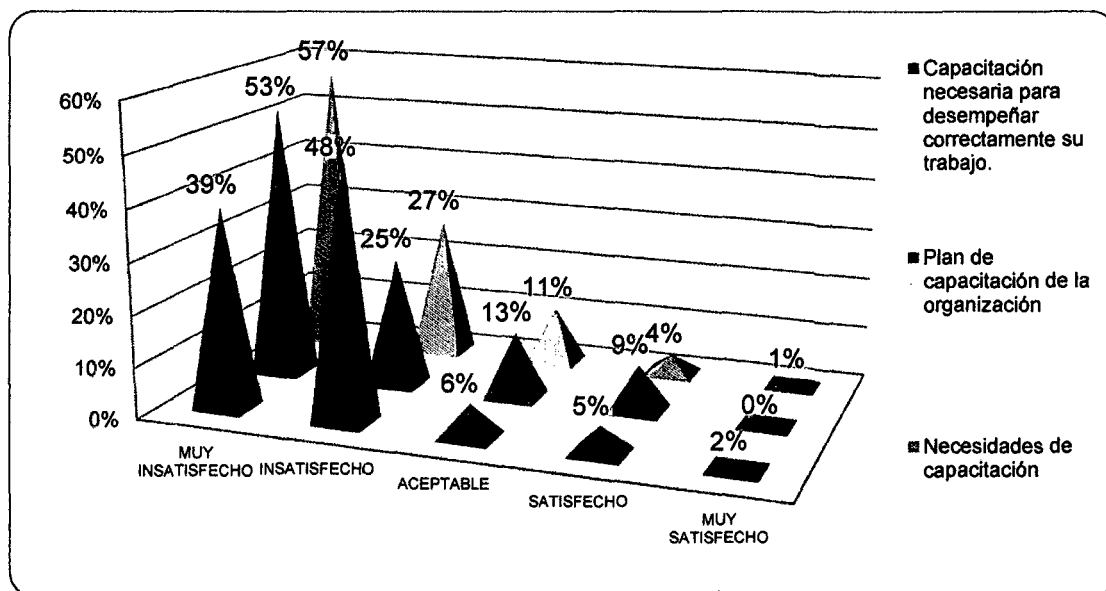
CUADRO 17**NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS MUNICIPALIDADES
PROVINCIALES
MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO**

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	3	1%	1%
Satisfecho	9	4%	5%
Aceptable	26	11%	16%
Insatisfecho	64	27%	43%
Muy insatisfecho	134	57%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 14

**NIVELES DE SATISFACCIÓN
EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES
DE MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

Los resultados obtenidos respecto a los niveles de satisfacción en capacitación y formación de los trabajadores de los Municipios Provinciales materia de investigación, se tiene:

De los resultados de la encuesta referido a la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo se ha determinado que el 39% de los encuestados señalan que para el desempeño de sus funciones en su centro de trabajo no cuentan con una capacitación acorde a sus necesidades por tanto se encuentran muy insatisfechos y que constituyen 92 trabajadores. El 48% de los trabajadores encuestados y que representan a 113 trabajadores manifiestan su insatisfacción para un desempeño correcto y óptimo de su trabajo. Es decir que la organización no les brinda la capacitación adecuada para un desempeño eficiente en su puesto de trabajo. Por lo que, para efectos del trabajo de

investigación y dentro de los parámetros establecidos se encuentran en el nivel de insatisfecho. Asimismo se tiene que el 6% de los trabajadores encuestados y que representan a 15 trabajadores manifiestan su satisfacción respecto a este tema. Es decir que el nivel de satisfacción en este grupo de trabajadores es aceptable teniendo en consideración que estarían capacitados para desempeñar con mediana eficiencia sus funciones en sus puestos de trabajo asignados. Asimismo, se desprende de los resultados obtenidos que el 5% de los trabajadores encuestados y que representan a 12 trabajadores señalan que se encuentran satisfechos con la capacitación brindada por la organización para cumplir con eficiencia el desempeño de sus funciones y que constituyen el grupo de trabajadores que vienen ocupando cargos de Jefaturas y otras de alguna responsabilidad. Finalmente el 2% de los trabajadores encuestados y que representan a cuatro han señalado que se encuentran muy satisfechos en cuanto a los programas de capacitación brindada por la organización para el desempeño de sus funciones. Se ha podido apreciar que en este último grupo de trabajadores que se encuentran muy satisfechos son trabajadores que ocupan altos cargos dentro de la organización e inclusive con poder de decisión que le permite capacitarse permanentemente y con todas las facilidades que le brinda la Entidad.

De los resultados de la encuesta respecto a los niveles de satisfacción en el cumplimiento del plan de capacitación de la organización el 53% de los trabajadores encuestados que representan 126 trabajadores manifiestan estar muy insatisfechos del cumplimiento del plan de capacitación y un 25% de los trabajadores encuestados que representan 59 trabajadores manifiestan estar satisfechos del cumplimiento de plan de capacitación, y los que consideran

aceptable el cumplimiento del plan de capacitación corresponden al 13% que representa a 30 trabajadores y manifiestan estar satisfechos un 9% de trabajadores encuestados que representa a 30 trabajadores del cumplimiento del plan de capacitación establecidas en por la organización para el buen desempeño de sus funciones. Sin embargo corresponde a un 0% de trabajadores que significa que ni un solo trabajador se sentía muy satisfecho al cumplimiento del plan de capacitación establecida. Se ha podido apreciar que en este último grupo de trabajadores que se encuentran satisfechos son funcionarios que ocupan altos cargos dentro de la organización e inclusive con poder de decisión que le permite capacitarse permanentemente y con todas las facilidades que le brinda la Entidad.

De los 236 encuestados preguntados a cerca de las necesidades que tenían respecto a su capacitación 134 trabajadores manifiestan estar muy insatisfechos en este aspecto que corresponde al 57% de los trabajadores que manifiestan su insatisfacción; y 64 trabajadores que corresponden al 27% manifiestan estar insatisfechos; y 26 de los encuestados que corresponden al 11% de los trabajadores manifiestan que es aceptable su satisfacción; nueve trabajadores que corresponde al 4% de los encuestados manifiestan estar satisfechos y finalmente 3 trabajadores que corresponden a un 1% manifiestan estar muy satisfechos en relación a haber cubierto su necesidad de capacitación.

De los resultados obtenidos se puede deducir que, los programas de capacitación llevados a cabo dentro de la organización no fueron satisfactorios para los trabajadores, en el entendido de que no ha mejorado los resultados en el cumplimiento de sus funciones y que no obedecen a las políticas

institucionales y lo que requiere para el ejercicio del desempeño funcional. Por tanto, el nivel de satisfacción en este aspecto es bajo y deficiente.

4.2. SEÑALAR LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES.

AL ENUNCIADO: LA ORGANIZACIÓN LE PROPORCIONA OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR SU CARRERA.

CUADRO 18

LA ORGANIZACIÓN LE PROPORCIONA OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR SU CARRERA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

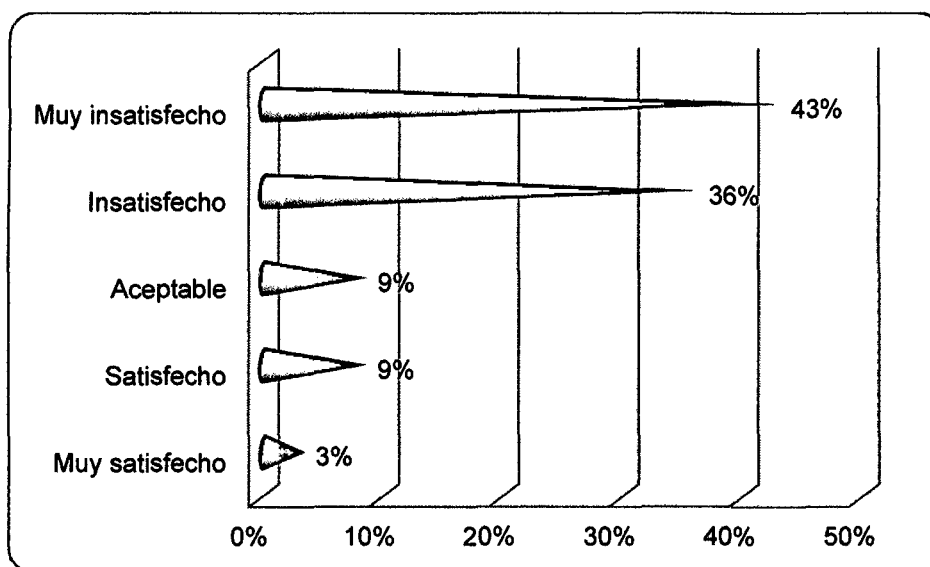
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	2	3%	3%
Satisfecho	5	9%	12%
Aceptable	5	9%	21%
Insatisfecho	21	36%	57%
Muy insatisfecho	25	43%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 15

**LA ORGANIZACIÓN LE PROPORCIONA OPORTUNIDADES
PARA DESARROLLAR SU CARRERA
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA**

Al enunciado, la organización le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera planteada a los 58 trabajadores de la Municipalidad provincial de Macusani, se obtuvo los siguientes resultados, 25 de los trabajadores que representa el 43% se encuentran dentro del nivel de muy insatisfechos; y 21 trabajadores que representa al 36% se encuentra dentro del nivel de insatisfechos; Por otro lado 5 trabajadores que representan al 9% se encuentran dentro del nivel de aceptabilidad y finalmente 5 y 2 trabajadores que representan al nivel de satisfecho y muy satisfecho representa el 9% y 3% respectivamente.

CUADRO 19

**LA ORGANIZACIÓN LE PROPORCIONA OPORTUNIDADES PARA
DESARROLLAR SU CARRERA
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO**

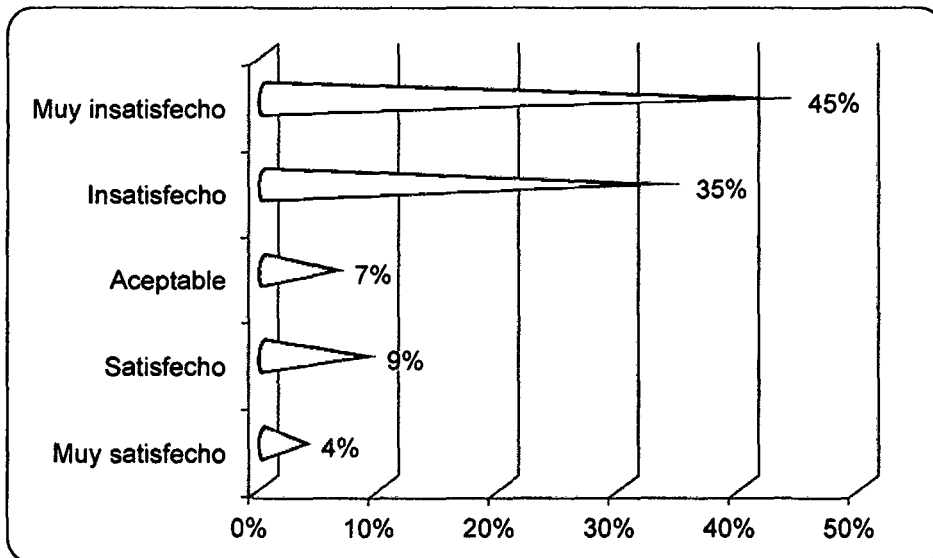
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	3	4%	4%
Satisfecho	7	9%	14%
Aceptable	5	7%	20%
Insatisfecho	26	35%	55%
Muy insatisfecho	33	45%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 16

**LA ORGANIZACIÓN LE PROPORCIONA OPORTUNIDADES
PARA DESARROLLAR SU CARRERA EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE AZANGARO**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

Al enunciado, la organización le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera planteada a los 74 trabajadores de la Municipalidad provincial de Azángaro, se obtuvo los siguientes resultados, 33 de los trabajadores que representa el 45% se encuentran dentro del nivel de muy insatisfechos; y 26 trabajadores que representa al 35% se encuentra dentro del nivel de insatisfechos; Por otro lado 5 trabajadores que representan al 7% se encuentran dentro del nivel de aceptabilidad y finalmente 7 y 3 trabajadores que representan al nivel de satisfecho y muy satisfecho representa el 9% y 4% respectivamente.

CUADRO 20

LA ORGANIZACIÓN LE PROPORCIONA OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR SU CARRERA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

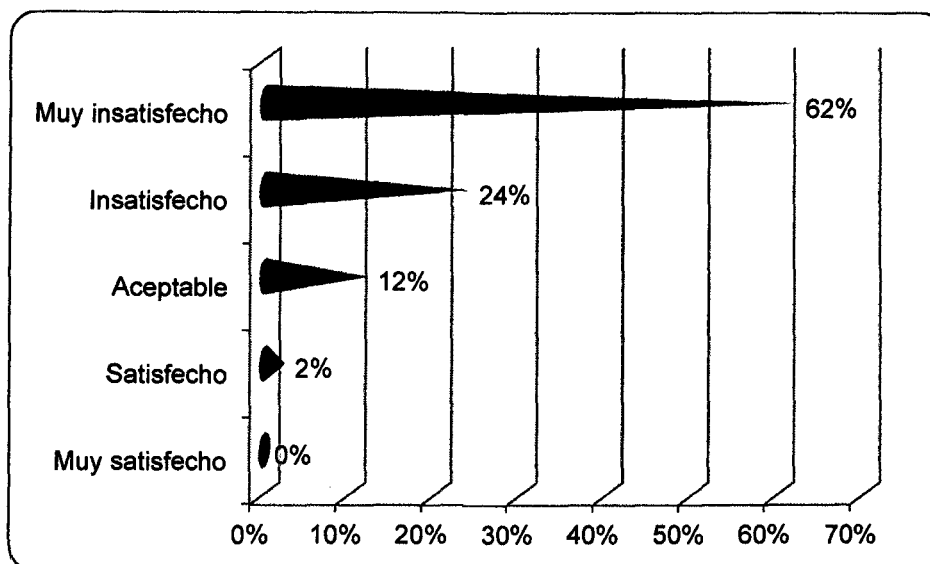
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	1	2%	2%
Aceptable	5	12%	14%
Insatisfecho	10	24%	38%
Muy insatisfecho	26	62%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 17

LA ORGANIZACIÓN LE PROPORCIONA OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR SU CARRERA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL COLLAO ILAVE



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE
ELABORACIÓN PROPIA

A la pregunta, la organización le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera planteada a los 42 trabajadores de la Municipalidad provincial de Collao Ilave, se obtuvo los siguientes resultados, 26 de los trabajadores que representa el 62% se encuentran dentro del nivel de muy insatisfechos; y 10 trabajadores que representa al 24% se encuentra dentro del nivel de insatisfechos; Por otro lado 5 trabajadores que representan al 12% se encuentran dentro del nivel de aceptabilidad y finalmente 1 y 0 trabajadores que representan al nivel de satisfecho y muy satisfecho representa el 2% y 0% respectivamente.

CUADRO 21

LA ORGANIZACIÓN LE PROPORCIONA OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR SU CARRERA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

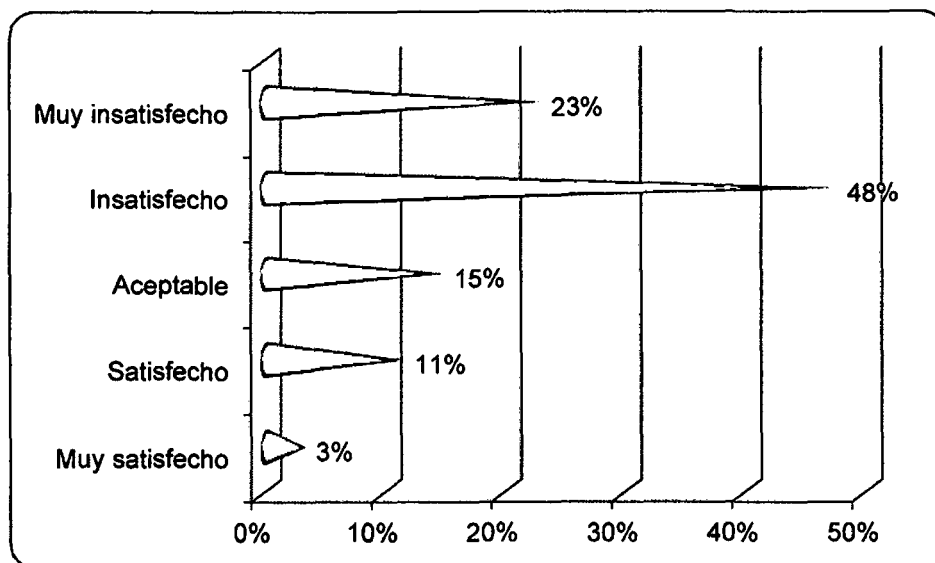
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	2	3%	3%
Satisfecho	7	11%	15%
Aceptable	9	15%	30%
Insatisfecho	29	48%	77%
Muy insatisfecho	14	23%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 18

LA ORGANIZACIÓN LE PROPORCIONA OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR SU CARRERA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

Al enunciados, la organización le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera planteada a los 61 trabajadores de la Municipalidad provincial de

Yunguyo, se obtuvo los siguientes resultados, 14 de los trabajadores que representa el 23% se encuentran dentro del nivel de muy insatisfechos; y 29 trabajadores que representa al 48% se encuentra dentro del nivel de insatisfechos; Por otro lado trabajadores que representan al 15 se encuentran dentro del nivel de aceptabilidad y finalmente 7 y 2 trabajadores que representan al nivel de satisfecho y muy satisfecho representa el 11% y 3% respectivamente.

AL ENUNCIADO: SE SIENTE SUBUTILIZADO EN EL CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE

CUADRO 22

SE SIENTE SUBUTILIZADO EN EL CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

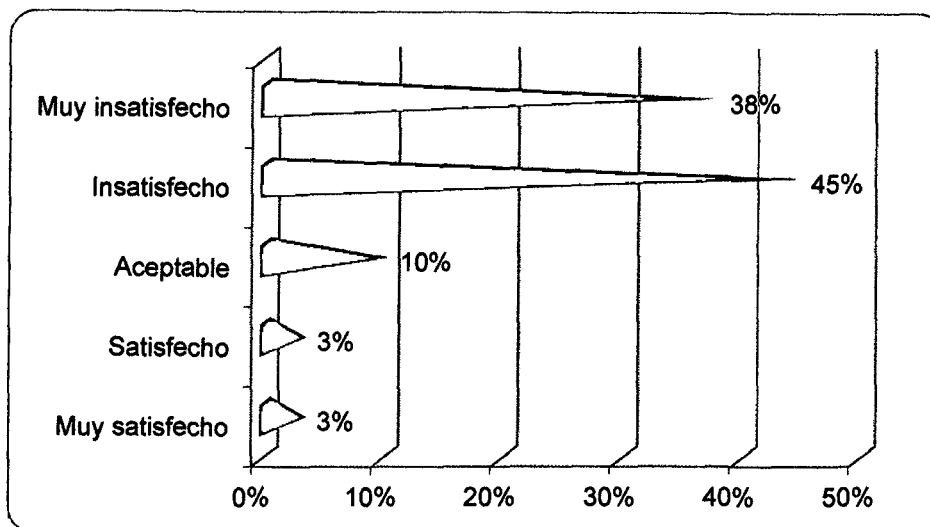
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	2	3%	3%
Satisfecho	2	3%	7%
Aceptable	6	10%	17%
Insatisfecho	26	45%	62%
Muy insatisfecho	22	38%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 19

**SE SIENTE SUBUTILIZADO EN EL CARGO QUE OCUPA
ACTUALMENTE
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE MACUSANI**

ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo al planteamiento, se siente sub utilizado en el cargo que ocupa actualmente, los encuestados de la Municipalidad Provincial de Macusani se tuvieron los siguientes resultados: de los 58 encuestados, 22 manifiestan estar muy insatisfechos ante esta realidad que corresponde al 38%; Asimismo 26 trabajadores manifiestan su insatisfacción que corresponde al 45%; Por otro lado 6 trabajadores consideran aceptable tal planteamiento y corresponde al 10%; y finalmente 2 trabajadores manifiestan su satisfacción con el hecho de ser sub utilizados que corresponde al 3%; y 2 manifiesta que está muy satisfechos.

CUADRO 23

SE SIENTE SUBUTILIZADO EN EL CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

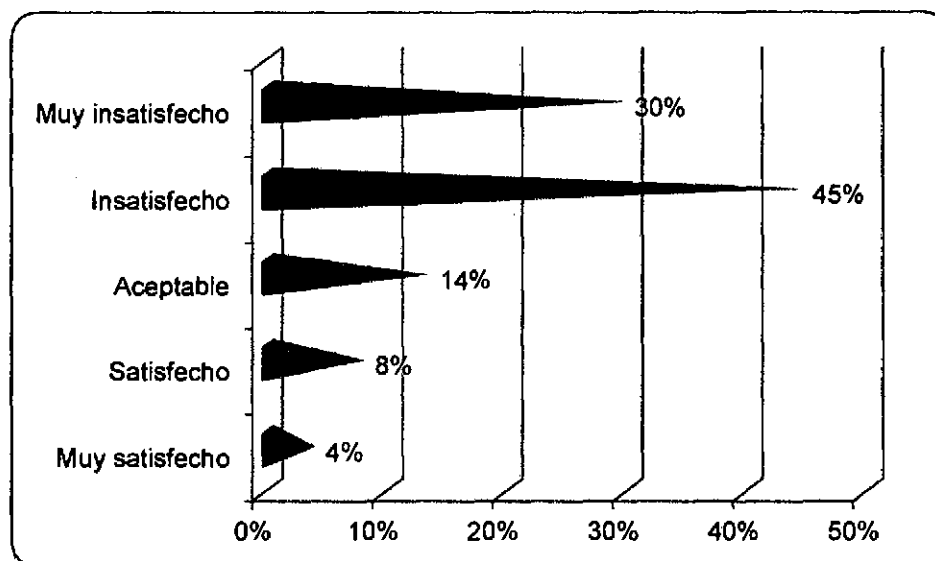
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	3	4%	4%
Satisfecho	6	8%	12%
Aceptable	10	14%	26%
Insatisfecho	33	45%	70%
Muy insatisfecho	22	30%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 20

SE SIENTE SUBUTILIZADO EN EL CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo al enunciado, se siente sub utilizado en el cargo que ocupa actualmente, a los encuestados de la Municipalidad Provincial de Azángaro se

tuvo los siguientes resultados: de los 74 encuestados, 22 manifiestan estar muy insatisfechos ante esta realidad que corresponde al 30%; Asimismo 33 trabajadores manifiestan su insatisfacción que corresponde al 45%; Por otro lado 10 trabajadores consideran aceptable tal planteamiento y corresponde al 14%; y finalmente 6 trabajadores manifiestan su satisfacción con el hecho de ser sub utilizados que corresponde al 8%; y 3 manifiesta que está muy satisfechos que corresponde a un 4%.

CUADRO 24

SE SIENTE SUBUTILIZADO EN EL CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

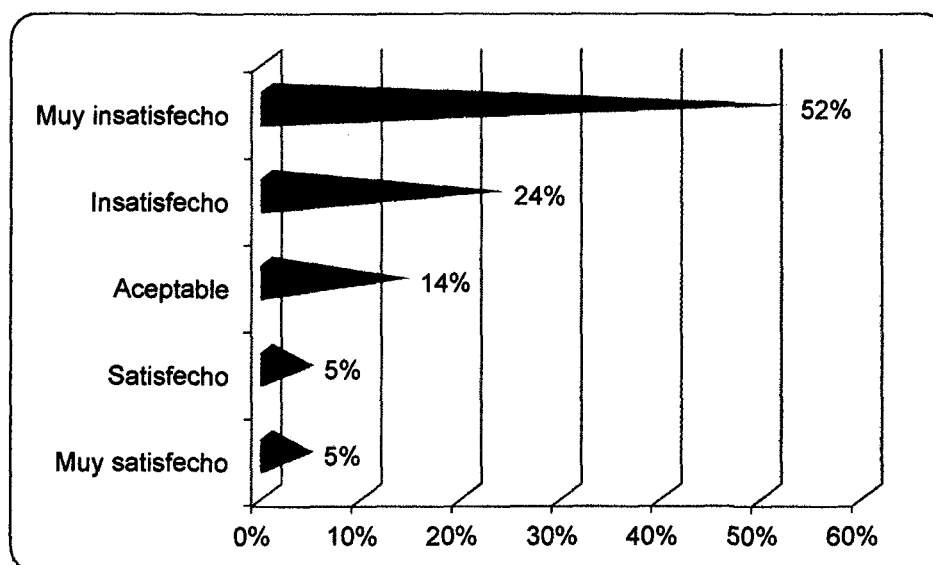
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	2	5%	5%
Satisfecho	2	5%	10%
Aceptable	6	14%	24%
Insatisfecho	10	24%	48%
Muy insatisfecho	22	52%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 21

**SE SIENTE SUBUTILIZADO EN EL CARGO QUE OCUPA
ACTUALMENTE EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo al enunciado, se siente sub utilizado en el cargo que ocupa actualmente, a los encuestados de la Municipalidad Provincial de Collao Ilave se tuvo los siguientes resultados: de los 42 encuestados, 22 manifiestan estar muy insatisfechos ante esta realidad que corresponde al 52%; Asimismo 10 trabajadores manifiestan su insatisfacción que corresponde al 24%; Por otro lado 6 trabajadores consideran aceptable tal planteamiento y corresponde al 14%; y finalmente 2 trabajadores manifiestan su satisfacción con el hecho de ser sub utilizados que corresponde al 5%; y 2 manifiesta que está muy satisfechos que corresponde a un 5%.

CUADRO 25

**SE SIENTE SUBUTILIZADO EN EL CARGO QUE OCUPA
ACTUALMENTE EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE YUNGUYO**

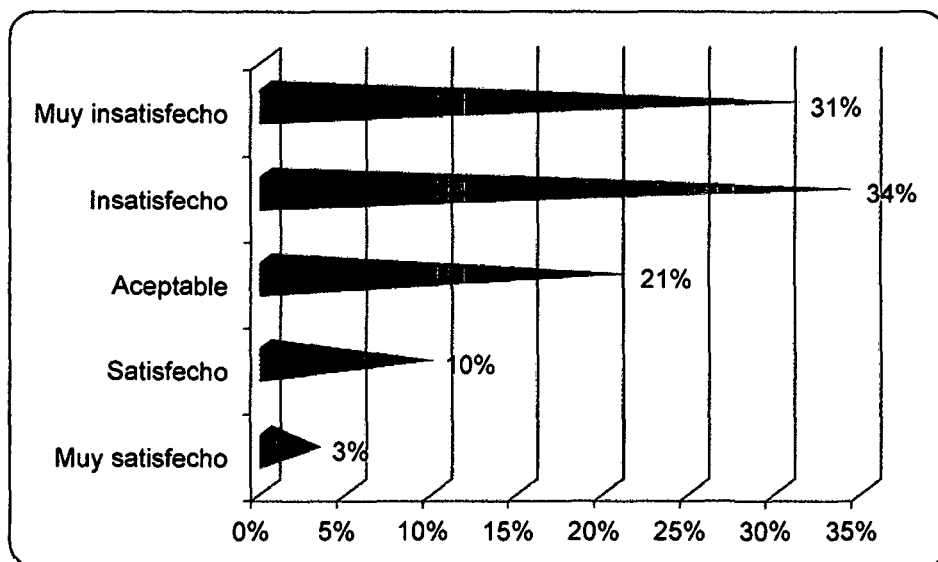
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	2	3%	3%
Satisfecho	6	10%	13%
Aceptable	13	21%	34%
Insatisfecho	21	34%	69%
Muy insatisfecho	19	31%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 22

**SE SIENTE SUBUTILIZADO EN EL CARGO
QUE OCUPA ACTUALMENTE EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE YUNGUYO**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo al enunciado, se siente sub utilizado en el cargo que ocupa actualmente, a los encuestados de la Municipalidad Provincial de Azángaro se

tuvo los siguientes resultados: de los 61 encuestados, 19 manifiestan estar muy insatisfechos ante esta realidad que corresponde al 31%; Asimismo 21 trabajadores manifiestan su insatisfacción que corresponde al 34%; Por otro lado 13 trabajadores consideran aceptable tal planteamiento y corresponde al 21%; y finalmente 6 trabajadores manifiestan su satisfacción con el hecho de ser sub utilizados que corresponde al 10%; y 2 manifiesta que está muy satisfechos, que corresponde a un 3%.

AL ENUNCIADO: LA MUNICIPALIDAD LE PROPORCIONA AUXILIO DE EDUCACIÓN, TRANSPORTE, ALIMENTACIÓN Y VIVIENDA.

CUADRO 26

LA MUNICIPALIDAD LE PROPORCIONA AUXILIO DE EDUCACIÓN, TRANSPORTE, ALIMENTACIÓN Y VIVIENDA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

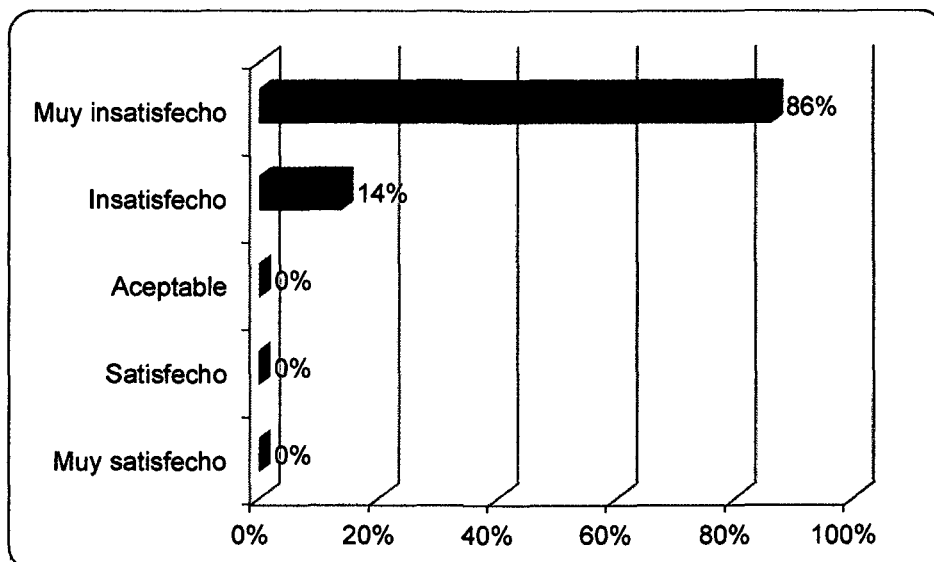
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	0	0%	0%
Aceptable	0	0%	0%
Insatisfecho	8	14%	14%
Muy insatisfecho	50	86%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 23

LA MUNICIPALIDAD LE PROPORCIONA AUXILIO DE EDUCACIÓN, TRANSPORTE, ALIMENTACIÓN Y VIVIENDA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA

A la pregunta, la municipalidad le proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación y vivienda. Se tuvo los siguientes resultados, que de los 58 encuestados de la Municipalidad Provincial de Acusan 50 trabajadores que representa a un 86% manifiestan estar muy insatisfechos, 8 trabajadores que representa a un 14% manifiestan estar insatisfechos, y ni un solo trabajador respondieron su aceptación, satisfacción y de muy satisfechos que representa a un 0% respectivamente.

CUADRO 27

LA MUNICIPALIDAD LE PROPORCIONA AUXILIO DE EDUCACIÓN, TRANSPORTE, ALIMENTACIÓN Y VIVIENDA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

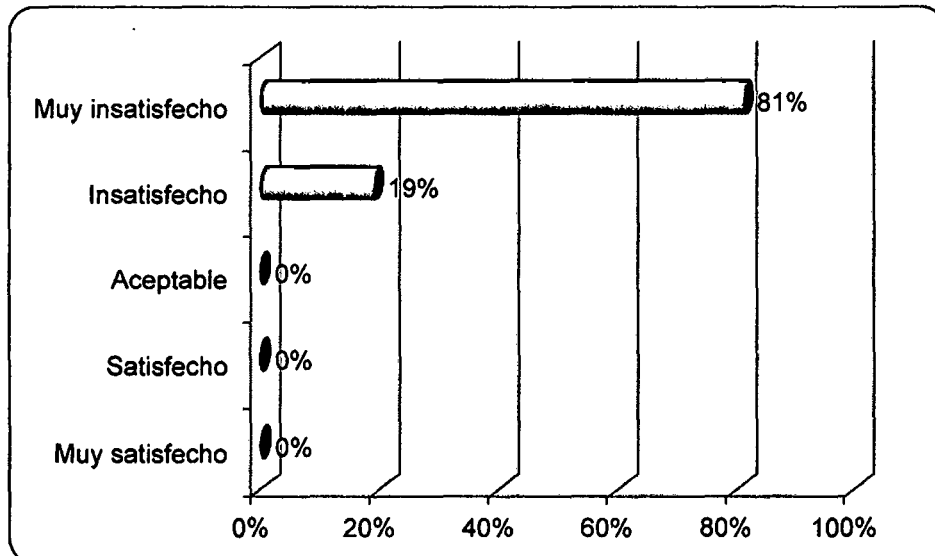
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	0	0%	0%
Aceptable	0	0%	0%
Insatisfecho	14	19%	19%
Muy insatisfecho	60	81%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 24

LA MUNICIPALIDAD LE PROPORCIONA AUXILIO DE EDUCACIÓN, TRANSPORTE, ALIMENTACIÓN Y VIVIENDA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

A la pregunta, la municipalidad le proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación y vivienda. Se tuvo los siguientes resultados, que de los 74 encuestados de la Municipalidad Provincial de Azángaro 60 trabajadores que representa a un 81% manifiestan estar muy insatisfechos, 14 trabajadores que representa a un 19% manifiestan estar insatisfechos, y ni un solo trabajador respondieron su aceptación, satisfacción y de muy satisfechos que representa a un 0% respectivamente.

CUADRO 28

LA MUNICIPALIDAD LE PROPORCIONA AUXILIO DE EDUCACIÓN, TRANSPORTE, ALIMENTACIÓN Y VIVIENDA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

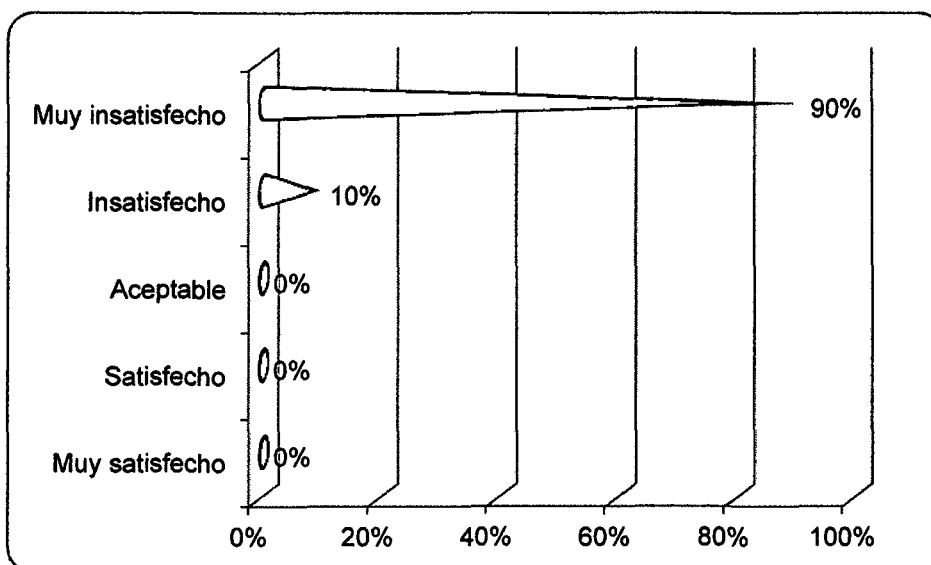
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	0	0%	0%
Aceptable	0	0%	0%
Insatisfecho	4	10%	10%
Muy insatisfecho	38	90%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 25

LA MUNICIPALIDAD LE PROPORCIONA AUXILIO DE EDUCACIÓN, TRANSPORTE, ALIMENTACIÓN Y VIVIENDA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

A la pregunta: la municipalidad le proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación y vivienda. Se tuvo los siguientes resultados, que de los 42 encuestados de la Municipalidad Provincial de Collao Ilave 38 trabajadores que representa a un 90% manifiestan estar muy insatisfechos, 4 trabajadores que representa a un 10% manifiestan estar insatisfechos, y ni un solo trabajador respondieron su aceptación, satisfacción y de muy satisfechos que representa a un 0% respectivamente.

CUADRO 29

LA MUNICIPALIDAD LE PROPORCIONA AUXILIO DE EDUCACIÓN, TRANSPORTE, ALIMENTACIÓN Y VIVIENDA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

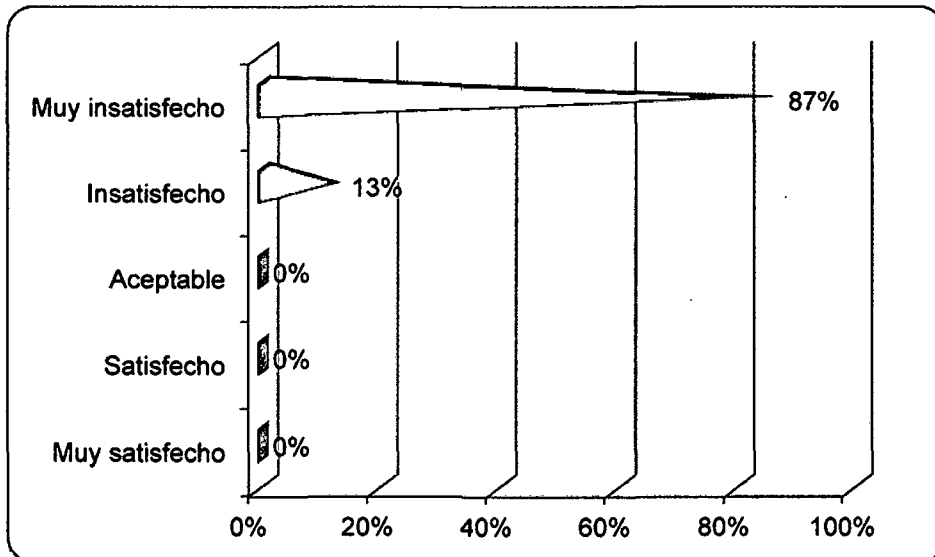
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	0	0%	0%
Aceptable	0	0%	0%
Insatisfecho	8	13%	13%
Muy insatisfecho	53	87%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 26

LA MUNICIPALIDAD LE PROPORCIONA AUXILIO DE EDUCACIÓN, TRANSPORTE, ALIMENTACIÓN Y VIVIENDA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

A la pregunta: la municipalidad le proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación y vivienda. Se tuvo los siguientes resultados, que de los 61

encuestados de la Municipalidad Provincial de Yunguyo 53 trabajadores que representa a un 87% manifiestan estar muy insatisfechos, 8 trabajadores que representa a un 13% manifiestan estar insatisfechos, y ni un solo trabajador respondieron su aceptación, satisfacción y de muy satisfechos que representa a un 0% respectivamente.

CUADRO 30

LA ORGANIZACIÓN LE PROPORCIONA OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR SU CARRERA EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	7	3%	3%
Satisfecho	20	8%	11%
Aceptable	24	10%	22%
Insatisfecho	87	37%	58%
Muy insatisfecho	98	42%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 31

**SE SIENTE SUBUTILIZADO EN EL CARGO QUE OCUPA
ACTUALMENTE EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES
MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO**

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	10	4%	4%
Satisfecho	16	7%	11%
Aceptable	35	15%	26%
Insatisfecho	90	38%	64%
Muy insatisfecho	85	36%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 32

**LA MUNICIPALIDAD LE PROPORCIONA AUXILIO DE
EDUCACIÓN, TRANSPORTE, ALIMENTACIÓN Y VIVIENDA EN LAS
MUNICIPALIDADES PROVINCIALES
MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO**

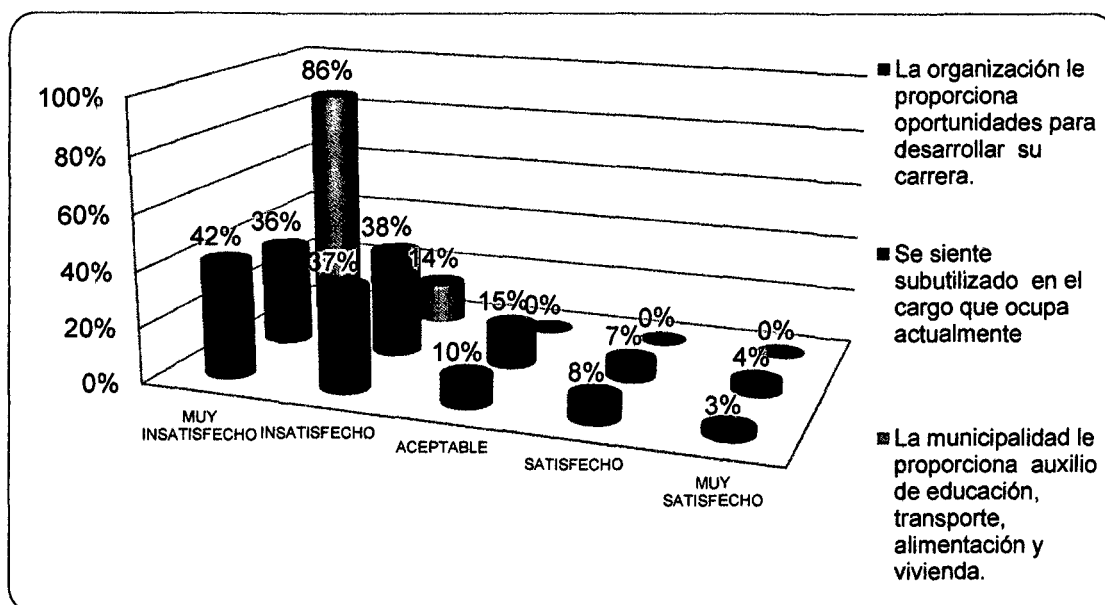
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	0	0%	0%
Aceptable	0	0%	0%
Insatisfecho	34	14%	14%
Muy insatisfecho	202	86%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 27

NIVEL DE SATISFACCION EN OPORTUNIDADES DE DESARROLLO EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES DE MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

Del acopio de información hecha a los trabajadores de las distintas municipalidades materia de investigación se obtuvo en esta área los siguientes resultados:

Respecto al nivel de satisfacción en, si la organización o el municipio en la cual labora le proporcionan oportunidades para desarrollar su carrera ya sea como profesional o técnico en un 42% de los encuestados manifiestan estar muy insatisfechos, y el 37% de los encuestados manifiestan su insatisfacción, y el 10% manifiesta que es aceptable respecto a las oportunidades para desarrollar su carrera, y un 8% estar satisfechos y finalmente un 3% de los manifiestan estar satisfechos en ésta área.

Las organizaciones municipales en este caso de acuerdo a la Ley Marco del empleo público y las políticas de austeridad ha establecido irrestrictamente la

contratación de personal regulada por el Decreto Supremo 075-2008-PCM y su Reglamento el Decreto Legislativo 1057 que regula el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios, dicha norma no considera a los trabajadores como trabajadores permanentes por lo tanto la organización no le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera.

Por otro lado preguntado a los trabajadores respecto si se sienten subutilizados en el cargo que ocupan actualmente se tiene los siguientes resultados. Un 36% de los encuestados manifiestan estar muy insatisfechos, y un 38% manifiestan su insatisfacción, y los que manifiestan un nivel de aceptabilidad corresponde a un 15%, y los que manifiestan satisfacción y estar muy satisfechos corresponden a un 7% y 4% respectivamente. Lo que significa que el personal desconoce sus competencias y responsabilidades.

Con referente a la pregunta hecha a los trabajadores de los municipios materia de investigación a la pregunta si la municipalidad le proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación y vivienda, señala un resultado contundente del 86% manifiestan estar muy insatisfechos y un 14% de los encuestados manifiestan su insatisfacción y respecto a los niveles de aceptable, satisfecho y muy satisfecho corresponde a un 0%, ya que ni un solo trabajador recibió ningún auxilio de esta naturaleza.

De los resultados se infiere que las municipalidades no cuentan con los programas de desarrollo de capacidades de sus trabajadores, entendiendo que en ellas debería aplicarse irrestrictamente los programas de desarrollo como son promociones, ascensos, otorgamiento de méritos y otras satisfacciones que se requiere promover dentro del desarrollo de los trabajadores a fin de que coadyuven al cumplimiento eficiente y eficaz de las metas y objetivos

institucionales. Por ello se deduce que en este aspecto los porcentajes de la aplicación de programas con el nivel de satisfacción son muy bajos.

4.3. CONSTATAR LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN DE LOS TRABAJADORES.

A L ENUNCIADO: EL NOMBRE DE LA ENTIDAD Y SU PRESTIGIO DONDE TRABAJA SON GRATIFICANTES.

CUADRO 33

EL NOMBRE DE LA ENTIDAD Y SU PRESTIGIO DONDE TRABAJA SON GRATIFICANTES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

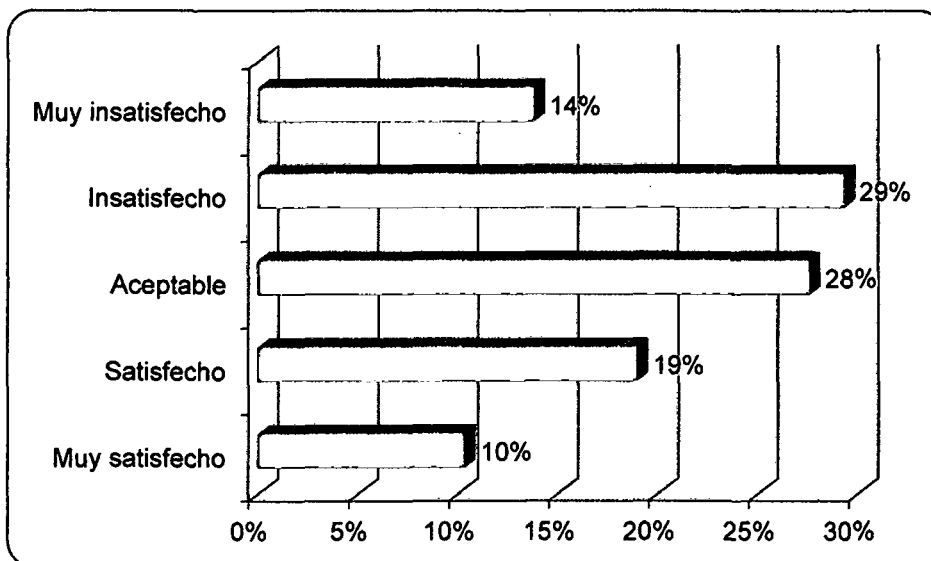
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	6	10%	10%
Satisfecho	11	19%	29%
Aceptable	16	28%	57%
Insatisfecho	17	29%	86%
Muy insatisfecho	8	14%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 28

EL NOMBRE DE LA ENTIDAD Y SU PRESTIGIO DONDE TRABAJA SON GRATIFICANTES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA

De la encuesta realizada en la Municipalidad Provincial de Macusani, a la pregunta, el nombre de la entidad y su prestigio donde trabaja son gratificantes, de los 58 trabajadores encuestados 8 representado por un 14% manifiestan estar muy insatisfechos, 17 trabajadores que representa a un 29% manifiestan estar insatisfechos, 16 trabajadores representados por un 28% manifiestan que es aceptable, 11 trabajadores representados por un 19% manifiestan estar satisfechos y finalmente 6 de los trabajadores manifiestan estar muy satisfechos que representa a un 10%.

CUADRO 34

EL NOMBRE DE LA ENTIDAD Y SU PRESTIGIO DONDE TRABAJA SON GRATIFICANTES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

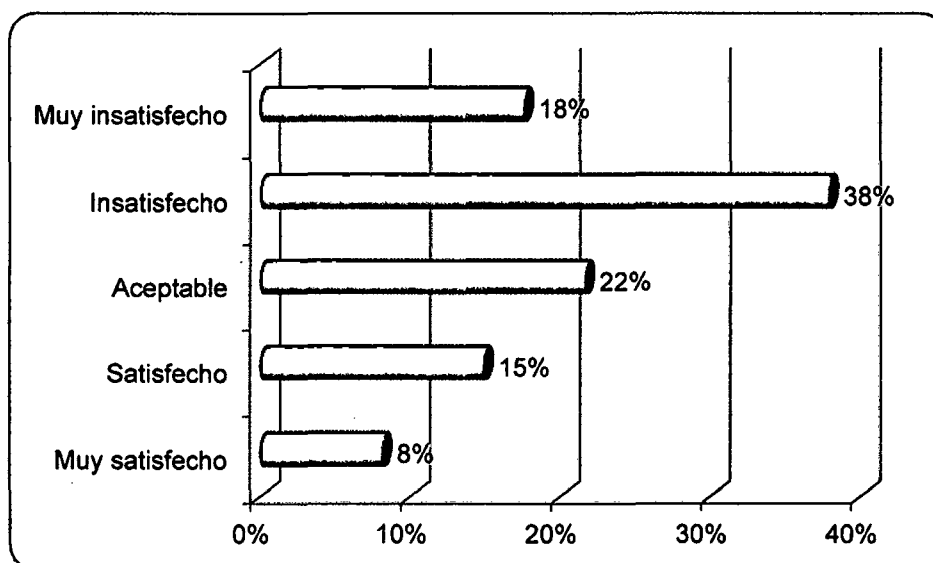
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	6	8%	8%
Satisfecho	11	15%	23%
Aceptable	16	22%	45%
Insatisfecho	28	38%	82%
Muy insatisfecho	13	18%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 29

EL NOMBRE DE LA ENTIDAD Y SU PRESTIGIO DONDE TRABAJA SON GRATIFICANTES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

De la encuesta realizada en la Municipalidad Provincial de Azángaro, a la pregunta, el nombre de la entidad y su prestigio donde trabaja son gratificantes,

de los 74 trabajadores encuestados 13 representado por un 18% manifiestan estar muy insatisfechos, 28 trabajadores que representa a un 38% manifiestan estar insatisfechos, 16 trabajadores representados por un 22% manifiestan que es aceptable, 11 trabajadores representados por un 15% manifiestan estar satisfechos y finalmente 6 de los trabajadores manifiestan estar muy satisfechos que representa a un 8%.

CUADRO 35

EL NOMBRE DE LA ENTIDAD Y SU PRESTIGIO DONDE TRABAJA SON GRATIFICANTES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

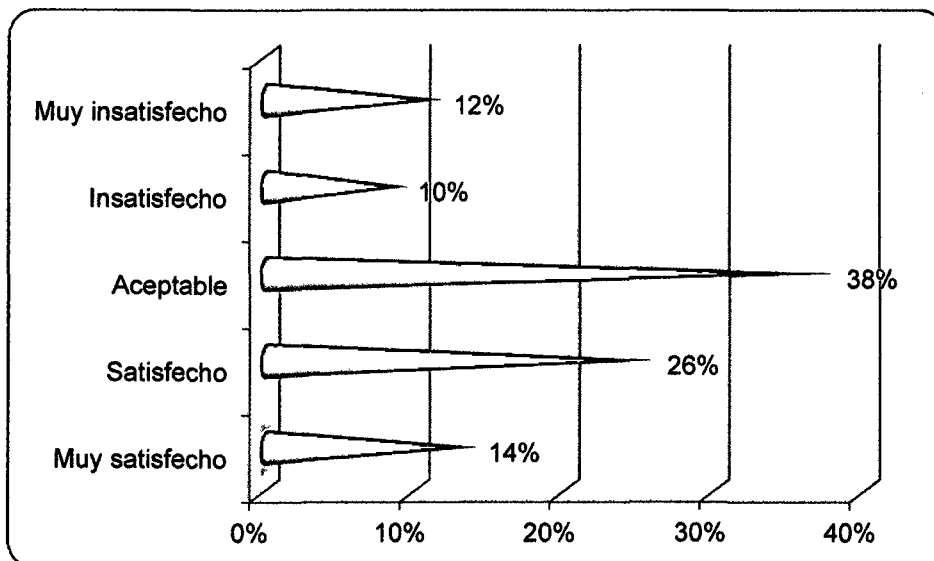
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	6	14%	14%
Satisfecho	11	26%	40%
Aceptable	16	38%	79%
Insatisfecho	4	10%	88%
Muy insatisfecho	5	12%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 30

EL NOMBRE DE LA ENTIDAD Y SU PRESTIGIO DONDE TRABAJA SON GRATIFICANTES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE
ELABORACIÓN PROPIA

De la encuesta realizada en la Municipalidad Provincial de Macusani, a la pregunta, el nombre de la entidad y su prestigio donde trabaja son gratificantes, de los 42 trabajadores encuestados 5 representado por un 12% manifiestan estar muy insatisfechos, 4 trabajadores que representa a un 10% manifiestan estar insatisfechos, 16 trabajadores representados por un 38% manifiestan que es aceptable, 11 trabajadores representados por un 26% manifiestan estar satisfechos y finalmente 6 de los trabajadores manifiestan estar muy satisfechos que representa a un 14%.

CUADRO 36

EL NOMBRE DE LA ENTIDAD Y SU PRESTIGIO DONDE TRABAJA SON GRATIFICANTES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

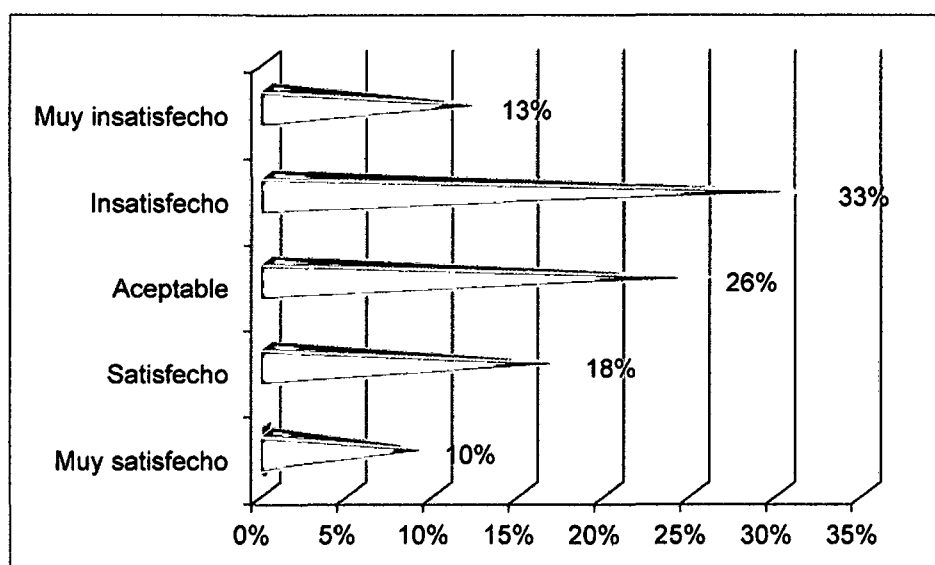
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	6	10%	10%
Satisfecho	11	18%	28%
Aceptable	16	26%	54%
Insatisfecho	20	33%	87%
Muy insatisfecho	8	13%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 31

EL NOMBRE DE LA ENTIDAD Y SU PRESTIGIO DONDE TRABAJA SON GRATIFICANTES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN: PROPIA

De la encuesta realizada en la Municipalidad Provincial de Yunguyo, a la pregunta, el nombre de la entidad y su prestigio donde trabaja son gratificantes, de los 61 trabajadores encuestados 8 representado por un 13% manifiestan estar muy insatisfechos, 20 trabajadores que representa a un 33% manifiestan estar insatisfechos, 16 trabajadores representados por un 26% manifiestan que es aceptable, 11 trabajadores representados por un 18% manifiestan estar satisfechos y finalmente 6 de los trabajadores manifiestan estar muy satisfechos que representa a un 10%.

AL ENUNCIADO: SE SIENTE SATISFECHO CON SU REMUNERACIÓN.

CUADRO 37

**SE SIENTE SATISFECHO CON SU REMUNERACIÓN
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI**

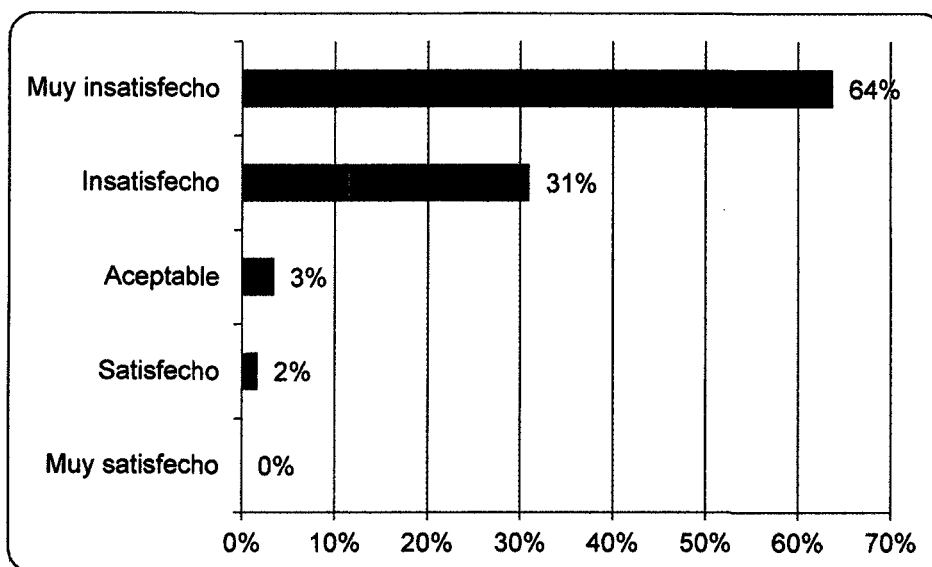
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	1	2%	2%
Aceptable	2	3%	5%
Insatisfecho	18	31%	36%
Muy insatisfecho	37	64%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 32

SE SIENTE SATISFECHO CON SU REMUNERACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA**

A la pregunta realizada, se siente satisfecho con su remuneración, se tuvo los siguientes resultados en la Municipalidad Provincial de Macusani, de los 58 trabajadores encuestados, 37 manifiestan estar muy insatisfechos con su remuneración asignada que representa a un 64%, 18 manifiestan estar insatisfechos con su remuneración que representa a un 31%, 2 de los trabajadores considera aceptable su remuneración que representa a un 3%, uno solo trabajador manifiesta estar satisfecho con su remuneración que representa un 2% y finalmente ni un solo trabajador opto por el nivel de muy satisfecho lo cual constituye un 0%.

CUADRO 38

**SE SIENTE SATISFECHO CON SU REMUNERACIÓN
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO**

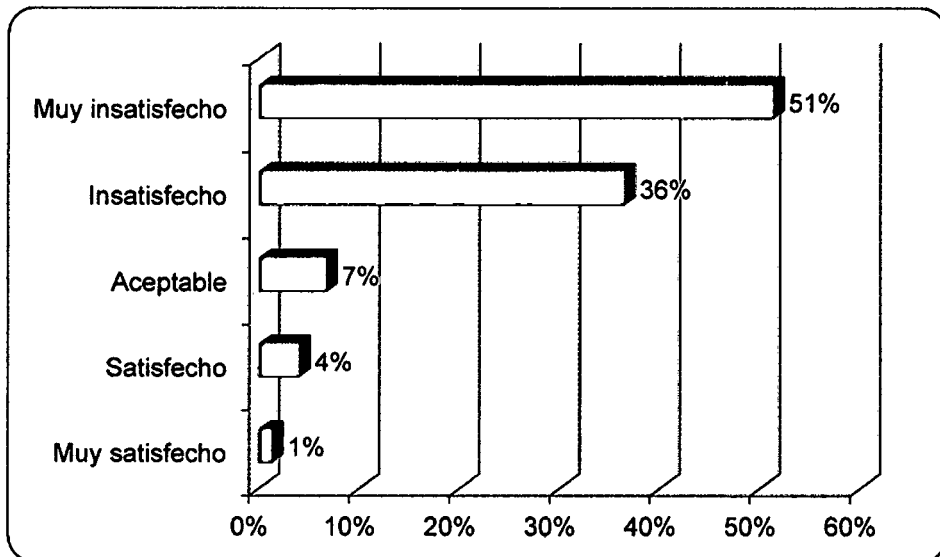
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	1	1%	1%
Satisfecho	3	4%	5%
Aceptable	5	7%	12%
Insatisfecho	27	36%	49%
Muy insatisfecho	38	51%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 33

**SE SIENTE SATISFECHO CON SU REMUNERACIÓN
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN: PROPIA

A la pregunta realizada, se siente satisfecho con su remuneración, se tuvo los siguientes resultados en la Municipalidad Provincial de Azángaro, de los 74 trabajadores encuestados, 38 manifiestan estar muy insatisfechos con su

remuneración asignada que representa a un 51%, 27 manifiestan estar insatisfechos con su remuneración que representa a un 36%, 5 de los trabajadores considera aceptable su remuneración que representa a un 7%, 3 trabajador manifiesta estar satisfecho con su remuneración que representa un 4% y finalmente un solo trabajador opto por el nivel de muy satisfecho lo cual constituye un 1%.

CUADRO 39

SE SIENTE SATISFECHO CON SU REMUNERACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

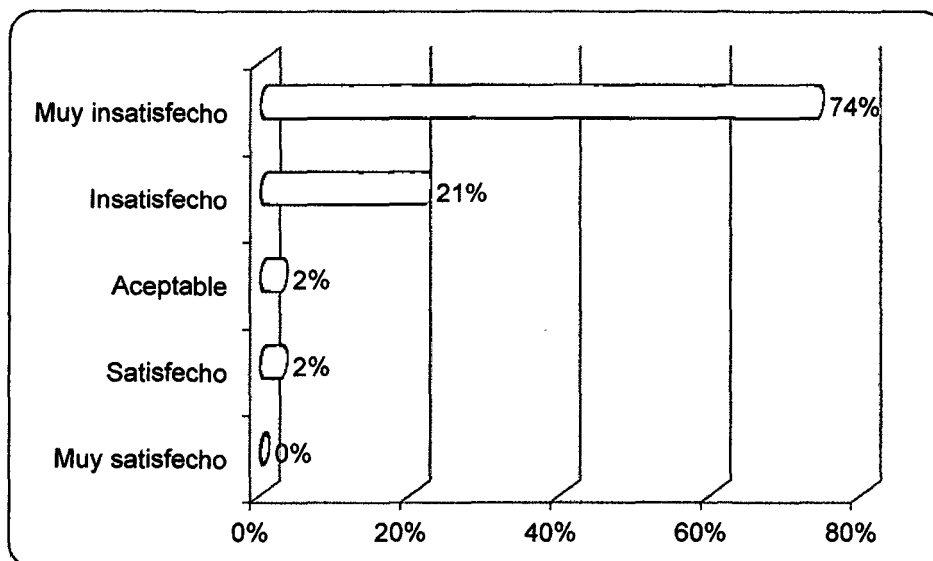
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	1	2%	2%
Aceptable	1	2%	5%
Insatisfecho	9	21%	26%
Muy insatisfecho	31	74%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 34

**SE SIENTE SATISFECHO CON SU REMUNERACIÓN
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE
ELABORACIÓN PROPIA

A la pregunta realizada, se siente satisfecho con su remuneración, se tuvo los siguientes resultados en la Municipalidad Provincial de Collao Ilave, de los 42 trabajadores encuestados, 31 manifiestan estar muy insatisfechos con su remuneración asignada que representa a un 74%, 9 manifiestan estar insatisfechos con su remuneración que representa a un 21%, 1 de los trabajadores considera aceptable su remuneración que representa a un 2%, uno solo trabajador manifiesta estar satisfecho con su remuneración que representa un 2% y finalmente ni un solo trabajador optó por el nivel de muy satisfecho lo cual constituye un 0%.

CUADRO 40

SE SIENTE SATISFECHO CON SU REMUNERACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

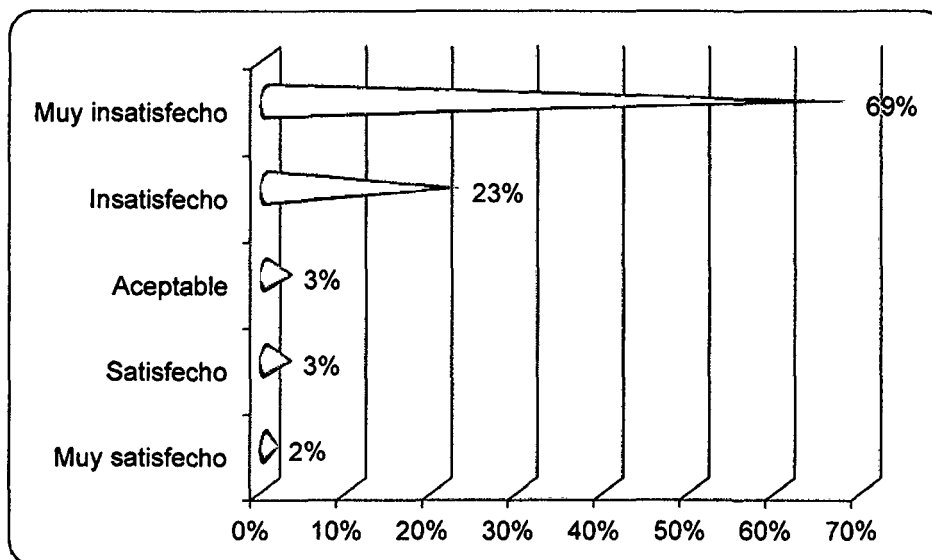
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	1	2%	2%
Satisfecho	2	3%	5%
Aceptable	2	3%	8%
Insatisfecho	14	23%	31%
Muy insatisfecho	42	69%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 35

SE SIENTE SATISFECHO CON SU REMUNERACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

A la pregunta realizada, se siente satisfecho con su remuneración, se tuvo los siguientes resultados en la Municipalidad Provincial de Yunguyo, de los 61 trabajadores encuestados, 42 manifiestan estar muy insatisfechos con su

remuneración asignada que representa a un 69%, 14 manifiestan estar insatisfechos con su remuneración que representa a un 23%, 2 de los trabajadores considera aceptable su remuneración que representa a un 3%, 2 trabajadores manifiesta estar satisfecho con su remuneración que representa un 3% y finalmente un solo trabajador opto por el nivel de muy satisfecho lo cual constituye un 1%.

AL ENUNCIADO: SE TIENE PROSPECTIVA PARA ALCANZAR MAYOR REMUNERACIÓN.

CUADRO 41

SE TIENE PROSPECTIVA PARA ALCANZAR MAYOR REMUNERACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

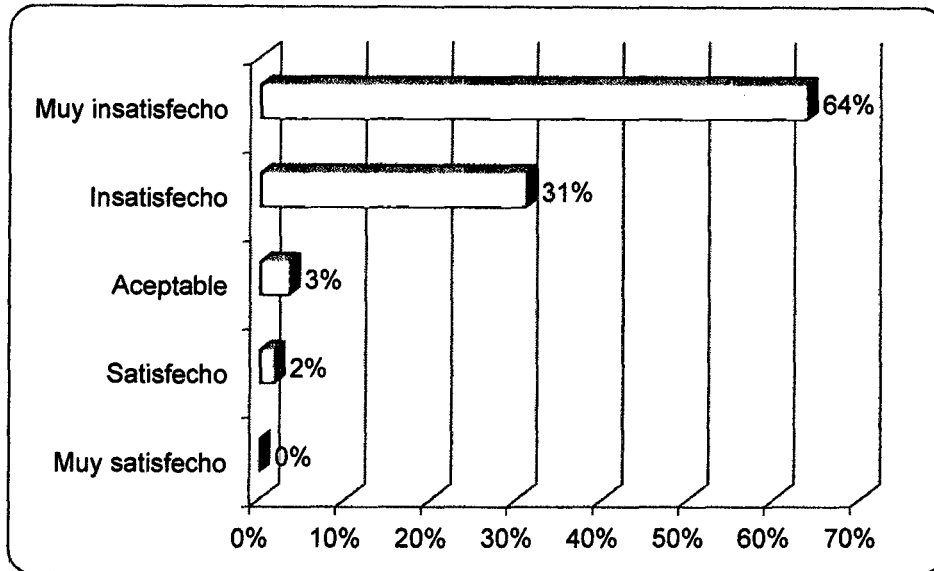
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	1	2%	2%
Aceptable	2	3%	5%
Insatisfecho	18	31%	36%
Muy insatisfecho	37	64%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 36

SE TIENE PROSPECTIVA PARA ALCANZAR MAYOR REMUNERACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA**

A la pregunta planteada, se tiene prospectiva para alcanzar mayor remuneración, los resultados obtenidos en la Municipalidad Provincial de Macusani, son como sigue, de los 58 trabajadores encuestados, 37 manifiestan estar muy insatisfechos lo cual representa un 64%, 18 trabajadores manifiestan estar insatisfechos lo que representa un 31%, 2 de los trabajadores manifiesta que es aceptable su remuneración que representa a un 3%, solo un trabajador se encuentra satisfecho con su remuneración lo cual representa un 2%, y finalmente no hay un solo trabajador que haya elegido la opción de muy satisfecho lo que significa un 0%.

CUADRO 42

SE TIENE PROSPECTIVA PARA ALCANZAR MAYOR REMUNERACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

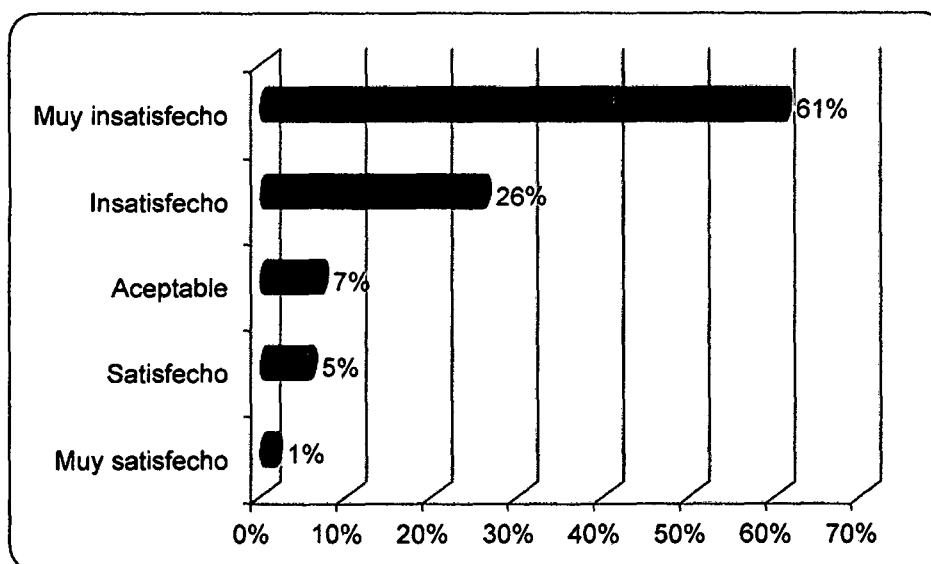
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	1	1%	1%
Satisfecho	4	5%	7%
Aceptable	5	7%	14%
Insatisfecho	19	26%	39%
Muy insatisfecho	45	61%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN: PROPIA

FIGURA 37

SE TIENE PROSPECTIVA PARA ALCANZAR MAYOR REMUNERACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN: PROPIA

A la pregunta planteada, se tiene prospectiva para alcanzar mayor remuneración, los resultados obtenidos en la Municipalidad Provincial de Azángaro, los resultados son como sigue, de los 74 trabajadores encuestados, 45 manifiestan estar muy insatisfechos lo cual representa un 61%, 19 trabajadores manifiestan estar insatisfechos lo que representa un 26%, 5 de los trabajadores manifiesta que es aceptable su remuneración que representa a un 7%, 4 trabajadores se encuentran satisfechos con su remuneración lo cual representa un 5%, y finalmente solo un trabajador ha elegido la opción de muy satisfecho lo que significa un 1%.

CUADRO 43

SE TIENE PROSPECTIVA PARA ALCANZAR MAYOR REMUNERACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL COLLAO ILAVE

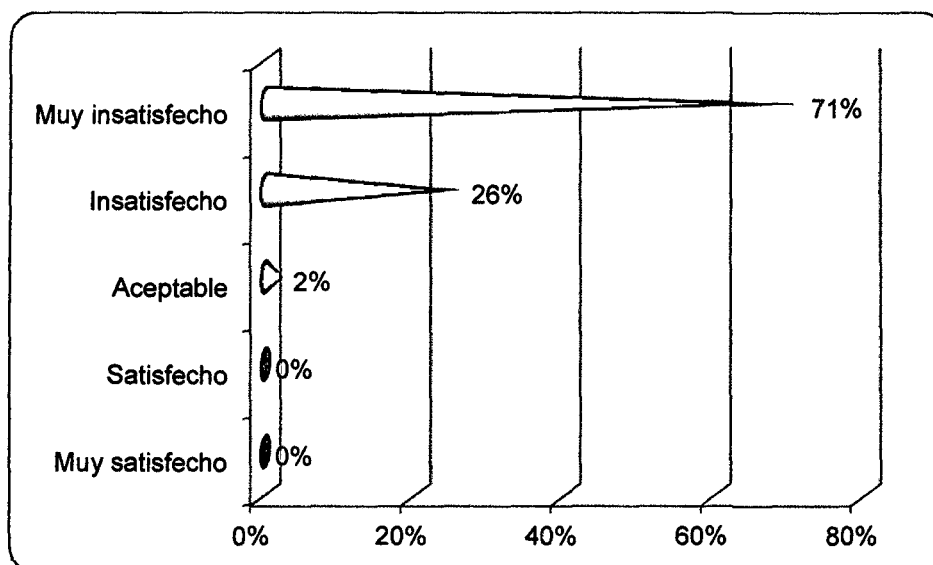
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	0	0%	0%
Satisfecho	0	0%	0%
Aceptable	1	2%	2%
Insatisfecho	11	26%	29%
Muy insatisfecho	30	71%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 38

SE TIENE PROSPECTIVA PARA ALCANZAR MAYOR REMUNERACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL COLLAO ILAVE



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

A la pregunta planteada, se tiene prospectiva para alcanzar mayor remuneración, los resultados obtenidos en la Municipalidad Provincial de Collao Ilave, los resultados son como sigue, de los 42 trabajadores encuestados, 30 manifiestan estar muy insatisfechos lo cual representa un 71%, 11 trabajadores manifiestan estar insatisfechos lo que representa un 26%, un solo trabajador manifiesta que es aceptable su remuneración que representa a un 2%, y finalmente no hay un solo trabajador que haya elegido la opción de muy satisfecho y satisfecho lo que significa un 0% respectivamente.

CUADRO 44

**SE TIENE PROSPECTIVA PARA ALCANZAR
MAYOR REMUNERACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE YUNGUYO**

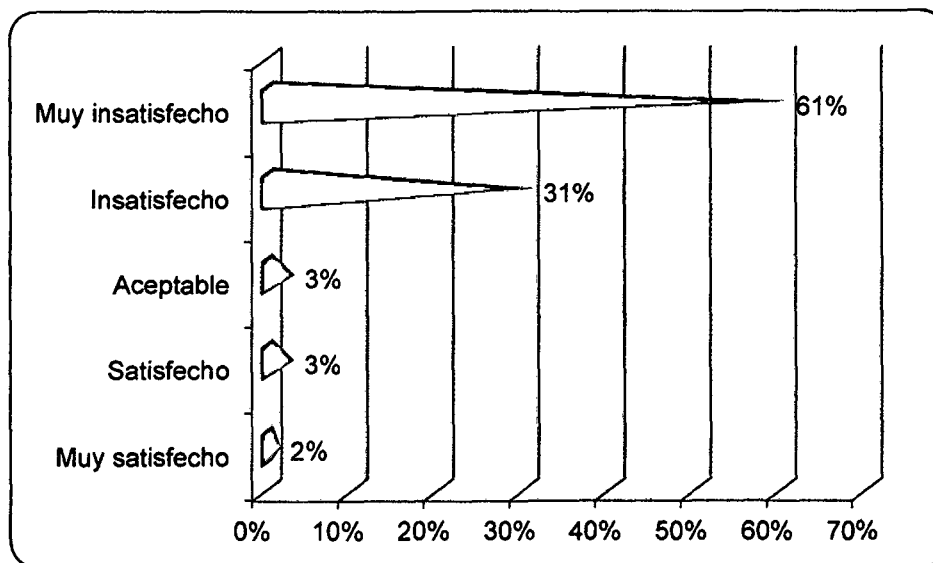
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	1	2%	2%
Satisfecho	2	3%	5%
Aceptable	2	3%	8%
Insatisfecho	19	31%	39%
Muy insatisfecho	37	61%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 39

**SE TIENE PROSPECTIVA PARA ALCANZAR MAYOR
REMUNERACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE YUNGUYO**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

A la pregunta planteada, se tiene prospectiva para alcanzar mayor remuneración, los resultados obtenidos en la Municipalidad Provincial de Yunguyo, los resultados son como sigue, de los 61 trabajadores encuestados, 37 manifiestan estar muy insatisfechos lo cual representa un 61%, 19 trabajadores manifiestan estar insatisfechos lo que representa un 31%, 2 de los trabajadores manifiesta que es aceptable su remuneración que representa a un 3%, 2 trabajadores se encuentran satisfechos con su remuneración lo cual representa un 3%, y finalmente un solo trabajador ha elegido la opción de muy satisfecho lo que significa un 0%.

CUADRO 45

EL NOMBRE DE LA ENTIDAD Y SU PRESTIGIO DONDE TRABAJA SON GRATIFICANTES EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	24	10%	10%
Satisfecho	44	19%	29%
Aceptable	64	27%	56%
Insatisfecho	69	29%	85%
Muy insatisfecho	35	15%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 46

SE SIENTE SATISFECHO CON SU REMUNERACIÓN EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	2	1%	1%
Satisfecho	7	3%	4%
Aceptable	10	4%	8%
Insatisfecho	68	29%	37%
Muy insatisfecho	149	63%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES
MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 47

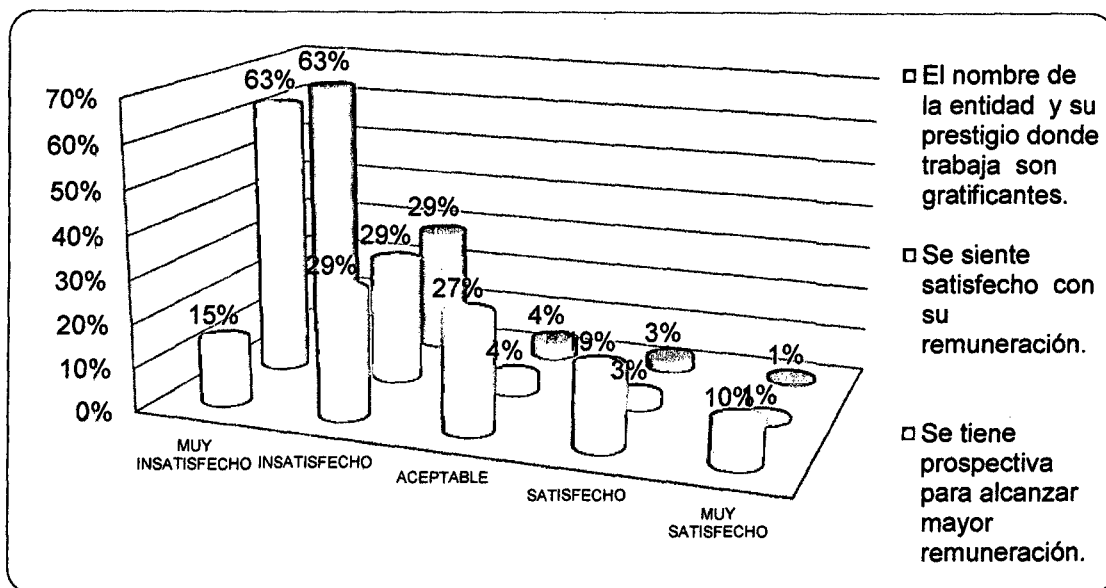
SE TIENE PROSPECTIVA PARA ALCANZAR MAYOR REMUNERACIÓN EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy satisfecho	2	1%	1%
Satisfecho	7	3%	4%
Aceptable	10	4%	8%
Insatisfecho	68	29%	37%
Muy insatisfecho	149	63%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES
MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 40

NIVELES DE SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES DE MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo a la encuesta realizada, en relación a la satisfacción con la remuneración de los trabajadores de las Municipalidades de Macusani, Azángaro, Collao llave y Yunguyo se tuvo el siguiente resultado:

A la pregunta de que, si el nombre de la entidad y su prestigio en donde labora son gratificantes, de los 236 encuestados un 29 % manifiestan estar insatisfechos en la entidad en donde laboran y su prestigio, y un 27% manifiestan que es aceptable el nombre de la entidad y su prestigio, y un 15% manifiestan sentirse muy insatisfechos en este punto. Por otro lado 19 % de los trabajadores manifiesta estar satisfecha y el 10% manifiesta estar muy satisfecho respecto al nombre de la entidad y su prestigio.

Estos resultados se producen debidos a que actualmente las entidades del Estado Peruano están catalogadas como corruptas con un clima organizacional negativo.

A la pregunta realizada respecto a que si se siente satisfecho con su remuneración un 63% de los encuestados manifiestan que están muy insatisfechos con su remuneración y un 29% de los encuestados manifiestan su insatisfacción respecto a la remuneración que perciben por el que trabajo que realizan. Por otro lado los encuestados que consideran dentro de aceptable su remuneración representa un 4% y que manifiestan estar satisfechos con su remuneración alcanza a un 3% y finalmente se identifica solo a dos trabajadores de las Entidades Públicas Municipios sentirse muy satisfechas respecto a la remuneración que perciben que representa el 1% de los encuestados.

Con referente a la pregunta realizada de que si tiene prospectiva de alcanzar mayor remuneración en la Entidad en la que labora los resultados fueron los siguientes: Del total de encuestados mayoritariamente manifiestas estar muy insatisfechos de la prospectiva que identifican respecto de alcanzar una mayor remuneración que representa un 63% de los encuestados, y los que manifiestan su insatisfacción representan un 29%, de los encuestados y los que consideran dentro de aceptable, satisfecho y muy satisfechos en referencia a la prospectiva de alcanzar mayor remuneración representan el 4%, 3%, y 1% respectivamente que sumados hacen un total de 8% del total de encuestados y que tiene una representatividad mínima de aceptación y satisfacción de su prospectiva es decir que no tienen expectativa de mejora, por lo que dichas mejoras dependen de la decisión del Ejecutivo y la disponibilidad presupuestaria y una aprobación legislativa.

Por lo tanto podemos concluir diciendo que la satisfacción de los trabajadores con las remuneraciones alcanza niveles bajos lo que hace reflexionar que las Entidades públicas en este caso la Municipalidades Distritales no serían un lugar que atrae a personal calificado por lo que no ofrecen las condiciones exigidas por los profesionales calificados y que las perspectivas son desalentadoras. Si bien es cierto que las entidades del sector público nacional se sujetan a las normas emitidas por cada uno de los entes rectores de los sistemas administrativos y en el presente caso por las normas emitidas por el Sistema Nacional de Recursos Humanos del Ministerio de Economía y Finanzas concordantes con las normas del Sistema Nacional de Presupuesto no permiten fijar remuneraciones y bonificaciones en forma aislada para cada una de las Entidades del sector público, no siendo atractivos por los profesionales en la carrera. Sin embargo, consideramos que debería promoverse incentivos laborales que generen mayores expectativas para sus trabajadores.

4.4. DESCRIBIR EL DESEMPEÑO EN RESPONSABILIDAD DE LOS TRABAJADORES.

AL ENUNCIADO: HAY LIBERTAD DE APLICAR SUS PROPIAS TÉCNICAS DE TRABAJO

CUADRO 48

HAY LIBERTAD DE APLICAR SUS PROPIAS TÉCNICAS DE TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

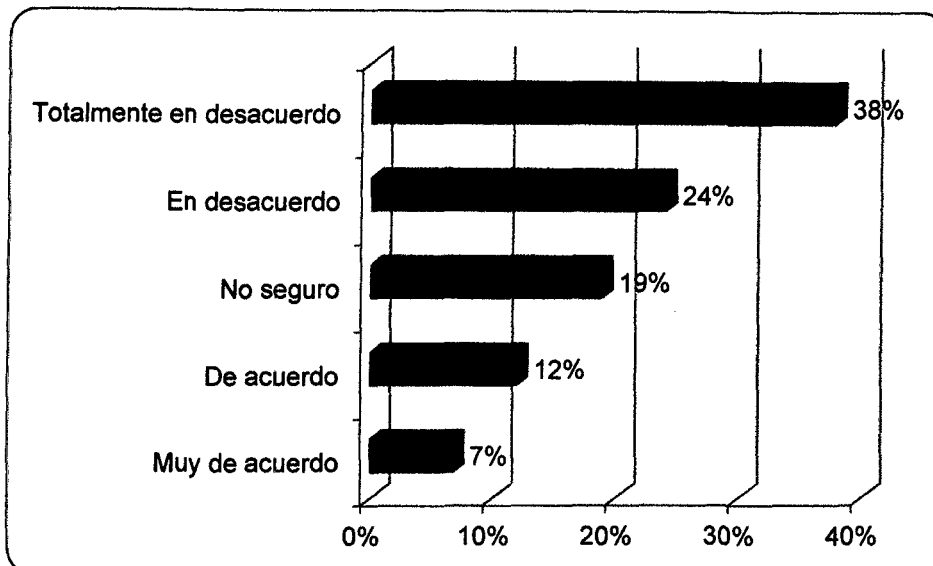
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	4	7%	7%
De acuerdo	7	12%	19%
No seguro	11	19%	38%
En desacuerdo	14	24%	62%
Totalmente en desacuerdo	22	38%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 41

HAY LIBERTAD DE APLICAR SUS PROPIAS TÉCNICAS DE TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA**

A la pregunta planteada hay libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo, a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Macusani, se obtuvo los siguientes resultados, de 58 trabajadores encuestados, 22 manifiestan estar totalmente en desacuerdo con el planteamiento y que esto representa un 38%, 14 manifiestan estar en desacuerdo lo que corresponde a un 24%, 11 trabajadores no están seguros al planteamiento que corresponde a un 19%, 7 trabajadores manifiestan estar de acuerdo con el planteamiento que corresponde a un 12% y finalmente 4 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo en que hay libertad para aplicar sus propias técnicas de trabajo que significa un 7%.

CUADRO 49

**HAY LIBERTAD DE APLICAR SUS PROPIAS
TÉCNICAS DE TRABAJO
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO**

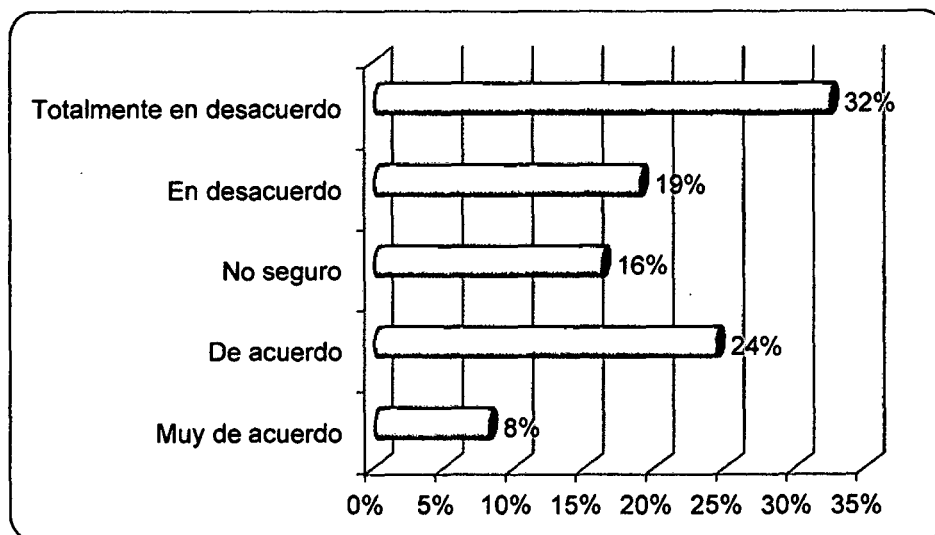
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	6	8%	8%
De acuerdo	18	24%	32%
No seguro	12	16%	49%
En desacuerdo	14	19%	68%
Totalmente en desacuerdo	24	32%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 42

**HAY LIBERTAD DE APLICAR SUS PROPIAS
TÉCNICAS DE TRABAJO
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

Al enunciado planteado hay libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo, a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Azángaro, se obtuvo los siguientes resultados, de 74 trabajadores encuestados, 24 manifiestan estar totalmente en desacuerdo con el planteamiento y que esto representa un 32%, 14 manifiestan estar en desacuerdo lo que corresponde a un 19%, 12 trabajadores no están seguros al planteamiento que corresponde a un 16%, 18 trabajadores manifiestan estar de acuerdo con el planteamiento que corresponde a un 24% y finalmente 6 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo en que hay libertad para aplicar sus propias técnicas de trabajo que significa un 8%.

CUADRO 50
HAY LIBERTAD DE APLICAR SUS PROPIAS
TÉCNICAS DE TRABAJO EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

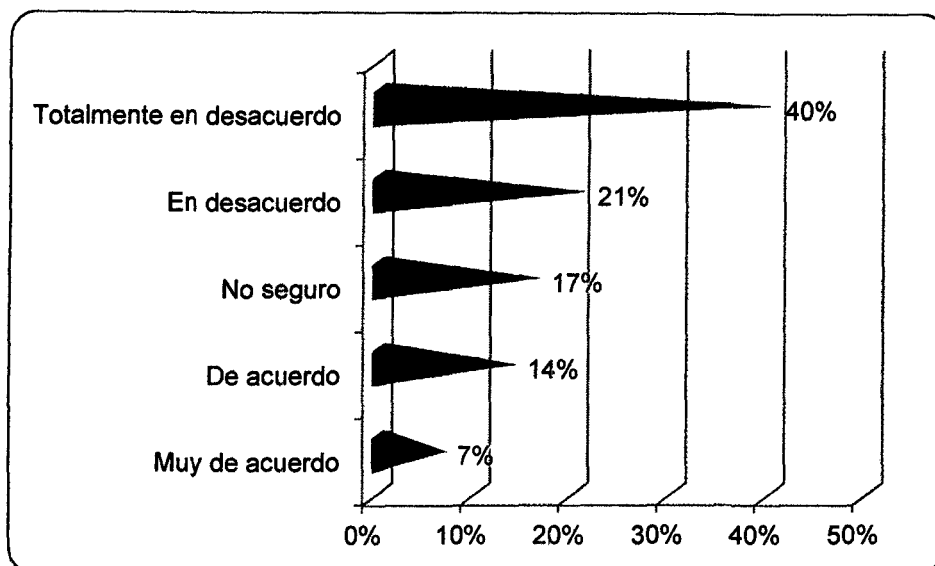
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	3	7%	7%
De acuerdo	6	14%	21%
No seguro	7	17%	38%
En desacuerdo	9	21%	60%
Totalmente en desacuerdo	17	40%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 43

HAY LIBERTAD DE APLICAR SUS PROPIAS TÉCNICAS DE TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE
ELABORACIÓN PROPIA**

A la pregunta planteada hay libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo, a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Collao Ilave, se obtuvo los siguientes resultados, de 42 trabajadores encuestados, 17 manifiestan estar totalmente en desacuerdo con el planteamiento y que esto representa un 40%, 9 manifiestan estar en desacuerdo lo que corresponde a un 21%, 7 trabajadores no están seguros al planteamiento que corresponde a un 17%, 6 trabajadores manifiestan estar de acuerdo con el planteamiento que corresponde a un 14% y finalmente 3 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo en que hay libertad para aplicar sus propias técnicas de trabajo que significa un 7%.

CUADRO 51

**HAY LIBERTAD DE APLICAR SUS PROPIAS
TÉCNICAS DE TRABAJO DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO**

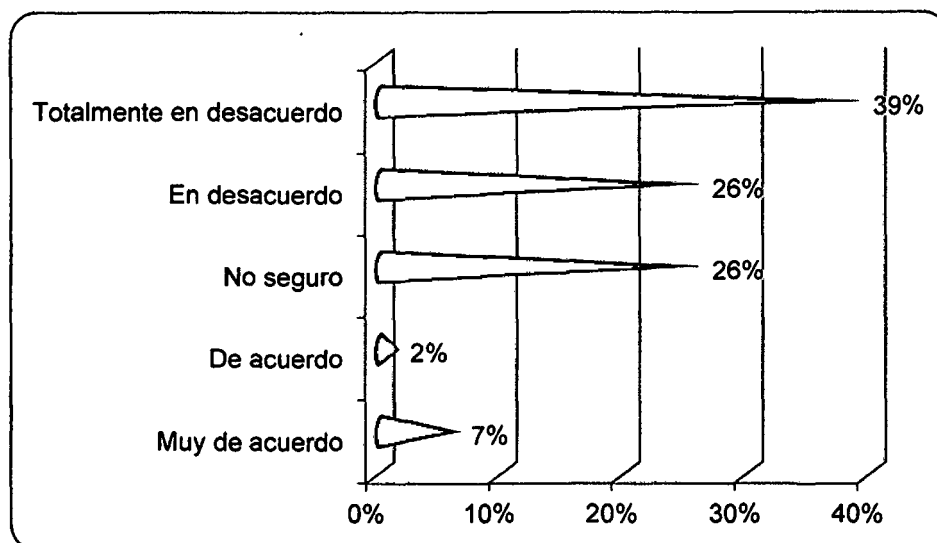
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	4	7%	7%
De acuerdo	1	2%	8%
No seguro	16	26%	34%
En desacuerdo	16	26%	61%
Totalmente en desacuerdo	24	39%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 44

**HAY LIBERTAD DE APLICAR SUS PROPIAS TÉCNICAS
DE TRABAJO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE YUNGUYO**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN: PROPIA

A la pregunta planteada hay libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo, a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Yunguyo, se obtuvo los siguientes resultados, de 61 trabajadores encuestados, 24 manifiestan estar totalmente en desacuerdo con el planteamiento y que esto representa un 39%, 16 manifiestan estar en desacuerdo lo que corresponde a un 26%, 16 trabajadores no están seguros al planteamiento que corresponde a un 26%, un trabajador manifiesta estar de acuerdo con el planteamiento que corresponde a un 2% y finalmente 4 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo en que hay libertad para aplicar sus propias técnicas de trabajo que significa un 7%.

AL ENUNCIADO: LOS EMPLEADOS ASUMEN SU RESPONSABILIDAD EN LA EJECUCIÓN DE SUS TAREAS

CUADRO 52

LOS EMPLEADOS ASUMEN SU RESPONSABILIDAD EN LA EJECUCIÓN DE SUS TAREAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

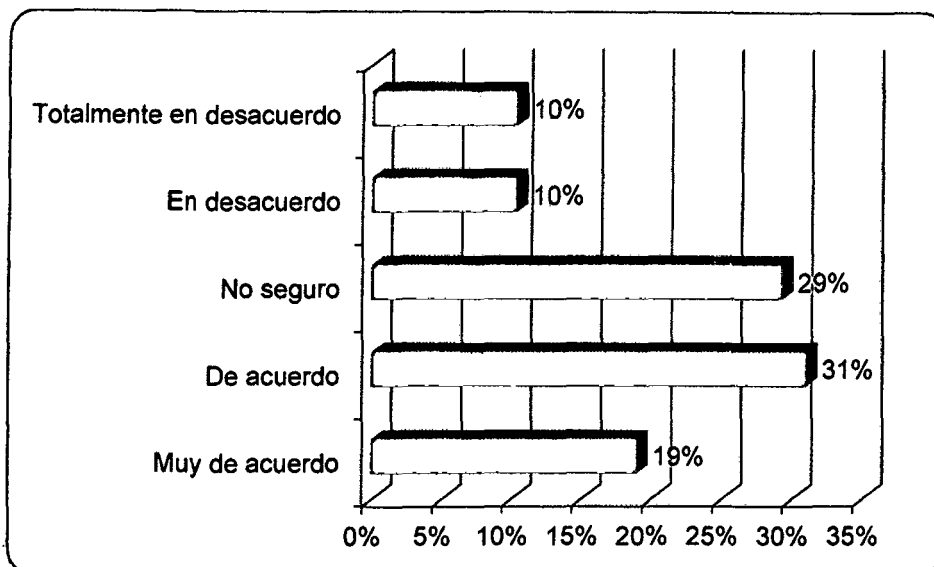
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	11	19%	19%
De acuerdo	18	31%	50%
No seguro	17	29%	79%
En desacuerdo	6	10%	90%
Totalmente en desacuerdo	6	10%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN: PROPIA

FIGURA 45

**LOS EMPLEADOS ASUMEN SU RESPONSABILIDAD
EN LA EJECUCIÓN DE SUS TAREAS DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA**

De conformidad a la encuesta realizada en la Municipalidad Provincial de Macusani, a la pregunta planteada, los empleados asumen su responsabilidad en la ejecución de sus tareas, tenemos los resultados siguientes, de los 58 encuestados 6 trabajadores manifiestan estar totalmente en desacuerdo que corresponde a un 10%, 6 trabajadores manifiestan estar en desacuerdo que corresponde a un 10%, 17 trabajadores manifiestan estar no seguros, que corresponde a un 29%, 18 trabajadores están de acuerdo con el planteamiento y que corresponde a un 31% y finalmente 11 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo lo que corresponde a un 19%.

CUADRO 53

**LOS EMPLEADOS ASUMEN SU RESPONSABILIDAD
EN LA EJECUCIÓN DE SUS TAREAS DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO**

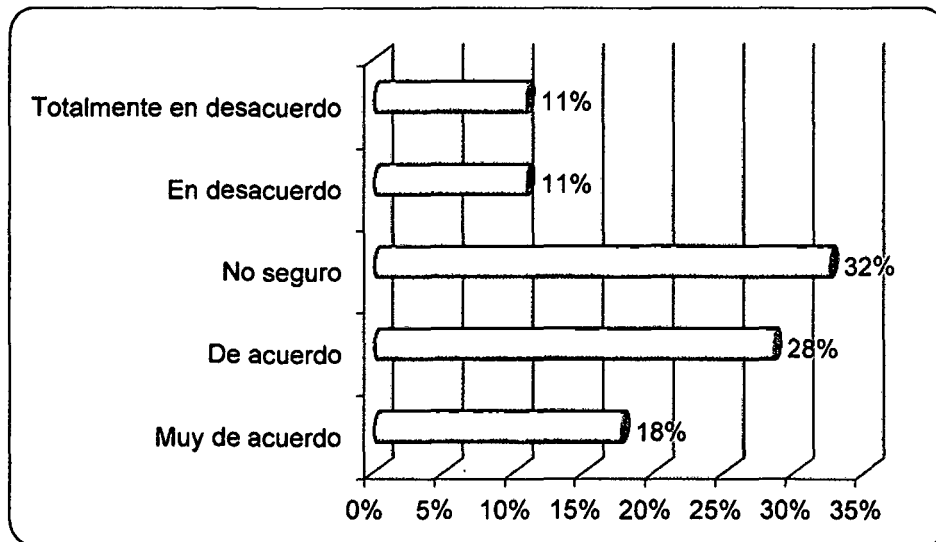
NIVELES DE MEDIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	13	18%	18%
De acuerdo	21	28%	46%
No seguro	24	32%	78%
En desacuerdo	8	11%	89%
Totalmente en desacuerdo	8	11%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 46

**LOS EMPLEADOS ASUMEN SU RESPONSABILIDAD
EN LA EJECUCIÓN DE SUS TAREAS DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

De conformidad a la encuesta realizada en la Municipalidad Provincial de Azángaro, a la pregunta planteada, los empleados asumen su responsabilidad en la ejecución de sus tareas, tenemos los resultados siguientes, de los 74 encuestados 8 trabajadores manifiestan estar totalmente en desacuerdo que corresponde a un 11%, 8 trabajadores manifiestan estar en desacuerdo que corresponde a un 11%, 24 trabajadores manifiestan estar no seguros, que corresponde a un 32%, 21 trabajadores están de acuerdo con el planteamiento y que corresponde a un 28% y finalmente 13 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo lo que corresponde a un 18%.

CUADRO 54

LOS EMPLEADOS ASUMEN SU RESPONSABILIDAD EN LA EJECUCIÓN DE SUS TAREAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

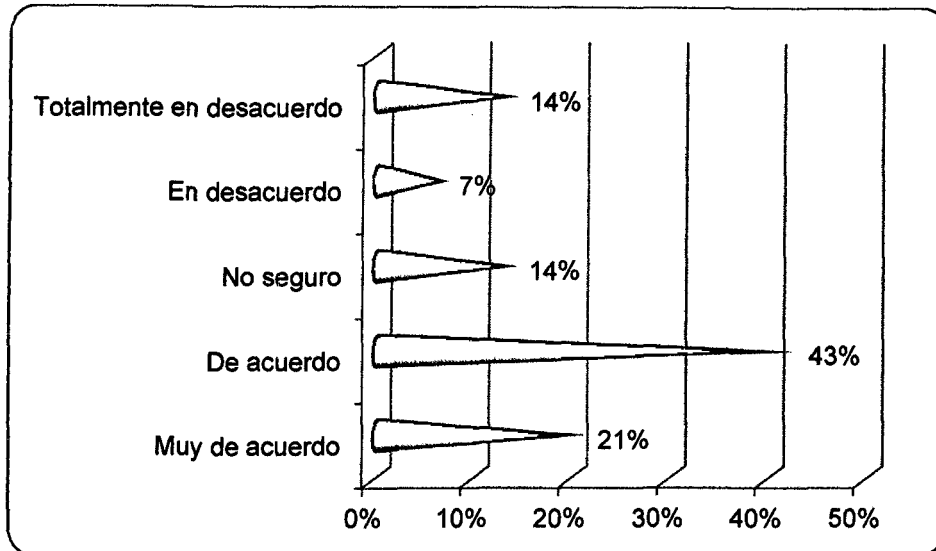
NIVELES DE MEDIDA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	9	21%	21%
De acuerdo	18	43%	64%
No seguro	6	14%	79%
En desacuerdo	3	7%	86%
Totalmente en desacuerdo	6	14%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 47

LOS EMPLEADOS ASUMEN SU RESPONSABILIDAD EN LA EJECUCIÓN DE SUS TAREAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

De conformidad a la encuesta realizada en la Municipalidad Provincial de Collao Ilave, a la pregunta planteada, los empleados asumen su responsabilidad en la ejecución de sus tareas, tenemos los resultados siguientes, de los 42 encuestados 6 trabajadores manifiestan estar totalmente en desacuerdo que corresponde a un 14%, 3 trabajadores manifiestan estar en desacuerdo que corresponde a un 7%, 6 trabajadores manifiestan estar no seguros, que corresponde a un 14%, 18 trabajadores están de acuerdo con el planteamiento y que corresponde a un 43% y finalmente 9 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo lo que corresponde a un 21%.

CUADRO 55

**LOS EMPLEADOS ASUMEN SU RESPONSABILIDAD
EN LA EJECUCIÓN DE SUS TAREAS DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO**

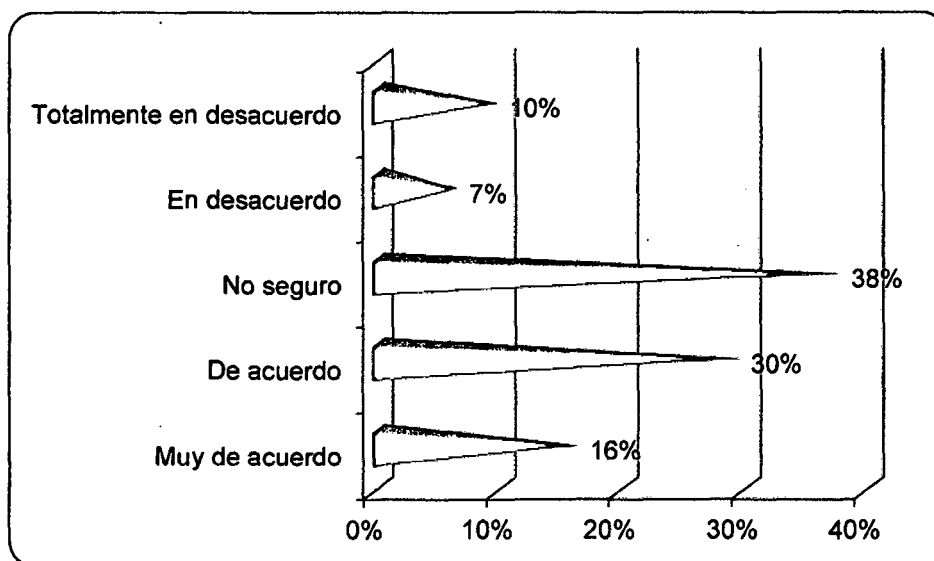
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	10	16%	16%
De acuerdo	18	30%	46%
No seguro	23	38%	84%
En desacuerdo	4	7%	90%
Totalmente en desacuerdo	6	10%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 48

**LOS EMPLEADOS ASUMEN SU RESPONSABILIDAD
EN LA EJECUCIÓN DE SUS TAREAS DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

De conformidad a la encuesta realizada en la Municipalidad Provincial de Yunguyo a la pregunta planteada, los empleados asumen su responsabilidad en la ejecución de sus tareas, tenemos los resultados siguientes, de los 61 encuestados 6 trabajadores manifiestan estar totalmente en desacuerdo que corresponde a un 10%, 4 trabajadores manifiestan estar en desacuerdo que corresponde a un 7%, 23 trabajadores manifiestan estar no seguros, que corresponde a un 38%, 18 trabajadores están de acuerdo con el planteamiento y que corresponde a un 30% y finalmente 10 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo lo que corresponde a un 16%.

AL ENUNCIADO: ESTA DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN Y DEL JEFE INMEDIATO

CUADRO 56
ESTÁ DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN
Y DEL JEFE INMEDIATO EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

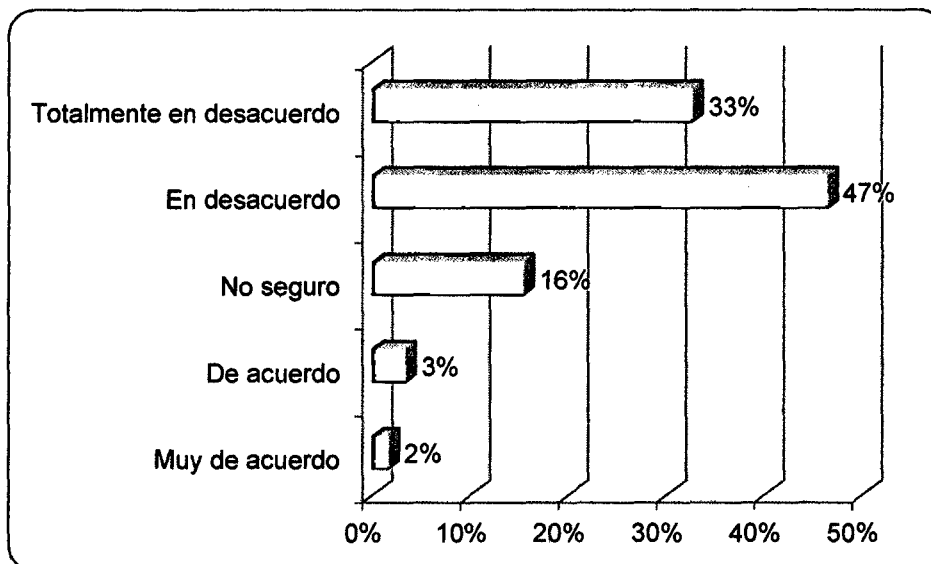
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	1	2%	2%
De acuerdo	2	3%	5%
No seguro	9	16%	21%
En desacuerdo	27	47%	67%
Totalmente en desacuerdo	19	33%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 49

ESTÁ DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN Y DEL JEFE INMEDIATO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA**

A la pregunta está de acuerdo con las políticas de la institución y del jefe inmediato, realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Macusani, cuyos resultados detallamos a continuación, de los 58 trabajadores, 19 manifiestan estar totalmente en desacuerdo que corresponde a un 33%, 27 trabajadores manifiestan estar en desacuerdo que corresponde a un 47%, 9 trabajadores manifiestan estar no seguros y que corresponde a un 16%, 2 trabajadores manifiestan estar de acuerdo que corresponde a un 3%, un trabajador manifiesta estar muy de acuerdo al planteamiento y que corresponde a un 2% de los encuestados.

CUADRO 57

**ESTÁ DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS
DE LA INSTITUCIÓN Y DEL JEFE INMEDIATO
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO**

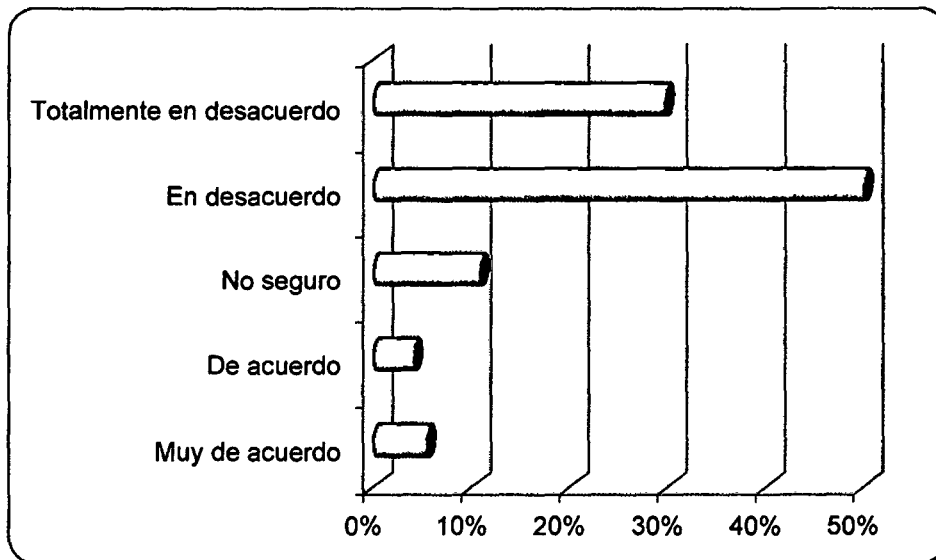
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	4	5%	5%
De acuerdo	3	4%	9%
No seguro	8	11%	20%
En desacuerdo	37	50%	70%
Totalmente en desacuerdo	22	30%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 50

**ESTÁ DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE LA
INSTITUCIÓN Y DEL JEFE INMEDIATO EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

A la pregunta está de acuerdo con las políticas de la institución y del jefe inmediato, realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Azángaro, cuyos resultados detallamos a continuación, de los 74 trabajadores, 22 manifiestan estar totalmente en desacuerdo que corresponde a un 30%, 37 trabajadores manifiestan estar en desacuerdo que corresponde a un 50%, 8 trabajadores manifiestan estar no seguros y que corresponde a un 11%, 3 trabajadores manifiestan estar de acuerdo que corresponde a un 4%, 4 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo al planteamiento y que corresponde a un 5% de los encuestados.

CUADRO 58

ESTÁ DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN Y DEL JEFE INMEDIATO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

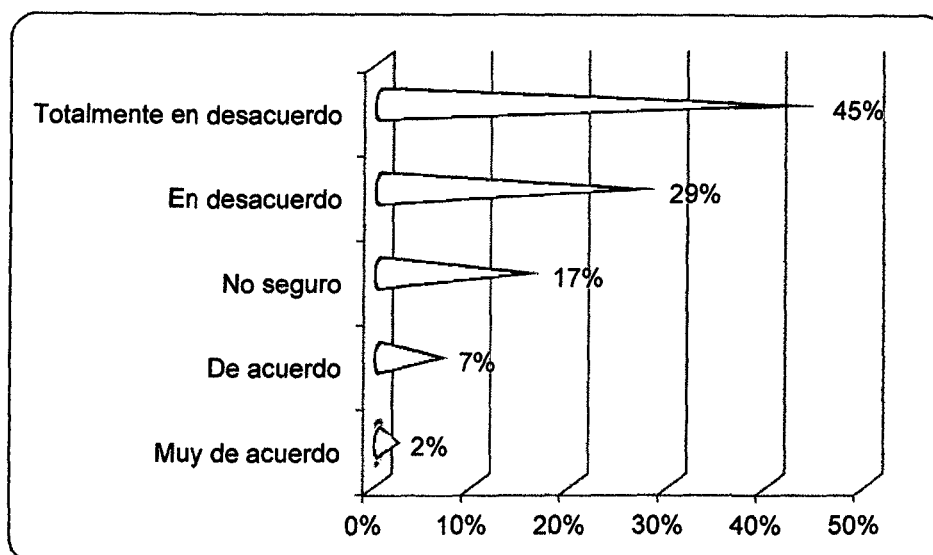
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	1	2%	2%
De acuerdo	3	7%	10%
No seguro	7	17%	26%
En desacuerdo	12	29%	55%
Totalmente en desacuerdo	19	45%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 51

**ESTÁ DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS
DE LA INSTITUCIÓN Y DEL JEFE INMEDIATO
EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL COLLAO ILAVE**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE
ELABORACIÓN PROPIA**

A la pregunta está de acuerdo con las políticas de la institución y del jefe inmediato, realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Collao Ilave, cuyos resultados detallamos a continuación, de los 42 trabajadores, 19 manifiestan estar totalmente en desacuerdo que corresponde a un 45%, 12 trabajadores manifiestan estar en desacuerdo que corresponde a un 29%, 7 trabajadores manifiestan estar no seguros y que corresponde a un 17%, 3 trabajadores manifiestan estar de acuerdo que corresponde a un 7%, un trabajador manifiesta estar muy de acuerdo al planteamiento y que corresponde a un 2% de los encuestados.

CUADRO 59

ESTA DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN Y DEL JEFE INMEDIATO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

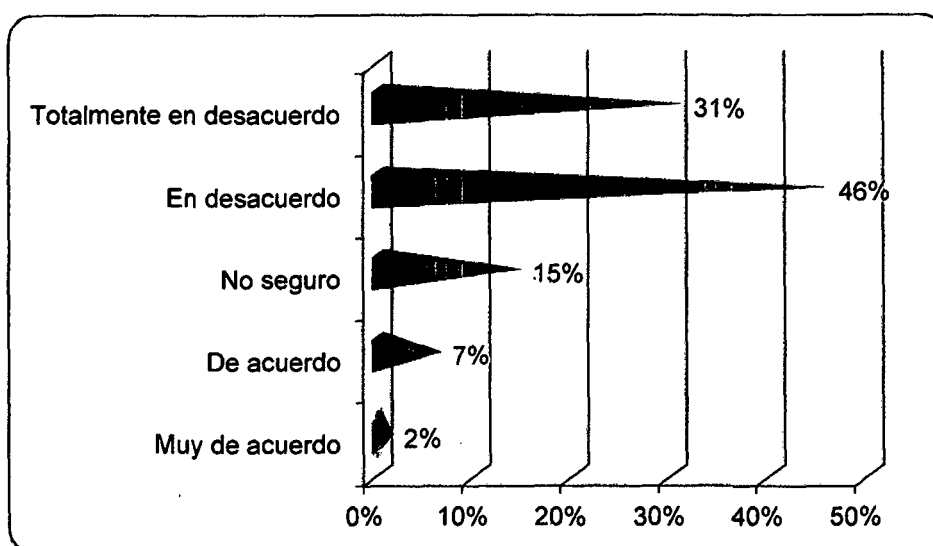
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	1	2%	2%
De acuerdo	4	7%	8%
No seguro	9	15%	23%
En desacuerdo	28	46%	69%
Totalmente en desacuerdo	19	31%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 52

ESTA DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN Y DEL JEFE INMEDIATO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

A la pregunta está de acuerdo con las políticas de la institución y del jefe inmediato, realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de

Yunguyo, cuyos resultados detallamos a continuación, de los 61 trabajadores, 19 manifiestan estar totalmente en desacuerdo que corresponde a un 31%, 28 trabajadores manifiestan estar en desacuerdo que corresponde a un 46%, 9 trabajadores manifiestan estar no seguros y que corresponde a un 15%, 4 trabajadores manifiestan estar de acuerdo que corresponde a un 7%, un trabajador manifiesta estar muy de acuerdo al planteamiento y que corresponde a un 2% de los encuestados.

AL ENUNCIADO: SE APROVECHA AL MÁXIMO LAS HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS A SU CARGO PARA EL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS

CUADRO 60

SE APROVECHA AL MÁXIMO LAS HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS A SU CARGO PARA EL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

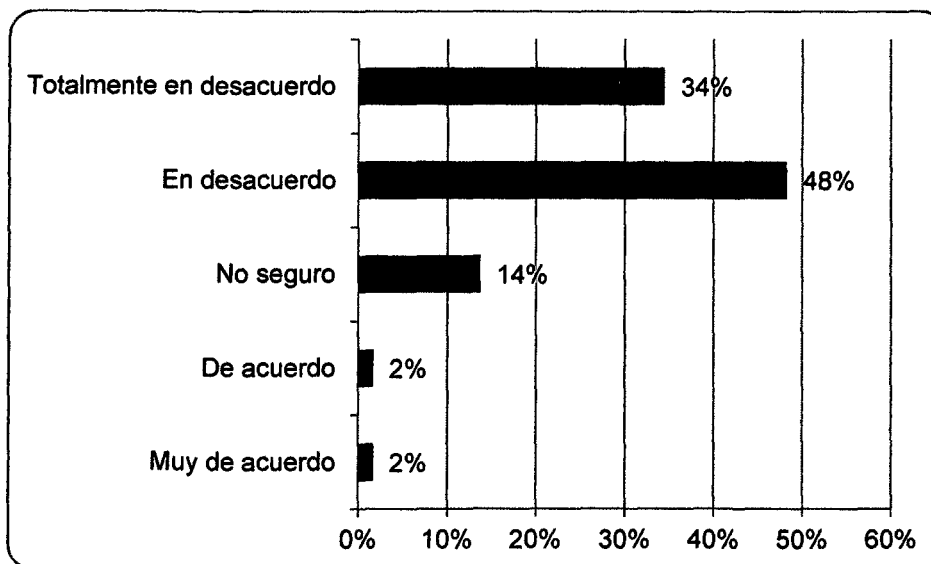
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	1	2%	2%
De acuerdo	1	2%	3%
No seguro	8	14%	17%
En desacuerdo	28	48%	66%
Totalmente en desacuerdo	20	34%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 53

SE APROVECHA AL MÁXIMO LAS HABILIDADES DE LOSEMPLEADOS A SU CARGO PARA EL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA**

De acuerdo a la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Macusani con la pregunta, se aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de metas y objetivos, se obtuvo los siguientes resultados, de los 58 trabajadores encuestados 20 manifiestan estar totalmente en desacuerdo que significa un 34%, 28 manifiestan estar en desacuerdo y que significa un 48%, 8 de los trabajadores manifiestan no estar seguros lo que corresponde a un 14%, un trabajador manifiesta estar de acuerdo a lo planteado lo que corresponde a un 2%, y finalmente un trabajador manifiesta estar muy de acuerdo y que corresponde a un 2%.

CUADRO 61

SE APROVECHA AL MÁXIMO LAS HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS A SU CARGO PARA EL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

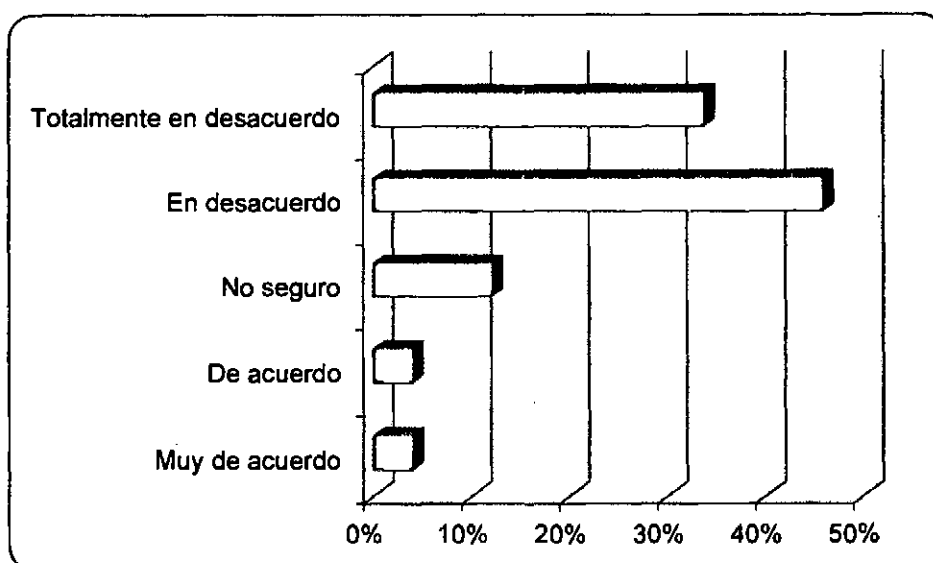
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	3	4%	4%
De acuerdo	3	4%	8%
No seguro	9	12%	20%
En desacuerdo	34	46%	66%
Totalmente en desacuerdo	25	34%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 54

SE APROVECHA AL MÁXIMO LAS HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS A SU CARGO PARA EL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo a la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Azángaro con la pregunta, se aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de metas y objetivos, se obtuvo los siguientes resultados, de los 74 trabajadores encuestados 25 manifiestan estar totalmente en desacuerdo que significa un 34%, 34 manifiestan estar en desacuerdo y que significa un 46%, 9 de los trabajadores manifiestan no estar seguros lo que corresponde a un 12%, 3 trabajadores manifiestan estar de acuerdo a lo planteado lo que corresponde a un 4%, y finalmente 3 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo y que corresponde a un 4%.

CUADRO 62

SE APROVECHA AL MÁXIMO LAS HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS A SU CARGO PARA EL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

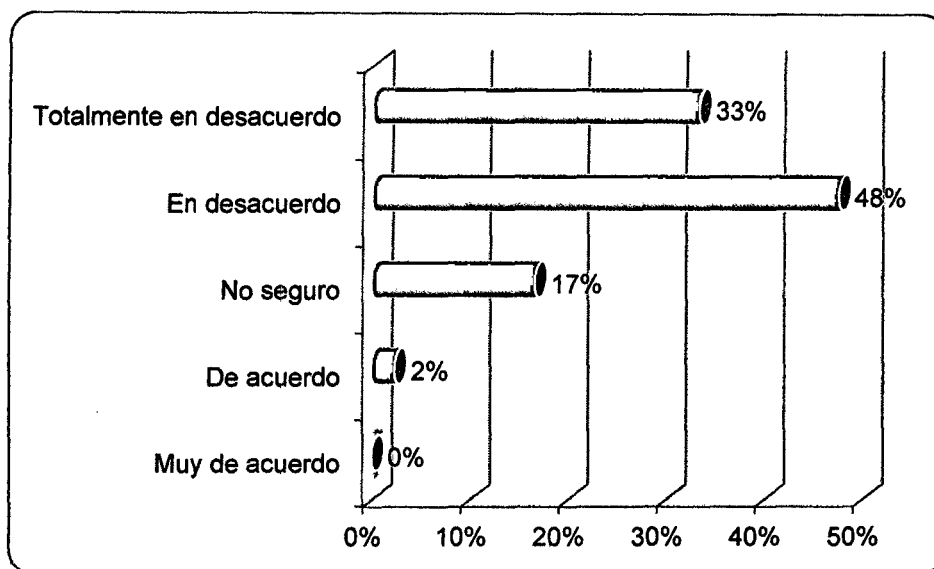
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%
De acuerdo	1	2%	2%
No seguro	7	17%	19%
En desacuerdo	20	48%	67%
Totalmente en desacuerdo	14	33%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 55

APROVECHA AL MÁXIMO LAS HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS A SU CARGO PARA EL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo a la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Collao llave con la pregunta, se aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de metas y objetivos, se obtuvo los siguientes resultados, de los 42 trabajadores encuestados 14 manifiestan estar totalmente en desacuerdo que significa un 33%, 20 manifiestan estar en desacuerdo y que significa un 48%, 7 de los trabajadores manifiestan no estar seguros lo que corresponde a un 17%, un trabajador manifiesta estar de acuerdo a lo planteado lo que corresponde a un 2%, y finalmente ni un trabajador manifiesta estar muy de acuerdo y que corresponde a un 0%.

CUADRO 63

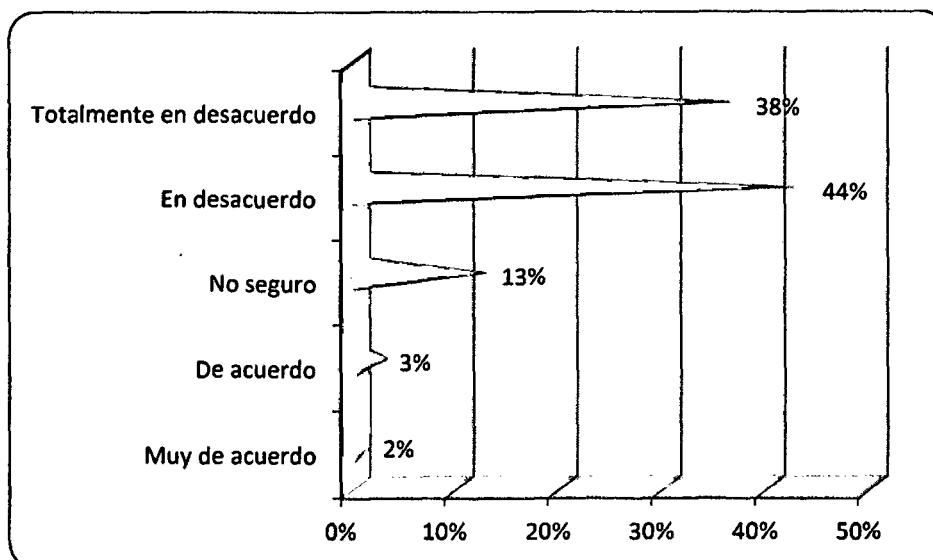
SE APROVECHA AL MÁXIMO LAS HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS A SU CARGO PARA EL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	1	2%	2%
De acuerdo	2	3%	5%
No seguro	8	13%	18%
En desacuerdo	27	44%	62%
Totalmente en desacuerdo	23	38%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 56

SE APROVECHA AL MÁXIMO LAS HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS A SU CARGO PARA EL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo a la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Yunguyo con la pregunta, se aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de metas y objetivos, se obtuvo los siguientes resultados, de los 61 trabajadores encuestados 23 manifiestan estar totalmente en desacuerdo que significa un 38%, 27 manifiestan estar en desacuerdo y que significa un 44%, 8 de los trabajadores manifiestan no estar seguros lo que corresponde a un 13%, 2 trabajadores manifiestan estar de acuerdo a lo planteado lo que corresponde a un 3%, y finalmente un trabajador manifiesta estar muy de acuerdo y que corresponde a un 2%.

CUADRO 64

HAY LIBERTAD DE APLICAR SUS PROPIAS TÉCNICAS DE TRABAJO EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	4	2%	2%
De acuerdo	12	5%	7%
No seguro	15	6%	13%
En desacuerdo	113	48%	61%
Totalmente en desacuerdo	92	39%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 64

**LOS EMPLEADOS ASUMEN SU RESPONSABILIDAD EN LA
EJECUCIÓN DE SUS TAREAS EN LAS MUNICIPALIDADES
PROVINCIALES
MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO**

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	43	18%	18%
De acuerdo	75	32%	50%
No seguro	71	30%	80%
En desacuerdo	21	9%	89%
Totalmente en desacuerdo	26	11%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 65

**ESTA DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN
Y DEL JEFE INMEDIATO EN LAS MUNICIPALIDADES
PROVINCIALES
MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO**

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	7	3%	3%
De acuerdo	12	5%	8%
No seguro	33	14%	22%
En desacuerdo	105	44%	67%
Totalmente en desacuerdo	79	33%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 67

SE APROVECHA AL MÁXIMO LAS HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS A SU CARGO PARA EL LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

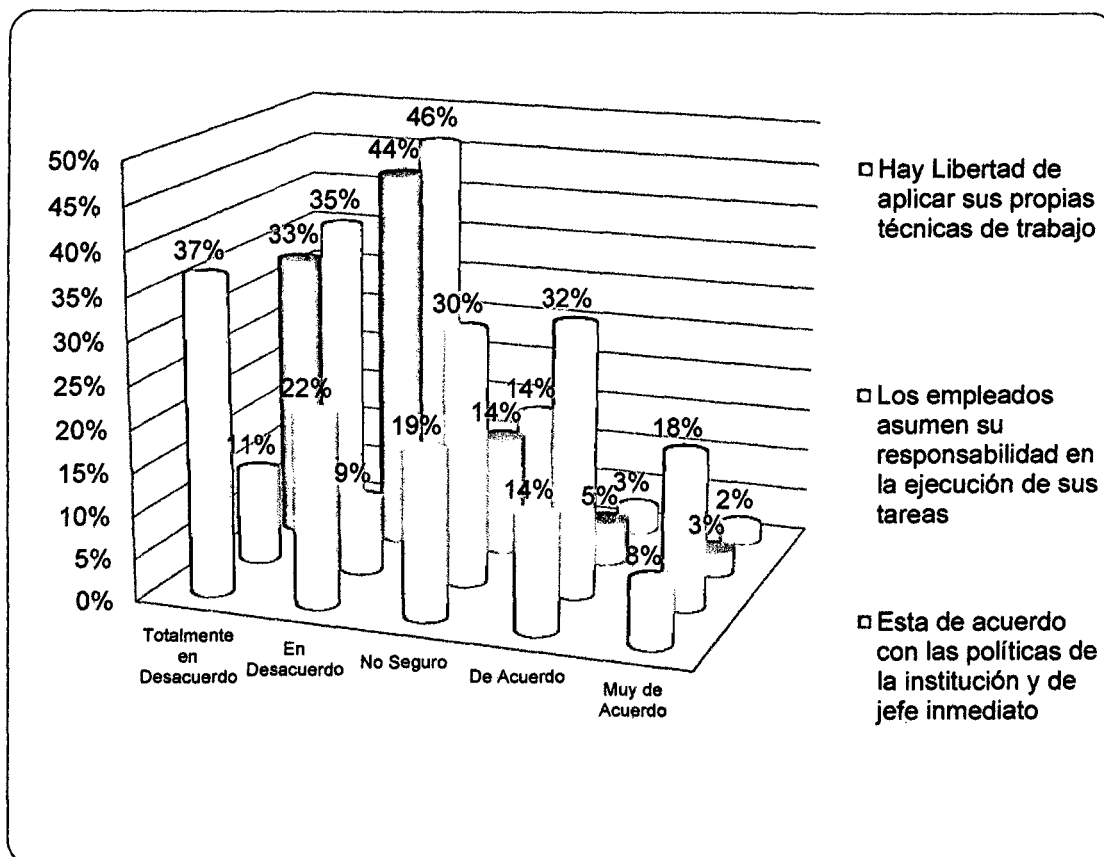
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	5	2%	2%
De acuerdo	7	3%	5%
No seguro	32	14%	19%
En desacuerdo	109	46%	65%
Totalmente en desacuerdo	83	35%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 57

**NIVEL DEL DESEMPEÑO EN RESPONSABILIDAD
EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES
MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

A continuación describiremos los resultados obtenidos a fin medir los niveles de desempeño de los trabajadores de los Municipios materia de investigación, a través de los resultados de la interrogante, a la pregunta creando un escenario de: hay libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo en el desempeño de sus funciones y competencias, 37% de los encuestados manifestaron estar totalmente en desacuerdo puesto que para ellos la aplicación de sus técnicas implicaría ir contra las normas, reglamentos y las costumbres establecidas por sus jefes inmediatos que hace imposible la aplicación de técnicas creativas e

innovadoras en el mejoramiento de los servicios que prestan dichas instituciones. De los resultados un 22 % de los encuestados manifiestan estar en desacuerdo respecto de que si hay libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo, y el 19% de los encuestados manifiestan no estar seguro de dicho escenario, contrariamente manifiestan estar de acuerdo con el escenario corresponde a un 14% de los encuestados, y finalmente los que manifiestan estar muy de acuerdo con que hay libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo corresponde a un 8% de los encuestados que representa un porcentaje bajo.

Los resultados respecto a la apreciación de los trabajadores a la pregunta si los empleados asumen su responsabilidad en la ejecución de sus tareas los encuestados manifiestan en un 32% estar de acuerdo puesto que de acuerdo a las normas de los sistemas administrativos del sector público se establecen las responsabilidades de los trabajadores, un 30% manifiestan no estar seguros de asumirla, y un 18 % manifiestan estar muy de acuerdo es decir seguros de asumir sus responsabilidades, el 30% de los encuestados manifiestan no estas seguros de asumir sus responsabilidades, y 11% de los encuestados manifiestan estar totalmente en desacuerdo a la situación en que los empleados asumen su responsabilidad en la ejecución de sus tareas y los que están en desacuerdo en este punto corresponde a un 9% de los encuestados.

En esta parte describiremos el punto en el que los encuestados responde respecto así están de acuerdo con las políticas de la institución y de su jefe inmediato cuyo resultaos so lo siguientes en un 44% manifiestan estar en desacuerdo con las políticas de la institución y de su jefe inmediato, seguidamente el 33% que representa a 79 trabajadores dicen estar totalmente

en desacuerdo de las políticas y de su jefe inmediato en el desarrollo de su trabajo en la institución, y con una representatividad del 14% de los encuestados manifiesta su inseguridad relativa a las políticas y jefe inmediato. Por otro lado el 5% de los trabajadores manifiestan estar de acuerdo con las políticas de la institución o con la aplicabilidad de su jefe inmediato y el 3% de los encuestados manifiesta estar muy de acuerdo.

Con referencia a la pregunta o la situación creada de si se aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de metas y objetivos los resultados fueron los siguientes: en un 46% que representa a 105 trabajadores manifiestan estar en desacuerdo y el 35% manifiestan estar totalmente en desacuerdo, los que no están seguros representa un 14%, y los que están de acuerdo representa un 3% y finalmente los que están muy de acuerdo son un 2% de los encuestados.

De los resultados se puede deducir que en materia de responsabilidad, que los trabajadores asumen su responsabilidad dentro del ámbito de sus funciones sin que estas se interrelaciones con las políticas y las directivas emanadas por las normas de los sistemas administrativos, esta deligación no permite una evaluación conjunta de la responsabilidad que deben asumir los trabajadores en función a la misión y visión institucional, es decir la responsabilidad de los trabajadores se ciñe, se enmarca y se limita al círculo de las funciones de cada uno de los trabajadores, ello repercute en el cumplimiento deficiente de los fines y objetivos institucionales.

4.5. CONOCER COMO ES EL DESEMPEÑO EN ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE LOS TRABAJADORES.

AL ENUNCIADO: LOS EMPLEADOS MANTIENEN EL ORDEN EN SUS TAREAS A REALIZAR.

CUADRO 68

LOS EMPLEADOS MANTIENEN EL ORDEN EN SUS TAREAS A REALIZAR EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

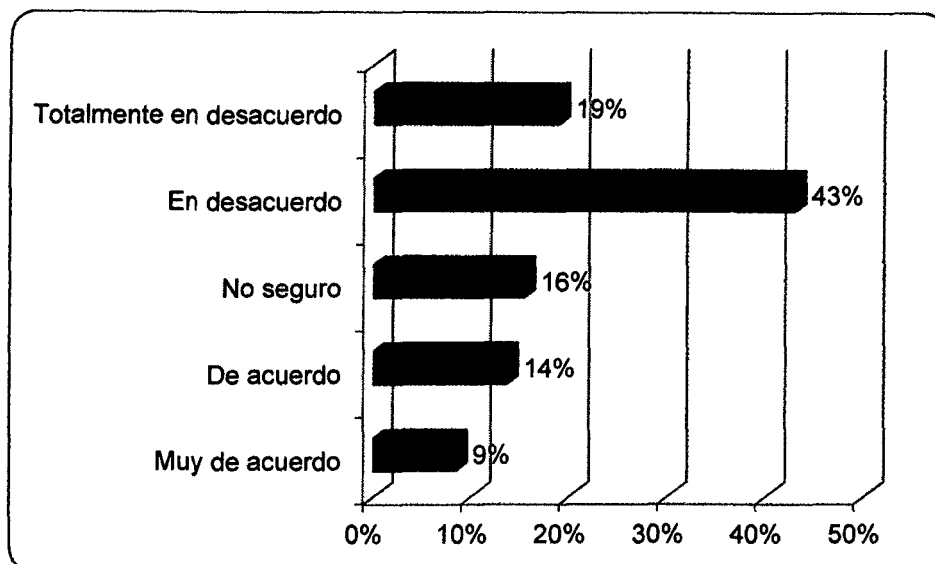
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	5	9%	9%
De acuerdo	8	14%	22%
No seguro	9	16%	38%
En desacuerdo	25	43%	81%
Totalmente en desacuerdo	11	19%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 58

LOS EMPLEADOS MANTIENEN EL ORDEN EN SUS TAREAS A REALIZAR EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA**

De la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Macusani a la pregunta los empleados mantienen el orden en sus tareas a realizar. Se obtuvo los siguientes resultados, de los 58 trabajadores, 11 están totalmente en desacuerdo al planteamiento hecho que significa un 19%, 25 de los trabajadores están en desacuerdo que significa un 43%, 9 trabajadores no están seguros que significa un 16%, 8 trabajadores manifiestan estar de acuerdo que significa un 14%, 5 trabajadores están muy de acuerdo que significa un 9%.

CUADRO 69

LOS EMPLEADOS MANTIENEN EL ORDEN EN SUS TAREAS A REALIZAR EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

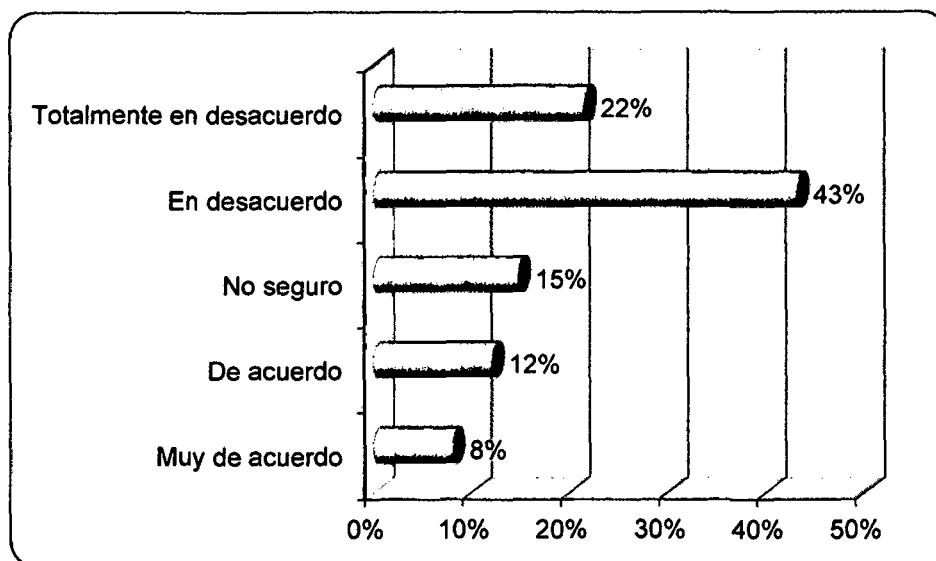
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	6	8%	8%
De acuerdo	9	12%	20%
No seguro	11	15%	35%
En desacuerdo	32	43%	78%
Totalmente en desacuerdo	16	22%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 59

LOS EMPLEADOS MANTIENEN EL ORDEN EN SUS TAREAS A REALIZAR EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

De la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Azángaro a la pregunta los empleados mantienen el orden en sus tareas a

realizar. Se obtuvo los siguientes resultados, de los 74 trabajadores, 16 están totalmente en desacuerdo al planteamiento hecho que significa un 22%, 32 de los trabajadores están en desacuerdo que significa un 43%, 11 trabajadores no están seguros que significa un 15%, 9 trabajadores manifiestan estar de acuerdo que significa un 12%, 6 trabajadores están muy de acuerdo que significa un 8%.

CUADRO 70

LOS EMPLEADOS MANTIENEN EL ORDEN EN SUS TAREAS A REALIZAR EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

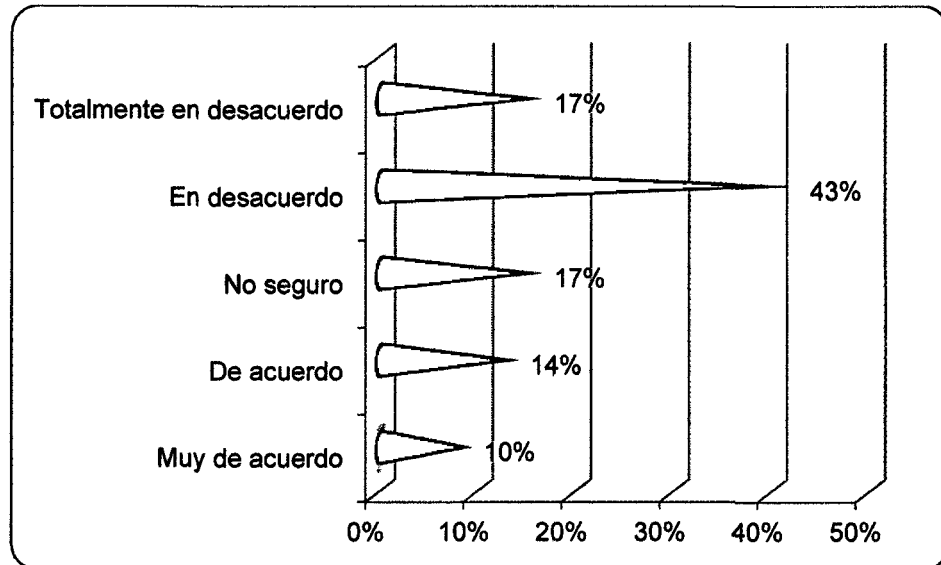
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	4	10%	10%
De acuerdo	6	14%	24%
No seguro	7	17%	40%
En desacuerdo	18	43%	83%
Totalmente en desacuerdo	7	17%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 60

LOS EMPLEADOS MANTIENEN EL ORDEN EN SUS TAREAS A REALIZAR EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE
ELABORACIÓN PROPIA

De la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Collao llave a la pregunta los empleados mantienen el orden en sus tareas a realizar. Se obtuvo los siguientes resultados, de los 42 trabajadores, 7 están totalmente en desacuerdo al planteamiento hecho que significa un 17%, 18 de los trabajadores están en desacuerdo que significa un 43%, 7 trabajadores no están seguros que significa un 17%, 6 trabajadores manifiestan estar de acuerdo que significa un 14%, 4 trabajadores están muy de acuerdo que significa un 10%.

CUADRO 71

**LOS EMPLEADOS MANTIENEN EL ORDEN EN SUS TAREAS
A REALIZAR EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE YUNGUYO**

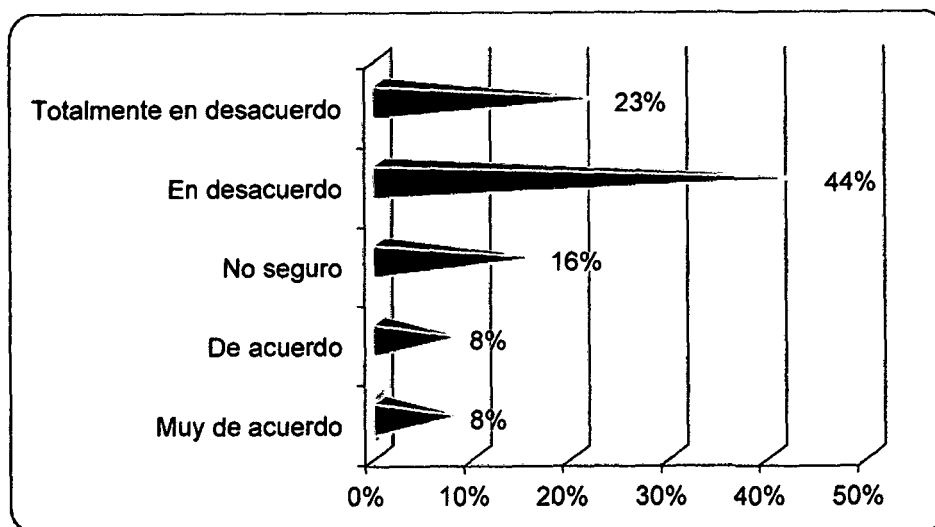
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	5	8%	8%
De acuerdo	5	8%	16%
No seguro	10	16%	33%
En desacuerdo	27	44%	77%
Totalmente en desacuerdo	14	23%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 61

**LOS EMPLEADOS MANTIENEN EL ORDEN EN
SUS TAREAS A REALIZAR EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE YUNGUYO**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

De la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Yunguyo a la pregunta los empleados mantienen el orden en sus tareas a

realizar. Se obtuvo los siguientes resultados, de los 61 trabajadores, 14 están totalmente en desacuerdo al planteamiento hecho que significa un 23%, 27 de los trabajadores están en desacuerdo que significa un 44%, 10 trabajadores no están seguros que significa un 16%, 5 trabajadores manifiestan estar de acuerdo que significa un 8%, 5 trabajadores están muy de acuerdo que significa un 8%.

AL ENUNCIADO: PLANIFICAN SU TRABAJO DE ACUERDO A PARÁMETROS ESTABLECIDOS POR LA INSTITUCIÓN.

CUADRO 72

PLANIFICAN SU TRABAJO DE ACUERDO A PARÁMETROS ESTABLECIDOS POR LA INSTITUCIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

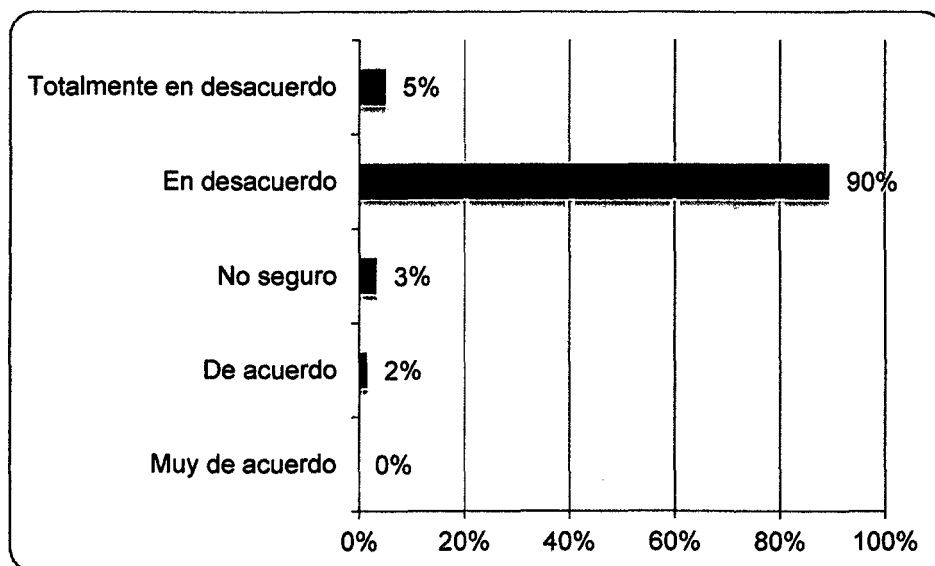
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%
De acuerdo	1	2%	2%
No seguro	2	3%	5%
En desacuerdo	52	90%	95%
Totalmente en desacuerdo	3	5%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 62

PLANIFICAN SU TRABAJO DE ACUERDO A PARÁMETROS ESTABLECIDOS POR LA INSTITUCIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA**

Con respecto a la pregunta, planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución. Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Macusani respondieron de la siguiente manera, de los 58 trabajadores, 3 de ellos están totalmente en desacuerdo al planteamiento realizado y que significa un 5%, 52 trabajadores manifiestan estar en desacuerdo y que corresponde a un 90%, 2 trabajadores no están seguros respecto al planteamiento realizado y que significa un 3%, un trabajador está de acuerdo con el planteamiento y que corresponde un 2%, y finalmente no existe trabajadores que optaron por el nivel muy de acuerdo y que significa un 0%.

CUADRO 73

PLANIFICAN SU TRABAJO DE ACUERDO A PARÁMETROS ESTABLECIDOS POR LA INSTITUCIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

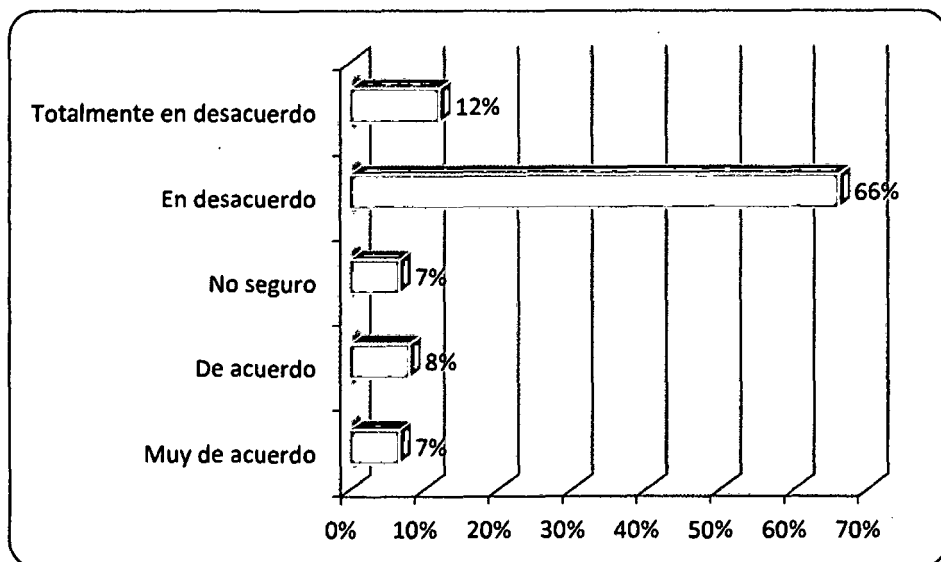
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	5	7%	7%
De acuerdo	6	8%	15%
No seguro	5	7%	22%
En desacuerdo	49	66%	88%
Totalmente en desacuerdo	9	12%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 63

PLANIFICAN SU TRABAJO DE ACUERDO A PARÁMETROS ESTABLECIDOS POR LA INSTITUCIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

Con respecto a la pregunta, planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución. Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Azángaro respondieron de la siguiente manera, de los 74 trabajadores, 9 de ellos están totalmente en desacuerdo al planteamiento realizado y que significa un 12%, 49 trabajadores manifiestan estar en desacuerdo y que corresponde a un 66%, 5 trabajadores no están seguros respecto al planteamiento realizado y que significa un 7%, 6 trabajadores están de acuerdo con el planteamiento y que corresponde un 8%, y finalmente 5 trabajadores que optaron por el nivel muy de acuerdo y que significa un 7%.

CUADRO 74

PLANIFICAN SU TRABAJO DE ACUERDO A PARÁMETROS ESTABLECIDOS POR LA INSTITUCIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

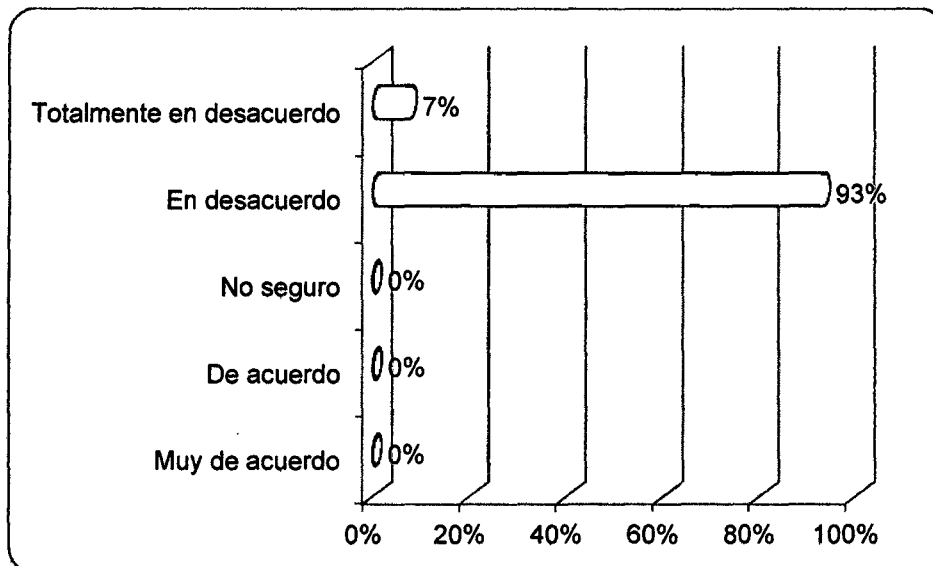
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	0	0%	0%
De acuerdo	0	0%	0%
No seguro	0	0%	0%
En desacuerdo	39	93%	93%
Totalmente en desacuerdo	3	7%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 64

PLANIFICAN SU TRABAJO DE ACUERDO A PARÁMETROS ESTABLECIDOS POR LA INSTITUCIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE
ELABORACIÓN PROPIA**

Con respecto a la pregunta, planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución. Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Collao Ilave respondieron de la siguiente manera, de los 42 trabajadores, 3 de ellos están totalmente en desacuerdo al planteamiento realizado y que significa un 7%, 39 trabajadores manifiestan estar en desacuerdo y que corresponde a un 93%, 0 trabajadores no están seguros respecto al planteamiento realizado y que significa un 0%, ni un trabajador está de acuerdo con el planteamiento y que corresponde un 0%, y finalmente no existe trabajadores que optaron por el nivel muy de acuerdo y que significa un 0%.

CUADRO 75

PLANIFICAN SU TRABAJO DE ACUERDO A PARÁMETROS ESTABLECIDOS POR LA INSTITUCIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

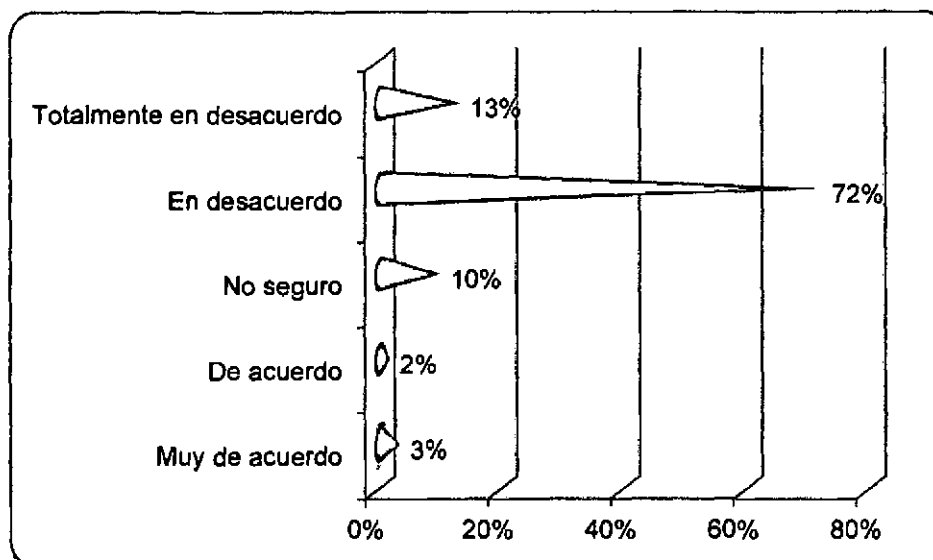
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	2	3%	3%
De acuerdo	1	2%	5%
No seguro	6	10%	15%
En desacuerdo	44	72%	87%
Totalmente en desacuerdo	8	13%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 65

PLANIFICAN SU TRABAJO DE ACUERDO A PARÁMETROS ESTABLECIDOS POR LA INSTITUCIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

Con respecto a la pregunta, planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución. Los trabajadores de la Municipalidad Provincial de

Yunguyo respondieron de la siguiente manera, de los 61 trabajadores, 8 de ellos están totalmente en desacuerdo al planteamiento realizado y que significa un 13%, 44 trabajadores manifiestan estar en desacuerdo y que corresponde a un 72%, 6 trabajadores no están seguros respecto al planteamiento realizado y que significa un 10%, un trabajador está de acuerdo con el planteamiento y que corresponde un 2%, y finalmente 2 trabajadores que optaron por el nivel muy de acuerdo y que significa un 3%.

AL ENUNCIADO: REALIZAN AGENDAS DE TRABAJO PARA EL CONTROL DIARIO DE LAS ACTIVIDADES.

CUADRO 76

REALIZAN AGENDAS DE TRABAJO PARA EL CONTROL DIARIO DE LAS ACTIVIDADES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

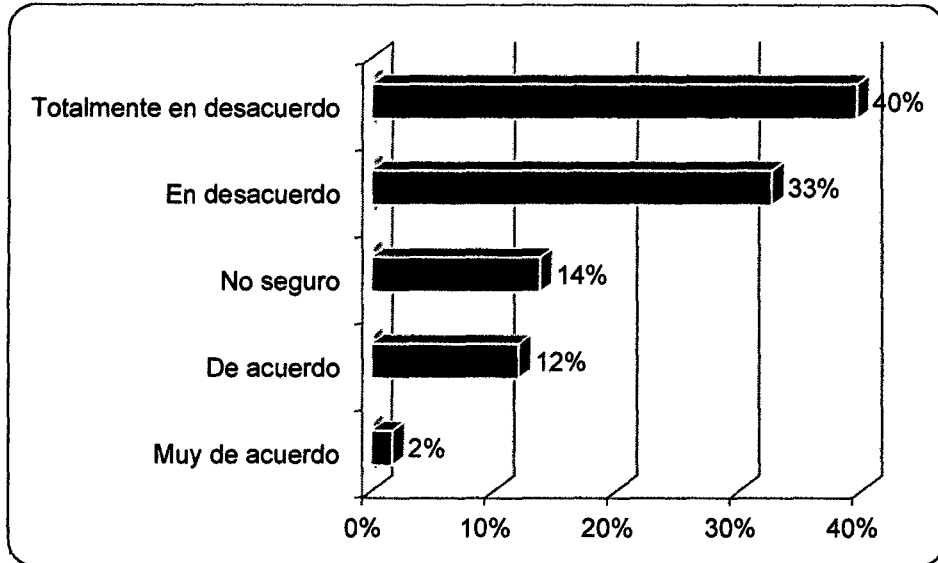
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	1	2%	2%
De acuerdo	7	12%	14%
No seguro	8	14%	28%
En desacuerdo	19	33%	60%
Totalmente en desacuerdo	23	40%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 66

REALIZAN AGENDAS DE TRABAJO PARA EL CONTROL DIARIO DE LAS ACTIVIDADES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA**

De acuerdo a la encuesta aplicada a trabajadores de la Municipalidad Provincial de Macusani, a la pregunta: realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades. Se tuvo los siguientes resultados de los 58 trabajadores de la Municipalidad, 23 manifiestan estar totalmente en desacuerdo y que significa un 40%, 19 manifiestan estar en desacuerdo que significa un 33%, 9 trabajadores no están seguros con el planteamiento y que significa un 14 %, 7 trabajadores manifiestan estar de acuerdo lo que significa un 12 %, y por ultimo solo un trabajador está muy de acuerdo con el planteamiento y que significa un 2% de los trabajadores encuestados.

CUADRO 77

**REALIZAN AGENDAS DE TRABAJO PARA EL CONTROL
DIARIO DE LAS ACTIVIDADES EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO**

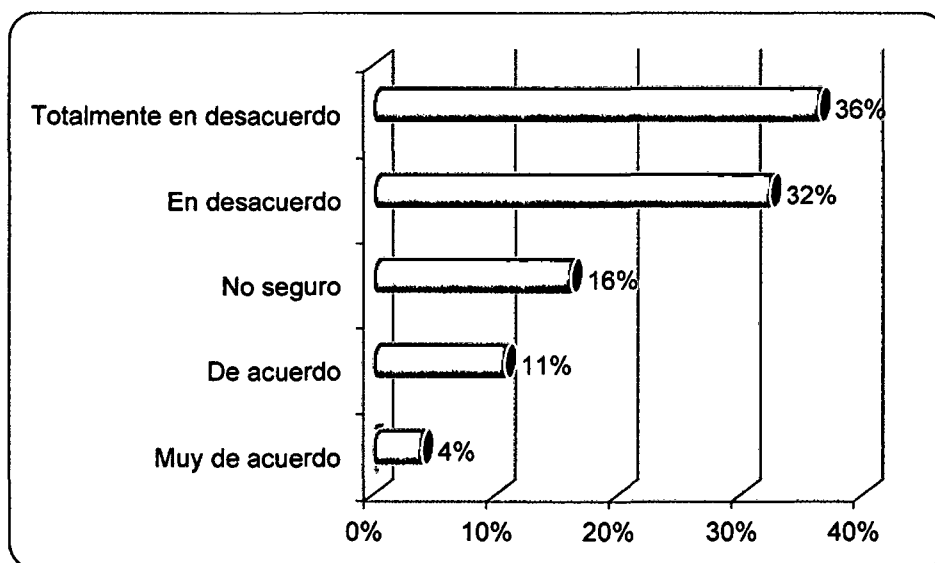
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	3	4%	4%
De acuerdo	8	11%	15%
No seguro	12	16%	31%
En desacuerdo	24	32%	64%
Totalmente en desacuerdo	27	36%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 67

**REALIZAN AGENDAS DE TRABAJO PARA EL CONTROL
DIARIO DE LAS ACTIVIDADES EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO
ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo a la encuesta aplicada a trabajadores de la Municipalidad Provincial de Azángaro, a la pregunta: realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades. Se tuvo los siguientes resultados de los 74 trabajadores de la Municipalidad, 27 manifiestan estar totalmente en desacuerdo y que significa un 36%, 24 manifiestan estar en desacuerdo que significa un 32%, 12 trabajadores no están seguros con el planteamiento y que significa un 16%, 8 trabajadores manifiestan estar de acuerdo lo que significa un 11%, y por ultimo 3 trabajadores están muy de acuerdo con el planteamiento y que significa un 4% de los trabajadores encuestados.

CUADRO 78

REALIZAN AGENDAS DE TRABAJO PARA EL CONTROL DIARIO DE LAS ACTIVIDADES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

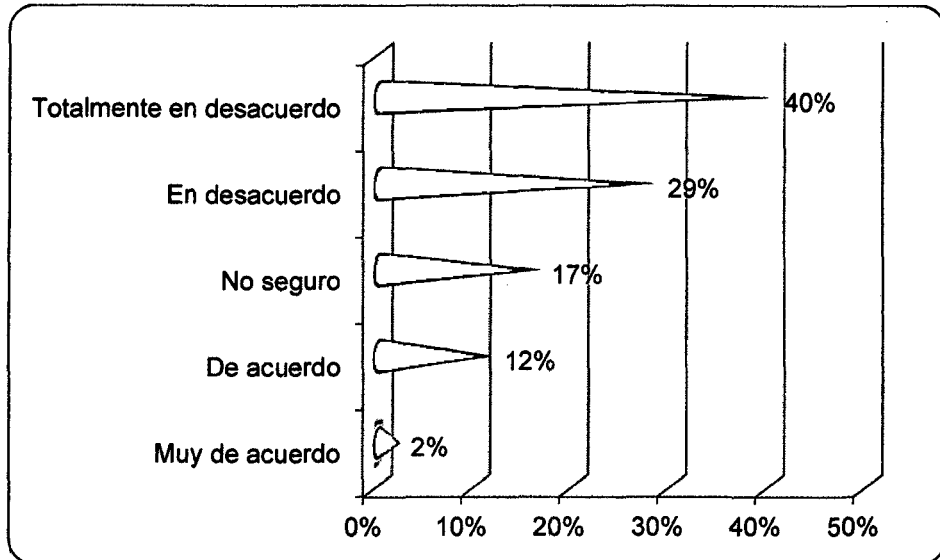
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	1	2%	2%
De acuerdo	5	12%	14%
No seguro	7	17%	31%
En desacuerdo	12	29%	60%
Totalmente en desacuerdo	17	40%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 68

**REALIZAN AGENDAS DE TRABAJO PARA EL CONTROL
DIARIO DE LAS ACTIVIDADES EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE
ELABORACIÓN PROPIA**

De acuerdo a la encuesta aplicada a trabajadores de la Municipalidad Provincial de Collao Ilave, a la pregunta: realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades. Se tuvo los siguientes resultados de los 42 trabajadores de la Municipalidad, 17 manifiestan estar totalmente en desacuerdo y que significa un 40%, 12 manifiestan estar en desacuerdo que significa un 29%, 7 trabajadores no están seguros con el planteamiento y que significa un 17 %, 5 trabajadores manifiestan estar de acuerdo lo que significa un 12 %, y por ultimo solo un trabajador está muy de acuerdo con el planteamiento y que significa un 2% de los trabajadores encuestados.

CUADRO 79

**REALIZAN AGENDAS DE TRABAJO PARA EL CONTROL
DIARIO DE LAS ACTIVIDADES EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO**

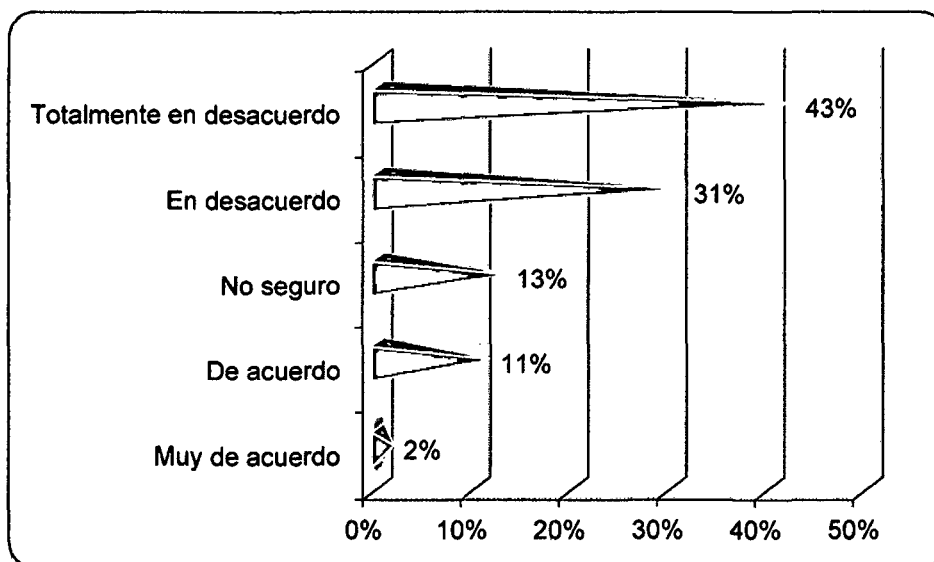
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	1	2%	2%
De acuerdo	7	11%	13%
No seguro	8	13%	26%
En desacuerdo	19	31%	57%
Totalmente en desacuerdo	26	43%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 69

**REALIZAN AGENDAS DE TRABAJO PARA EL CONTROL
DIARIO DE LAS ACTIVIDADES EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

De acuerdo a la encuesta aplicada a trabajadores de la Municipalidad Provincial de Yunguyo, a la pregunta: realizan agendas de trabajo para el control diario de

las actividades. Se tuvo los siguientes resultados de los 61 trabajadores de la Municipalidad, 26 manifiestan estar totalmente en desacuerdo y que significa un 43%, 19 manifiestan estar en desacuerdo que significa un 31%, 8 trabajadores no están seguros con el planteamiento y que significa un 13 %, 7 trabajadores manifiestan estar de acuerdo lo que significa un 11%, y por ultimo solo un trabajador está muy de acuerdo con el planteamiento y que significa un 2% de los trabajadores encuestados.

CUADRO 80

LOS EMPLEADOS MANTIENEN EL ORDEN EN SUS TAREAS A REALIZAR EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	21	9%	9%
De acuerdo	28	12%	21%
No seguro	37	16%	36%
En desacuerdo	102	43%	80%
Totalmente en desacuerdo	48	20%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 81

PLANIFICAN SU TRABAJO DE ACUERDO A PARÁMETROS ESTABLECIDOS POR LA INSTITUCIÓN EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	7	3%	3%
De acuerdo	8	3%	6%
No seguro	13	6%	12%
En desacuerdo	185	78%	90%
Totalmente en desacuerdo	23	10%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 82

REALIZAN AGENDAS DE TRABAJO PARA EL CONTROL DIARIO DE LAS ACTIVIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

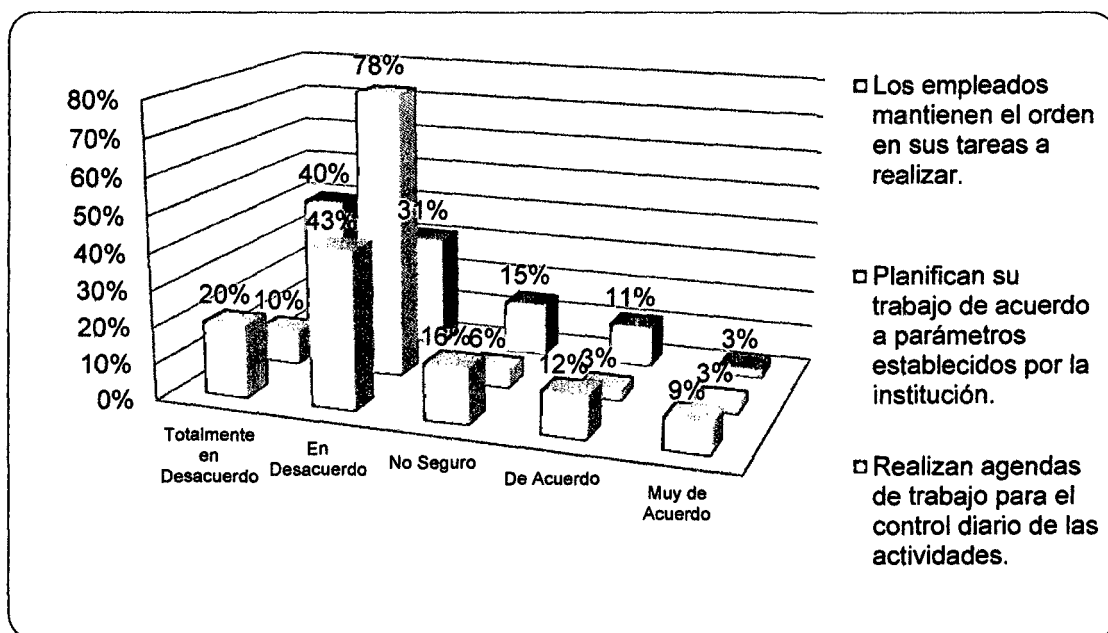
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	6	3%	3%
De acuerdo	27	11%	14%
No seguro	35	15%	29%
En desacuerdo	74	31%	60%
Totalmente en desacuerdo	94	40%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 70

NIVEL DE DESEMPEÑO EN ORGANIZACIÓN DE TRABAJO EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

A través de la figura mediremos los niveles de organización de trabajo que existen en las municipalidades materia de investigación a través de la respuesta obtenida de los trabajadores de dichas municipalidades y ello nos ayudará a identificar el nivel de desempeño en materia de organización de trabajo.

Al enunciado planteado de que si los empleados mantienen el orden en sus tareas a realizar se tuvo que 20% se encuentra totalmente en desacuerdo y el 43% de los encuestados que corresponde a 109 trabajadores manifiestan su desacuerdo a este hecho; de otro lado el 16% de los trabajadores manifiestan no estar seguros de este hecho; De los encuestados el 12 y 9% manifiestan estar de acuerdo y estar muy de acuerdo al hecho que los empleados mantienen el orden de sus tareas a realizar.

Dentro de la medición para la organización del trabajo se plantea el siguiente enunciado: Planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución por lo cual se obtuvo los siguientes resultados de la medición, 23 de los entrevistados que representa el 10 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo; y 185 encuestados que representan el 78% de los encuestados manifiestan estar en desacuerdo con el planteamiento; y por otro lado los que manifiestan de no estar seguros si se cumple dicho enunciado son 13 personas que representan el 6% de los encuestados. Contrariamente de los encuestados 8 de ellos que representan al 3% dicen estar de acuerdo y que están muy de acuerdo representa el 3% que los trabajadores planifican su trabajo de acuerdo a los parámetros establecidos por la institución.

Otro de los enunciados que mide la eficiente organización del trabajo en las Municipalidades materia de investigación es el hecho de que realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades y de acuerdo a las encuestas se tuvo los siguientes resultados: que 94 trabajadores que representa el 40% señala estar totalmente en desacuerdo con el enunciado, y 74 de los encuestados que representan al 31% manifiestan estar en desacuerdo con el hecho de realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades, y los trabajadores que desconocen el proceso o son indiferentes a ello son en número de 13 que representan al 6% de los encuestados, y por otro lado el 11% y 3% manifiestan estar de acuerdo y asimismo muy de acuerdo respectivamente en la realización de agendas de trabajo para el control diario de las actividades. De los resultados se aprecia que, la institución no cuenta con una estructura organizativa que permita delimitar fehacientemente las responsabilidades, funciones de los trabajadores, la misma que obedece principalmente a las

restricciones y limitaciones que tiene estas organizaciones para su adecuación y desarrollo. No estando bien definida una organización, es evidente que repercutirá en el desarrollo de los propios trabajadores con la consecuente ineficiencia en los resultados. De otra parte se aprecia que no existe una planificación adecuada para el desarrollo de las actividades, consecuentemente no permite una evaluación idónea, a fin de tomar medidas correctivas, estos hechos repercuten la insatisfacción de los trabajadores, siendo sus niveles porcentuales bajísimos, como consecuencia del desorden y falta de organización.

4.6. CONOCER EL DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN DEL VOLUMEN DE TRABAJO DE LOS TRABAJADORES.

AL ENUNCIADO: EL PERSONAL REALIZA EL TRABAJO DENTRO DE SU JORNADA LABORAL DE OFICINA

CUADRO 83

EL PERSONAL REALIZA EL TRABAJO DENTRO DE SU JORNADA LABORAL DE OFICINA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

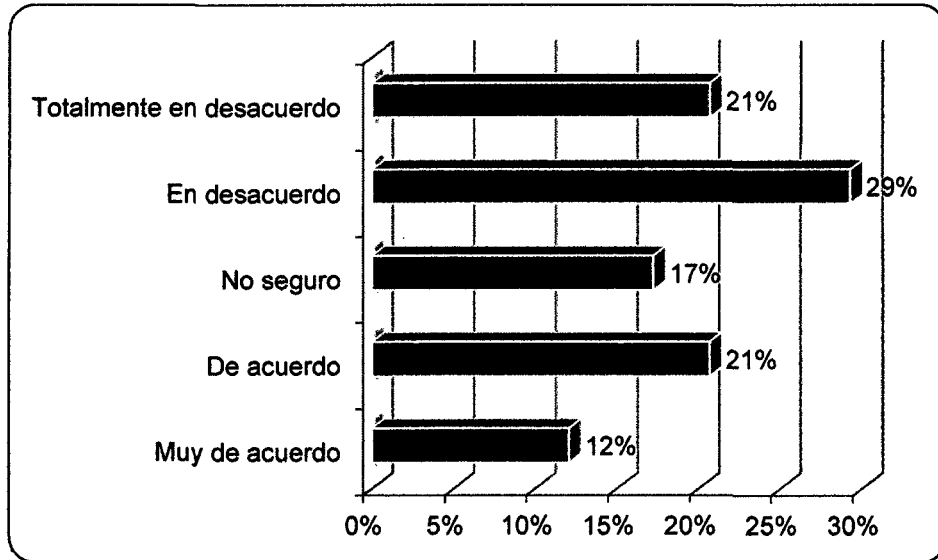
NIVEL DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	7	12%	12%
De acuerdo	12	21%	33%
No seguro	10	17%	50%
En desacuerdo	17	29%	79%
Totalmente en desacuerdo	12	21%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 71

EL PERSONAL REALIZA EL TRABAJO DENTRO DE SU JORNADA LABORAL DE OFICINA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA**

De la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Macusani a la pregunta, el personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina, cuyo resultado es que 12 trabajadores que representan al 21% esta totalmente en desacuerdo al planteamiento hecho, 17 trabajadores que representa el 29% esta en desacuerdo, 10 trabajadores que representan el 17% de los encuestados manifiesta su aceptación, 12 trabajadores representados por un 21% manifiestan estar de acuerdo y finalmente 7 trabajadores representado por un 12% maniestan estar muy de acuerdo en que el personal realiza su trabajo dentro de su jornada laboral de oficina, cuyos resultados reflejan que no existe un planeamiento adecuado en la ejecución de labores del personal y lo que les lleva a tomarse un tiempo adicional para el cumplimiento de sus objetivos.

CUADRO 84

EL PERSONAL REALIZA EL TRABAJO DENTRO DE SU JORNADA LABORAL DE OFICINA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

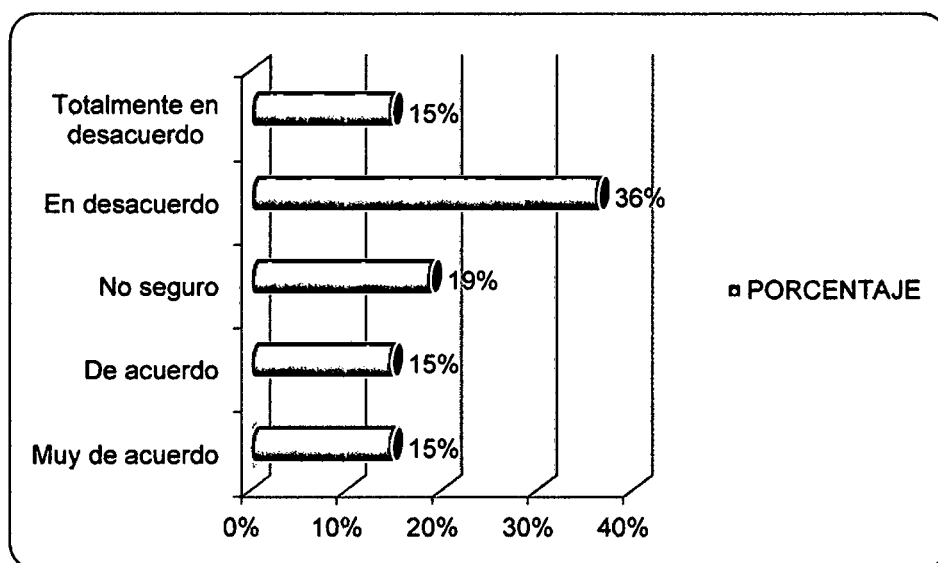
NIVEL DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	11	15%	15%
De acuerdo	11	15%	30%
No seguro	14	19%	49%
En desacuerdo	27	36%	85%
Totalmente en desacuerdo	11	15%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 72

EL PERSONAL REALIZA EL TRABAJO DENTRO DE SU JORNADA LABORAL DE OFICINA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

De la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Azangaro a la pregunta, el personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina, cuyo resultado es que 11 trabajadores que representan al 15% esta totalmente en desacuerdo al planteamiento hecho, 27 trabajadores que representa el 36% esta en desacuerdo, 14 trabajadores que representan el 19% de los encuestados manifiesta su aceptación, 11 trabajadores representados por un 15% manifiestan estar de acuerdo y finalmente 11 trabajadores representado por un 15% maniestan estar muy de acuerdo en que el personal realiza su trabajo dentro de su jornada laboral de oficina, cuyos resultados reflejan que no existe un planeamiento adecuado en la ejecución de labores del personal y lo que les lleva a tomarse un tiempo adicional para el cumplimiento de sus objetivos.

CUADRO 85

EL PERSONAL REALIZA EL TRABAJO DENTRO DE SU JORNADA LABORAL DE OFICINA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

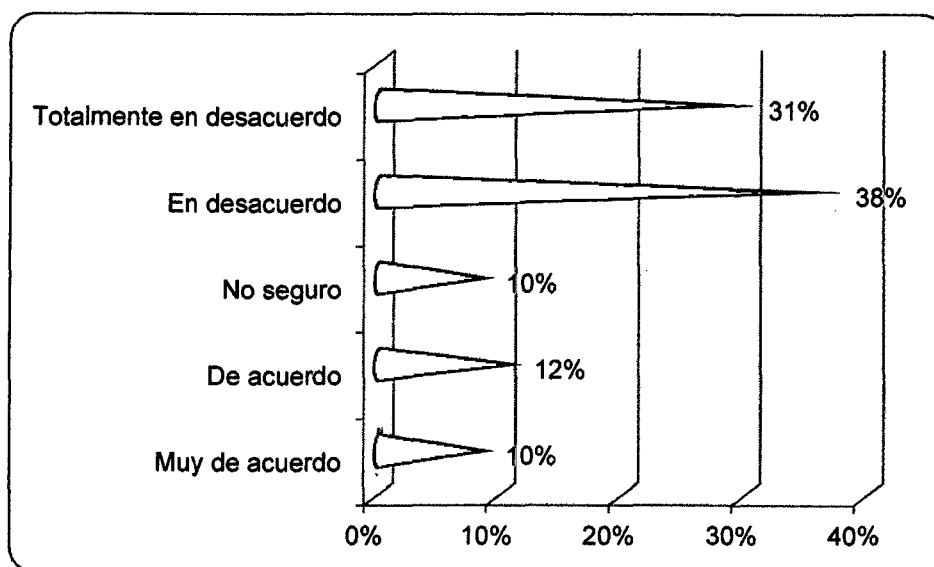
NIVEL DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	4	10%	10%
De acuerdo	5	12%	21%
No seguro	4	10%	31%
En desacuerdo	16	38%	69%
Totalmente en desacuerdo	13	31%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 73

EL PERSONAL REALIZA EL TRABAJO DENTRO DE SU JORNADA LABORAL DE OFICINA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE
ELABORACIÓN PROPIA**

De la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Collao Ilave a la pregunta, el personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina, cuyo resultado es que 13 trabajadores que representan al 31% esta totalmente en desacuerdo al planteamiento hecho, 16 trabajadores que representa el 38% esta en desacuerdo, 4 trabajadores que representan el 10% de los encuestados manifiesta su aceptación, 5 trabajadores representados por un 12% manifiestan estar de acuerdo y finalmente 4 trabajadores representado por un 10% maniestan estar muy de acuerdo en que el personal realiza su trabajo dentro de su jornada laboral de oficina, cuyos resultados reflejan que no existe un planeamiento adecuado en la ejecución de labores del personal y lo que les lleva a tomarse un tiempo adicional para el cumplimiento de sus objetivos.

CUADRO 86

EL PERSONAL REALIZA EL TRABAJO DENTRO DE SU JORNADA LABORAL DE OFICINA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

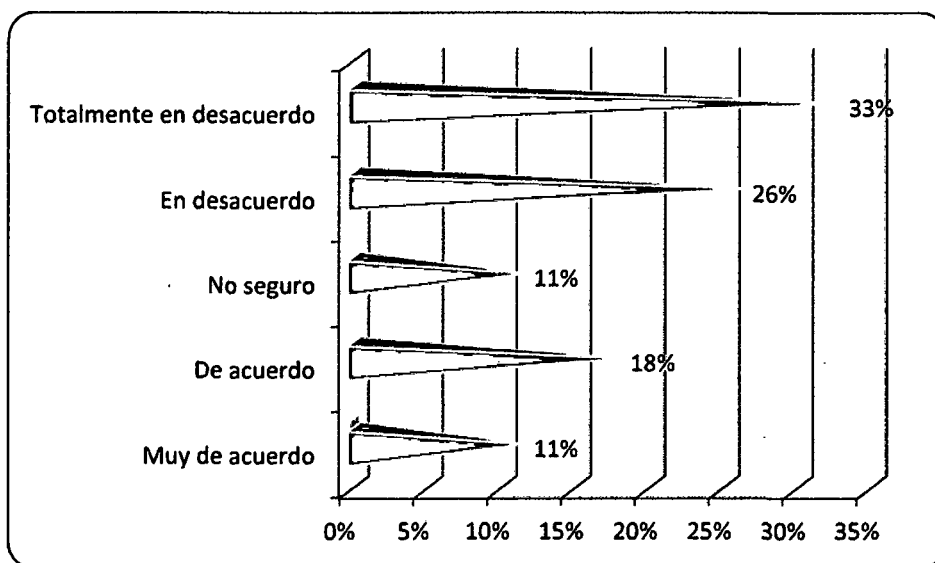
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	7	11%	11%
De acuerdo	11	18%	30%
No seguro	7	11%	41%
En desacuerdo	16	26%	67%
Totalmente en desacuerdo	20	33%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 74

EL PERSONAL REALIZA EL TRABAJO DENTRO DE SU JORNADA LABORAL DE OFICINA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

De la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Yunguyo a la pregunta, el personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina, cuyo resultado es que 20 trabajadores que representan al 33% esta totalmente en desacuerdo al planteamiento hecho, 16 trabajadores que representa el 26% esta en desacuerdo, 7 trabajadores que representan el 11% de los encuestados manifiesta su aceptación, 11 trabajadores representados por un 18% manifiestan estar de acuerdo y finalmente 7 trabajadores representado por un 11% maniestan estar muy de acuerdo en que el personal realiza su trabajo dentro de su jornada laboral de oficina, cuyos resultados reflejan que no existe un planeamiento adecuado en la ejecución de labores del personal y lo que les lleva a tomarse un tiempo adicional para el cumplimiento de sus objetivos.

AL ENUNCIADO: SE TOMAN TIEMPO PARA COMPLETAR SUS LABORES DEL DÍA.

CUADRO 87

SE TOMAN TIEMPO PARA COMPLETAR SUS LABORES DEL DÍA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

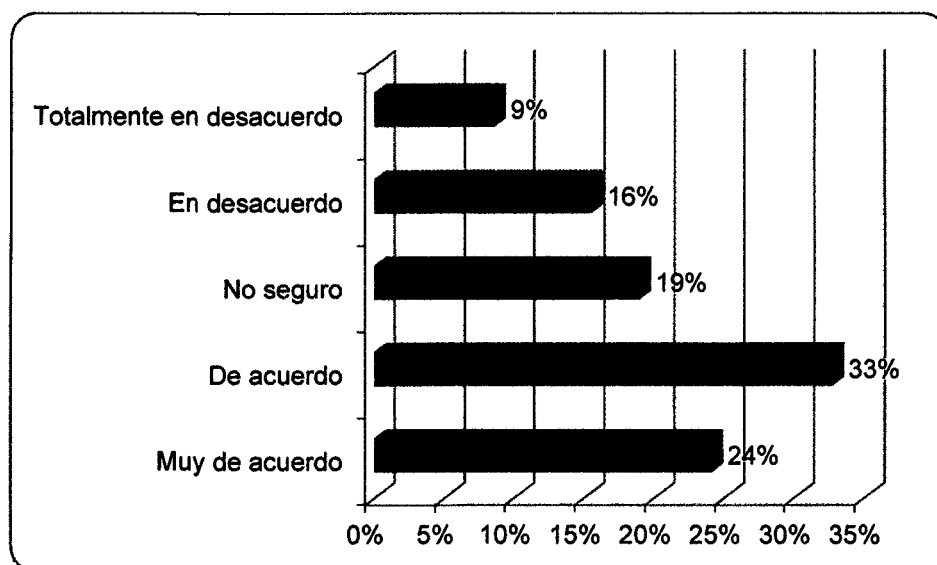
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	14	24%	24%
De acuerdo	19	33%	57%
No seguro	11	19%	76%
En desacuerdo	9	16%	91%
Totalmente en desacuerdo	5	9%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 75

**SE TOMAN TIEMPO PARA COMPLETAR
SUS LABORES DEL DÍA EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA**

De la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Macusani a la pregunta se toman tiempo para completar sus labores del día, del cual se tuvo que 5 trabajadores representado porcentualmente por un 9% manifiestan estar Totalmente en desacuerdo, 9 trabajadores representado por un 16% manifiestan estar en desacuerdo, 11 trabajadores representado por un 19% manifiestan estar no seguros, 19 trabajadores representado por un 33% manifiestan estar de acuerdo, y finalmente 14 trabajadores presentado porcentualmente po 24% manifiestan estar muy de acuerdo en que los trabajadores de dicho municipio se toman tiempo para completar sus labores del día, lo que contituye que realizan trabajos fuera de las ocho horas laborales según las normas laborales.

CUADRO 88

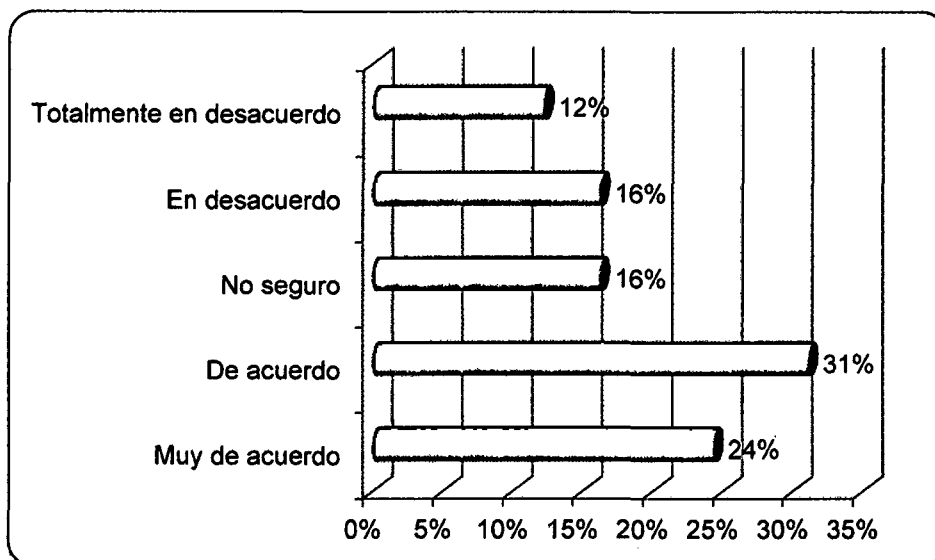
SE TOMAN TIEMPO PARA COMPLETAR SUS LABORES DEL DÍA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	18	24%	24%
De acuerdo	23	31%	55%
No seguro	12	16%	72%
En desacuerdo	12	16%	88%
Totalmente en desacuerdo	9	12%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO
ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 76

SE TOMAN TIEMPO PARA COMPLETAR SUS LABORES DEL DÍA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO
ELABORACIÓN PROPIA

De la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Azangaro a la pregunta se toman tiempo para completar sus labores del día, del

cual se tuvo que 9 trabajadores representado porcentualmente por un 12% manifiestan estar Totalmente en desacuerdo, 12 trabajadores representado por un 16% manifiestan estar en desacuerdo, 12 trabajadores representado por un 16% manifiestan estar no seguros, 23 trabajadores representado por un 31% manifiestan estar de acuerdo, y finalmente 18 trabajadores presentado porcentualmente po 24% manifiestan estar muy de acuerdo en que los trabajadores de dicho municipio se toman tiempo para completar sus labores del dia, lo que contituye que realizan trabajos fuera de las ocho horas laborales según las normas laborales.

CUADRO 89

SE TOMAN TIEMPO PARA COMPLETAR SUS LABORES DEL DÍA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

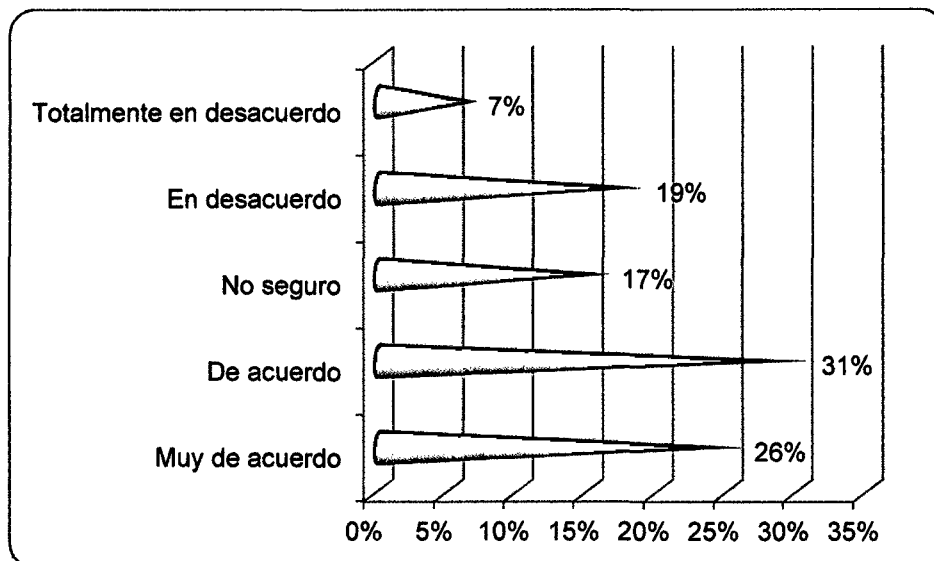
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	11	26%	26%
De acuerdo	13	31%	57%
No seguro	7	17%	74%
En desacuerdo	8	19%	93%
Totalmente en desacuerdo	3	7%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 77

SE TOMAN TIEMPO PARA COMPLETAR SUS LABORES DEL DÍA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE
ELABORACIÓN PROPIA**

De la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Collao llave a la pregunta se toman tiempo para completar sus labores del día, del cual se tuvo que 3 trabajadores representado porcentualmente por un 7% manifiestan estar Totalmente en desacuerdo, 8 trabajadores representado por un 19% manifiestan estar en desacuerdo, 7 trabajadores representado por un 17% manifiestan estar no seguros, 13 trabajadores representado por un 31% manifiestan estar de acuerdo, y finalmente 11 trabajadores presentado porcentualmente po 26% manifiestan estar muy de acuerdo en que los trabajadores de dicho municipio se toman tiempo para completar sus labores del dia, lo que contituye que realizan trabajos fuera de las ocho horas laborales según las normas laborales.

CUADRO 90

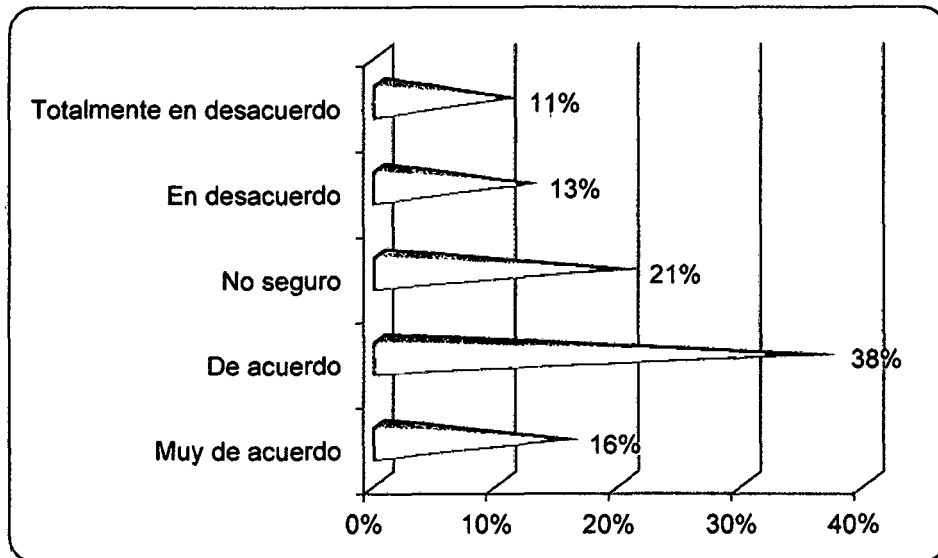
SE TOMAN TIEMPO PARA COMPLETAR SUS LABORES DEL DÍA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	10	16%	16%
De acuerdo	23	38%	54%
No seguro	13	21%	75%
En desacuerdo	8	13%	89%
Totalmente en desacuerdo	7	11%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 78

SE TOMAN TIEMPO PARA COMPLETAR SUS LABORES DEL DÍA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

De la encuesta realizada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Yunguyo a la pregunta se toman tiempo para completar sus labores del día, del

cual se tuvo que 7 trabajadores representado porcentualmente por un 11% manifiestan estar Totalmente en desacuerdo, 8 trabajadores representado por un 13% manifiestan estar en desacuerdo, 13 trabajadores representado por un 21% manifiestan estar no seguros, 23 trabajadores representado por un 38% manifiestan estar de acuerdo, y finalmente 10 trabajadores presentado porcentualmente po 16% manifiestan estar muy de acuerdo en que los trabajadores de dicho municipio se toman tiempo para completar sus labores del dia, lo que contituye que realizan trabajos fuera de las ocho horas laborales según las normas laborales.

AL ENUNCIADO: CUMPLEN CON LAS ENTREGAS DE LAS ASIGNACIONES EN EL TIEMPO ACORDADO.

CUADRO 91

CUMPLEN CON LAS ENTREGAS DE LAS ASIGNACIONES EN EL TIEMPO ACORDADO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

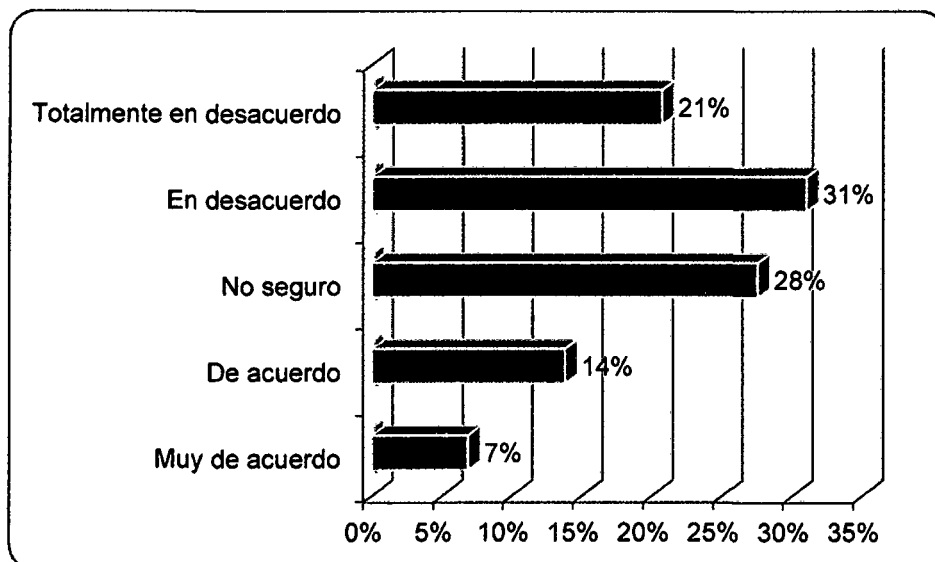
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	4	7%	7%
De acuerdo	8	14%	21%
No seguro	16	28%	48%
En desacuerdo	18	31%	79%
Totalmente en desacuerdo	12	21%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 79

**CUMPLEN CON LAS ENTREGAS DE LAS ASIGNACIONES
EN EL TIEMPO ACORDADO EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA**

Respecto a la interrogante de si los trabajadores cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado. De los 58 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Macusani respondieron que están totalmente en desacuerdo 12 trabajadores que corresponde a un 21%, y 18 trabajadores que manifiestan estar en desacuerdo que corresponde a un 31%, 16 trabajadores manifiestan estar no seguros que corresponde a un 28%, 8 trabajadores manifiestan estar de acuerdo que corresponde a un 14% y finalmente 4 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo que corresponde a un 7%. De los resultados se puede evidenciar que de acuerdo al trabajo asignado los trabajadores dejan pendientes para los días siguientes para su culminación.

CUADRO 92

CUMPLEN CON LAS ENTREGAS DE LAS ASIGNACIONES EN EL TIEMPO ACORDADO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

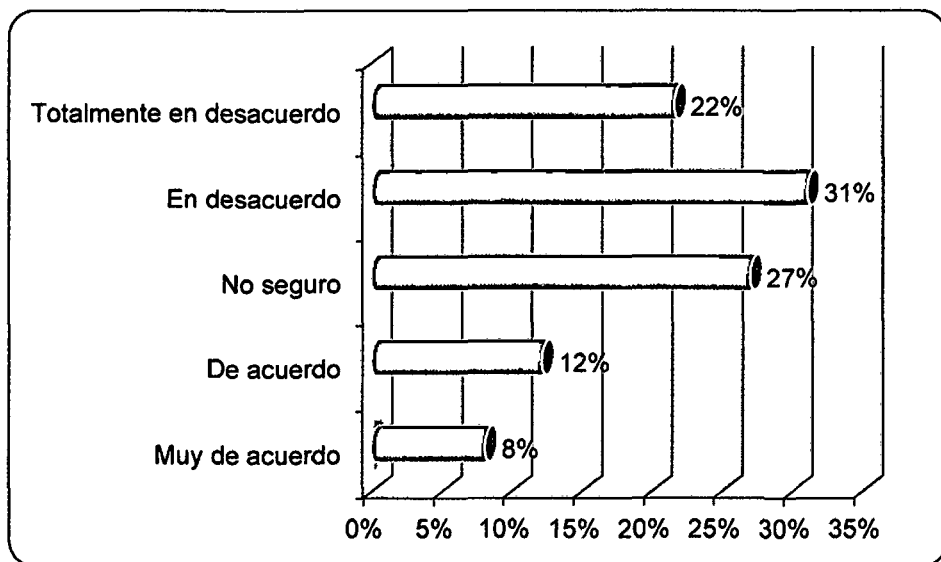
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	6	8%	8%
De acuerdo	9	12%	20%
No seguro	20	27%	47%
En desacuerdo	23	31%	78%
Totalmente en desacuerdo	16	22%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 80

CUMPLEN CON LAS ENTREGAS DE LAS ASIGNACIONES EN EL TIEMPO ACORDADO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

Respecto a la interrogante de si los trabajadores cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado. De los 74 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Azángaro respondieron que están totalmente en desacuerdo 16 trabajadores que corresponde a un 22%, y 23 trabajadores que manifiestan estar en desacuerdo que corresponde a un 31%, 20 trabajadores manifiestan estar no seguros que corresponde a un 27%, 9 trabajadores manifiestan estar de acuerdo que corresponde a un 12% y finalmente 6 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo que corresponde a un 8%. De los resultados se puede evidenciar que de acuerdo al trabajo asignado los trabajadores dejan pendientes para los días siguientes para su culminación.

CUADRO 93

CUMPLEN CON LAS ENTREGAS DE LAS ASIGNACIONES EN EL TIEMPO ACORDADO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

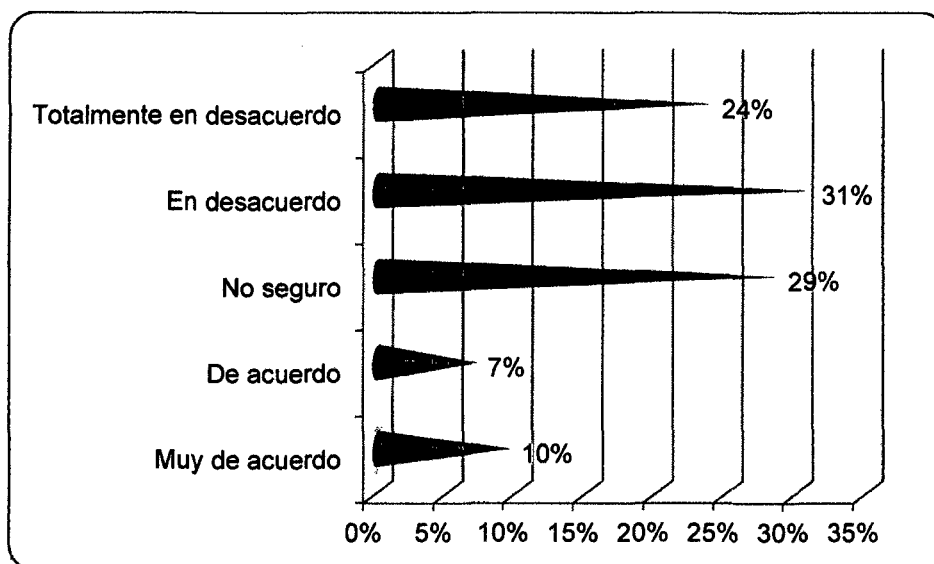
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	4	10%	10%
De acuerdo	3	7%	17%
No seguro	12	29%	45%
En desacuerdo	13	31%	76%
Totalmente en desacuerdo	10	24%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 81

**CUMPLEN CON LAS ENTREGAS DE LAS ASIGNACIONES
EN EL TIEMPO ACORDADO EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE
ELABORACIÓN PROPIA**

Respecto a la interrogante de si los trabajadores cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado. De los 42 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Collao Ilave respondieron que están totalmente en desacuerdo 10 trabajadores que corresponde a un 24%, y 13 trabajadores que manifiestan estar en desacuerdo que corresponde a un 31%, 12 trabajadores manifiestan estar no seguros que corresponde a un 29%, 3 trabajadores manifiestan estar de acuerdo que corresponde a un 7% y finalmente 4 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo que corresponde a un 10%. De los resultados se puede evidenciar que de acuerdo al trabajo asignado los trabajadores dejan pendientes para los días siguientes para su culminación.

CUADRO 94

**CUMPLEN CON LAS ENTREGAS DE LAS ASIGNACIONES
EN EL TIEMPO ACORDADO EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO**

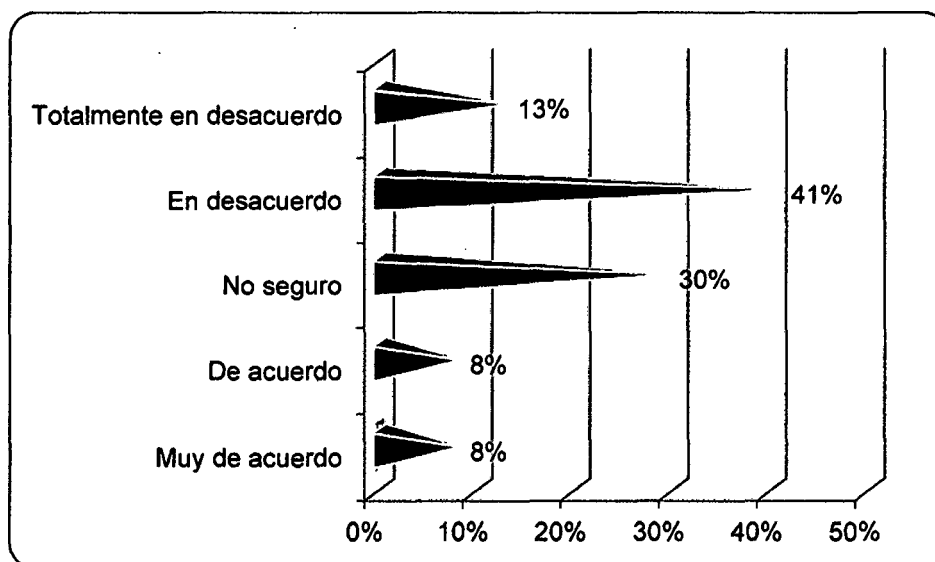
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	5	8%	8%
De acuerdo	5	8%	16%
No seguro	18	30%	46%
En desacuerdo	25	41%	87%
Totalmente en desacuerdo	8	13%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 82

**CUMPLEN CON LAS ENTREGAS DE LAS ASIGNACIONES
EN EL TIEMPO ACORDADO EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO**



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

Respecto a la interrogante de si los trabajadores cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado. De los 61 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Yunguyo, respondieron que están totalmente en desacuerdo 8 trabajadores que corresponde a un 13%, y 25 trabajadores que manifiestan estar en desacuerdo que corresponde a un 41%, 18 trabajadores manifiestan estar no seguros que corresponde a un 30%, 5 trabajadores manifiestan estar de acuerdo que corresponde a un 8% y finalmente 5 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo que corresponde a un 8%. De los resultados se puede evidenciar que de acuerdo al trabajo asignado los trabajadores dejan pendientes para los días siguientes para su culminación.

AL ENUNCIADO: NO EXISTE DESPERDICIO DE TIEMPO EN OTROS ASUNTOS QUE NO SON LABORALES PARA LOS EMPLEADOS.

CUADRO 95

NO EXISTE DESPERDICIO DE TIEMPO EN OTROS ASUNTOS QUE NO SON LABORALES PARA LOS EMPLEADOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

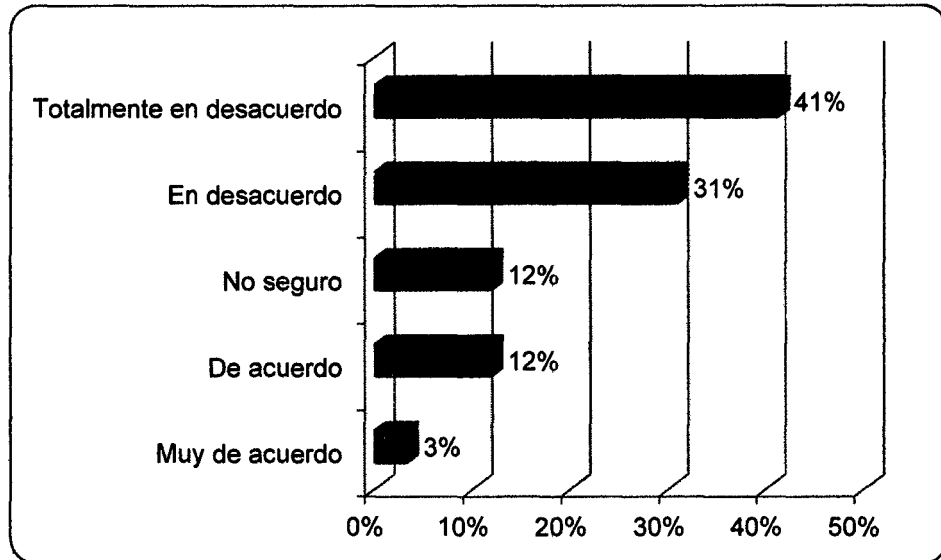
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	2	3%	3%
De acuerdo	7	12%	16%
No seguro	7	12%	28%
En desacuerdo	18	31%	59%
Totalmente en desacuerdo	24	41%	100%
TOTAL	58	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 83

NO EXISTE DESPERDICIO DE TIEMPO EN OTROS ASUNTOS QUE NO SON LABORALES PARA LOS EMPLEADOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MACUSANI
ELABORACIÓN PROPIA**

De la pregunta planteada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Macusani respecto a que no existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados se tuvo los siguientes resultados; de los 58 encuestados 24 manifiestan estar totalmente en desacuerdo lo que corresponde a un 41%, 18 manifiestan en desacuerdo que corresponde a un 31%, 7 manifiestan estar no seguros que corresponde a un 12%, 7 manifiestan estar de acuerdo lo que corresponde a un 12%, y finalmente 2 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo con el planteamiento y que corresponde a un 3%. De los resultados podemos deducir que existe desperdicio de tiempo en tareas que no corresponden a la función misma del trabajador.

CUADRO 94

NO EXISTE DESPERDICIO DE TIEMPO EN OTROS ASUNTOS QUE NO SON LABORALES PARA LOS EMPLEADOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

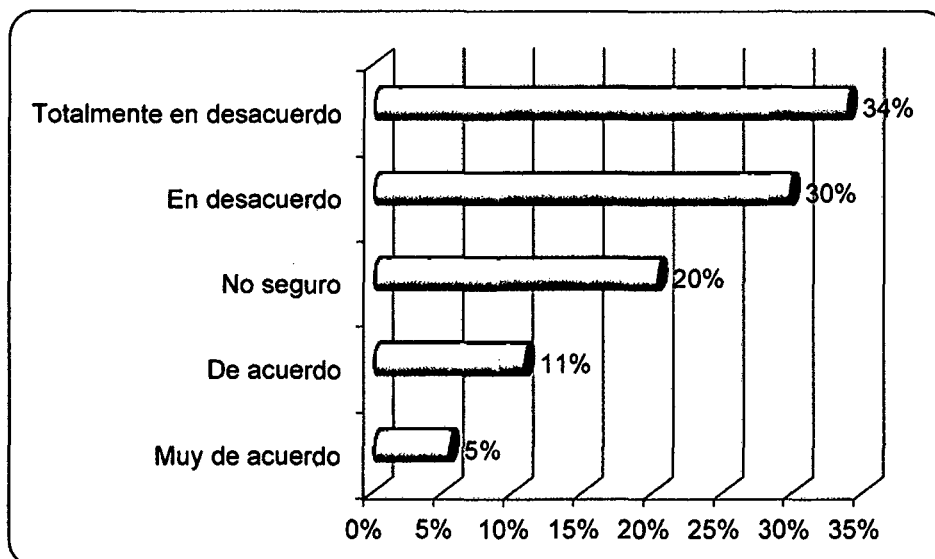
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	4	5%	5%
De acuerdo	8	11%	16%
No seguro	15	20%	36%
En desacuerdo	22	30%	66%
Totalmente en desacuerdo	25	34%	100%
TOTAL	74	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 84

NO EXISTE DESPERDICIO DE TIEMPO EN OTROS ASUNTOS QUE NO SON LABORALES PARA LOS EMPLEADOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AZANGARO

ELABORACIÓN PROPIA

De la pregunta planteada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Azángaro respecto a que no existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados se tuvo los siguientes resultados; de los 74 encuestados 25 manifiestan estar totalmente en desacuerdo lo que corresponde a un 34%, 22 manifiestan en desacuerdo que corresponde a un 30%, 15 manifiestan estar no seguros que corresponde a un 20%, 8 manifiestan estar de acuerdo lo que corresponde a un 11%, y finalmente 4 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo con el planteamiento y que corresponde a un 5%. De los resultados podemos deducir que existe desperdicio de tiempo en tareas que no corresponden a la función misma del trabajador.

CUADRO 97

NO EXISTE DESPERDICIO DE TIEMPO EN OTROS ASUNTOS QUE NO SON LABORALES PARA LOS EMPLEADO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

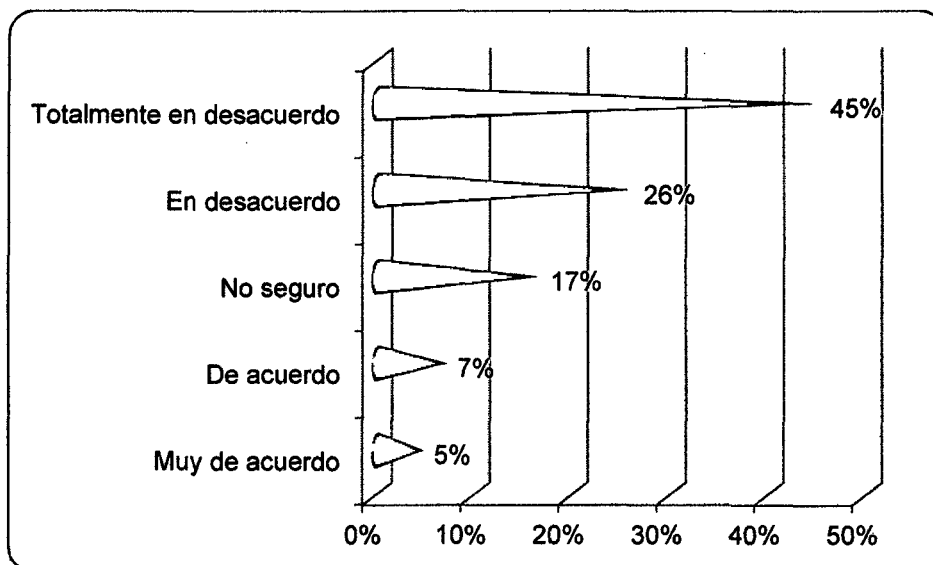
NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	2	5%	5%
De acuerdo	3	7%	12%
No seguro	7	17%	29%
En desacuerdo	11	26%	55%
Totalmente en desacuerdo	19	45%	100%
TOTAL	42	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 85

NO EXISTE DESPERDICIO DE TIEMPO EN OTROS ASUNTOS QUE NO SON LABORALES PARA LOS EMPLEADO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COLLAO ILAVE
ELABORACIÓN PROPIA

De la pregunta planteada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Collao llave respecto a que no existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados se tuvo los siguientes resultados; de los 42 encuestados 19 manifiestan estar totalmente en desacuerdo lo que corresponde a un 45%, 11 manifiestan en desacuerdo que corresponde a un 26%, 7 manifiestan estar no seguros que corresponde a un 17%, 3 manifiestan estar de acuerdo lo que corresponde a un 7%, y finalmente 2 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo con el planteamiento y que corresponde a un 5%. De los resultados podemos deducir que existe desperdicio de tiempo en tareas que no corresponden a la función misma del trabajador.

CUADRO 98

NO EXISTE DESPERDICIO DE TIEMPO EN OTROS ASUNTOS QUE NO SON LABORALES PARA LOS EMPLEADOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

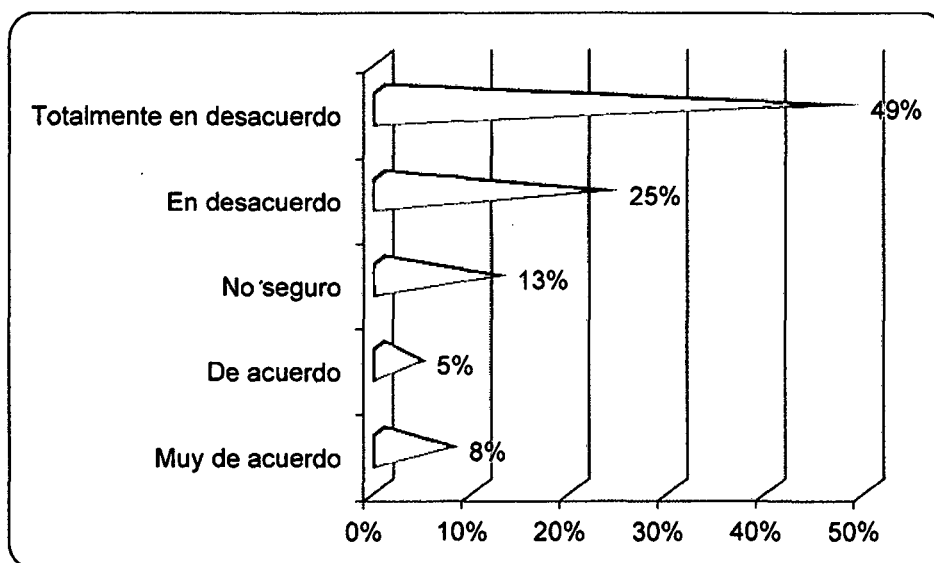
NIVELES DE MEDICIÓM	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	5	8%	8%
De acuerdo	3	5%	13%
No seguro	8	13%	26%
En desacuerdo	15	25%	51%
Totalmente en desacuerdo	30	49%	100%
TOTAL	61	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 86

NO EXISTE DESPERDICIO DE TIEMPO EN OTROS ASUNTOS QUE NO SON LABORALES PARA LOS EMPLEADOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

De la pregunta planteada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Yunguyo, respecto a que no existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados se tuvo los siguientes resultados; de los 61 encuestados 30 manifiestan estar totalmente en desacuerdo lo que corresponde a un 49%, 15 manifiestan en desacuerdo que corresponde a un 25%, 8 manifiestan estar no seguros que corresponde a un 13%, 3 manifiestan estar de acuerdo lo que corresponde a un 5%, y finalmente 5 trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo con el planteamiento y que corresponde a un 8%. De los resultados podemos deducir que existe desperdicio de tiempo en tareas que no corresponden a la función misma del trabajador.

CUADRO 99

EL PERSONAL REALIZA EL TRABAJO DENTRO DE SU JORNADA LABORAL DE OFICINA EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	30	13%	13%
De acuerdo	39	17%	29%
No seguro	35	15%	44%
En desacuerdo	76	32%	76%
Totalmente en desacuerdo	56	24%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 100

SE TOMAN TIEMPO PARA COMPLETAR SUS LABORES DEL DÍA EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	54	23%	23%
De acuerdo	78	33%	56%
No seguro	43	18%	74%
En desacuerdo	37	16%	90%
Totalmente en desacuerdo	24	10%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 101

CUMPLEN CON LAS ENTREGAS DE LAS ASIGNACIONES EN EL TIEMPO ACORDADO EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	19	8%	8%
De acuerdo	26	11%	19%
No seguro	66	28%	47%
En desacuerdo	79	33%	81%
Totalmente en desacuerdo	46	19%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO 102

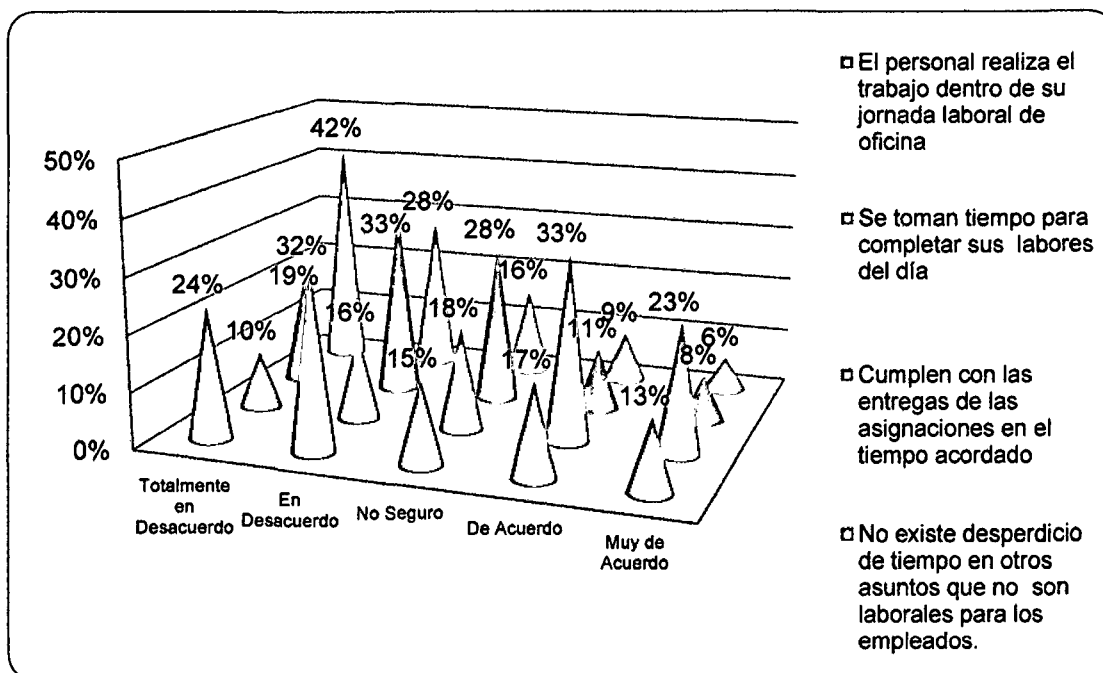
NO EXISTE DESPERDICIO DE TIEMPO EN OTROS ASUNTOS QUE NO SON LABORALES PARA LOS EMPLEADOS EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO

NIVELES DE MEDICIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy de acuerdo	14	6%	6%
De acuerdo	21	9%	15%
No seguro	37	16%	31%
En desacuerdo	66	28%	58%
Totalmente en desacuerdo	98	42%	100%
TOTAL	236	100%	

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 87

NIVEL DE DESEMPEÑO EN CANTIDAD DE TRABAJO EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES DE MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO



FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES MACUSANI, AZANGARO, COLLAO ILAVE Y YUNGUYO
ELABORACIÓN PROPIA

Para conocer el nivel de desempeño de los trabajadores de las municipalidades materia de la investigación procedimos a evaluar la cantidad de trabajo que desarrollaban y para ello planteamos el primer enunciado que es si el personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina a esta interrogante de la medición se tiene los siguientes resultados: de los encuestados 56 de ellos que representan el 24 % manifiestan totalmente en desacuerdo con dicho enunciado, y 76 trabajadores que representan el 32% manifiestan estar en desacuerdo con el enunciado, y 35 trabajadores que representan el 15% del personal encuestados manifiesta sentirse inseguro del enunciado; por otro lado 39 trabajadores que representan el 17% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo, es decir que el personal realiza su trabajo dentro de su jornada y no requieren utilizar horas adicionales a su jornal diario que es de 8 horas para culminar su trabajo asignado, y finalmente de los encuestados 30 de ellos que representan el 13% dicen estar muy de acuerdo con el enunciado propuesto.

A la propuesta planteada del hecho: se toman tiempo para completar sus labores los resultados de medición son los siguientes: de los encuestados 24 de ellos que representan al 10% manifiestan estar totalmente en desacuerdo en el planteamiento, y 37 de los trabajadores encuestados que representa al 16% manifiestan estar en desacuerdo con el enunciado, y los que estar no seguros del enunciados son 43 trabajadores que representan al 18%; Por otro lado 78 de los trabajadores que representan al 33% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo con lo planteado y finalmente 54 trabajadores que representa al 23% manifiesta estar muy de acuerdo ya que ellos se toman más del tiempo requerido para cumplir con sus actividades designadas.

En la evaluación del desempeño de los trabajadores de las municipalidades materia de investigación dentro de la cantidad de trabajo se plantea el enunciado cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado y los resultados son que 46 trabajadores que representa al 19% de ellos manifiestan estar totalmente en desacuerdo a este hecho, 79 de los trabajadores que representan al 33% de ellos manifiestan estar en desacuerdo a este enunciado, y 66 de los trabajadores manifiestan no estar seguros al enunciado que representa el 28%, y los trabajadores que están de acuerdo al cumplimiento con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado son 26 trabajadores que representan el 11% de ellos, y finalmente 19 de los trabajadores manifiestan estar muy de acuerdo al enunciado que representan a un 8% de los trabajadores. Para la medición de cantidad de trabajo en el desempeño de los trabajadores de las municipalidades se establece que no existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados estos resultados son como sigue: de los encuestados 98 que representa a una mayoría del 42% manifiesta estar totalmente en desacuerdo al enunciado ya que en el transcurso de su vida laboral si han evidenciado desperdicios de tiempo en otros asuntos, de los encuestados 66 de ellos manifiestan estar en desacuerdo al enunciado que representa el 28%, de los encuestados 37 de ellos que representan a un 16% muestran su inseguridad al enunciado, por otro lado el 9% y 6% manifiestan estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente respecto a la no existencia de desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados.

De los resultados se aprecia que los índices en relación al cumplimiento del trabajo realizado en su jornada laboral no son satisfactorios, esto es que

requieren una mayor disponibilidad de tiempo para cumplir con sus labores cotidianas. Este hecho está íntimamente relacionado con el tema de la organización y la planificación, la ineficiencia en estos aspectos repercute en un adecuado cumplimiento de funciones de los trabajadores, al no existir una planificación tampoco será viable una evaluación para determinar el grado de cumplimiento de sus obligaciones.

Los resultados de la medición del nivel de relación que existe entre la satisfacción de los trabajadores de las Municipalidades Provinciales Macusani, Azangaro, Collao llave y Yunguyo sobre el desempeño, de acuerdo a la fórmula de la correlación de Spearman y Kendall aplicada en la presente investigación los niveles que se obtuvieron tomando en consideración la Regla de decisión que se considera como parámetro para tomar la decisión según el coeficiente de correlación obtenido de la siguiente tabla de coeficiente cualitativo y cuantitativo que nos permitió una mejor comprensión de las correlaciones. Por lo que el nivel de correlación alcanzado fue de: UNA CORRELACIÓN POSITIVA MUY ALTA YA QUE FUE MAYOR IGUAL A 0.99, conforme a la Tabla 02 presentada en anexo.

4.7. PROPUESTA DE MEDIDAS Y ALTERNATIVAS PARA SUPERAR LA INSATISFACCIÓN LABORAL Y MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

El objetivo de proponer un plan de medidas y alternativas para superar la insatisfacción laboral y mejorar el desempeño de los trabajadores de la administración pública, para así resolver las problemáticas detectadas, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral realizado.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los métodos aplicados para determinar las causas que afectan la Satisfacción Laboral, por lo cual proponemos el siguiente Plan de Mejoras:

PLAN DE MEDIDAS Y ALTERNATIVAS PARA SUPERAR LA INSATISFACCIÓN LABORAL Y MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Artículo 1.- OBJETIVO

El objetivo de la propuesta es establecer un plan de medidas y alternativas para mejorar la prestación de servicios de las entidades públicas del Estado y consecuentemente contribuir a superar la insatisfacción laboral de sus trabajadores encargadas de su gestión, así como resolver las problemáticas detectadas, partiendo de los resultados obtenidos en nuestra investigación.

Artículo 2.- FINALIDAD

La finalidad de la presente disposición y propuesta es de que los servidores involucrados en la gestión pública, presten sus servicios con mayores niveles de eficacia y eficiencia, y se presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor servicio, el mismo que se podrá lograr incentivando y promoviendo el desarrollo integral de las personas que la integran, teniendo en consideración que el factor humano, es fundamental en la gestión de la organizaciones.

Artículo 2.- AMBITO DE APLICACIÓN

La propuesta es de aplicación a las Entidades Públicas del trabajo de investigación, es decir para el cumplimiento obligatorio para los funcionarios y servidores que se encuentren inmersos en dichas gestiones. Sin embargo por la similitud en la organización de las entidades públicas del Estado, también en lo viable será de aplicación para el resto de las entidades del Estado, al estar enmarcado los temas de investigación dentro del sistema administrativo de recursos humanos.

Artículo 3.- DE LOS PROCEDIMIENTOS.

3.1. Las Entidades del Estado, por intermedio de las Oficinas de Recursos Humanos, deberán desarrollar y ejecutar políticas estratégicas del servicio a los administrados, en concordancia con las normas, principios, recursos, métodos y técnicas, para hacer más eficiente la prestación de servicios a la colectividad,

atendiendo las necesidades y requerimientos de sus servidores, para una adecuada gestión de los recursos humanos.

3.2.- Los responsables de las Oficinas de Recursos Humanos, deberán realizar un diagnóstico preliminar, para determinar la situación y funcionamiento del sistema de gestión de recursos humanos a través de indicadores de gestión.

3.3.- Plantear iniciativas de mejora continua en los procesos que conforman el sistema de gestión de recursos humanos.

3.4.- Realizar un estudio y análisis cualitativo y cuantitativo de las necesidades de personal en cada una de las áreas de la Entidad, en función de sus competencias y en atención a las metas y objetivos institucionales.

3.5.- Realizar un estudio y análisis cualitativo y cuantitativo de las exigencias del personal y sus pliegos de reclamos.

3.6.- Promover programas de incentivos para los trabajadores a fin de superar su insatisfacción laboral.

3.7.- Determinar un perfil adecuado, justo, razonable, transparente del puesto de trabajo, sobre la base de mérito, competencia, que se ajuste a las necesidades de la organización para el mejor cumplimiento de sus objetivos, concordante con los planes estratégicos.

3.8.- Previo a un estudio y análisis realizar procesos de capacitación, a fin de buscar la mejora del desempeño de los trabajadores para brindar servicio de calidad a los ciudadanos. De igual forma, con dichos programas se busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores para su buen desempeño, para el mejor logro de los objetivos institucionales.

3.9.- Propiciar la creación de un centro de altos estudios, para la formación del personal capacitado y altamente especializado en la gestión pública.

3.10.- Proponer escalas de remuneraciones justas, equitativas y razonables para los trabajadores para evitar fuga de trabajadores altamente calificados, a otros sectores en desmedro de la gestión pública. Las remuneraciones e incentivos deben darse en forma razonable, justa y equitativa, que no genere descontentos sin discriminación de ninguna clase.

3.11.- Precisar expresamente las faltas de carácter disciplinario, que pueden ser materia de sanción, previo proceso administrativo con pleno conocimiento de los servidores, evitando cualquier injerencia política, así como la evaluación por el desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones deberá ser totalmente transparente, caso contrario son hechos que desalientan y desmotivan a los servidores.

Artículo 4.- Detalle de Estrategias

CUADRO 103

ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LA INSATISFACCIÓN LABORAL Y MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

	MEDIDA	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO
1	Realizar análisis semestrales para conocer el nivel de satisfacción y saber si el índice de satisfacción está mejorando o no	Llevar a cabo un estudio cualitativo para conocer con mayor profundidad las causas de las insatisfacciones y a la vez poder tener mayor entendimiento de lo que esperan los trabajadores para mejorar la percepción que tienen hacia su trabajo	Gerencia de Administración y RRHH	6 meses
2	Implementar un plan de capacitación que fortalezca los conocimientos y competencias técnicas de todo el personal	Analizar la necesidad de cada trabajador e implementar un rol de capacitación trimestral que vaya en beneficio de cada colaborador.	Gerencia de Administración y RRHH	6 meses
		Evaluar la contratación de expositores externos / Convenios con Institutos, Universidades y Entidades Públicas que se encarguen de fortalecer el conocimiento y las competencias técnicas de todo el personal de la Institución.	Oficina de Personal y RRHH	3 meses
		Capacitar al personal técnico y administrativo a fin que adquieran las competencia mínimas para dicha categoría laboral	Gerencia de Administración y RRHH	6 meses
3	Reconocimiento al Personal	Implementar un programa de reconocimiento al personal de manera semestral u anual en función al buen desarrollo y cumplimiento de la evaluación de un contrato de gestión.	Oficina de Personal y RRHH	6 meses
4	Desarrollar Políticas relacionadas a las promociones e implementarlas	Las promociones deben de realizarse en fusión al mérito y evaluación de desempeño.	Oficina de Personal y RRHH	Anual
5	Comunicación	Implementar mejores sistemas de comunicación que permita el flujo de información desde el ámbito superior hacia cada trabajador y viceversa.	Gerencia de Administración y RRHH	Mensual

6	VIENEN Desarrollo Personal	Desarrollar programas de desarrollo personal que mejoren la autoestima así como la productividad, donde se busque el beneficio de la Institución como del trabajador.	Gerencia de Administración y RRHH	6 meses
7	Cultura de Trabajo	Fortalecer una cultura de trabajo competente, honesto, austero y eficaz que materialice la organización y funcionamiento de una Administración Pública Moderna y de Calidad.	Oficina de Personal y RRHH	6 meses
8	Relaciones Laborales	promover relaciones laborales Armoniosas de respeto mutuo en un ambiente libre de violencia laboral y donde No sé de la discriminación y desigualdad de trato y oportunidades de desarrollo	Oficina de Personal y RRHH	3 meses
9	Desarrollo de la carrera Administrativa	Basado en el acceso, permanencia, capacitación y desarrollo del empleado público, para asegurar la igualdad de oportunidades y profesionalización laboral de cada uno de los trabajadores.	Gerencia de Administración y RRHH	6 meses
10	Política Salaria	Necesidad de revisar y mejorar progresivamente las categorías escalonarias y de promoción, como la política salarial más ajustada a la realidad económica del sector. Tomando en consideración la política presupuestaria de gobierno.	Titular de la Entidad, Concejo Municipal, Gerencia de Administración y RRHH	1 año
11	Capacidad de Dirección	Mejoramiento significativo de las capacidades de Dirección del Personal Jerárquico a través de un adecuado proceso de selección y contratación del personal calificado para asumir posiciones de liderazgo y dirección gerencial.	Titular de la Entidad, Gerencia de Administración y RRHH	1 año

Artículo 5.- DE LAS RESPONSABILIDADES

Son responsables de la aplicación de la presente norma, los titulares de las Entidades del Estado, funcionarios públicos, servidores y demás trabajadores de la Entidad, bajo pena de aplicárseles sanciones por las faltas cometidas, previo proceso administrativo.

DISPOSICION FINAL.-

Para el cumplimiento de la presente norma en armonía con la debida cautela y eficiencia en la administración de los recursos humanos y demás recursos públicos, de las entidades del estado involucrados en el presente trabajo de investigación, se encuentran obligados a su cumplimiento, además que deberán publicar en su portal institucional o en cualquier medio que garantice su adecuada difusión, las metas instituciones, indicadores de desempeño y compromisos de mejora de los servicios que se suministran a los ciudadanos. Asimismo, las directivas e instructivos para la implementación de las disposiciones deberán ser puestos de conocimiento por cualquier medio a los trabajadores para su eficacia, bajo responsabilidad de quienes omitan dichas normas.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Habiendo cumplido con los objetivos planteados en el proyecto de investigación, que conlleva a la obtención de resultados del proceso de investigación y que nos facilita dar respuesta a la interrogante planteada en el problema general de la investigación por tanto la contrastación se explica a continuación:

HIPÓTESIS GENERAL

Existe un alto grado de correlación entre los niveles de satisfacción laboral sobre el desempeño de los trabajadores en los Gobiernos Locales de la Región de Puno durante el año 2012. En consideración a la encuesta aplicada y según el análisis de las figuras 14, 27, 40, 57, 70, 87 y el ANEXO 02 de correlación entre satisfacción laboral y evaluación de desempeño de la encuesta aplicada se muestran un alto grado de correlación entre los niveles de la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores que es de 0.99, que significa que $0.9^2 = 0.81$ es la proporción de varianza compartida entre ambas variables. Es decir que un 81% del desempeño de los trabajadores es debido a la satisfacción laboral, o bien, y esto es más exacto si hemos de ser estrictos, la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores comparten un 81% de elementos, o lo que es lo mismo, tanto la satisfacción laboral como el desempeño de los trabajadores ponen en juego un 81% de elementos comunes. Por lo que se confirma la hipótesis establecida.

CONCLUSIONES

Los programas de capacitación llevados a cabo dentro de las Municipalidades no fueron satisfactorios para los trabajadores, en el entendido de que no ha mejorado los resultados en el cumplimiento de sus funciones y que no obedecen a las políticas institucionales y lo que requiere para el ejercicio del desempeño funcional. Por tanto, el nivel de satisfacción en este aspecto es bajo y deficiente.

En materia de programa de desarrollo de capacidades de los trabajadores, es deficiente, entendiendo que en ellas debería aplicarse irrestrictamente los programas de desarrollo como son promociones, ascensos, otorgamiento de méritos y otras satisfacciones que se requiere promover dentro del desarrollo de los trabajadores a fin de que coadyuven al cumplimiento eficiente y eficaz de las metas y objetivos institucionales. Por ello se deduce que en este aspecto los porcentajes de la aplicación de programas con el nivel de satisfacción son muy bajos.

En cuanto a la política de remuneraciones la satisfacción de los trabajadores alcanza niveles bajos lo que hace reflexionar que las Entidades públicas en este

caso la Municipalidades Provinciales no serían un lugar que atrae a personal calificado por lo que no ofrecen las condiciones exigidas por los profesionales calificados y que las perspectivas son desalentadoras.

Los trabajadores asumen su responsabilidad dentro del ámbito de sus funciones sin que estas se interrelacionen con las políticas y las directivas emanadas por las normas de los sistemas administrativos, la misma no permite una evaluación conjunta de la responsabilidad que deben asumir los trabajadores en función a la misión y visión institucional, es decir la responsabilidad de los trabajadores se define, se enmarca y se limita al círculo de las funciones de cada uno de los trabajadores, ello repercute en el cumplimiento deficiente de los fines y objetivos institucionales.

La inexistencia de una planificación adecuada para el desarrollo de las actividades, dificulta una evaluación idónea, por lo que será difícil tomar medidas correctivas, estos hechos repercuten la insatisfacción de los trabajadores, siendo sus niveles porcentuales bajísimos, como consecuencia del desorden y falta de organización.

El cumplimiento del trabajo realizado en su jornada laboral no es suficiente, debido a que requieren una mayor disponibilidad de tiempo para cumplir con sus labores cotidianas. Este hecho está íntimamente relacionado con el tema de la organización y la planificación, la ineficiencia en estos aspectos repercute en un adecuado cumplimiento de funciones de los trabajadores, al no existir una

planificación tampoco será viable una evaluación para determinar el grado de cumplimiento de sus obligaciones.

El objetivo de la propuesta es establecer un plan de medidas y alternativas para mejorar la prestación de servicios de las entidades públicas del Estado y consecuentemente contribuir a superar la insatisfacción laboral de sus trabajadores encargadas de su gestión, así como resolver las problemáticas detectadas, partiendo de los resultados obtenidos en nuestra investigación.

RECOMENDACIONES

El desarrollo de programas de capacitación de trabajadores conduce al mejor desempeño de sus funciones y cumplimiento de fines y funciones institucionales, teniendo en cuenta sus funciones y especialidad, y una identificación plena de su desarrollo.

El desarrollo de capacidades de los trabajadores debe ser promovido desde su ingreso a la institución, con el proceso de inducción que permita identificarse plenamente con sus funciones y la organización, posteriormente a través promociones, ascensos, otorgamiento de méritos y otras satisfacciones que se requiere promover dentro del desarrollo de los trabajadores a fin de que coadyuven al cumplimiento eficiente y eficaz de las metas y objetivos institucionales.

En el aspecto de remuneraciones, se requiere la aplicación y vigencia de una política remunerativa racional, equitativa y justa para todos los trabajadores a nivel nacional que pertenezcan al sector público nacional, sin discriminación de

ninguna clase a través de una ley y que permita al trabajador y su familia atender sus necesidades desarrollándose plenamente.

Los trabajadores a fin de cumplir plenamente con sus responsabilidades previamente debe tener pleno conocimiento de sus derechos, prohibiciones y obligaciones de sus funciones y responder a las exigencias en caso de infracciones e incumplimientos, asumiendo ya sea responsabilidades administrativas, civiles o penales a que hubiere lugar.

Las organizaciones materia de estudio deben contar con estructuras organizativas e instrumento de gestión que le permitan cumplir con los fines y objetivos institucionales, en concordancia con las normas emanadas por los entes rectores de los sistemas administrativos y en función a sus asignaciones presupuestales.

En relación al incumplimiento de funciones de los trabajadores, se requiere contar con planes estratégicos, operativos en función a la planificación de las actividades para un determinado periodo, bien definidas de tal suerte que permita evaluar los resultados, de ser insatisfactorios comunicar a los responsables y tomar las medidas correctivas.

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima Perú: Librería Andrade.
- Bandura, A. (1984). *Perspective on the Relations between the social work and cognitive development human development*. Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Becker, G. S. (1964). *El capital humano*. Estado Unidos: University of Chicago press.
- Bendezú, G. (2003). *Legislación laboral para los funcionarios y empleados públicos*. Lima Perú: FECAT.
- Bunge, M. (1969). *La investigación científica*. Venezia: Ariel Barcelona.
- Caballero A. E. (1988). *Metodología de la investigación científica*. Perú: 1ra edición UDEGRAF S.A.
- Charaja, C. (2011). *El MAPIC en la metodología de investigación*. Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- Chesta, L. (1982). *Personal change, and human development*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Chiang, M., Salazar, M. & Nuñez, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad*. Chile: Universum.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombi: McGraw-Hill.
- Davis, K. & Newstron, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: MacGraw-Hill.
- Dorman, C. & Zapt, D. (2001). *Job satisfaction: a meta analysis of stabilitities*. EUA: Journal of Organizational Behavior.

- Duannette, C.D. (1983). *Handbook of industrial and organizational Psychology*. EUA: Rand McNally.
- Durrieu, F. (2000). *Un modele global de la satisfaction au travail: Difference de perception entre commerciaux et dirigeants*. USA: Université.
- Erikson, E. (1974). *Dimensions of a new identity*. USA: Norton.
- Faria, F. (1995). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. Mexico: Noriega Editores.
- Fayol, H. (1949). *Industrial and general administration*. London: Sir Isaac Pitman & Son Lts.
- Gallager, W. & Einhorn, H. (1976). *Motivation theory and job desing journal of bussidess*. EUA: McGraw-Hill Interamericana.
- Garmendia, J.A. & Parra F. (1993). *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid: Taurus.
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M. & Donnelly, J. H. (2001). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista P. (1991). *Metodología de la investigación*. Mexoco: McGraw-Hill Interamericana.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *the motivation to work*. New York: Wiley Ed.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper & Row Judge.
- Hughes, G. & McCormick, B. (1985). *An empirical analysis of on the job search and job mobility*. EUA: The Manchester School, pp. 76-95.
- Katz, D. & Kahn, R. (1981). *Psicología social de las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Lawler, E. (1971). *Pay and organizational effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. (1969). *What is job satisfaction?*. *Organizational Behavior and Human*, 4, 5.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Louis, L. (1992). *Learning Collaboration Results. We are Committed to working*. New york: McGraw-Hill.
- Mahler`s, M. (1979). *Separation Individuation theory is an early child development theory that explains how infants develop a sense of their world*. New York: McGraw-Hill.

- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. EUA: Psychological Review, pp. 370-396.
- Mayo, E. (1933). *Los problemas humanos de una civilización industrial*. London: McGraw-Hill.
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos*. USA: Addison Wesley Iberoamericana.
- Mundy, R. W. & Noe, F. (2005). *Administración de los recursos humanos*. Editorial Pearson Prentice - Hall, 2, 23.
- Restituto, B. (2005). *Métodos y técnicas de investigación social*. Madrid: Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de Complutense de Madrid.
- Rice, R.W., McFarlin, D. B., Hunt, R.G. & Near, J. P. (1985). *Organizational work and the perceived quality of life: Toward a conceptual model*. USA: Academy of Management Review, 10, pp. 296-310.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico, Santa fe de Bogota: Prentice Hall.
- Skinner, F. (1976). *La conducta de los organismos y ciencia de conducta humana*. USA: Universidad de Harvard.
- Stack, H. & Belknap, H.S. (1953). *The interpersonal theory of psychiatry*. New York: Norton.
- Thoresen, C., Bono, G. & Patton, G. (2001). *The job satisfaction, job performance relationship*. *A qualitative review*, 127, 15.
- Werther, W. B. & Davis, K. (1982). *Dirección de personal y recurso humano*. Mexico: McGraw Hill.

ANEXOS

TABLA N° 02 . CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO													
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NIVEL DE SATISFACCIÓN		Responsabilidad				Organización de trabajo			Cantidad de Trabajo				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
		Hay Libertad de aplicar sus propias técnicas de trabajo	Los empleados asumen su responsabilidad en la ejecución de sus tareas	Esta de acuerdo con las políticas de la Institución y de jefe inmediato	Se aprovecha al máximo las habilidades de los empleados a su cargo para el logro de metas y objetivos	Los empleados mantienen el orden en sus tareas a realizar.	Planifican su trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la Institución.	Realizan agendas de trabajo para el control diario de las actividades.	El personal realiza el trabajo dentro de su jornada laboral de oficina	Se toman tiempo para completar sus labores del día	Cumplen con las entregas de las asignaciones en el tiempo acordado	No existe desperdicio de tiempo en otros asuntos que no son laborales para los empleados.	
Capacitación y Formación	1	Capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.	0.9976	0.9902	0.9997	0.9998	0.9986	0.9954	0.999	0.998	0.9918	0.9971	0.9987
	2	Plan de capacitación de la organización	0.9989	0.9918	0.9978	0.9979	0.9961	0.9877	0.9994	0.9971	0.9921	0.9961	0.9995
	3	Necesidades de capacitación	0.9984	0.9902	0.9976	0.9979	0.9956	0.9876	0.999	0.9964	0.9907	0.9954	0.9992
Oportunidades de Desarrollo	4	La organización le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera.	0.9991	0.9927	0.9996	0.9996	0.9986	0.9929	0.9998	0.9987	0.9937	0.9978	0.9997
	5	Se siente subutilizado en el cargo que ocupa actualmente	0.9992	0.993	0.9999	0.9998	0.9999	0.9939	0.9999	0.9991	0.9944	0.9987	0.9996
	6	La municipalidad le proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación y vivienda.	0.9922	0.9784	0.9894	0.9905	0.9859	0.9748	0.993	0.9878	0.9806	0.9855	0.9937
Satisfacción con la remuneración	7	El nombre de la entidad y su prestigio donde trabaja son gratificantes.	0.9984	0.9981	0.9973	0.9970	0.9990	0.9919	0.9977	0.9994	0.9983	0.9997	0.9975
	8	Se siente satisfecho con su remuneración.	0.9971	0.9865	0.9966	0.997	0.9941	0.9865	0.9981	0.9949	0.9884	0.9934	0.9983
	9	Se tiene prospectiva para alcanzar mayor remuneración.	0.9996	0.9938	0.9995	0.9994	0.9941	0.9865	0.9981	0.9949	0.9884	0.9934	0.9983

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES SUCUMBAI, AZAMBANG, COLLAO BLAVE Y YUNGUYO
ELABORACIÓN: PRODEZA