

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**EL CLIMA LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA DE
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE SAN ROMAN – JULIACA, PERIODO 2017**

TESIS

**PRESENTADA POR:
LUCY MAMANI MAMANI**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PUNO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

EL CLIMA LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA DE GERENCIA
DE ADMINISTRACION DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN
ROMAN – JULIACA PERIODO 2017

TESIS PRESENTADA POR:

LUCY MAMANI MAMANI

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION



APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

M.Sc. ROLANDO ESTEBAN RODRIGUEZ HUAMANI

PRIMER MIEMBRO

M.Sc. GUINO PERCY GUTIERREZ TOLEDO

SEGUNDO MIEMBRO

M.Sc. ROMULO HUACASI GONZALES

DIRECTOR / ASESOR

M.Sc. PAULA ANDRÉA AROHUANCA PERCCA

Área : Recursos Humanos

Tema : Clima Laboral y Productividad

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 21 de Diciembre de 2017

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mis padres Genaro y Albina (+) y a mis hermanas Nery, Elizabeth, Karina, quienes me han apoyado para poder llegar a estas instancias de mis estudios, ya que ellos siempre han estado presentes para apoyarme

AGRADECIMIENTOS

Debo agradecer de manera especial y sincera a la Universidad Nacional del Altiplano Puno a la Escuela Profesional de Administración y en especial a sus docentes por brindarme la oportunidad de superarme profesionalmente

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESUMEN

ABSTRACT

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	13
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	14
1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA	19
1.4. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DEL ESTUDIO	20
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.6. CARACTERISTICAS DEL AREA DE INVESTIGACION	21

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEORICO	33
2.1.1. ADMINISTRACION PÚBLICA	33
2.1.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	34
2.1.3. ADMINISTRACIÓN Y POTENCIAL HUMANO	34

2.1.4. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	36
2.1.5. CLIMA LABORAL.....	37
2.1.5.1. TIPOS DE CLIMA LABORAL.....	39
2.1.5.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL.....	41
2.1.5.3. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL.....	44
2.1.6. PRODUCTIVIDAD.....	54
2.1.6.1. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.....	64
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	69
2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION.....	71

CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION.....	73
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	75
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	76

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS.....	78
4.1.1. ANALISIS Y DESARROLLO DE OBJETIVOS.....	78
4.1.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	118
4.2. DISCUSIÓN.....	119
CONCLUSIONES.....	123



RECOMENDACIONES.....	125
REFERENCIAS.....	126
ANEXOS.....	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Genero de los trabajadores.....	79
Figura N° 2: Edad de los trabajadores	80
Figura N° 3: Porcentaje de percepción de las relaciones.....	82
Figura N° 4: Porcentaje de solidaridad de entre los trabajadores	83
Figura N° 5: Porcentaje de comunicación interna entre los trabajadores.....	85
Figura N° 6: Porcentajes de actividades que realizan en el área	86
Figura N° 7: Porcentajes de mecanismo de dirección de los jefes.....	88
Figura N° 8: Porcentaje de percepción de normas que rigen las funciones y actividades	89
Figura N° 9: Porcentajes de trato directo con el jefe de área	90
Figura N° 10: Porcentaje de comunicación de objetivos del área de gerencia de administración	92
Figura N° 11: Porcentajes de satisfacción en el puesto de trabajo	93
Figura N° 12: Porcentajes de conformidad de trabajo.....	94
Figura N° 13: Porcentajes de asignación salarial	96
Figura N° 14: Porcentaje de aspiraciones frustradas	97
Figura N° 15: Porcentaje de horas extras	98
Figura N° 16: Porcentajes de recursos y útiles percibidos	99
Figura N° 17: Porcentajes de percepción de la infraestructura en el puesto de trabajo	100
Figura N° 18: Porcentaje Estado de los equipos del área de gerencia de administración	101
Figura N° 19: Porcentaje de Percepción de políticas de estabilidad laboral	103
Figura N° 20: Porcentajes de claridad de las normas	104
Figura N° 21: Porcentajes de percepción claridad de los planes operativos..	105
Figura N° 22: Porcentaje de Colaboración con el cumplimiento	107
Figura N° 23: Porcentajes de percepción de los valores que existen	108
Figura N° 24: Porcentajes de percepción por el respeto a la diversidad e individualidad	109
Figura N° 25: Porcentajes de empatía	110
Figura N° 26: Índices de comparación de ambos periodos	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Genero de los trabajadores.....	79
Tabla N° 2: Edad de los trabajadores	80
Tabla N° 3: Informacion de la percepción de la relaciones de los trabajadores	81
Tabla N° 4: Informe de solidaridad entre los trabajadores	82
Tabla N° 5: Comunicación interna.....	84
Tabla N° 6: Informe de resultados de actividad social	86
Tabla N° 7: Mecanismos de dirección de los jefes.....	87
Tabla N° 8: Percepción de la normatividad interna que rige las funciones y actividades laborales.....	89
Tabla N° 9: Trato directo y abierto de los trabajadores con el jefe del área de gerencia de administración	90
Tabla N° 10: Comunicar los objetivos y valores	91
Tabla N° 11: Grado de satisfacción en que se encuentra el trabajador	93
Tabla N° 12: Conformidad de puesto de trabajo	94
Tabla N° 13: Asignación salarial de los trabajadores del área de Gerencia de Administración.....	95
Tabla N° 14: Aspiraciones frustradas por políticas de la institución	96
Tabla N° 15: Incentivos por horas extras	97
Tabla N° 16: Provisión de materiales y útiles	98
Tabla N° 17: Percepción de la infraestructura en el puesto de trabajo	99
Tabla N° 18: Estado de los equipos del área de gerencia de administración	101
Tabla N° 19: Percepción de políticas de estabilidad laboral	102
Tabla N° 20: Frecuencia de las normas, directivas emitidas por la dirección	104
Tabla N° 21: Claridad de los planes operativos	105
Tabla N° 22: Colaboración con el cumplimiento	106
Tabla N° 23: Valores que existen dentro de la institución	108
Tabla N° 24: Respeto a la diversidad e individualidad	109
Tabla N° 25: Empatía.....	110

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

POI:	PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL
MPSR:	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN
MOF:	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación titulada “el clima laboral y la productividad en el área de gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román periodo 2017, surge motivado por el interés de investigar y analizar la manera en que se encuentra el clima laboral y la productividad en el área de Gerencia de Administración. Esta investigación tiene como objetivo analizar el clima laboral y la productividad en el área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román periodo 2017. El tipo de investigación corresponde al diseño no experimental de tipo descriptivo y de método cuantitativo. Los datos cuantitativos fueron analizados. En una muestra de 10 trabajadores a quienes se les aplicó el instrumento de medición de una encuesta de clima laboral y con el historial documental de los antecedentes de producción e insumos utilizados por el área. Luego de haber realizado la recolección de datos se procedió al análisis de los mismos y se llegó a las siguientes conclusiones. Primero: el clima laboral se encuentra en regularmente bien donde tiene un puntaje de percepción general del 68.90 puntos lo cual significa que es mayor al 60% del 100%. Segundo el índice de productividad bajo en un 11% en comparación del año anterior. Tercero: analizando los resultados se puede concluir que el clima laboral es importante para el cumplimiento de las metas (productividad)

Palabras Clave: clima laboral, productividad, estilo de dirección, gerencia

ABSTRACT

The purpose of this research work entitled "the work climate and productivity of the management of the Provincial Municipality of San Román period 2017, arises motivated by the interest to investigate and analyze the way in which the work environment and the productivity in the management management area. The objective of this research is to analyze the current situation of the labor climate and productivity in the administrative management area of the Provincial Municipality of San Román, 2017. The type of research corresponds to the non-experimental design of a descriptive type and a quantitative method. The quantitative data were analyzed. In a sample of 10 workers to whom was applied the instrument of measurement of a survey of labor climate and with the documentary history of the antecedent of production and inputs used by the area. After having performed the data collection, they were analyzed and the following conclusions were reached. First: the work climate is regularly well where it has a general perception score of 68.90 points which means that it is greater than 60% of 100%. Second, the productivity index decreased by 11% compared to the previous year. Third: analyzing the results it can be concluded that the work environment is important for the fulfillment of the goals (productivity)

Key Words: work climate, productivity, management style, management

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

Analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes.

Una de las debilidades u omisiones de las organizaciones es el no considerar a los clientes internos (los empleados), olvidando que ellos reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga la empresa hacia los usuarios o clientes externos de la empresa; por lo tanto, el clima laboral tiende a ser ignorado por la mayoría de las organizaciones, ya que dan por hecho que se le proporcionan las herramientas básicas a sus empleados (clientes internos) para desarrollar su trabajo y esto será suficiente para que se desempeñen adecuadamente. De acuerdo a lo anterior, el implementar un Diagnostico de Clima laboral es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora como propuesta a la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral y una mayor productividad. Se considera que al lograr un equilibrio en el clima laboral los servidores trabajan de una manera más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, sentimiento de pertenencia, etc. Y esto hace que se brinde un

mejor servicio al cliente externo proyectando a su vez una mejor imagen a la organización.

En la Municipalidad Provincial de San Román en el área de Gerencia de Administración existe un clima laboral tenso y esto ocasiona una productividad laboral baja. Además tomando en cuenta que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga este de la organización y de sí mismo, se considera importante crear un buen equilibrio entre los dos grupos de referencia y mejorar el ambiente laboral. Con este estudio se pretende iniciar el rumbo hacia una mejora continua en dicha organización, para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la productividad laboral.

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Cruz (2017), En su tesis titulada: “análisis de las relaciones interpersonales y clima laboral de BEGSA empresa individual de responsabilidad limitada - Puno periodo 2016”, BEGSA E.I.R.L, Puno. Llego a las siguientes conclusiones

La Situación actual de las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa BEGSA es regularmente saludable con un cierto porcentaje de rechazo, sin embargo el clima laboral es regular ya que existen deficiencias por condiciones físicas ambientales y naturales

Por lo tanto según a las dos variables ya analizadas que son las relaciones

interpersonales como el clima laboral son categóricamente importantes en la gestión laboral de cualquier empresa u organización. Existen problemas ya identificados en la empresa BEGSA, como por ejemplo favoritismo, condiciones favorables falta de comunicación, falta de autonomía falta de reconocimiento.

Velásquez (2017), En su tesis titulada: “relación del clima laboral y la satisfacción académica del estudiante de la clínica odontológica de la Universidad Nacional del Altiplano puno 2016”, Clínica Odontológica de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Llego a las siguientes conclusiones.

Después de un análisis que se hizo a esta organización nos muestra que según los resultados y los procedimientos que se hizo el clima laboral no tiene un alto nivel de relación con la satisfacción académica de los estudiantes de la clínica odontológica y el Potencial humano tiene una correlación moderada con la satisfacción académica de los estudiantes mientras que su diseño organizacional tiene una correlación baja con la satisfacción académica de los estudiantes de la clínica y La cultura organizacional tiene una correlación muy baja con la satisfacción académica de los estudiantes.

Molleapaza (2016) En su tesis titulada “influencia del clima laboral y cultural organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de puno en los periodos 2014 - 2015” Puno - Perú

Luego de haber analizado los resultados, se llegaron a las siguientes conclusiones

Que su clima laboral de esta empresa se encuentra en nivel regular ya que hubo falencias en ciertas características del clima como salario/remuneración, trabajo en equipo lo cual influye en el desempeño laboral el cual no es óptimo mientras que en la cultura organizacional se encuentra regular ya que no hay una buena atención por parte de los trabajadores. Lo cual influye en la gestión empresarial a que no se lleve de manera buena en un 100%, sino como se muestra en los resultados del presente trabajo de investigación. En cuanto al análisis general se concluye que el clima laboral del hotel Sillustani de la ciudad de Puno, influye de manera negativa en el desempeño laboral del personal de la empresa por lo demostrado en el análisis de los resultados.

Yarahuaman (2015) En su tesis titulada “Análisis del clima laboral en la empresa cinco DP S.A.C. En el periodo 2013 – 2014. Universidad Nacional tecnológica de lima sur Para optar el título de licenciado en administración de empresas” Lima – Perú

Según la investigación en la empresa CINCO DP S.A.C. se observa que no existe un adecuado clima laboral es por ello que existe inconformidad por parte de los colaboradores por diferentes factores como reconocimiento, remuneración, comunicación, autonomía, liderazgo, por lo tanto la empresa no realiza un buen desempeño laboral y considerando que esta empresa no realiza esfuerzos por mejorar ese ambiente y la percepción que tiene los colaboradores de la empresa

Ordinola (2015), En su tesis titulada: “El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura” llego a las siguientes conclusiones:

Según el análisis que se hizo en la presente investigación los docentes de dicha institución arroja que el clima laboral es regular con tendencia bajo considerando diferentes factores que se analizaron como comunicación, remuneración y entre otros, por ende este se ve afectado en la institución resaltando que los niveles más bajos son el de satisfacción y participación, siendo necesario que estos factores sean trabajados y fortalecidos en la institución si se pretende mejorar el clima y por ende los logros institucionales.

Ardinez & Gutiérrez (2014) En su tesis titulada “Evaluación de la influencia del clima laboral en la motivación y satisfacción del personal técnico-científico y administrativo de una institución de salud de tercer nivel en el municipio de san juan del cesar – la guajira 2014”. Municipalidad San Juan del Cesar, Guajira – Colombia llego a las siguientes conclusiones.

El estímulo se encuentra por debajo de las expectativas del trabajador. Por ultimo concluyo que no hay relación entre la satisfacción laboral y la motivación del personal. El clima laboral influye significativamente sobre la satisfacción del personal, pero no influye en la motivación.

Marvel, Rodríguez & Núñez (2011) En su tesis titulada “La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores”, Universidad

Politécnica de Madrid, Venezuela. Llego a las siguientes conclusiones

En la presente investigación Existe una relación positiva entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, ya que La mejora de la productividad es el resultado de la mejora de las relaciones humanas, derivada de la participación de los trabajadores, de su inclusión en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Por lo tanto, la participación incrementa la influencia del individuo en las decisiones de la organización, lo cual se traducirá en una mayor productividad, que, a su vez, servirá para reforzar su voluntad y capacidad para participar. Finalmente, podemos asegurar que el foco de las organizaciones exitosas está en la gente, cuando las personas están motivadas y organizadas y aplican los principios de productividad, calidad, comportamiento ético y hacen un uso equilibrado de la tecnología para el progreso humano, la productividad está asegurada.

Venetulo (2009) En su Tesis titulada “estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad de autónoma de buenos aires (Argentina)”. Llego a las siguientes conclusiones

La presente investigación estuvo orientada a determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de las Pymes del sector de transporte vertical en Buenos Aires. La evidencia empírica indica que el clima laboral insatisfactorio es el tipo de clima predominante en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La percepción de los

trabajadores hacia el clima laboral determinó que existe una actitud desfavorable hacia el clima laboral

La baja productividad representa el tipo de productividad más representativo en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. Esta situación ha sido señalada por el 71.30% de los encuestados que laboran en estas empresas.

El clima laboral y la productividad están relacionadas en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. Tomando en cuenta los datos empíricos expresados, se concluye que efectivamente existe una interferencia directa en la productividad de las Pymes generada por conflictos en el clima laboral imperante.

1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA

Problema general

¿Cómo es el clima laboral y la productividad de los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román periodo 2017?

Problemas específicos

- ¿Cómo es el clima laboral de los trabajadores en el área de gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de san Román periodo 2017?
- ¿Cuál es el índice de productividad en el área de Gerencia de

Administración de la Municipalidad Provincial de San Román periodo 2017?

- ¿De qué manera se puede mejorar el clima laboral de los trabajadores para una mayor productividad en el área de gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román Juliaca periodo 2017?

1.4. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DEL ESTUDIO

El implementar un Diagnostico de Clima Organizacional es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora como propuesta a la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral y una mayor productividad. Se considera que al lograr un equilibrio en el clima laboral los servidores trabajan de una manera más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, sentimiento de pertenencia, etc. Y esto hace que se brinde un mejor servicio al cliente externo proyectando a su vez una mejor imagen a la organización. Además tomando en cuenta que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga este de la organización y de sí mismo, se considera importante crear un buen equilibrio entre los dos grupos de referencia y mejorar el ambiente laboral. Con este estudio se pretende iniciar el rumbo hacia una mejora continua en dicha organización, para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la productividad laboral.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Analizar el clima laboral y la productividad en el área de gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román periodo 2017

Objetivos específicos

- Analizar el clima laboral que impera en los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román periodo 2017.
- Analizar el índice de productividad en el área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de san Román Periodo 2017
- Proponer lineamientos de mejora para el clima laboral orientadas a mejorar la productividad en el área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de san Román periodo 2017

1.6. CARACTERISTICAS DEL AREA DE INVESTIGACION

La Provincia de san Román, se ubica físicamente en aparte Nor – oeste de la capital del departamento de puno, comprende la región de la sierra peruana; meseta del Collao, esta drenada por ríos de la vertiente del Titicaca y vertiente del pacifico, hacia el oeste de américa del sur, en los andes meridionales del Perú, con una altitud de 3,824 m.s.n.m., localizada entre las coordenadas geográficas 15° 21' y 16° 05' de latitud sur y 70° 53' 02'' y 69° 58' 15'' de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Limita, por el Nor – Este con la provincia Lampa, Azángaro y Huancané y por el Sur – Oeste con la provincia de Puno, departamento de Moquegua (provincia general de Sánchez cerro), departamento de Arequipa (Provincias; Caylloma y Arequipa)

Juliaca, es la capital de provincia de San Román, ubicada en la jurisdicción del departamento de Puno, en el sudeste del Perú. Cuenta con una población de 225.146 habitantes (2007), situada a 3824 msnm en la meseta del Collao, al noreste del lago Titicaca. Es el mayor centro económico de la región Puno.

Se halla en las proximidades de la laguna de Chacas, el río Maravillas y las ruinas conocidas como las Chullpas de Silueta. Aquí convergen las grandes vías de comunicación, como las carreteras afirmadas y asfaltadas así como los ferrocarriles y la fluida navegación aérea, que transportan sin cesar mercaderías, capitales y empresarios, desde los diferentes puntos del país y del mundo.

La denominación de la “ciudad de los vientos”, se debe a que durante gran parte del año hay presencia de vientos, por estar ubicado dentro de la meseta del Collao. Es denominada también “ciudad calcetera”, debido a que antaño sus pobladores se dedicaban a la confección de calcetas y calcetines, incluyendo chompas, bufandas; etc., con fibra de alpaca, oveja, etc. Actualmente la producción de confecciones se ha transformado, hasta llegar a ser del nivel industrial.

La ciudad de Juliaca es considerada como un gigante mercado permanente del sur del país, y es la capital económica del departamento de Puno.

Diariamente se mueven millones de soles por diversos conceptos, contado con mercados mayoristas, centros comerciales reconocidos como plaza de negocios se instalaron grandes y prestigiosas entidades bancarias financieras, así como importantes firmas comerciales de trayectoria nacional e internacional. En esta ciudad la gente vive del trabajo abnegado desarrollando básicamente, las siguientes actividades económicas. El comercio es la actividad económica de primer orden. Lo practican alrededor de 75% de la población, sin distinción de nivel económico, sexo o edad.

LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN - JULIACA

La Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca, es una institución pública con autonomía política, económica y administrativa, está orientada por la necesidad de una gestión pública, ética, transparente, responsable y moderna, que tiene por finalidad promover una adecuada administración y planeamiento de la organización; brindando los servicios públicos con eficiencia, eficacia y economía, orientados a mejorar el bienestar social – económico de la población urbana de la provincia, y mostrar la voluntad de servicio en beneficio de la población a través del sinceramiento de los programas sociales.

Dirección de la entidad

- ❖ La Municipalidad tiene su domicilio legal ubicado en la capital Juliaca de la Provincial de San Román –Juliaca JR. JAUREGUI N° 321 - Centro Cívico - Plaza de Armas.
- ❖ teléfono: 321201

Funciones generales

- a) Promover, fomentar y conducir el desarrollo socio-económico de su jurisdicción sobre la base de una adecuada priorización y planificación de sus necesidades.
- b) Fomentar el bienestar de los ciudadanos, proporcionando servicios que satisfagan sus necesidades vitales de desarrollo urbano, salubridad, abastecimiento, seguridad, cultura, recreación, transporte y comunicaciones.
- c) Asegurar la representación política y organizacional de los vecinos en el Gobierno Local, mediante programas de participación comunal y el ejercicio del derecho de petición.

VISION

La municipalidad de San Román – juliaca, al 2018 es una institución líder que promueve la competitividad territorial y el posicionamiento comercial, industrial y artesanal de juliaca; brinda servicios de calidad. Cuenta con personal capacitado con identidad institucional, incorporando tecnología de vanguardia para contar con información sistematizada que permita la transparencia y eficiencia de la gestión municipal. Su población es consciente de su rol ciudadano y participa proactivamente en la gestión municipal.

MISION

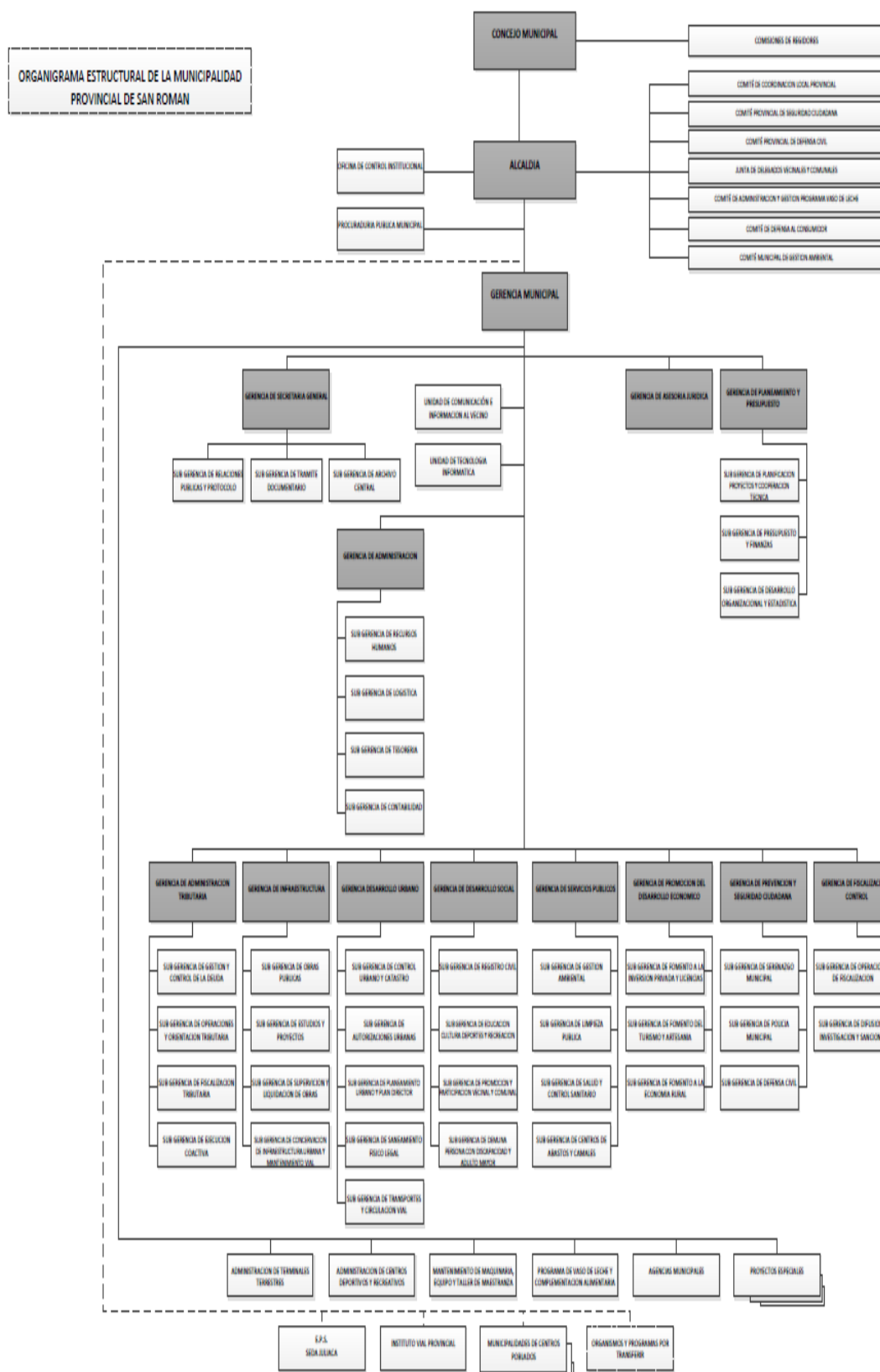
Representar al vecindario, promoviendo la adecuada prestación de servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de la Provincia de San Román, a través de un manejo responsable, racional y transparente de los escasos recursos públicos.

Objetivos

- Fortalecer la prestación de los servicios municipales esenciales de saneamiento del medio ambiente, agua potable, alcantarillado, limpieza, alumbrado público, postas sanitarios, mercado de abastos, registro civil, promoción cultural, empresarial y turística en el ámbito de la provincia.
- Promover la atención de los servicios de infraestructura básica y social, rural y urbana, propiciando la accesibilidad adecuada.
- Fomentar el aprovechamiento racional de los recursos naturales de la provincia, evitando la contaminación ambiental y velando por la conservación de la flora, fauna y otros.
- Estimular e institucionalizar la participación de la población en la gestión municipal, mediante el ejercicio del derecho de iniciativa y participación vecinal, fomentar la recreación, el turismo feria y otras actividades propias de la provincia y contribuir a la conservación de los monumentos arqueológicos e históricos, en conservación con el gobierno regional e instituciones responsables.

- Fomentar las actividades educativas, científicas y culturales en todas sus expresiones, en coordinación con los organismos correspondientes.

ESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN



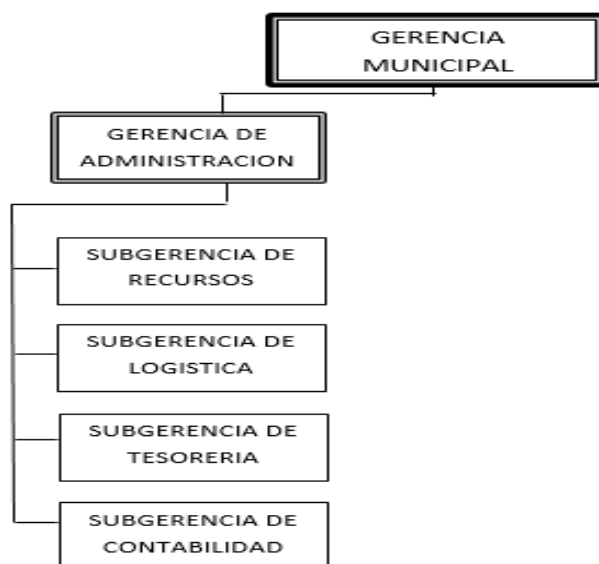
Fuente: Manual de organización y Funciones - MOF

Datos generales de la Gerencia de Administración

La Gerencia de Administración, es el órgano de apoyo responsable de la administración de los recursos humano, materiales económicos, financieros y logísticos de la municipalidad. Depende de la gerencia de municipal, el cual está a cargo un gerente, quien coordina sus actividades con las unidades orgánicas a su cargo y demás dependencias de la institución, para el mejor cumplimiento de sus funciones orgánicamente cuenta con las siguientes sub gerencias.

- Sub gerencia de recursos humanos
- Sub gerencia de logística
- Sub gerencia de tesorería
- Sub gerencia de contabilidad

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION



Fuente: MPP – *manual de organización y funciones MOF*

Naturaleza y funciones de la oficina de Gerencia de Administración

La oficina de Gerencia de Administración General – GAG es el órgano responsable de gestionar la provisión oportuna de recursos humanos, financieras y materiales asignados a la municipalidad y de conducir la ejecución presupuestaria a la vez brinda los servicios de administración documentaria, atención al usuario y otros que en el ámbito de su competencia, sean necesario para el desempeño eficaz de la Municipalidad y de los órganos que lo conforman.

Para el logro de sus objetivos mantiene relaciones funcionales con los órganos de la Municipalidad, organismos rectores de los sistemas administrativos a su cargo y otras entidades vinculadas al ámbito de su competencia (plan operativo institucional 2016).

Funciones generales

- ✚ planificar, dirigir, controlar y supervisar las actividades y procesos técnicos de los sistemas administrativos de la unidad de contabilidad, unidad de tesorería, unidad de logística, unidad de recursos humanos, asegurando la racionalidad, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos asignados de la Municipalidad provincial de San Román Juliaca.
- ✚ Programar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar las acciones de contabilidad, logística, tesorería, recursos humanos.
- ✚ Controlar y garantizar atención de los recursos y servicios que requieran las unidades orgánicas de la municipalidad provincial de San Román

juliaca, para el cumplimiento de sus objetivos, metas operativas y presupuestarias, utilizando criterios de racionalidad en el gasto.

- ✚ Otros que se les sean asignados.

Funciones específicas permanentes de gerencia de administración

- Conducir y dirigir la formulación de la políticas públicas de gastos con austeridad y el plan de la modernización de la administración de recursos disponibles y logística de la municipalidad, tomando como base la misión y visión y objetivos estratégicos del plan de desarrollo provincial concertado de Juliaca de largo alcance y/o del plan estratégico institucional “PEI”, plan operativo institucional “POI” y metas del presupuesto institucional de apertura “PIA” y del “PIM”.
- Dirigir la programación, ejecución evaluación y seguimiento de los objetivos y metas aprobadas para la administración del personal, de bienes materiales económicos, financieros, presupuestarios, y de logística de la municipalidad, concordantes con la ley general del sistema nacional de presupuesto Nro. 28411, ley anual de presupuesto de la república, reglamentos y directivas vigentes sobre la materia.
- Optimizar el uso racional y austero de los recursos públicos disponibles de la Municipalidad, destinados a gastos corrientes y gastos de capital, conforme al crédito presupuestario autorizado para el ejercicio fiscal

vigente, prohibiendo autorizaciones de gastos sin el financiamiento correspondiente, con arreglo a la legislación aplicable.

- Ejercer y supervisar el control interno previo y simultáneo a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de la municipalidad, como responsable de la administración de los sistemas de recursos humanos, logística, tesorería, contabilidad.

- Dirigir y disponer la implementación de presupuesto municipal por resultados a nivel de programas pilotos con su respectiva estructura funcional programática, a fin de obtener determinados objetivos específicos, mejorando el apoyo a la administración de los servicios públicos municipales con calidad, eficiencia y evaluando los resultados obtenidos.

- Orientar y/o asesorar al titular de pliego, al gerente municipal, gerentes directores, subgerentes y jefes de unidades sobre la responsabilidad de lograr objetivos y las metas establecidas en los planes de desarrollo local concertados y el presupuesto institucional, se reflejen en las funciones, programas y subprogramas, actividades y proyectos u obras planificadas.

- Supervisar y controlar el destino y la ejecución del crédito presupuestario para la que haya sido autorizada en los presupuestos anuales o la que resulte de las modificaciones presupuestarias aprobadas conforme las prioridades establecidas en los planes de desarrollo local concertados.

- Establecer y actualizar las normas y directivas reglamentarias para la óptima administración de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros de la municipalidad.

- Proveer oportunamente los recursos y servicios necesarios a las diferentes dependencias de la municipalidad, para el cumplimiento de sus objetivos y metas establecidas en los planes de desarrollo local concertado y el presupuesto institucional anual vigente.

- Participar en las licitaciones, concursos públicos y/o de méritos en las adjudicaciones directas que convoque la municipalidad.

- Supervisar la correcta aplicación de las normas a los sistemas de personal, logística, tesorería y contabilidad gubernamental.

- Dirigir la programación y ejecución anual y mensual o trimestral de los compromisos económicos-financieros para su pago, de acuerdo a las prioridades de alta dirección, manteniendo el control de la liquidez presupuestal.

- Presentar y exponer la información económica, financiera, presupuestaria y contable a las sesiones del consejo municipal y/o alcalde, dentro de los plazos previstos por la alta dirección y las disposiciones legales vigentes.

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1. ADMINISTRACION PÚBLICA

Es un conjunto de ideas, actitudes, procesos y procedimientos, instituciones y otras formas de conducta humana que determinan como se distribuye y ejerce autoridad política y como se entiende los intereses políticos.

Según Bozeman y Straussman, tiene que ver con la gerencia bajo la influencia de la autoridad política, en consecuencia ocupa del contexto externo, de la misión y los objetivos organizacional, además del monitoreo del entorno organizacional, además del monitoreo del entorno organizacional, la adaptación al mismo y su conformación.

Para Faulkner sostiene que la gerencia del sector público no se ocupa de los sistemas internos de una dependencia. Por contrario, lo que distingue cualitativamente a la gerencia del sector público de los negocios es que la primera se ocupa del macro sistema y de las interrelaciones con otras organizaciones, la verdadera prueba del desempeño del gobierno es su habilidad de gerencia de las interrelaciones éntrelos niveles de gobierno, incluyendo las municipalidades. (Guerrero, 2004)

2.1.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es el estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, y de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ellas (Chiavenato I. , 1999).

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, los grupos y las estructuras tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, a fin de hacer que estas trabajen más eficientemente.

El comportamiento organizacional tiene que ver con el estudio de o que la gente hace en la organización y como este comportamiento afecta el rendimiento de sus trabajo, es necesario poner el comportamiento en relación con los empleos, el trabajo y el ausentismo la rotación de empresas de empleos, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

2.1.3. ADMINISTRACIÓN Y POTENCIAL HUMANO

Existe basta definiciones de distinto especialistas que consideran diferentes criterios al omento de elaborar un concepto sobre administración como por ejemplo tenemos a:

(Chuck, 2013) Define: “la administración es lograr que el trabajo se haga a través de otros” notarialmente se puede afirmar que esa definición es muy puntual. En el mundo globalizado en el que vivimos la administración es un fenómeno universal. Todas las organizaciones debe de alcanzar objetivos, tomar

decisiones, coordinar múltiples actividades, evaluar el desempeño de sus colaboradores en base a objetivos determinados, conseguir y asignar recursos, etc. Como se puede notar es necesario un poco más en esta definición como por ejemplo (Robbins S. P., 2010) manifiesta que “La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” con esta definición es posible afirmar que la administración se está volviendo fundamental en la conducción de la actual sociedad moderna.

Otros autores consideran por ejemplo que la administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización para lograr una ventaja competitiva sustentable. En otras palabras, es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones tendientes a estructurar y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las tareas necesarias para que los resultados de la organización estén dentro del rango deseado. (Franklin Fincowsk, 2012)

Logro de las metas organizacionales de forma eficaz y eficiente mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales. Los administradores utilizan una multitud de habilidades para desempeñar estas funciones. (Marcic, 2011)

La administración es un conjunto de actividades (incluida la planeación y la toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con la

finalidad de alcanzar las metas organizacionales en forma eficaz y eficiente (Griffin, 2011).

La administración consiste en coordinar y supervisar las actividades de las organizaciones para lograr que estas alcancen sus objetivos de forma eficaz y eficiente. Las funciones básicas de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar) se dirigen a alcanzar los propósitos establecidos por la organización, así como tener en cuenta el entorno que influye en ella.

La administración es el proceso que consiste en utilizar los recursos de la organización para conseguir eficaz y eficientemente los objetivos de la misma. Una organización es eficiente cuando utiliza de la forma más productiva posible sus recursos. Una organización es eficaz, cuando persigue objetivos apropiados y es capaz de alcanzar dichos objetivos utilizando sus recursos para crear bienes y servicios que los clientes deseen. (Mochon, Mochon, & Mochon, 2014)

2.1.4. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de actividades organizacionales dirigidas a atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva. La administración de recursos humanos tiene lugar dentro de un entorno complejo y siempre cambiante. Tres componentes particularmente vitales de este entorno son la importancia estratégica de la ARH y los entornos legal y social de la ARH. (Griffin, 2011)

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler & Valera, 2011)

En una organización el término “recursos humanos” comprende las personas que la integran, y también todo cuanto concierne sus conocimientos, su capacidad y su estilo. En otras palabras, los recursos humanos son el inventario de las personas con las que cuenta la empresa y sus características. (Mochon, Mochon, & Mochon, 2014)

2.1.5. CLIMA LABORAL.

Según Robbins: es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno (Robbins S. , 1999)

El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (Goncalves, 2000)

(Chiavenato I. , 2000) Señala “El clima laboral” es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la

satisfacción y por lo tanto en la productividad. Esto relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las maquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Según Sonia palma: el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnostico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. (Carrillo, 2004)

Según (Alvarez, 2009) el clima laboral es la apreciación que tienen los colaboradores sobre los diferentes elementos de la cultura de la organización en donde realizan sus labores. Si se perciben sucesos negativos en dichos elementos de la cultura de la organización en donde realizan sus labores. Si se perciben sucesos negativos en dichos elementos se puede desencadenar procesos de estrés. La clave de esta perspectiva se encuentra en el hecho de que el comportamiento de los colaboradores no es el resultado de las condiciones de trabajo, en las cuales se encuentra, sino de la percepción que tiene cada colaborador de estos elementos, por lo tanto se relaciona la interacción entre características organizacionales y personales.

En adición, (Blejmar, 2005) describe a los climas y a las emociones en la escena organizacional afirmando es por los resultados que se reconoce el potencial de conocimiento, la creatividad y la experiencia de una organización.

Dichos resultados están ligados a la posibilidad de resolver efectivamente un problema o de capitalizar una oportunidad detectada.

Por otra parte, el mismo (Blejmar, 2005) sostiene que la emoción es el motor que impulsa a actuar para el logro de los objetivos. Aquí se introduce el concepto de clima laboral, ya que las emociones y percepciones compartidas con respecto a la tarea por resolver se ven afectadas, positiva o negativamente, por las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad.

2.1.5.1. TIPOS DE CLIMA LABORAL

(Gan, 2007) Detalla diferentes variables y tipos de clima laboral. El objetivo es ofrecer herramientas que permitan identificar el tipo de clima que tiene o debería tener una organización.

El clima laboral de Likert define cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

- A. El primero es el clima de tipo autoritario, que a su vez tiene dos sistemas. El sistema 1 es el autoritario explotador, éste se caracteriza porque la dirección no confía en sus colaboradores, en él se percibe un ambiente de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula, la toma de decisiones es abarcada únicamente por los jefes. El sistema 2 es el autoritarismo paternalista, éste se caracteriza por la confianza que existe entre la dirección y sus colaboradores, en este sistema se usan castigos al igual que recompensas para motivar a los

colaboradores, los supervisores manejan estos como mecanismos de control y da la impresión que se labora en un ambiente estructurado aunque no sea así.

- B. El segundo es el clima de tipo participativo, el cual también posee dos sistemas. El sistema 3 es el consultivo, este sistema se basa en la confianza que poseen los supervisores en sus subordinados, ya que se permite que los colaboradores tomen decisiones específicas, también se busca cubrir las necesidades de estima de los colaboradores, existe interacción entre los supervisores y los subordinados donde se delegan tareas como también responsabilidades.
- C. El sistema 4 es el de participación, se basa en la confianza plena que tiene la administración en los colaboradores, se busca integrar a todos los niveles para la toma de decisiones, y la comunicación se da de supervisores a subordinados, viceversa y entre compañeros o bien sea de forma vertical horizontal, ascendente descendente, la clave de la motivación es la participación, se comparten las responsabilidades entre los supervisores y sus subordinados. En este sistema se trabaja en equipo de manera que existe una participación estratégica para cumplir con los objetivos.
- D. Los sistemas 1 y 2 pertenecen a un clima cerrado, su estructura es rígida, por lo tanto el clima laboral es negativo, sin embargo los sistemas 3 y 4

pertenecen a un clima abierto, que posee una estructura flexible y crea un clima laboral positivo dentro de la organización.

2.1.5.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL

(Diaz, 1999) El clima laboral se tiene las siguientes características:

1. Dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
2. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. de la organización y la coordinación de las labores.
3. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación
4. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En

otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y –sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

El clima laboral de Litwin y Stinger

Litwin y Stinger citados por (Gan, 2007) afirman que el clima laboral es un proceso por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización tales como estructura, toma de decisiones y liderazgo, es por esto que sí se analiza el clima laboral se puede acceder a entender lo que acontece en la organización y las consecuencias que estos fenómenos tienen sobre la motivación de los colaboradores, sobre su comportamiento y reacción.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima laboral se originan, según Litwin y Stinger citados por (Gan, 2007) en una gran variedad de factores. Proponen la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

Entre estos se encuentran la estructura, ésta es la percepción que tienen los colaboradores acerca del número de procedimientos, reglas, trámites y otros procesos que puedan ver como limitaciones para el desarrollo y buen desempeño de su trabajo. Lo que se traduce en el énfasis que la organización

pone en la burocracia o en el caso contrario en un ambiente no estructurado, libre e informal.

La responsabilidad, es el sentimiento de los colaboradores de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, o en el caso contrario vigilante, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe al no tener doble chequeo en el trabajo, y se puede resumir en la existencia de supervisión o intervención.

La recompensa pertenece a la apreciación de los colaboradores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.

El desafío pertenece al sentimiento que tienen los colaboradores de la organización sobre los retos que conlleva el trabajo. La frecuencia con la que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos planteados, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.

Las relaciones, es la percepción por parte de los colaboradores de la empresa sobre la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas o malas relaciones interpersonales, tanto entre los mismos colaboradores como entre jefes y subordinados.

Cooperación, es el sentimiento de los colaboradores de la empresa sobre la presencia de un espíritu de ayuda y colaboración de parte de los directivos y de otros colaboradores del grupo. También es el énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o ir cada uno a lo suyo sin fijarse en los demás ni querer apoyarlos.

Estándares, es la percepción de los colaboradores acerca del énfasis ya sea alto, bajo o nulo, que pone la organización sobre las normas, procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento.

Conflictos, es el sentimiento de que los colaboradores de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o rechazan las opiniones diferentes a las propias y pueden temer o no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Identidad, es el sentimiento de pertenencia a la organización como factor importante y valioso en el grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

2.1.5.3. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

El comportamiento de un trabajador es o no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas dimensiones miden la percepción

del clima, se traducen en un cuestionario que es el instrumento frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional de una institución.

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de 8 dimensiones.

1. Estructura: son las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos que se dan en la organización.
2. Recompensa: es una forma de motivar al empleado, cuando realiza un buen trabajo. Se sabe que los factores de motivación intrínseca son importantes para el individuo. Los trabajadores tienen una percepción de equidad cuando su trabajo realizado está bien hecho.
3. Desafío: toda organización establece desafíos entre los miembros de trabajo y de esta forma generan competencia, logrando así objetivos personales y laborales. Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
4. Relaciones: es la percepción que tiene los trabajadores acerca de las relaciones sociales que los une en el ambiente de trabajo a los empleadores y empleados.

5. Cooperación: los miembros perciben que hay apoyo mutuo entre todos los que pertenecen a la organización. Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
6. Estándares: como se sabe en toda organización, existen lineamientos que se debe seguir para cumplir con lo que se delega. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
7. Conflictos: se da cuando entre los miembros de la organización existen diferencias u oposiciones con respecto algún tema. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
8. Identidad: es lo que genera todo trabajador satisfecho identificarse y comprometerse con la organización, logrando los objetivos de la institución como también personales.

(Brunet, 1987) Menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasik:

- ❖ Autonomía: se trata de grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- ❖ Conflicto y cooperación: esta dimensión se refiere nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su


trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.

- ❖ Relaciones sociales: se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- ❖ Estructura: esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que pueden emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- ❖ Remuneración: este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios los beneficio sociales, etc.)
- ❖ Rendimiento (remuneración): aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- ❖ Motivación: esta dimensión se poya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- ❖ Estatus: este aspecto se refiere a las diferentes jerárquicas (superiores/subordinados) ya la importancia que la organización le da a estas diferencias.

- ❖ Flexibilidad e innovación: esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas de cambiar la forma de hacerlas.
- ❖ Centralización de la forma de decisiones: esta dimensión analiza de que manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- ❖ Apoyo: este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Tomando en cuenta las dimensiones utilizadas para el estudio del clima laboral y el tipo de organización que estudiaremos, seleccionamos las dimensiones más importantes y estas son a propuestas de Cero, Acheverri, Lizraza; Quevedo y Sanbria realizada en la fundación Universitaria Konrad Lorenz de Santa fe de Bogotá, los cuales proponen la Escala de Clima laboral (EDCO) compuesta por ocho subescalas o dimensiones que componen el clima laboral, estas son:

- ✚ Relaciones interpersonales
- ✚ Estilo de dirección
- ✚ Autorrealización
- ✚ Retribución
- ✚ Disponibilidad de recursos
- ✚ Estabilidad
- ✚ Claridad y coherencia en la dirección

 Valores colectivos

Relaciones interpersonales.-

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones en la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permiten decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas.

Estilo de dirección

El concepto de estilo de dirección se refiere a la relación interactiva de un grupo de personas a quien administrativamente, por posición de la estructura formal de la organización se le ha asignado la función de dirección.

El estilo de dirección desarrolla los principios de responsabilidad y transparencia, al sustentarse en la valoración y el respeto hacia el servicio público, la transparencia en la gestión y la capacidad de rendir cuentas, en el compromiso y responsabilidad e nivel directivo con el control y el cumplimiento de los acuerdos, compromisos y protocolos éticos; de moralidad, a través del compromiso decidido y constante de la alta dirección por el cumplimiento de la normas constitucionales y legales propias de la entidad y orientar su hacer hacia el cumplimiento de los fines esenciales del estado.

Autorealización

La autorrealización consiste en desarrollar todo nuestro potencial para convertirnos en todo lo que somos, es llegar a ser uno mismo en plenitud.

La autorrealización es un camino de autodescubrimiento mediante la experiencia, en el cual contactamos con el yo real, y vivimos de la verdadera identidad. Solo así sentimos íntegramente nuestra vida y la vivimos con gozo y creatividad.

La pirámide de Maslow es muy conocida en este campo. Esta expresa la jerarquía de las necesidades humanas en cuanto a la urgencia de su satisfacción. Nuestras necesidades primordiales son la fisiológicas, si estas ya están satisfechas necesitamos sentirnos seguros.

Retribución

Es el salario o sueldo que se paga al trabajador en dinero o en especie por el empresario privado o público -el Estado- dependiendo de lo establecido contractualmente y dentro de las exigencias legales que el derecho laboral del país marque.

Se denomina también retribución el cobro por acciones u otros dividendos de un inversionista.

La retribución de los factores productivos de una empresa se denomina costes. La retribución de la tierra, renta de tierra y su cuantía dependerá de los bienes que se producen o se obtienen en ella. La retribución del factor de producción trabajo se denomina salarios, su cuantía depende de las características del trabajo realizado. La retribución del capital beneficios, y del capital financiero, interés.

Disponibilidad de recursos

Fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles. Desde una perspectiva humana, un recurso natural es cualquier elemento obtenido del medio ambiente para satisfacer las necesidades y los deseos humanos. Desde un punto de vista ecológico o biológico más amplio, un recurso satisface las necesidades de un organismo vivo.

Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo

Estabilidad laboral

La estabilidad laboral, significa en si la permanencia en el empleo, que el contrato de trabajo que una persona tiene con su empleador, esta se mantenga en el tiempo, que no termine de un momento a otro sin motivo.

Como es natural, toda persona desea tener un trabajo estable que no esté preocupado que al día siguiente deje de trabajar, es decir la estabilidad se dará siempre en cuando haya un contrato de trabajo. Se a este un contrato de trabajo plazo indeterminado a plazo fijo, en el primer caso tendrá que una persona laborar cotidianamente, sin fecha del termino del contrato, salvo las causales legales de terminación del contrato, en el segundo caso, el trabajador permanecerá dentro del plazo fijado en el contrato, la misma que debe ser respetada por el empleador, salvo que exista causar para la finalización de esta. La doctrina ha establecido dos tipos principales de estabilidad laboral: la absoluta y la relativa

- **Estabilidad absoluta.-** Ocurre cuando el trabajador después de pasar un periodo de prueba, no puede ser despedido por el empleador, salvo que ocurra en una causal de falta grave y demostrada ante la autoridad judicial competente. En caso de no probarse dicha falta el trabajador tiene expedita su reposición en el mismo puesto de trabajo.

- **Estabilidad relativa.-** Esta se produce cuando el empleador está facultado para resolver el vínculo laboral sin causa justificada, solo con el pago de una indemnización especial u otorgándole a un plazo determinado con preaviso. También se presenta la estabilidad relativa cuando impugnado el despido del trabajador y resuelto judicialmente a favor sino solo el pago de una indemnización especial.

Claridad y coherencia en la dirección

Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

Valores colectivos

Es la conducta cotidiana de todos los que forman parte de la entidad, pues constituye el cimiento de la misma, generan beneficios propios y para quienes tienen contacto con la institución. Para la construcción es importante el trabajo en equipo y especificar los valores, que tienen y los que necesitan tener, para identificar y eliminar los antivalores.

Los valores colectivos ayudan a los miembros de la organización a diagnosticar los procesos del grupo y a diseñar soluciones para los problemas.

2.1.6. PRODUCTIVIDAD

La productividad es el valor de los productos (bienes o servicios), dividido entre los valores de los recursos (salarios, costos de equipo y similares) que se han usado como insumo.

Definición (Berghe, 2005) Explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud. Las compañías requieren gerentes de avanzada, con sentido futurista, que las haga sobre salir dentro del contexto empresarial y suministre las bases para una permanencia en el mercado; así el gerente del futuro debe realizar los principios, siempre con su personal y analizar el entorno macroeconómico, tener como meta el 20 aumento en la productividad, y por ende una mayor competitividad y ganancia para la empresa. Los principios para una buena productividad son:

La función de la administración. La forma en que se administran los procesos desempeña una función clave en el mejoramiento de la productividad. Los gerentes deben examinar la productividad desde el nivel de la cadena de valor porque lo que importa es el desempeño colectivo de los procesos

individuales. El desafío consiste en aumentar el valor de la producción en relación con el costo de los insumos. Si los procesos pueden mantener el mismo nivel de producción y reducir el uso de recursos, la productividad también se incrementa. (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)

- ✚ Despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa
- ✚ Motivar al personal
- ✚ Considerar la importancia de cada cargo
- ✚ Permitir tomar decisiones
- ✚ Compensar salarialmente acorde con los resultados
- ✚ Aplicar la mega gerencia

Factor humano elemento clave en la productividad

Si una organización desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es importante que aprendan a administrar los recursos que se tienen, para lograr esto se necesita que cada uno de los colaboradores tengan una inteligencia emocional apropiada, ya que de ella influye grandemente en la establecida de la empresa, entre las que se incluyen las de seguridad y salud laboral; se debe motivar al personal para enseñarles cómo se realizan las cosas de una forma óptima, de no ser así difícilmente se puede incrementar la productividad del personal, si no están satisfechas adecuadamente las necesidades intrínsecas individuales se debe recurrir a los colaboradores más cercanos para programar

todo tipo de capacidades, y así el desarrollo será mucho más adecuado para las promociones y elementos de motivación en el aspecto económico.

Participación y productividad

(Fernandez, 2010) Explica que la participación tiene efectos positivos o negativos sobre la productividad, esto depende de una serie de factores que concurren en cada caso determinado, conviene pues enfocar la cuestión desde una perspectiva practica en lugar de estar en un estudio teórico, en principio la participación tiene un efecto positivo sobre la productividad, aunque en ocasiones sea limitado, prácticamente no condiciona por si sola la aparición de efectos negativos, la existencia de efectos positivos derivados de la participación depende, en principio, de dos factores fundamentales la actividad económica que realiza la empresa o sector industrial en que opera y la concepción y el modelo de relaciones laborales que están presentes en la organización. La participación parece tener efectos positivos sobre la productividad en los siguientes puestos.

- Si los colaboradores participan en base a su competencia y a nivel del puesto de trabajo.
- Si desarrolla un ambiente de auto implicación de los trabajadores donde la confianza y la comunicación sean características de las relaciones entre la dirección y los colaboradores.

El hecho de implantar la productividad como valor preferente para la empresa en medio de un mercado cada vez más competitivo, significa que cada

empresa asume su cuota de responsabilidad consciente de que el resultado final es la consecuencia de los obtenidos en cada una de las etapas del proceso productivo y que, su progresiva mejora, requiere la participación y aportación de ideas innovadoras de todos los colaboradores de la empresa en sus respectivas áreas, tener siempre presente que el objetivo del máximo rendimiento debe ser compatible con la óptima utilización de las facultades físicas, y psíquicas de los colaboradores, conciliar su mayor satisfacción con un máximo de productividad, porque se acomodan los objetivos económicos a los sentimientos personales, de los que depende el buen funcionamiento de la empresa, procura para ello estimular la participación, se puede establecer así cinco características que deben estar presentes en todas las empresas donde la implantación y permanencia de sistemas participativos han dado lugar a una mejora de la productividad laboral.

- ✚ La empresa comparte con los colaboradores los beneficios económicos que se derivan, directa o indirectamente del incremento de la productividad.
- ✚ Las relaciones entre la dirección y los trabajadores se apoyan en un modelo de relaciones laborales consistente y permanente en el tiempo, hay que evitar que los colaboradores perciban la participación como un mecanismo o sistema de organización que pueda afectar la seguridad de los puestos de trabajo.
- ✚ Se introducen sistemas para garantizar el cumplimiento de los derechos laborales de los colaboradores.

- ✚ Se necesita que la filosofía y el estilo de dirección de la empresa se concreten en la política de recursos humanos.

En definitiva, el vínculo existente entre participación y productividad no puede determinarse a prioridad ni apoyarse en fundamentos teóricos lo que si ocurre es la concepción que se tiene de las personas y de la empresa tiene clara repercusión en materia de productividad laboral como ha venido señalándose, así pues tanto la productividad como otros indicadores del estado de la empresa, no pueden observarse sin tener en cuenta el entorno en que se mueven, la concepción de la persona y de la empresa.

Entorno de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades

Los sistemas de incentivos y de participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización, el ingreso que recibe cada trabajador va a variar según sean éstos los altibajos de la organización; en una temporada de auge los colaboradores reciben una mejor compensación por parte de una organización más prospera en etapas difíciles, la compensación disminuye proporcionalmente a las dificultades de la organización.

Propósito de la compensación no tradicional

Los sistemas de incentivos vinculan la compensación con el desempeño que se realiza para efectuar un pago a los colaboradores por obtener los resultados que se establecen, y no por la antigüedad o por el número de horas que haya laborado, o que vaya a laborar; los colaboradores que trabajan bajo un

sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina, en gran medida, el ingreso que obtienen cada uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros, es por eso que se va a premiar el mejor desempeño laboral de manera regular y periódica de manera creativa, como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, esto se da para reforzar la conducta de los colaboradores es por eso que es muy común, rápido y frecuente; por lo general el pago se da quincenal o mensual dado para que el trabajador vea los resultados de la conducta positiva que se desea reforzar en forma muy rápida. Se hace más fácil reforzar esa conducta y la organización se beneficia, ya que cada colaborador trabajará con mucha más motivación, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad, y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces, y esto es tanto para la empresa como para los colaboradores ya que ambos tendrán una mejor productividad.

Incentivos sobre unidades de producción

Los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar a cada uno de los colaboradores, con el volumen de su rendimiento en las tareas agrícolas, por ejemplo, el cosechador puede recibir cierto pago por cada tonelada de tomate que entregue al camión de distribución puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que realiza durante el trabajo en las horas estipuladas.

Incentivos y participación en las utilidades

El pago de incentivos por unidades de producción, no conduce automáticamente a niveles más altos de la productividad. Debido al efecto que se tienen se realizaron estudios de campo, en las se pudo observar que se tienen presiones sobre los grupo y las personas que se exceden a los niveles promedio de desempeño, de hecho, por ejemplo, un obrero que trabaje a ritmo más rápido que sus compañeros puede encontrar que genera desconfianza y hostilidad, a menos que en todo el grupo exista un ambiente de emulación y competencia; un problema de gran relevancia, es finalmente, la medición de la productividad, son muchas las labores en la economía moderna en las que el individuo efectúa tareas muy difícilmente mensurables como unidades de producción.

Bonos sobre producción

Los bonos sobre producción son los incentivos pagados que se dan a cada uno de los colaboradores por haber excedido determinado nivel de producción, generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo, además de la compensaciones que estipula su contrato y que generalmente determina la ley, estos bonos ayudan a que cada uno de los colaboradores esté motivado a la hora de realizar su trabajo, y lo pueda ejecutar de la mejor manera posible y eficiente para la empresa en donde se desenvuelve.

La productividad en tiempos de crisis

(Cantu, 2011) Algunas organizaciones se ven afectadas por la crisis galopante que hoy azota la economía de los negocios de mejorar su situación reduciendo sus gastos y no sus costos.

Reducen las ventas con la torpe y miope decisión de no gastar en promoción y publicidad, elevan sus costos de manufactura al comprimir el abastecimiento y el tamaño de los lotes de producción, y dañan gravemente la eficiencia y la calidad cuando reducen su personal administrativo y su fuerza de trabajo en la fábrica. De esta manera, solo logran ahorcar su propia productividad y la del país.

Otras empresas, en, cambio, aprovechan la crisis para sacudirse el letargo, la modorra y el conformismo que les dejaron las épocas pasadas de abundancia, de vida fácil, de grandes utilidades y de cómoda despreocupación por sus costos.

El reto no debe consistir solo en meros mecanismos de actuación, si no en una verdadera actitud mental imbuida en los miembros de la compañía, comprendiendo a todos los niveles de la organización. Todos deberán hacer suyo el reto y dedicar su capacidad y esfuerzo mental para aportar sus ideas frescas que contribuyan a elevar la productividad y a reducir los costos.

Barreras de la productividad

Debemos reducir algunas barreras a la productividad para eliminarlas si es que las encontramos en nuestros negocios o bien no permitir que se infiltren en ellos.

Podemos encontrarlas en una gran porción de las empresas de la iniciativa privada, es un error pensar que se encuentran exclusivamente en las empresas estatales o de gobierno.

Las barreras más arraigadas y comunes que se conocen son:

1. Burocracia obsesiva
2. Arteriosclerosis organizacional
3. Feudalismo corporativo
4. Excesiva centralización de control
5. Mentalidad cerrada al cambio

Estas barreras se pueden diagnosticar de la siguiente manera:

Burocracia obsesiva: la burocracia se caracteriza por ciega adherencia a normas reglas y prácticas establecida sin ninguna consideración flexible a intención o propósito, o a la adecuación que requiere una situación especial, y en todo caso un *rigor mortis* en respuesta a retos internos y externos.

Arteriosclerosis organizacional: los canales de comunicación son las arterias que tiene la función de llevar información e ideas renovadas a toda la organización y, así, restaurar la vida de todas las células de la administración.

La estructura orgánica con demasiados niveles jerárquicos, la disociación de las funciones de cada nivel y la incomunicación de directores, jefes y empleados, así como el exceso de papeleo y de trámites superfluos, engañoso e inútiles, son algunas de las causas que endurecen las arterias de la comunicación y no permiten la flexibilidad que están requieren para también

acceder a los cambios de volumen de trabajo y a las situaciones que, en el entorno de las puertas internas y externas, deben abrirse a la productividad.

Feudalismo corporativo: un síndrome de feudalismo lo diagnosticamos en no pocas empresas chicas, medianas y grandes.

El director de una división, o el gerente de un departamento, no conoce ni le importa conocer los objetivos, actuación y problemas de los demás, tampoco le interesa la productividad total de las negociación; le interesa su beneficio.

Es así que como cada feudo de la empresa trabaja como entidad autónoma e independiente y solo trata de hacer lucir su actuación con sus propios resultados.

Excesiva centralización de control: en estos tiempos de adelantos tecnológicos y avances en la ciencia de la conducta humana, todavía existen empresas que se resistan a modificar este sistema, a pesar de los problemas que implica la centralización del poder, que son conflictivos entre sí. Además la motivación para lograr las metas y los objetivos comprometidos por el personal en beneficio de la organización se pierden a consecuencia del mando, autoritario e inflexible centralizado en la alta dirección o gerencia.

Mentes cerradas al cambio: en un gran número de empresas hay colaboradores que tiene deseos de aplicar su ingenio y su creatividad para hacer mejoras sustanciales a los sistemas y métodos de trabajo. Sin embargo su

iniciativa se ve frustrada debido a que sus jefes y compañeros tienen la mente cerrada a todo cambio.

Estos individuos quienes obstruyen el paso a la productividad y al progreso, son quienes padecen una a todas las reacciones humanas negativas que nos enseñan los modernos conductistas.

Las reacciones de la gente que pone obstáculos a toda nueva son las siguientes:

- a) Resistencia al cambio
- b) Ceguera de taller
- c) Conformismo
- d) Temor a la crítica
- e) Temor a criticar
- f) Inadecuada perspectiva

2.1.6.1. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

La medición de la productividad puede ser bastante directa. Tal es el caso si la productividad puede medirse en horas de trabajo por tonelada o algún tipo específico.

Aunque las horas trabajo presentas una medida común de insumo, pueden usarse otras medidas como el capital (dinero invertido), los materiales (toneladas de un bien) o la energía (Kilowatts de electricidad).

La medición de la productividad más común es:

$$Productividad = \frac{\text{Unidades Producidas}}{\text{Insumo Empleado}}$$

El uso de un solo recurso de entrada para medir la productividad, como se muestra en la ecuación se conoce como productividad de un solo factor. Sin embargo, un panorama amplio de la productividad es la productividad de múltiples factores, la cual incluye todos los insumos o entradas.

La productividad de múltiples factores también se les conoce como productividad de factor total.

La productividad de múltiples factores se calcula combinando las unidades de entrada como se muestra a continuación:

$$Productividad = \frac{\text{Salida}}{\text{Mano de obra} + \text{material} + \text{energía} + \text{capital} + \text{otros}}$$

Para ayudar en el cálculo de múltiples factores, la entrada individuales del denominador, pueden expresarse en dólares y sumar. (Heizer & Render, 2009)

Medición de la Producción

Antes de construir el índice de productividad es necesario una medida de la producción. La medida de producción más adecuada para propósitos de análisis de productividad es el valor bruto de producción a precios constantes o

también denominados términos reales, ya que, de esta manera se elimina el problema de la heterogeneidad de unidades, por medio de precios que permanecen fijos durante todo el periodo, dejando variar entonces, las unidades físicas producidas.

Medición de los insumos o factores

La productividad se puede medir en términos de los distintos insumos que intervienen en el proceso productivo (por ejemplo, tierra, mano de obra y capital). Sin embargo, la medida más frecuente se relaciona con el factor trabajo, es decir un indicador de productividad de la mano de obra.

Es posible medir de la mano de obra en términos de número de personas (obreros y empleados) ocupados o de las horas hombre trabajada. En práctica se recomienda considerar la cantidad de horas hombre trabajado, ya que, esta es una variable altamente sensible a los cambios en la producción y la primera que la empresa ajusta al cambiar y el entorno económico. También la utilización de esta variable permite llevar a cabo comparaciones entre sectores y entre económicas de distintos países.

Calculo de índice de productividad

El índice de productividad se define como el cociente del valor de la producción en un periodo determinado de tiempo y las horas hombre trabajadas en la producción de dichos bienes y/o servicios en el mismo periodo.

Diferencia de productividad laboral y productividad de factores múltiples

El uso de las medidas de productividad ayuda a los administradores a determinar que tan bien lo están haciendo. Pero puede esperarse que los resultados de las dos medidas varíen. Si el crecimiento de la productividad laboral es únicamente el resultado del gasto de capital, la medida laboral distorsiona los resultados. Por lo general, la productividad de factores múltiples es mejor, pero la más complicada. La productividad laboral es la medida más popular. Las medidas de productividad de factores múltiples dan mejor información de los intercambios entre factores, pero los problemas básicos de medición permanecen. Algunos de estos problemas son:

- La calidad puede cambiar mientras la cantidad de entradas y salidas permanecen constante. Compare una televisión de alta definición de esta década con una de la década de 1950. Ambas son televisiones, pero personas negarían que la calidad ha mejorado. La unidad de medida (una televisión) es la misma pero la calidad ha variado.
- Los elementos externos pueden aumentar o disminuir la productividad y el sistema de estudio puede no ser el responsable directo. Un servicio de servicio eléctrico más confiable podría mejorar sustancialmente la producción, mejorando la productividad de la empresa gracias a este sistema de apoyo y no a las decisiones administrativas tomadas dentro de la empresa.
- Pueden hacer falta unidades de medición precisas. No todos los automóviles requieren los mismos insumos.

La medición de la productividad resulta particularmente difícil en el sector servicios, donde llega a complicarse definir el producto final. Las mediciones de productividad requieren entradas y salidas específicas, mientras que una economía libre produce valor, lo que la gente quiere; el cual incluye conveniencia, rapidez, y seguridad. Las medidas tradicionales de las salidas pueden resultar deficientes para estas otras medidas de valor.

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

El plan operativo institucional (POI) es un instrumento de gestión de corto plazo que define las actividades que se llevarán a cabo en periodos de un año, para el logro de resultados previstos en el plan operativo institucional.

Su estructura contiene entre otros puntos: los objetivos institucionales anuales, indicadores, metas, acciones operativas y proyectos.

Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

Es decir que un plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los pasos a realizar por la compañía y las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la actividad de producción y venta de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una

determinada etapa. El mismo se compone de varios pasos, los cuales se conocen como:

- ❖ **Planificación:** conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción.
- ❖ **Programación de las diversas actividades:** consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades
- ❖ **Seguimiento y evaluación:** analizar el desempeño de las diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario.

Por último cabe mencionar que para que un plan operativo sea eficiente, todas las partes deben cumplir con cinco normas: ser efectivos (hacer exactamente lo que se espera de ellos), ser eficientes (realizar correctamente su labor), ser responsables (realizar la labor con plena consciencia), ser oportunos (hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido) y ser rentables (aprovechando al máximo los recursos que se les han dado, es decir con una rentabilidad óptima).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Administración

Proceso de gestión empresarial que comprende las funciones de planificar, organizar, integración, dirección y control.

Administración Pública

Conjunto de Órganos dependientes del poder ejecutivo que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades tendientes a la satisfacción de las necesidades de los gobernados. Dichos órganos existen funciones al amparo de normas legales, las cuales sirven como marco para que se desarrolle su estructura como su competencia y funcionamiento.

Ambiente laboral

Es el conjunto de condiciones que rodean a la persona que trabaja y que directa o indirectamente influyen en la salud y vida del trabajador.

Clima laboral

Es el ambiente humano en el que desenvuelven sus actividades los colaboradores de una institución o las características del entorno de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta.

Municipalidad

Definido como el órgano de gobierno local que emana de la voluntad del pueblo, es de personería jurídica de derecho público con autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia

Relaciones interpersonales

Conjunto de elementos y procesos que surgen como consecuencia de la interacción entre dos personas o grupos.

Producción

Hace referencia a la acción de generar (entendido como sinónimo de producir), al objeto producido, al momento en que se llevó a cabo el proceso o a la suma de los productos del sueldo o de la industria

Productividad

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios productos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las maquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

POI (Plan Operativo Institucional)

El plan operativo institucional (POI) es un instrumento de gestión de corto plazo que define las actividades que se llevara a cabo en periodos de un año.

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION**Hipótesis general**

El clima laboral de los trabajadores se encuentra en un nivel bajo y respecto a la productividad bajo en comparación al año anterior en el área de gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román, periodo 2017

Hipótesis específica N° 1

De acuerdo a una escala de evaluación de clima laboral en los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román se encuentra en un nivel bajo en el periodo 2017.

Hipótesis específica N° 2

El índice de productividad del área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román 2017 disminuyó en comparación al año anterior, periodo 2017.

Operacionalización De Variables

Variable Independiente: Clima Laboral

Indicadores:

- Relaciones interpersonales
- Estilo de Dirección
- Autorrealización
- Retribución
- Disponibilidad de Recursos
- Estabilidad

Variable Dependiente:

- Claridad y Coherencia en la dirección
- Valores Colectivos

Indicadores:

- Producción
- Insumo

CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

La metodología orienta el proceso de investigación proporcionando información detallada sobre las acciones que permiten describir y analizar el clima laboral y la productividad en el Área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca.

Enfoque de investigación

(Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010) indica que: “el enfoque cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” de acuerdo a esta afirmación el enfoque de la presente investigación será el cuantitativo debido a que se ha respetado una serie de procesos empezando por concebir la idea en base a un tema de interés social, planteando problemas y fijando objetivos e hipótesis, seguidamente se estructura un marco teórico y conceptual para brindarle el debido respeto teórico, por último se realizó la recolección y análisis de datos y el planteamiento de las respectivas conclusiones y recomendaciones de modo que se siguió una secuencia para probar las hipótesis.

Método de investigación

El método que se utilizó en el presente proyecto de investigación es el deductivo y analítico, deductivo porque ya que con los resultados obtenidos se

extrajeron conclusiones de carácter general. (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010) Indican que “el enfoque cuantitativo utiliza la lógica del razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba” de esta manera se procedió a contrastar las hipótesis planteadas y plantear las respectivas conclusiones.

Y es método analítico porque según (Lopera, Ramirez, Zuluaga, & Ortiz) es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos. De esta manera se procedió a realizar la contrastación y conclusión ya que se utilizó documentos y estas se analizaron.

Diseño de la investigación

(Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010) Indica que la investigación no experimental “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en el que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” el diseño de la presente investigación es de tipo no experimental debido a que no se manipularon las variables más por el contrario se procedió a observar y diagnosticar los fenómenos tal y cual se dan en su contexto natural.

Tipo de investigación

(Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010) Indica que “la investigación descriptivo busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o

población.

“el alcance que se considera es el descriptivo debido a que busco recolectar información de manera independiente tanto del clima laboral y la productividad de los trabajadores de área de gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román”.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

(Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010) Manifiesta que “la población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. La población debe situarse claramente en torno a características de su contenido en lugar y tiempo; en tal sentido la población de la presente investigación está conformada por el 100% de los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román que son un total de 10, siendo está conformada por el Gerente de Administración general, 5 asistentes legales, 3 abogados, 1 secretarias según los requerimientos que se tienen.

Muestra

(Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010) Indica que la muestra es “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población”. La muestra objeto de la investigación estará conformada por todos los trabajadores del área de Gerencia de Administración

General de la Municipalidad Provincial de San Román que son un total de 10 trabajadores por lo tanto coincide con la población, es decir será de tipo censal.

$$n=10$$

En tal sentido “n” representa la muestra de la presente investigación

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se aplicaran encuestas a todos los colaboradores de manera personal de modo que la información recolectada tenga un margen de error mínimo.

Encuesta

La técnica que se aplicó en la recolección de datos de la presente investigación fue la encuesta, la medida a través de la cual se aplicó dicha técnica es la encuesta (cara a cara) que viene a ser la más usual pues facilito estandarizar y uniformizar el proceso de recopilación de datos que se realizó.

Cuestionario

En la presente investigación se utilizó como instrumento de medición de datos a los cuestionarios, según (Bernal, 2010) “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” se trata básicamente de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

Para la presente investigación se utilizó un cuestionario, al analizar la primera variable referido básicamente al clima laboral, uno de los instrumentos

de referencia que se utilizó fue EDCO desarrollado por Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana (procedencia santa de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz)

Análisis documental

En la presente investigación se hizo un análisis de los documentos recabados en el área de gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de San Román. Según: (Dulzaides Iglesias & Molina) “El análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico – sintético que a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas”

Básicamente en esta técnica se recopiló y analizó los siguientes documentos

1. MOF
2. POI

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. ANALISIS Y DESARROLLO DE OBJETIVOS

4.1.1.1. DEL OBJETIVO ESPECIFICO N° 1

Analizar el clima laboral que impera en los trabajadores del Área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román periodo 2017.

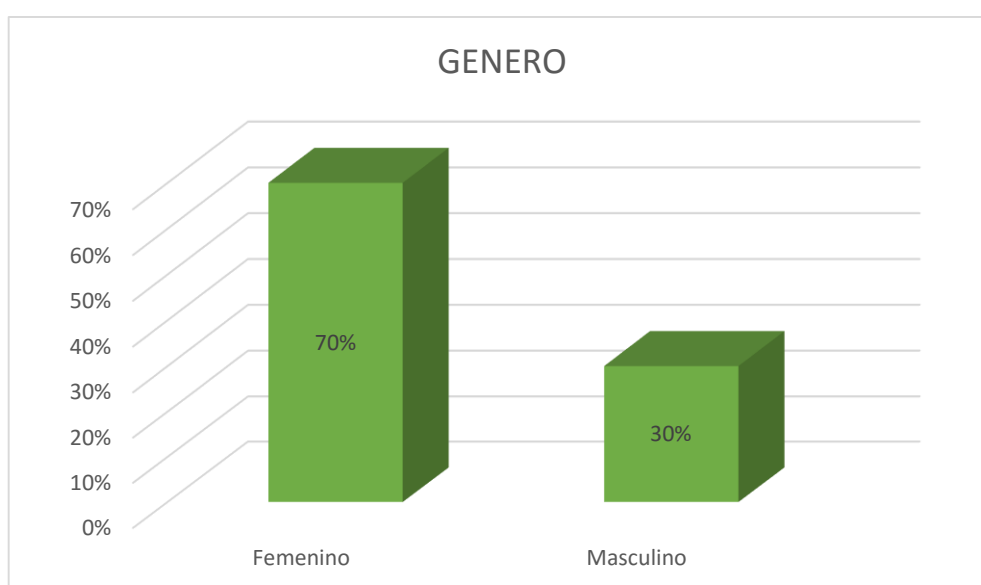
El clima laboral influye en la forma en que cada trabajador se siente en la empresa y en consecuencia afecta el desempeño mismo de las actividades que desarrolla una determinada organización. Al aplicar la encuesta de clima laboral a los trabajadores del área de gerencia de Administración de la Municipalidad provincial de San Román obtenemos resultados a nivel general como también a nivel de determinados indicadores que nos permiten analizar con mayor profundidad y detenimiento el clima laboral actual que impera en el área. La encuesta aplicada consta de 23 preguntas que a la vez podemos dividir en 8 indicadores claramente definidos los cuales son materia de análisis en las siguientes tablas y gráficos.

1. Datos generales

Tabla N° 1: Genero de los trabajadores

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Femenino	7	70%
Masculino	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta aplicada: elaboracion propia

Figura N° 1: Genero de los trabajadores

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada: elaboracion propia

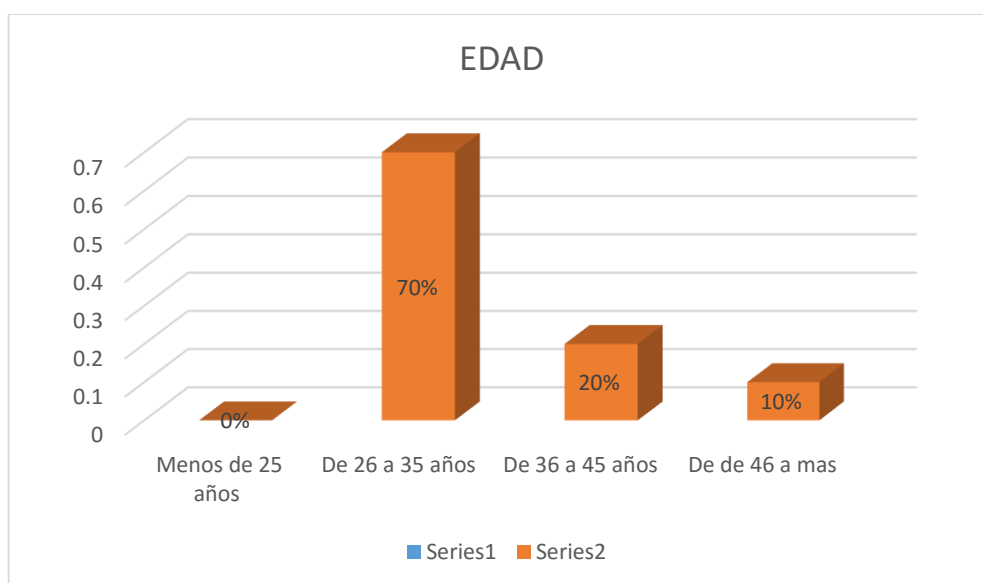
Interpretación: como se puede apreciar en la tabla N° 1 y grafico N° 1, según la encuesta realizada el 70% de los trabajadores son femeninos y el 30% son masculinos que laboran en el área de gerencia de administración de la municipalidad provincial de San Román de la Municipalidad Provincial de San Román.

Tabla N° 2: Edad de los trabajadores

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Menos de 25 años	0	0%
De 26 a 35 años	7	70%
De 36 a 45 años	2	20%
De 46 a mas	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada: elaboracion propia

Figura N° 2: Edad de los trabajadores



Fuente: Datos obtenido de la encuesta aplicada: elaboracion propia

Interpretación: como se puede observar en la tabla N° 2 y grafico N° 2 el resultado de encuesta indica de que el 70% de los trabajadores del área de gerencia de administración de la municipalidad provincial de San Román tiene una edad de 26 a 35 años seguidos del 20% de los trabajadores tienen una edad de 36 a 45 años, el 10% de los trabajadores tienen una edad de más de 46 años.

A. RELACIONES INTERPERSONALES

Para el análisis de esta variable se plantearon cuatro preguntas las cuales se detalla en seguida con sus respectivos resultados:

¿Percibes las relaciones adecuada entre los trabajadores en la institución?

Esta pregunta enfatiza básicamente la percepción que tiene cada uno de los de trabajadores acerca de la relaciones sociales que los une en el ambiente de trabajo a los empleadores y empleados del área de gerencia de Administración de la Municipalidad provincial de San Román por eso es importante diagnosticar en qué situación se encuentra estas relaciones.

Tabla N° 3: Información de la percepción de la relaciones de los trabajadores

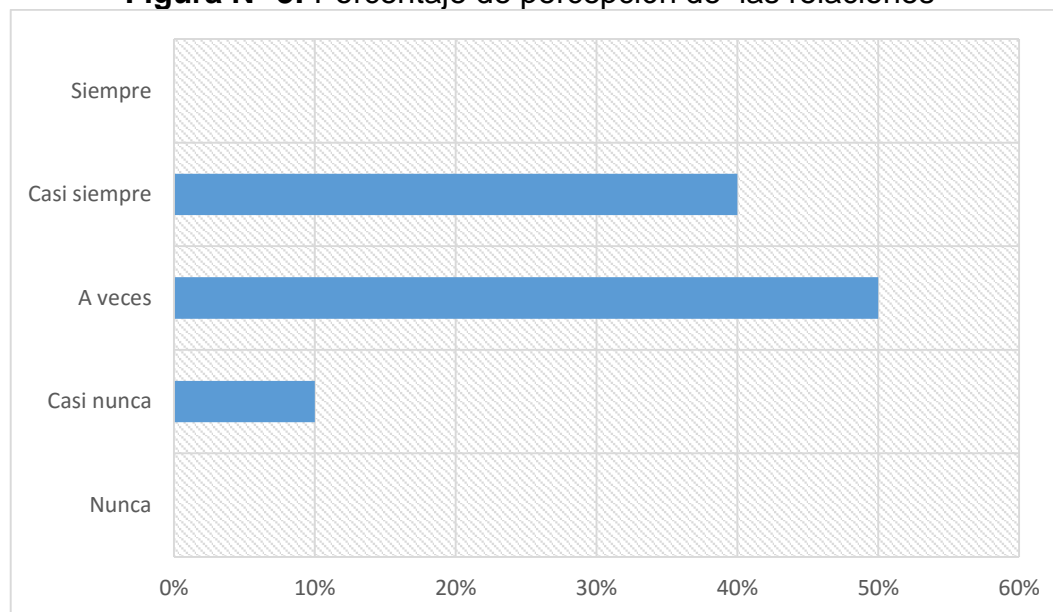
ITEMS	Numero de respuestas	Resultado
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	10%
A veces	5	50%
Casi siempre	4	40%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

El 100% de los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román un 50% indica que a veces percibe que las relaciones es adecuada entre los trabajadores en la institución, un 40% indico que casi siempre hay una buena relación entre los trabajadores en la institución y un 10% consideran que casi nunca hay una buena relación entre los trabajadores de la institución.

La mayoría de los trabajadores responde que percibe las relaciones adecuada entre los trabajadores en la institución.

Figura N° 3: Porcentaje de percepción de las relaciones



Fuente: tabla de tabulación de resultados de encuesta de clima laboral del área de Gerencia de Administración de MPSR

¿Percibes solidaridad entre los trabajadores?

La solidaridad es muy importante ya que esta ayuda a cumplir logros y objetivos del área y en general de institución y ayuda a una buena relación interpersonal entre los trabajadores.

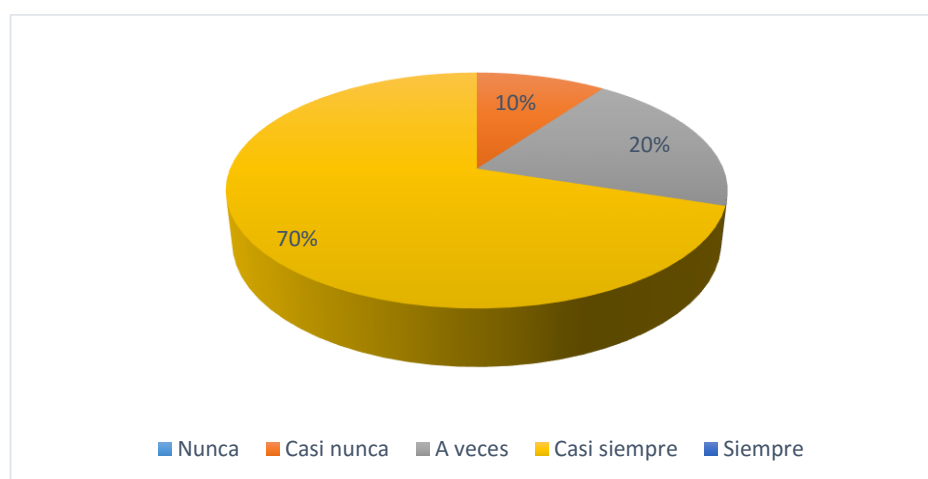
Tabla N° 4: Informe de solidaridad entre los trabajadores

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	10%
A veces	2	20%
Casi siempre	7	70%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del Área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

Según los resultados obtenidos se tiene que el 70% del total de los trabajadores del área de Gerencia de Administración indica que casi siempre hay solidaridad entre los trabajadores del área y de la institución en general, y un 20% considera que a veces hay solidaridad entre los trabajadores, y un 10% dice que casi nunca hay solidaridad entre los trabajadores, entonces se puede decir que la mayoría de trabajadores tiene solidaridad con los demás, sin embargo hay un porcentaje que aún no muestra solidaridad con los demás trabajadores, si bien esto es muy importante ya que ayuda a la institución a cumplir sus objetivos y a fortalecer las relaciones interpersonales.

Figura N° 4: Porcentaje de solidaridad de entre los trabajadores



Fuente: tabla de tabulación de resultados de clima laboral del área de Gerencia de Administración de la MPSR

Como se observa en la figura existe solidaridad en casi en la mayoría de los trabajadores y esto regularmente bueno.

¿Hay comunicación interna entre los trabajadores?

Si bien la comunicación interna de los trabajadores sobre los logros avances y/o problemas que se presenta en la empresa visto desde un entorno externo, de modo que este se sienta incluido e importante para la organización.

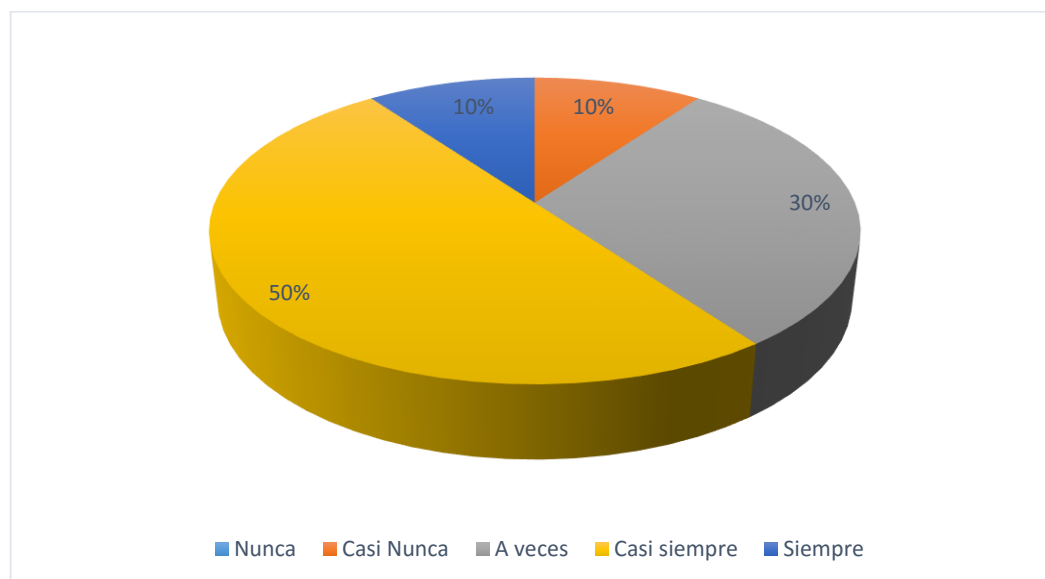
Tabla N° 5: Comunicación interna

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	10%
A veces	3	30%
Casi siempre	5	50%
Siempre	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del Área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

En tal sentido según los resultados obtenidos se tiene que un 50% del total de trabajadores del área de Gerencia de Administración indica que existe casi siempre comunicación interna en los trabajadores del área de Gerencia de Administración y un 30% menciona que en raras ocasiones hay comunicación interna con los trabajadores, mientras que un 10% considera que casi nunca hay comunicación interna entre los trabajadores, y el 10% dice que si hay una comunicación interna con los trabajadores.

En muchas instituciones públicas de nuestra realidad aunque se da que los trabajadores son simples piezas más no se valora el potencial humano con que cuentan y como consecuencia dichos trabajadores no se sienten debidamente motivados. Por los que la presente pregunta obedece a diagnosticar ese detalle en las personas que integran el área de gerencia de administración, los resultados no son malos pero tampoco son excelentes ya que la mayoría de trabajadores respondieron en cierta forma que no hay una comunicación interna constante entre los trabajadores.

Figura N° 5: Porcentaje de comunicación interna entre los trabajadores

Fuente: resultados de la encuesta aplicada de clima laboral a los trabajadores de Área de Gerencia de Administración de la MPSR

La comunicación la podemos ver desde distintos puntos de vista, por ejemplo entre los colaboradores a o también la comunicación entre jefe/colaborador, desde estos dos notamos que en la Gerencia de Administración la fluidez de la comunicación es regularmente buena en ambos aspectos.

¿Hay actividades constantes para fortalecer el vínculo social entre los trabajadores?

Si bien las actividades sociales constantes como deporte, aniversarios y otros fortalecen el vínculo social entre los trabajadores y las relaciones interpersonales.

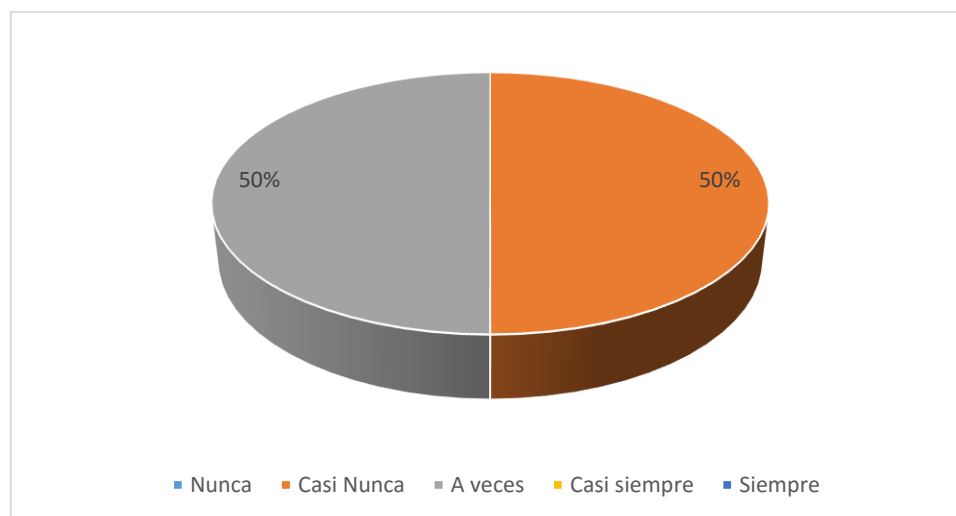
Tabla N° 6: Informe de resultados de actividad social

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	5	50%
A veces	5	50%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

En tal sentido según los resultados obtenidos se tiene que el 50% del total de trabajadores del área de administración consideran que casi nunca realizan actividades sociales para fortalecer el vínculo social entre ellos y un 50% dice que a veces hay actividad social que realiza el área o la organización.

Figura N° 6: Porcentajes de actividades que realizan en el área



Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

Del total de encuestados la realización de actividades para fortalecer el vínculo social entre los trabajadores del área de gerencia de administración es regular.

Entonces decimos que las relaciones interpersonales en los trabajadores del área de gerencia de administración se encuentran especialmente bien ya que

como se muestra en la tabla N° 4 el 70% de los trabajadores dice que casi siempre existe la solidaridad entre ellos y solo el 10% dice que casi nunca existe esa solidaridad.

B. ESTILO DE DIRECCION

Para el análisis la variable estilo de dirección se plantearon cuatro preguntas las cuales se detalla en seguida con sus respectivos resultados:

¿Son adecuados los mecanismos de dirección de los jefes de la institución?

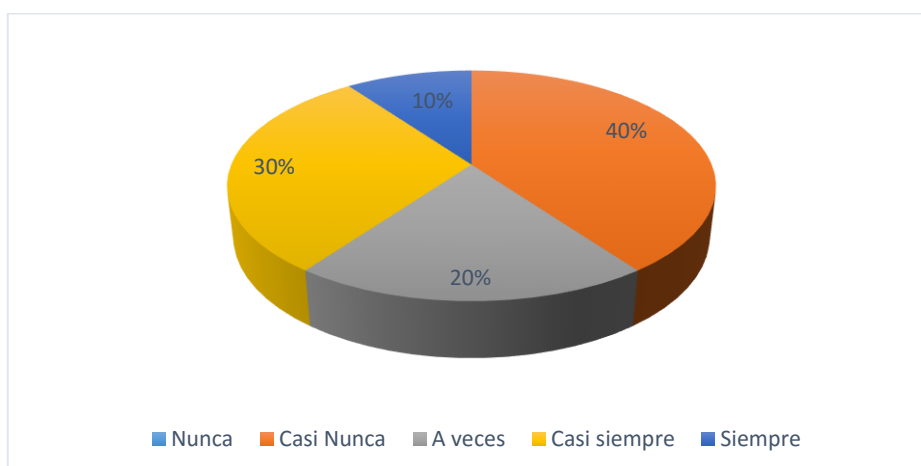
Al responder estas preguntas muchos de los trabajadores mostraron cierta disconformidad e incomodidad.

Tabla N° 7: Mecanismos de dirección de los jefes

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	4	40%
A veces	2	20%
Casi siempre	3	30%
Siempre	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

Los resultado nos indica que un 40% casi nunca son adecuada los mecanismos de dirección de jefes y un 30% dicen casi siempre son aducidas los mecanismos de dirección de los jefes y un 20% dice que a veces consideran que son adecuada los mecanismos de dirección de los jefes, mientras que un 10% dice que si son adecuada los mecanismos de dirección de los jefes.

Figura N° 7: Porcentajes de mecanismo de dirección de los jefes

Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

¿Percibes la normatividad interna que rige las funciones y actividades laborales con frecuencia?

Como en toda institución pública, en el área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román se tiene objetivos tanto a corto y largo plazo y el logro de estos dependen del esfuerzo de todos y cada uno de los integrantes del área y de la organización por lo que el área debe comunicar de manera relativa en qué medida se están logrando estos objetivos, las normas, funciones, actividades son muy importantes por que determina las funciones y reglamentos de cada uno de los trabajadores.

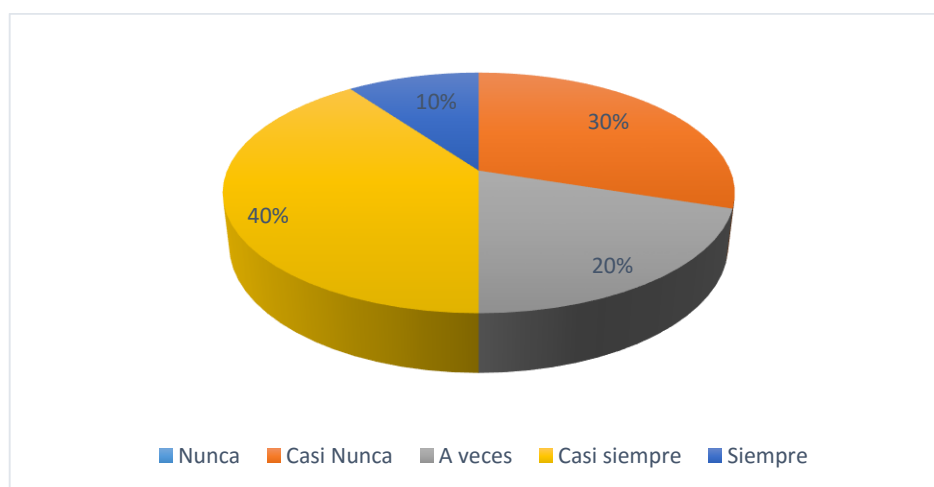
Tabla N° 8: Percepción de la normatividad interna que rige las funciones y actividades laborales

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	3	30%
A veces	2	20%
Casi siempre	4	40%
Siempre	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

De los trabajadores del área de Gerencia de Administración un 40 % indica que casi siempre perciben la normatividad interna que rige las funciones y actividades laborales, y un 30% casi nunca perciben las normatividad que rigen las funciones y actividades laborales, y el 20% considera que a veces son percibidas las normas internas que rigen las funciones y actividades laborales mientras que un 10% consideran que siempre rigen las normas en las funciones y la actividades.

Figura N° 8: Porcentaje de percepción de normas que rigen las funciones y actividades



Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

¿Hay un trato directo y abierto de los trabajadores, con los jefes de la institución?

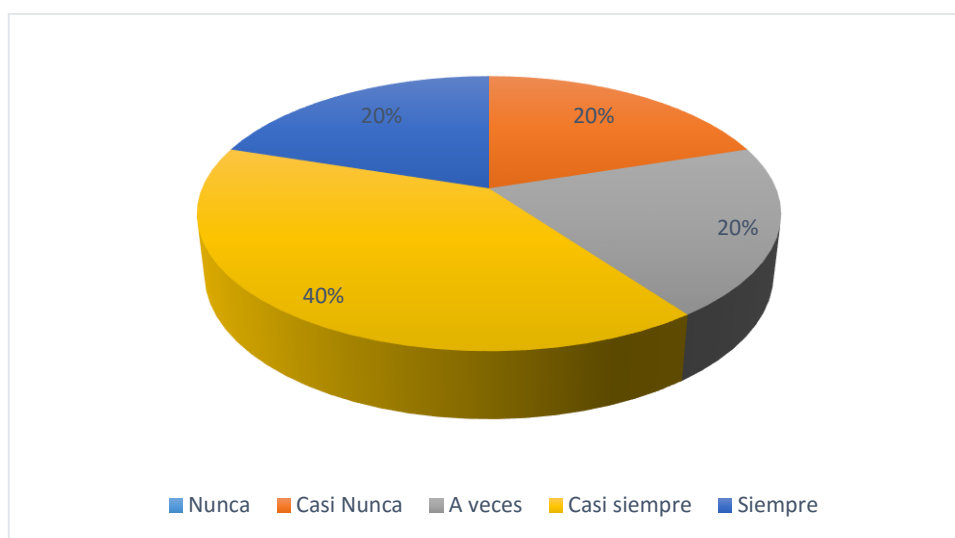
Tabla N° 9: Trato directo y abierto de los trabajadores con el jefe del área de gerencia de administración

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	2	20%
A veces	2	20%
Casi siempre	4	40%
Siempre	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

Administración de la Municipalidad Provincial de san Román, si se quiere realizar un análisis de clima laboral y en tal sentido los resultados no indican que el 40% casi siempre tiene un trato directo con jefe de área de la institución, mientras de un 20% indica que casi nunca hay un trato directo con el jefe de área y un 20% dice que a veces hay un trato directo y un 20% indica que siempre hay un trato directo con el jefe de área de área de la institución, entonces se puede decir que el trato directo con el jefe del área es regularmente buena.

Figura N° 9: Porcentajes de trato directo con el jefe de área



Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

¿Los jefes se preocupan por transmitir los objetivos y valores de la Municipalidad Provincial de San Román?

Los valores son importantes porque determina la convivencia positiva o negativa en la organización por lo que deben ser comunicados y practicados de manera continua.

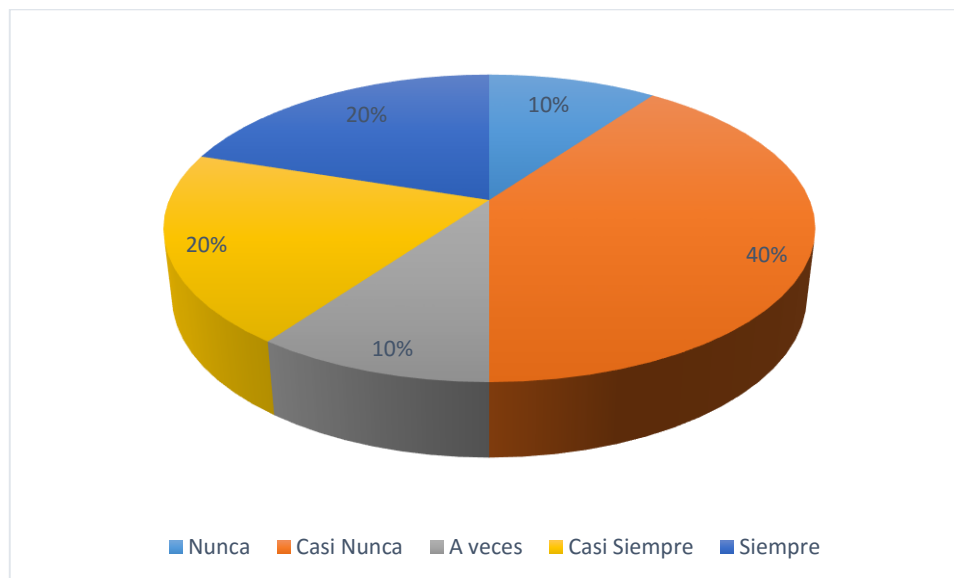
Tabla N° 10: Comunicar los objetivos y valores

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	1	10%
Casi Nunca	4	40%
A veces	1	10%
Casi Siempre	2	20%
Siempre	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

De los trabajadores del área de gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de San Román un 40% indica que casi nunca los jefes se preocupan en transmitir estos valores y un 20% indica que casi siempre son transmitidos, el 20% dice que siempre son transmitidos estos valores mientras que el 10% dice que nunca son transmitidos estos valores y el otro porcentaje que es el 10% dice que avece son transmitidos estos valores.

Figura N° 10: Porcentaje de comunicación de objetivos del área de gerencia de administración



Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

En estilo de dirección podemos ver desde distintos puntos de vista, por ejemplo que entre los trabajadores y el gerente existe un trato directo regular como se muestra en la tabla N° 9 donde el 40% de los trabajadores indica que casi siempre hay ese trato directo y el otro 20% indica que siempre hay un trato directo sin embargo en la tabla N° 7 los trabajadores indican que no son tan adecuados los mecanismos de dirección de los jefes y que el 40% indica que casi nunca y el 20% a veces

C. AUTORREALIZACION

Este factor está enfocado en medir el grado de satisfacción en que se encuentra el trabajador, dentro de la institución de esta manera luego del procesamiento de la información, tenemos las siguientes preguntas

¿Siente que está bien en la organización en donde trabaja?

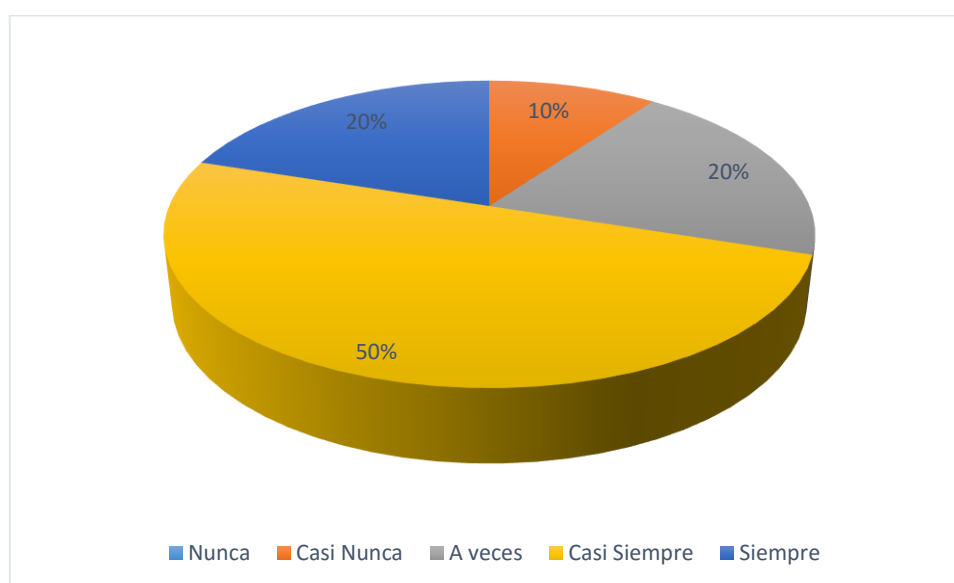
Tabla N° 11: Grado de satisfacción en que se encuentra el trabajador

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	10%
A veces	2	20%
Casi Siempre	5	50%
Siempre	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

Del 100% de los trabajadores del área de gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de San Román un 50% indica que casi siempre se siente bien en la organización donde trabaja y un 20% considera que a veces no se siente bien en la organización donde trabaja y otro 20% dice que si se siente bien trabajar en la organización y un 10% dice que casi nunca se siente bien trabajar en la organización.

Figura N° 11: Porcentajes de satisfacción en el puesto de trabajo



Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

¿Me siento conforme en el puesto donde trabajo?

Un puesto laboral desempeñado por una persona puede ser gratificante o no, depende mucho de las acciones que emitan los jefes para motivar a los trabajadores y del sueldo que estas tienen; esto condicionara su rendimiento laboral. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

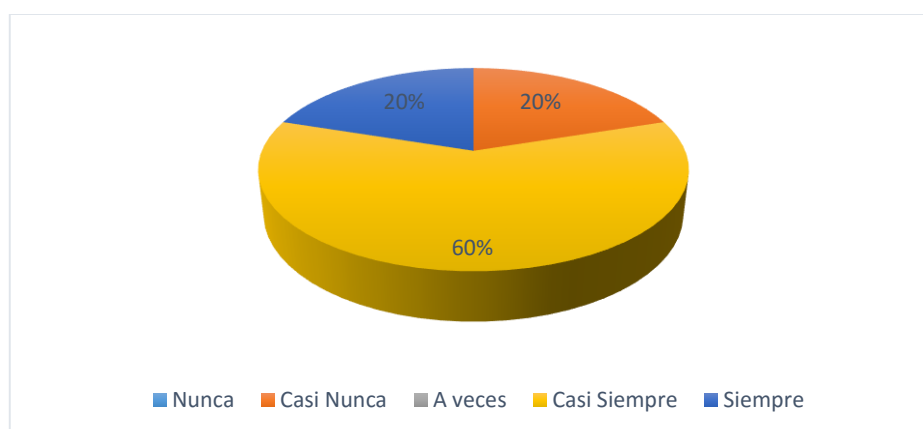
Tabla N° 12: Conformidad de puesto de trabajo

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	2	20%
A veces	0	0%
Casi Siempre	6	60%
Siempre	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

Del 100% de los trabajadores del área de administración de la Municipalidad Provincial de San Román, un 60% indica que casi siempre se siente conforme con el puesto de trabajo, un 20% casi nunca y otro 20% dice que siempre está conforme en el puesto de trabajo.

Figura N° 12: Porcentajes de conformidad de trabajo



Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

En la variable de autorrealización el grado de satisfacción de los trabajadores se encuentra en un nivel alto como se muestra en la tabla N° 12 el 60% casi siempre se siente conforme con el puesto de trabajo y el 20% indica que siempre está conforme con el puesto de trabajo

D. RETRIBUCION

Para el análisis la variable de retribución se plantearon tres preguntas las cuales se detalla en seguida con sus respectivos resultados:

Estoy de acuerdo con mi asignación salarial en la organización

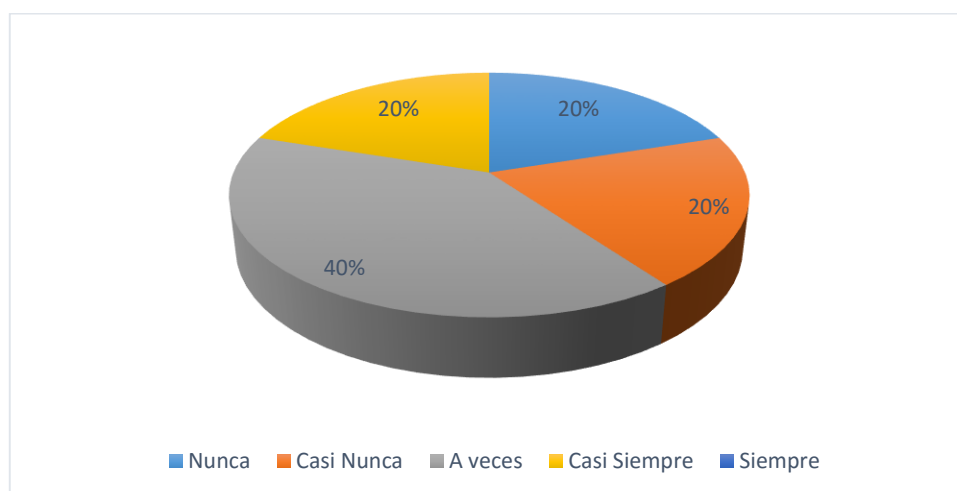
Tabla N° 13: Asignación salarial de los trabajadores del área de Gerencia de Administración

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	2	20%
Casi Nunca	2	20%
A veces	4	40%
Casi Siempre	2	20%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

Como se observa en la tabla que el 40% indica que a veces está conforme con su sueldo, un 20% indica que nunca se ha sentido de acuerdo con la asignación salarial y otro 20% indica que casi nunca se ha sentido de acuerdo con el sueldo mientras que el 20% considera que casi siempre ha estado conforme con el sueldo.

Figura N° 13: Porcentajes de asignación salarial



Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la institución?

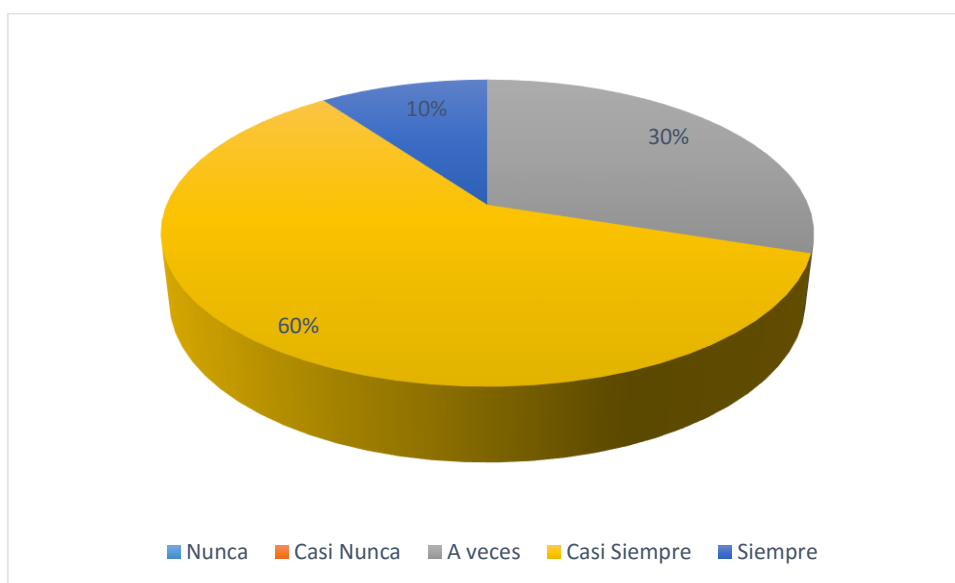
Tabla N° 14: Aspiraciones frustradas por políticas de la institución

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
A veces	3	30%
Casi Siempre	6	60%
Siempre	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

Del 100% de los trabajadores el 60% indica que casi siempre se ven frustradas sus aspiración por las políticas de la institución, y un 30% dice a veces se ven frustradas mientras el 10% considera que siempre se frustran sus aspiraciones por la políticas de la institución.

Figura N° 14: Porcentaje de aspiraciones frustradas



Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

¿Recibo incentivos cuando trabajo horas extras?

Para que un trabajador realice mejor su trabajo y este más motivado una de ellas es los incentivos por horas extras que en algunas ocasiones los trabajadores se quedan más horas para laborar y así poder cumplir las metas de la organización.

Tabla N° 15: Incentivos por horas extras

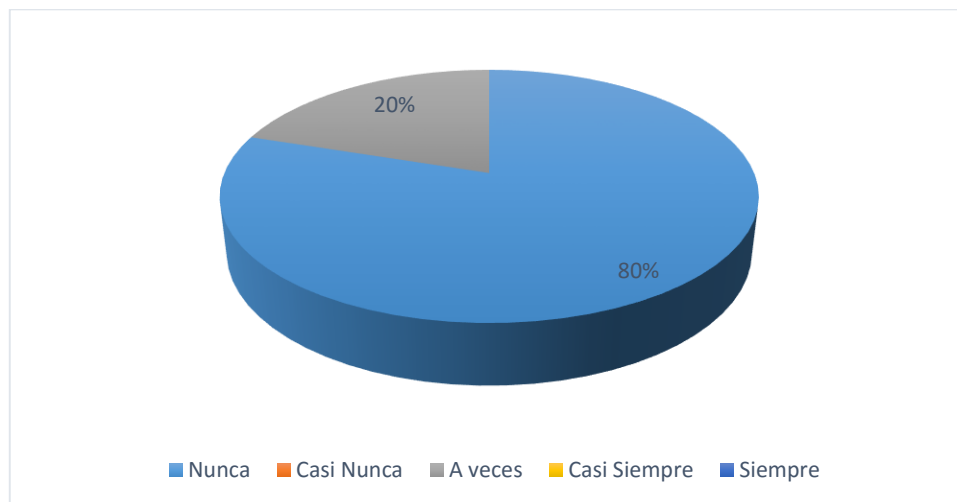
ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	8	80%
Casi Nunca	0	0%
A veces	2	20%
Casi Siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

Como se observa en la tabla del 100% de los trabajadores del área de gerencia de administración el 80% indican que nunca han sido pagados por horas extras

en el trabajo mientras que otro 20% dice que a veces se le ha pago por horas extras, esto indica que existe explotación en un porcentaje mayor a lo regular.

Figura N° 15: Porcentaje de horas extras



Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

En cuanto a la variable de retribución nos es tan buena ya que en la tabla N° 15 el 80% indica que nunca recibe incentivos por horas extras y el 20% dice que a veces recibe horas extras

E. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Recibo la provisión de materiales y útiles

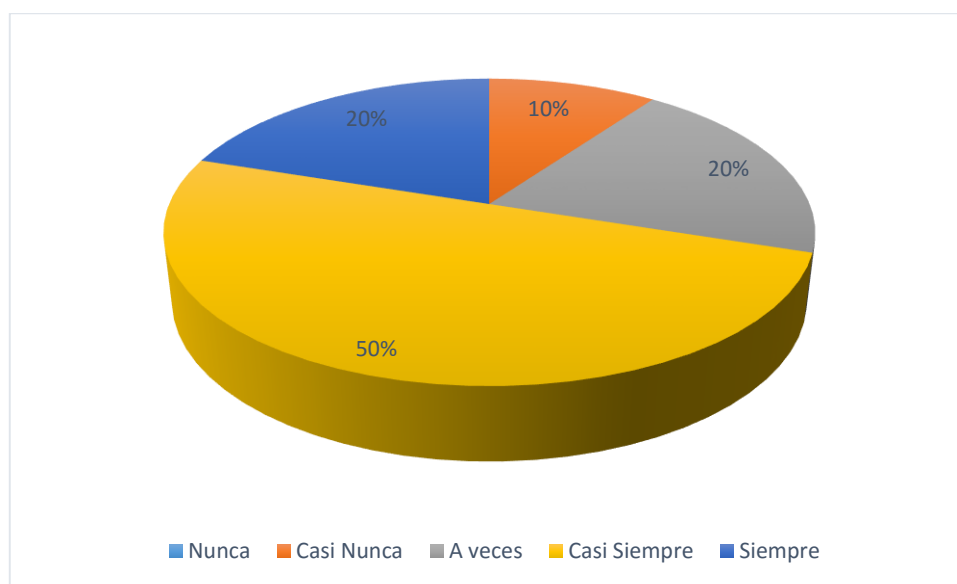
Tabla N° 16: Provisión de materiales y útiles

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	1	10%
A veces	2	20%
Casi Siempre	5	50%
Siempre	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

Como se observa en la tabla el 50% de los trabajadores indica casi siempre disponen de recursos mientras que otro 20% indica que siempre reciben recursos y útiles y otro 20% dice a veces recibe a tiempo los recursos y útiles mientras que un 10% indica que casi nunca reciben los recurso necesario ni los útiles.

Figura N° 16: Porcentajes de recursos y útiles percibidos



Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

Si bien la infraestructura es un aspecto importante para que un trabajador realice bien su trabajo para que así pueda cumplir los objetivos del área y de la organización.

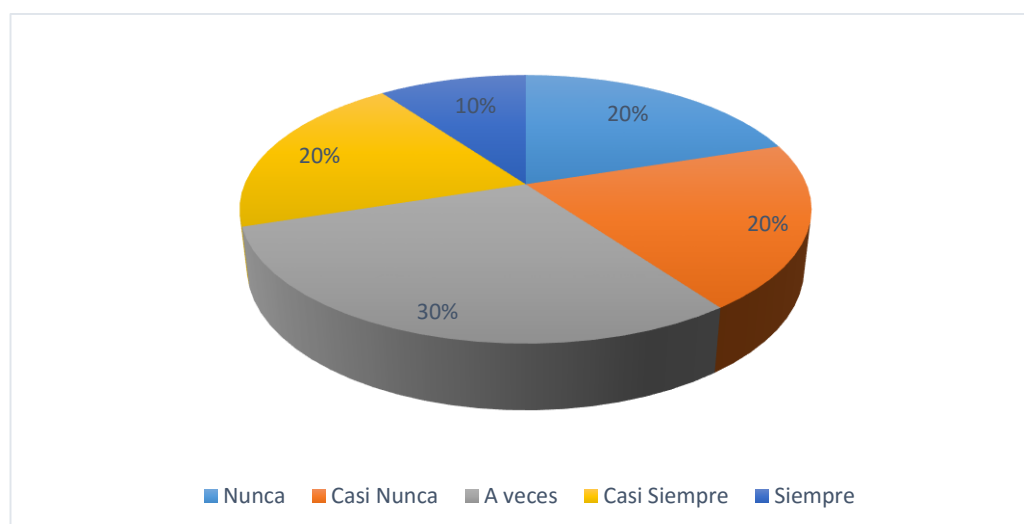
Tabla N° 17: Percepción de la infraestructura en el puesto de trabajo

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	2	20%
Casi Nunca	2	20%
A veces	3	30%
Casi Siempre	2	20%
Siempre	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

Como se observa en la tabla del 100% de los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román el 30% indica que a veces se encuentra en buen esta la infraestructura y un 20% dice que nunca se encuentra bien la infraestructura en puesto donde trabajan y otro 20% dice casi nunca está en buen estado el puesto donde trabaja mientras que otro 20% dice casi siempre está bien la infraestructura en el puesto donde trabaja y otro 10% indica que siempre está bien la infraestructura en el área donde trabaja.

Figura N° 17: Porcentajes de percepción de la infraestructura en el puesto de trabajo



Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

Están en buen estado los equipos como computadoras y otros, con los que cuenta el área de gerencia de administración

Para que un trabajador desarrolle bien su trabajo tiene que tener todos los recursos y además en buen estado.

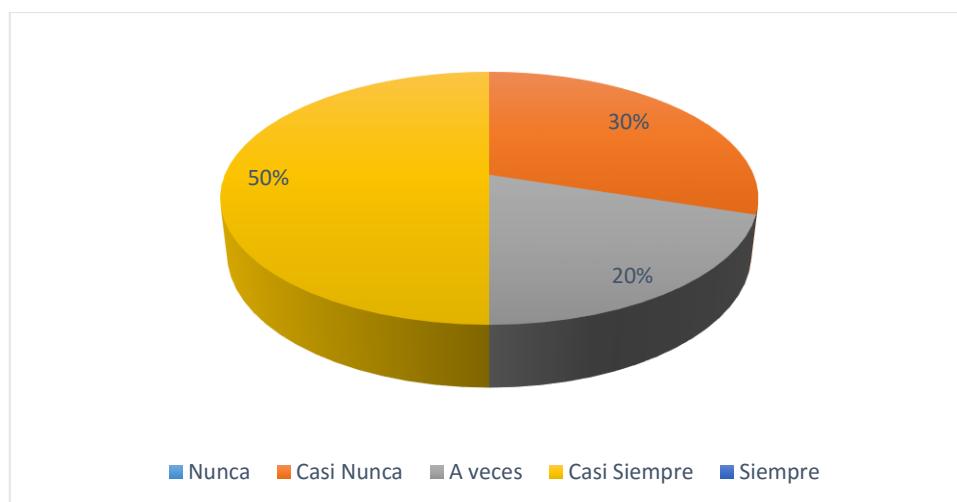
Tabla N° 18: Estado de los equipos del área de gerencia de administración

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	3	30%
A veces	2	20%
Casi Siempre	5	50%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

Aquí observamos que el 50% de los trabajadores considera que casi siempre se encuentran en buen estado los equipos como computadoras y otros del área de gerencia de administración, y un 30% dice que casi nunca están en buen estado los equipos mientras que un 20% indica que a veces se encuentran en buen estado los equipos.

Figura N° 18: Porcentaje Estado de los equipos del área de gerencia de administración



Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

En cuanto a la variable de disponibilidad de recursos es regularmente buena como se muestra en la tabla N° 16 en donde el 50% de los trabajadores indica

que casi siempre los equipos se encuentran en buen estado y el 30% indica que casi nunca están en buen estado y solo el 20% a veces encuentra los equipos en buen estado

F. ESTABILIDAD

Siente que la política de estabilidad laboral es adecuada

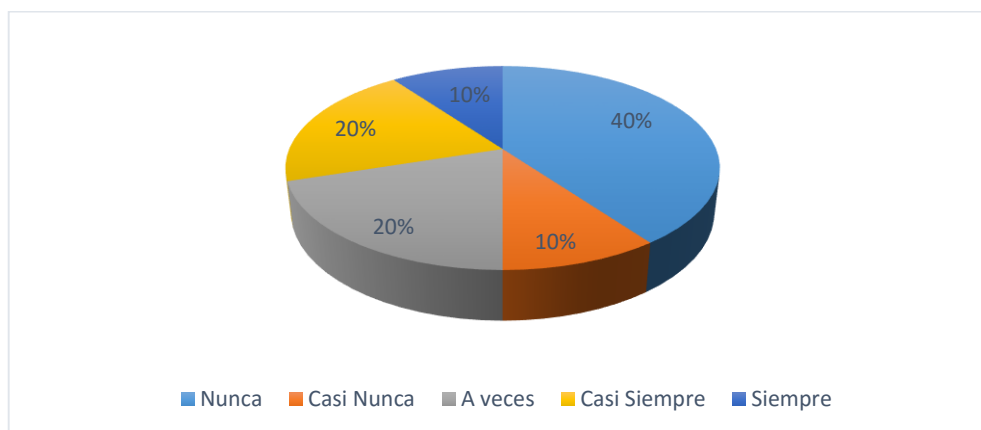
El estudio de este factor presenta los siguientes resultados

Tabla N° 19: Percepción de políticas de estabilidad laboral

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	4	40%
Casi Nunca	1	10%
A veces	2	20%
Casi Siempre	2	20%
Siempre	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

En la tabla precedente se muestra el 40% indica que nunca han sentido que la política de estabilidad laboral es adecuada, y un 20% dice que a veces las políticas de estabilidad laboral son adecuadas otro 20% dice que casi siempre las políticas de estabilidad son adecuadas mientras que el 10% dice que casi nunca consideran que las políticas de estabilidad laboral son adecuadas y otro 10% indica que siempre son adecuadas las políticas de estabilidad laboral.

Figura N° 19: Porcentaje de Percepción de políticas de estabilidad laboral

Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

En cuanto a la variable de estabilidad de trabajo se encuentra delicado ya que en la tabla N° 19 se muestra el descontento con las políticas de estabilidad de trabajo ya que el 40% indica que nunca ha sentido que las políticas de estabilidad laboral sean adecuadas mientras que el 20% casi siempre son adecuadas estas políticas y el otro 20% a veces y 10% casi nunca

G. CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION

Con que frecuencia usted cree que las normas, directivas, ordenes emitidas por la dirección son claras

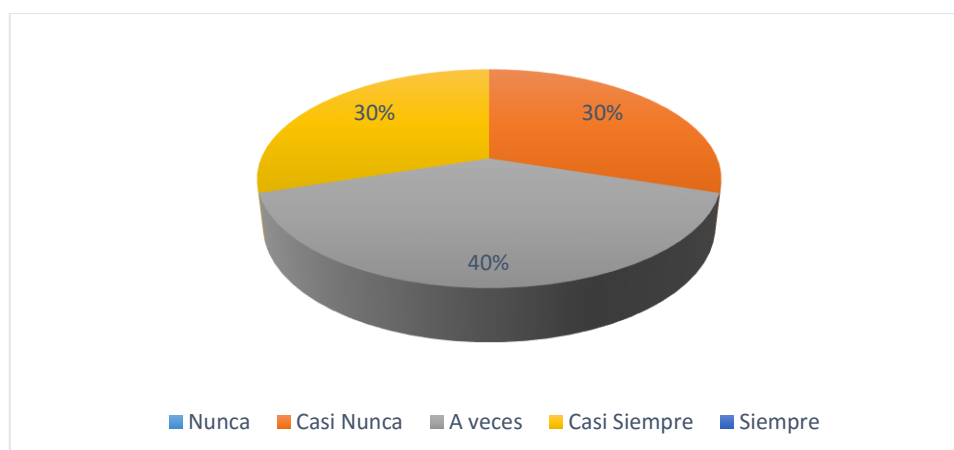
Para que un colaborador desarrolle sus actividades adecuadamente necesita conocer bien las normas, directivas, órdenes emitidas por la dirección.

Tabla N° 20: Frecuencia de las normas, directivas emitidas por la dirección

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi Nunca	3	30%
A veces	4	40%
Casi Siempre	3	30%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

La tabla anterior muestra que el 40% de los trabajadores dice que a veces son claras las normas, directivas, ordenes emitidas por la dirección mientras que un 30% indica que casi siempre son claras las normas, directivas, ordenes, emitidas por la dirección y otro 30% indica que casi nunca son claras las normas, directivas, ordenes emitidas por la dirección.

Figura N° 20: Porcentajes de claridad de las normas

Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

Percibe usted que los planes operativos, y estratégicos de la institución son regularmente buenas

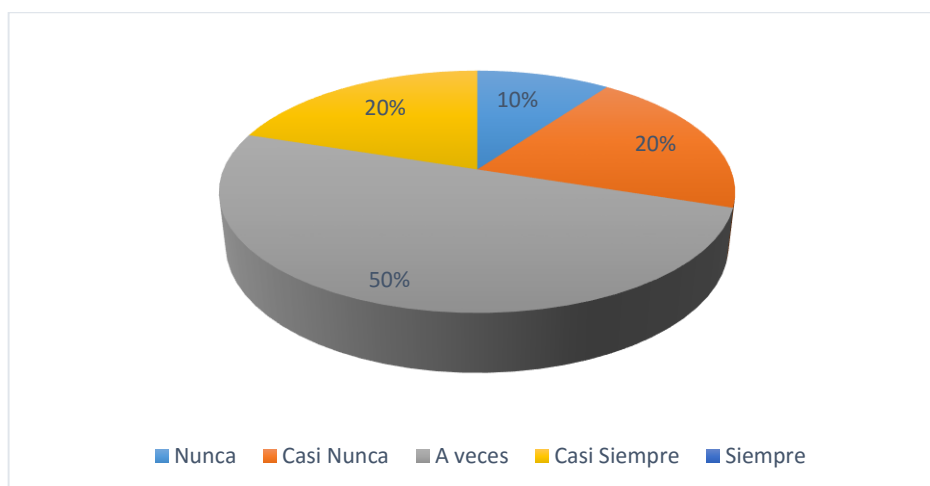
Tabla N° 21: Claridad de los planes operativos

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	1	10%
Casi Nunca	2	20%
A veces	5	50%
Casi Siempre	2	20%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

Como se observa en la tabla anterior el 50% indica que a veces los planes operativos y estratégicos de la institución son buenas, y un 20% dice que casi nunca son buenas los planes operativos y estratégicos de la institución y otro 20% dice que casi siempre son buenas los planes operativos y estratégicos y mientras que un 10% indica que nunca han dice buena los planes operativos y estratégicos de la institución.

Figura N° 21: Porcentajes de percepción claridad de los planes operativos



Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

Los trabajos realizados por los diferentes trabajadores del área, colaboran con el cumplimiento

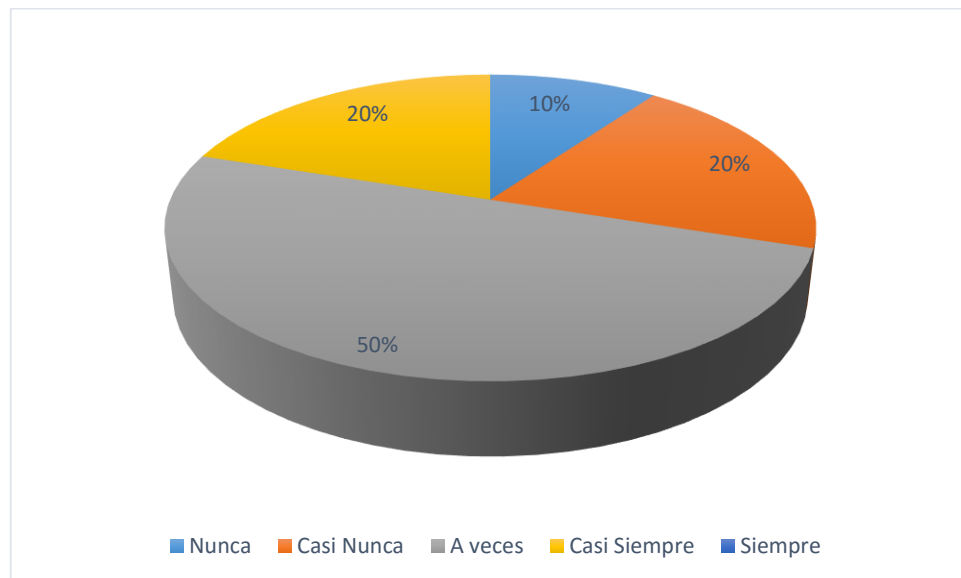
Todas las organizaciones tienen metas por cumplir ya sean a largo mediano o largo plazo, sin embargo para cumplir estas metas se necesitan de todos los trabajadores que laboran en la empresa para alcanzar estas metas u objetivos.

Tabla N° 22: Colaboración con el cumplimiento

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	1	10%
Casi Nunca	2	20%
A veces	5	50%
Casi Siempre	2	20%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

Como se observa en la tabla el 50% de los trabajadores del área de gerencia de administración consideran que a veces colaboran todos con el cumplimiento de metas, y un 20% dice que casi nunca colaboran todos los trabajadores con el cumplimiento de metas y otro 20% indica que casi siempre todos los trabajadores colaboran con el cumplimiento de metas y mientras que el 10% dicen que no colaboran los trabajadores con el cumplimiento de metas.

Figura N° 22: Porcentaje de Colaboración con el cumplimiento

Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

En cuanto a la variable de claridad y coherencia en la dirección se encuentra regularmente ya que por ejemplo en la tabla N° 20 se muestra que el 40% de los trabajadores indica que a veces son claras las normas, directivas, órdenes emitidas por la dirección y otro 20% indica que casi nunca son claras estas normas y otro 20% dice que casi siempre son claras las normas.

H. VALORES COLECTIVOS

Es constante la evaluación de los valores que existen dentro de la institución

Un factor importante es la medición de los valores institucionales, que reflejan el clima laboral, aquí dado estudio hemos encontrado el siguiente hallazgo.

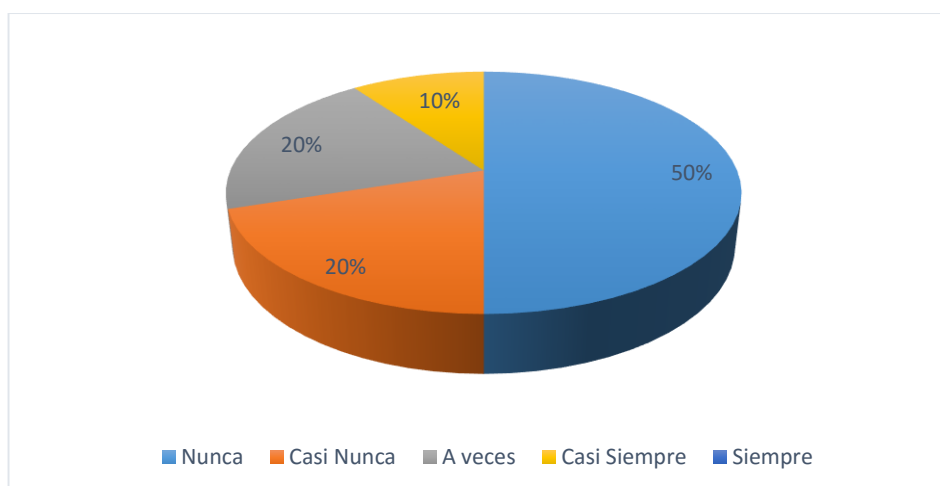
Tabla N° 23: Valores que existen dentro de la institución

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	5	50%
Casi Nunca	2	20%
A veces	2	20%
Casi Siempre	1	10%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

Como se muestra en la tabla superior el 50% de los trabajadores del área de administración de la municipalidad provincial de san Román indica que nunca evalúan los valores que existe dentro de institución, y un 20% dice que casi nunca evalúan los valores y otro 20% índice que a veces se evalúan los valores que existe en la institución, mientras que un 10% de indica que casi siempre son evaluados los valores que existen la institución.

Figura N° 23: Porcentajes de percepción de los valores que existen



Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

Existe el respeto por la diversidad e individualidad de opiniones

La diversidad e individualidad condiciona el comportamiento de las personas y

las condiciones laborales determinan la personalidad que desarrolla cada trabajador dentro de la empresa. La interacción sea positiva o negativa afecta a la organización.

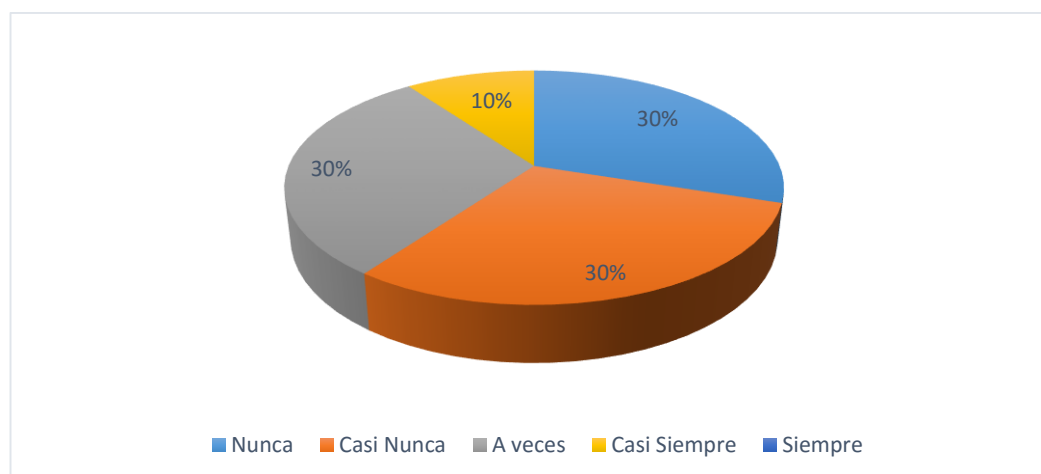
Tabla N° 24: Respeto a la diversidad e individualidad

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	3	30%
Casi Nunca	3	30%
A veces	3	30%
Casi Siempre	1	10%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

En la tabla anterior se muestra que el 30% indica que nunca ha existido el respeto por la diversidad e individualidad de opiniones y otro 30% dice casi nunca ha existido el respeto mientras que otro 30% dice que a veces existe el respeto por la diversidad e individualidad de opiniones y un 10% indica que casi siempre hay el respeto por la diversidad e individualidad de opiniones.

Figura N° 24: Porcentajes de percepción por el respeto a la diversidad e individualidad



Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

Prepondera la empatía en la organización

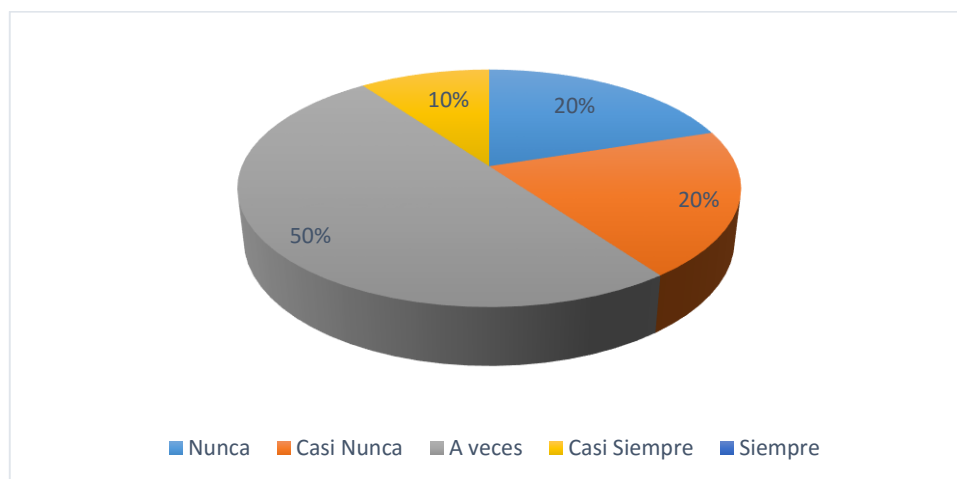
Tabla N° 25: Empatía

ITEMS	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	2	20%
Casi Nunca	2	20%
A veces	5	50%
Casi Siempre	1	10%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Resultado de cuestionario de clima laboral aplicado a los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la MPSR - 2017

Como se muestra en la tabla, el 50% de los trabajadores indica que a veces existe empatía entre los trabajadores, mientras que un 20% dice que casi nunca se hay empatía entre los trabajadores y otro 20% dice que nunca se muestra esa empatía mientras que el 10% considera que casi siempre se muestra esta empatía

Figura N° 25: Porcentajes de empatía



Fuente: tabla de tabulación de resultados de cuestionario de clima laboral del área de Gerencia de Administración MPSR

En cuanto a la variable de valores colectivos se encuentra en una situación no tan buena ya que en diversos indicadores dicen que no predomina los valores en la institución como se muestra en la tabla N° 24 en donde el 30% indica que nunca ha existido el respeto por la diversidad de individualidad de opiniones y el 30% dice que casi nunca y otro 30% indica que a veces mientras que solo el 10% dice que casi siempre existe el respeto por la diversidad e individualidad de opiniones

Percepción general del clima laboral

La percepción que se tiene del clima laboral después de analizar cada una de sus dimensiones se hizo una baremación donde nos muestra en el anexo N° 3 que a nivel personal se identifica que tuvo una puntuación de 68.9 lo cual esto significa que el clima laboral es regular tendiente a bueno, ya que el máximo puntaje es de 115 el cual no se llegó a esa puntuación sin embargo es mayor a lo regular lo cual significa que es bueno y por ende saludable.

4.1.1.2. DEL OBJETIVO ESPECIFICO N° 2

Analizar el índice de productividad en el área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de san Román Periodo 2017

Para este objetivo se determinó los datos de institución del área de Gerencia de Administración de dos años diferentes ya que según, la manera de analizar el nivel de productividad permite que sean de tres maneras

Por datos históricos

- **Índice de productividad año 2016**

Para el análisis del índice de productividad del año 2016 se usara la fórmula de un solo factor

Unidades producidas:

Para sacar este dato se requirió la información del Plan operativo institucional (POI) el cual sirve para definir las actividades que se llevaran a cabo en periodos de un año, para el logro de los resultados previstos en el Plan Operativo Institucional, y estas se elaboran con el objetivo de:

- evitar la superposición (duplicado) de actividades entre las diferentes dependencias municipales. así mismo contiene las metas que se deben cumplir y los indicadores que permiten evaluar su ejecución
- Enfocar la gestión institucional en el logro de las prioridades establecidas en el presupuesto participativo, el plan de desarrollo institucional y el plan de desarrollo concertado.
- Identificar el papel de cada dependencia Municipal para el mejor desempeño de la misión Municipal

La Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román para poder contrastarlo con la producción del año 2016 los resultados son los siguientes:

La producción se realizó durante un año, los días de trabajo son de lunes a viernes, con horarios según ley. (Ver anexo 3 y 4)

Para ya sacar el índice de productividad del año 2016 se debe reemplazar cada uno de los datos ya conseguidos, de la siguiente manera

$$\textit{Productividad} = \frac{\textit{Unidades Producidas}}{\textit{Insumo Empleado}}$$

$$\textit{PRODUCTIVIDAD} = \frac{3536}{16710.31}$$

$$\textit{PRODUCTIVIDAD} = 0.2116059$$

- **Índice de productividad del 2017**

Para el análisis del índice de productividad del año 2016 se usara la fórmula de un solo factor

Unidades producidas:

Para sacar este dato se requirió la información del Plan operativo institucional (POI) de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román para poder contrastarlo con la producción del año los resultados son los siguientes:

La producción se realizó durante un año, los días de trabajo son de lunes a viernes, con horarios según ley. (Ver anexo 3 y 4)

Para ya sacar el índice de productividad del año 2016 de igual manera

que el periodo anterior, se debe reemplazar cada uno de los datos ya conseguidos, de la siguiente manera:

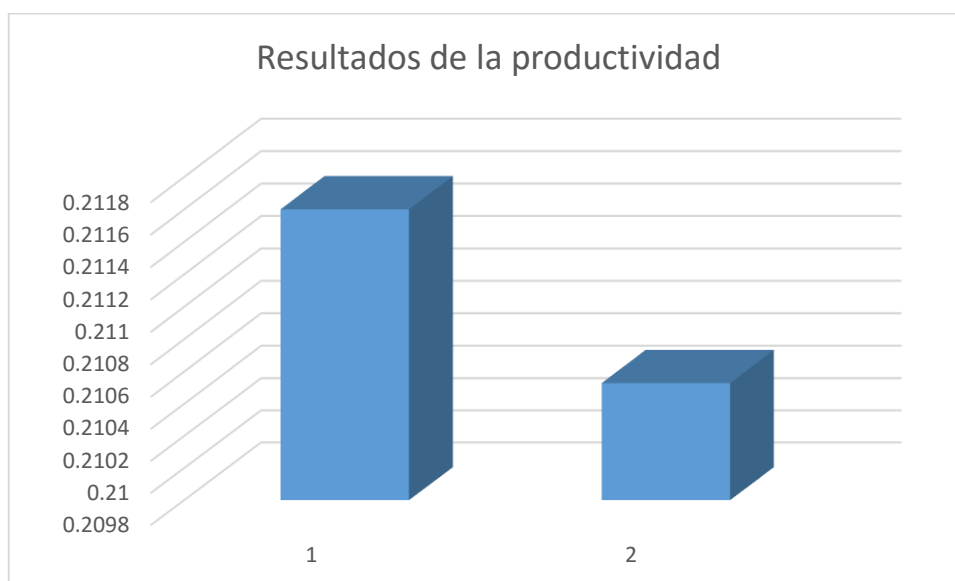
$$\textit{Productividad} = \frac{\textit{unidades producidas}}{\textit{Insumo empleado}}$$

$$\textit{PRODUCTIVIDAD} = \frac{3518}{16710.31}$$

$$\textit{PRODUCTIVIDAD} = 0.2105287$$

Si bien el periodo 2016 tiene un parámetro de medición mayor al del periodo 2017, tomando en cuenta que el año 2016 la producción fue mayor y los insumos fueron iguales para ambos periodos las razones principales se detallan a continuación:

- Uno de los motivos es que la rotación de personal es constante y esto lentea el desarrollo de las actividades.
- Otro de los motivos es que hubo reducción de personal para el periodo 2017.

Figura N° 26: Índices de comparación de ambos periodos

Fuente: elaboracion Propia

Como se observa en la figura N° 26 el periodo 2017 bajo en relación con el periodo 2016 por tanto hubo menos productividad en el año 2017 considerando que se utilizó la misma cantidad de insumos para ambos periodos, por ende esto ocasiona descontento en la población y en las sub áreas que requieren de estos documentos

4.1.1.3. DEL OBJETIVO ESPECIFICO N° 3

Luego de un estudio analítico, presentado en capitulo anteriores, es que ahora presentamos la propuesta para mejorar el clima laboral para una mejor productividad.

Esta propuesta se ha elaborado teniendo en cuenta dos aspectos, el primero es básicamente observación del investigador, quien ha laborado algunos meses en la institución sujeta a un estudio, y el segundo aspecto son los datos obtenidos a través de la siguiente investigación, tanto en el

levantamiento de datos con la encuesta, como también la entrevista improvisada, que se hacían durante la investigación.

Lineamiento 1: mejoramiento de condiciones físicas y ambientales

Se sabe que el control laboral, es un estado importante para garantizar un clima laboral propicio, por ello se propone específicamente las siguientes directrices.

- Renovar los equipos de trabajo, en especial las computadoras, impresoras y otros.
- Mejorar el suministro de materiales

Lineamiento 2: programa de fortalecimiento de identidad y valores

Este programa consiste en desarrollar actividades formales tipo cursos, talleres y actividades informales tipo deporte, cultura, entretenimiento, encaminados a lograr el fortalecimiento de la identidad de los trabajadores con la institución, mediante estas actividades se pretende comunicar e inculcar los valores institucionales, los cuales deberán ser acogidos de manera colectiva; al mismo tiempo que este programa lograra evitar el estrés laboral, producto de la sobre carga procesal existente en la institución.

Lineamiento 3: implementación de soportes electrónicos

En este lineamiento a través del apoyo de la informática se debe proveer a los trabajadores software que les apoye en su trabajo, este software puede ser utilizado para la administración de documentos, administración de documentos,

administración de notificaciones, audiencias y entre muchas otras actividades.

Lineamiento 4: programa de reconocimiento al trabajo y logros

De manera interna, se debe incentivar un control efectivo de trabajo de los colaboradores, para que en periodos anuales, promover reconocimiento y distinciones a los trabajadores más eficientes.

Lineamiento 5: programa de inducción y adaptación

Considerando que la institución cuenta con una buena cantidad de personal contratado, que varía año tras año, es importante considerar un programa de inducción a los nuevos trabajadores, donde se les pueda orientar sobre sus tareas inherentes a sus puestos, y al mismo tiempo poderlos integrar a la cultura organizacional.

Lineamiento 6: programa de capacitación a directivos

El crear y mantener un buen entorno laboral, es una labor que recae sobre los directivos, quienes más allá del profesionalismo con su área deben tener un nivel adecuado de liderazgo en las relaciones laborales, es necesario capacitarlo en estas áreas y al mismo tiempo monitorear su desenvolvimiento directivo.

Lineamiento 7: programa de orientación legal

Es importante desarrollar un programa de orientación al público sobre la labor de la institución y como está les puede ayudar a resolver ciertos problemas que indirectamente fortalece la autorrealización de los trabajadores, quienes a través de la preparación de materiales, dictado de charlas y cursos, ellos mismos

lograron valorar mucho más su trabajo y a la vez, en interacción con la ciudadanía, podrán recoger inquietudes, observaciones para mejorar el trabajo institucional.

4.1.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Superada la fase de desarrollo de los objetivos en la investigación; se procede a la contrastación de hipótesis para confirmarlas o rechazarlas, tomando en consideración lo siguiente.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 1

De acuerdo a una escala de evaluación de clima laboral, el clima laboral del área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román se encuentra en un nivel bajo.

Según los resultados obtenidos aplicando la encuesta de 23 preguntas, para medir el clima laboral encontramos que este se encuentra en un 60% del 100% óptimo y saludable, se puede deducir que el clima laboral es regular, por lo tanto la hipótesis queda rechazada.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 2

El índice de productividad del área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de san Román 2017 disminuyo en comparación de año anterior

Según los análisis de los datos históricos realizados en la investigación los índices de productividad respecto al año 2017 han disminuido en

comparación con el año anterior

Por lo tanto se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

Hipótesis general

El clima laboral de los trabajadores se encuentra en un nivel bajo y respecto a la productividad bajo en comparación al año anterior en el área de gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román, periodo 2017

De lo expuesto en la contrastación de las hipótesis específicas N° 1 y 2 que han sido tanto rechazadas como validadas con su respectivo análisis, se interpreta que el clima laboral es regular tendiente a bueno según la escala de clima laboral de Muñiz, J., García, E., Guevara, E (2015). En tal sentido la hipótesis general es rechazada respecto al clima laboral y es aceptada respecto a la productividad.

4.2. DISCUSIÓN

La discusión de resultados se desarrolla en base a los resultados obtenidos en la investigación.

A partir de los resultados obtenidos aplicando la encuesta de 23 preguntas, para medir el clima laboral encontramos que este se encuentra en un nivel de clima laboral regular bueno por lo tanto la hipótesis específica N°1 queda rechazada.

Estos resultados guardan relación con la tesis de investigación de (Cruz, Analisis de las relaciones interpersonales y clima laboral de BEGSA empresa individual de Responsabilidad Ilimitada - Puno (Tesis pregrado), 2017) que también afirma que el clima laboral es regular bueno en la empresa Begsa, así mismo (Guevara, El clima organizacional de los trabajadores administrativos del ministerio publico distrito fiscal Puno y su incidencia en el desempeño laboral periodo 2013 - 2014 (Tesis Pregrado), 2015) también indica que el clima laboral es tendiente a bueno en el ministerio publico distrito fiscal Puno.

No existe una investigación de clima laboral en la municipalidad provincial de San Román en el área de Gerencia de Administración, el estudio de clima laboral es de mucha importancia para toda organización para trabajar y mejorar la productividad, así como lo menciona (Segredo & Reyes, Clima organizacional en salud publica. consideraciones generales (Tesis pregrado), 2013) que realizo un estudio que permite demostrar la importancia del clima laboral se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad de estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los miembros y de la organización, el personal de área de Gerencia de Administración considera que las autoridades no contribuyen en la realización del personal y profesional, así como no existe retribución por parte de la gerencia a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño, sin embargo existe oportunidades de mejora en la percepción que tiene sus líderes ya que piensan que tienen preocupaciones para la comprensión del trabajo por parte del personal en el área de Gerencia de Administración los colaboradores no sienten que sea valorado el esfuerzo diario que hacen ya que este no se reflejado en

cuanto a la remuneración que perciben y que no existe equidad ni satisfacen sus expectativas, así mismo sucede con los incentivos, el reconocimiento a la buena labor que no es percibida, sin embargo si se siente identificados con la organización, se siente comprometidos, les interesa el desarrollo de la organización y es lo más importante a resaltar, a partir de los resultados encontrados aceptamos la hipótesis específica² que según los análisis de los datos históricos realizados en la investigación nos muestra que el índice de productividad respecto al año 2017 ha disminuido en comparación al año anterior. Por lo tanto la hipótesis específica N° 2 es válida.

Estos resultados guardan relación con (Hilasa, Análisis de las herramientas de Lean Manufacturing y la productividad en la empresa Trading Quality.e H. S.R.L. de la ciudad de Juliaca periodo 2016 (Tesis pregrado), 2017) en sus tesis titulada “Análisis de Lean Manufacturing y la productividad que también afirma que la productividad disminuyó con relación al año anterior.

Tampoco se han hecho estudios detallados de la productividad en la Municipalidad Provincial de San Román en el área de Gerencia de Administración que es de suma importancia.

Los gerentes deben examinar la productividad, ya que lo que importa es el desempeño colectivo de los procesos individuales. El desafío consiste en aumentar el valor de la producción en relación con el costo de los insumos, si los procesos pueden generar más productos o productos de mejor calidad con la misma cantidad de insumos, la productividad se incrementa. Si pueden mantener

el mismo nivel de producción y reducir el uso de recursos, la productividad también se incrementa (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008).

Los hallazgos mostraron que se utilizó la misma cantidad de insumos en ambos periodos constatado en el POI y que sin embargo la productividad del año anterior fue mayor a este año.

CONCLUSIONES

Realizada la investigación sobre el clima laboral y la productividad de los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román, se llegó a las siguientes conclusiones:

Primero: De acuerdo a los resultados obtenidos, la percepción de los trabajadores del área de Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román respecto al clima laboral es buena, según anexo N° 3 donde se tiene un puntaje de percepción general del 68.90 puntos, lo cual significa que es saludable ya que es mayor al 60% del 100%. La percepción que se tiene respecto al clima laboral es diverso por ejemplo en cuanto a relaciones interpersonales en la tabla N° 4 nos muestra que el 70% indica que existe solidaridad entre ellos mientras que en autorrealización el 60% indica que se siente conforme con el puesto de trabajo, mientras que en disponibilidad de recursos en la tabla N° 16 el 50% indica que los equipos se encuentran en buen estado. En cuanto a deficiencias se dan básicamente en estabilidad ya que los trabajadores realizan sus labores con la preocupación de ser despedidos ya que no existe un contrato permanente de por medio, esta también valores colectivos ya que no hay una conducta cotidiana adecuada ya que si bien esta constituye el cimiento de la entidad.

Segundo: El índice de productividad de acuerdo al análisis de datos históricos de la Municipalidad Provincial de San Román, en el periodo 2016 se obtuvo un parámetro de medición de 0.2116 y en el periodo 2017 de

0.2105, es decir que en el periodo 2017 disminuyo en un 11% en comparación al año anterior ya que hubo ineficiencia en la producción considerando que se utilizó la misma cantidad de insumos

Tercero: Del análisis de los resultados se puede concluir que el clima laboral es importante para el cumplimiento de la metas, si bien existen diversos problemas que ya se identificaron como son el estado de ánimo, la falta de estabilidad, la falta de retribución, la falta de los valores colectivos que se ausentan en los trabajadores se refleja en sus actividades y esta repercute en la productividad no solo en el área de Gerencia de Administración si no también en toda la Organización que es la Municipalidad Provincial de San Román.

RECOMENDACIONES

Primero: A la gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de San Román, se sugiere tomar en cuenta el plan de lineamiento programa de inducción y adaptación para orientar sobre sus tareas inherentes a sus puestos y poder integrarlos a la cultura organizacional y esto ayuda a mejorar el clima laboral y lograr resultados satisfactorios que permitan contribuir al logro de los objetivos del área de Gerencia de Administración y a fin de poder seguir contribuyendo el desarrollo de nuestra región y de la institución.

Segundo: Se recomienda al área de Gerencia de Administración que debe llevar un mayor seguimiento de la productividad así como también se debe implementar lineamiento de mejora de condiciones físicas y ambientales en especial las computadoras e impresoras y mejora el suministro de materiales que permitan la mejora de producción (documentos)

Tercero: Se recomienda al gerente general implementar el lineamiento de programa de fortalecimiento de identidad de valores realizando actividades sociales y culturales para una mejor relación entre los trabajadores, así como también utilizar métodos y procesos como el lineamiento de soportes electrónicos para administrar documento, notificaciones y entre muchas otras actividades que orienten el trabajo.

REFERENCIAS

- Alvarez, J. L. (2009). *Ergonomia y Psicosociologia aplicada*. España: Lex Nova.
- Ardinez Perinan, O. L., & Gutierrez Peña, J. J. (2014). *Evaluacion de la influencia del clima laboral en la motivacion y satisfaccion del personal tecnico - cientifico y administrativo de una institucion de salud de tercer nivel en el Municipio de San Juan del Cesar - Guajira 2014*. Colombia: Universidad de Cartagena.
- Berghe, E. V. (2005). *Gestion y gerencias empresariales*. Colombia: Eco Ediciones.
- Bernal. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Colombia: Pearson Education.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Cantu, A. G. (2011). *Productividad y reducion de costos para la pequeña y mediana inductria*. Mexico D.F: Trillas.
- Carrillo, S. P. (2004). *Escala Clima laboral*. Peru: Cartolan.
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de Recursos Humanos*. Bogota: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chuck, W. (2013). *ADMON Administracion*. Mexico: CENGAGE LEARNNING EDITORES.

- Cruz, A. V. (2017). *Analisis de las relaciones interpersonales y clima laboral de BEGSA empresa individual de Responsabilidad Ilimitada - Puno*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano .
- Dessler, G., & Valera, R. (2011). *Administracion de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson Education.
- Diaz, G. C. (1999). *El clima organizacional en empresas Chilenas*. Chile: Revista de Psicologia Social e institucional.
- Dulzaides Iglesias, M., & Molina, G. A. (2004). *Analisis documental y de informacion: dos componentes de un mismo proceso*. Cuba: Centro informacion de ciencias medicas.
- Fernandez, J. M. (2010). *Recursos Humanos. fundamentos del Comportamiento Humano en la empresa*. Madrid: Encuentro.
- Franklin Fincowsk, E. B. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Hampton.
- Griffin, R. (2011). *Administracion*. Mexico: Data color Impresores.
- Guerrero, O. (2004). *Gerencia Publica: Una aproximacion plural*. Mexico: Universidad Nacional Autonoma de Mexico.
- Guevara, E. G. (2015). *El clima organizacional de los trabajadores administrativos del ministerio publico distrito fiscal Puno y su incidencia en*

el desempeño laboral periodo 2013 - 2014. Puno: Universidad Nacional del Altiplano Puno.

Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de administracion de operaciones.* Madrid: Pearson.

Hilasa, N. L. (2017). *Analisi de las herramientas de Lean Manufacturing y la productividad en la empresa Trading Quality.e H. S.R.L. de la ciudad de juliaca periodo 2016.* Puno: Universidad Nacional del Altiplano Puno.

Huaman Yarahuan, K. F. (2015). *Analisi de clima laboral en la empresa cinco DP S.A.C en el periodo 2013 - 2014.* Lima: Universidad Nacional tecnologica de Lima Sur.

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administracion de operaciones.* Mexico: Pearson.

Lopera, D., Ramirez, A., Zuluaga, U., & Ortiz, J. (2010). *El metodo analitico como metodo natural: articulo cientifico.* Colombia: Revista critica de ciencias sociales.

Marcic, R. L. (2011). *Introduccion a la Administracion.* Mexico: Artgraph.

Marvel Cequea, M., Rodriguez Monroy, C., & Nuñez Bottini, M. (2011). *La Productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y Factores.* Venezuela: Universidad Politecnica de Madrid.

Mochon, F., Mochon, M., & Mochon, M. (2014). *Administracion: ENfoque por competencias en casos Latinoamericanos.* Mexico: Alfaomega grupo editor.

- Molleapaza, J. N. (2016). *influencia del clima laboral y cultura organizacional en la gestion empresarial del hotel sillustani de la ciudad de Puno en los Periodos 2014 - 2015*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano Puno.
- Ordinola, A. A. (2015). *El clima laboral y la participacion en la institucion Educativa Enrique Lopez Albuja de Piura*. Piura: Universidad de Piura.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall Interamericana.
- Robbins, S. P. (2010). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: McGraw - Hill.
- Segredo, A., & Reyes, D. (2013). *Clima organizacional en salud publica. consideraciones generales*. Cuba: Escuela nacional de salud publica de Cuba.
- Velasquez, L. G. (2017). *Relacion del Clima Laboral y la satisfaccion academica del estudiante de la clinica odontologica de la Universidad Nacional del Altiplano* . Puno: Universidad Nacional del Altiplano .
- Venetulo, E. M. (2009). *estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad de autónoma de buenos aires* . Argentina: Universidad Politecnica de Valencia.

ANEXOS

ANEXO N° 1 CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL EDCO**CUESTIONARIO: CLIMA LABORAL “GERENCIA DE ADMINISTRACION DE
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMAN – JULIACA”**

Te agradecemos que inviertas unos minutos de tu tiempo en llenar esta encuesta.

El objetivo que se persigue es detectar, gracias a tu opinión, aquellos problemas, carencias y defectos en la empresa, con el fin de mejorar vuestro desarrollo y satisfacción como trabajadores. Por eso, le pedimos que de tu opinión real y objetiva sobre los aspectos que se preguntan, respondiendo con independencia personal y mental.

Igualmente, la empresa garantiza el total anonimato de este cuestionario, tenga presente que no hay respuestas ni buenas ni malas.

i. Datos generales

1.1. Genero:

a) Femenino () Masculino ()

1.2. Edad:

a) Menos de 25 años ()

b) De 26 a 35 años ()

c) De 36 a 45 años ()

d) De 36 a más ()

N°	ITEM	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
RELACIONES INTERPERSONALES						
1.	Percibes la relaciones adecuada entre los trabajadores en la institución					
2.	Percibes solidaridad entre los trabajadores					
3.	Hay comunicación interna entre los trabajadores					
4.	Hay actividades constantes para fortalecer el vínculo social entre los trabajadores					
ESTILO DE DIRECCION						
5.	Son adecuados los mecanismos de dirección de los jefes de la institución					
6.	Percibes la normatividad interna que rige las funciones y las actividades laborales					
7.	Hay un trato directo y abierto de los trabajadores, con los jefes de la institución					
8.	Los jefes se preocupan por transmitir los objetivos y valores de la Municipalidad Provincial de San Román					
AUTORREALIZACION						
9.	Siente que está bien en la organización donde trabaja					
10.	Me siento conforme en el puesto de trabajo					
RETRIBUCION						
11.	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial en la organización					
12.	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la institución					
13.	Recibo incentivos cuando trabajo horas extras					
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS						
14.	Recibo la provisión de materiales y útiles					
15.	La infraestructura en el puesto de trabajo es adecuada					

16.	Están en buen estado los equipos como computadoras y otros, con los que cuenta el Área de Gerencia de Administración.					
ESTABILIDAD						
17.	Siento que la política de estabilidad laboral es adecuada					
CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION						
18.	Con que frecuencia considera que las normas, directivas, ordenes emitidas por la dirección son claras para usted					
19.	Percibe usted que los planes operativos, y estratégicos de la institución son regularmente buenas					
20.	Los trabajos realizados por los diferentes trabajadores del área colaboran con el cumplimiento					
VALORES COLECTIVOS						
21.	Es constante la evaluación de los valores que existen dentro de la institución					
22.	Existe el respeto por la diversidad e individualidad de opiniones					
23.	Prepondera la empatía en la organización					

FUENTE: EDCO – Muñiz, J.;García, E.; Guevara, E.

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO N°2: TABULACION DE INVESTIGACION (CLIMA LABORAL)

N°	ITEMS	RESULTADOS DE LA ENCUESTA									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 5 : Siempre - 4 : Casi Siempre - 3 : A veces - 2 : Casi nunca - 1 : Nunca											
RELACIONES INTERPERSONALES											
1.	Percibes las relaciones adecuada entre los trabajadores en la institución	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4
2.	Percibes solidaridad entre los trabajadores	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3.	Hay comunicación interna entre los trabajadores	3	3	3	2	4	4	4	4	4	5
4.	Hay actividades constantes para fortalecer el vínculo social entre los trabajadores	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
ESTILO DE DIRECCION											
5.	Son adecuados los mecanismos de dirección de los jefes de la institución	2	2	2	2	3	3	4	4	4	5
6.	Percibes la normatividad interna que rige las funciones y actividades laborales con frecuencia	2	2	2	3	3	4	4	4	4	5
7.	Hay un trato directo y abierto de los trabajadores, con los jefes de la institución	2	2	3	3	4	4	4	4	5	5
8.	Los jefes se preocupan por transmitir los objetivos y valores de la municipalidad Provincial de San Román	1	2	2	2	2	3	4	4	5	5
AUTORREALIZACION											
9.	Siente que está bien en la organización en donde trabaja	2	3	3	4	4	4	4	4	5	5
10.	Me siento conforme en el puesto donde trabajo	2	2	4	4	4	4	4	4	5	5
RETRIBUCION											
11.	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial en la organización	1	1	2	2	3	3	3	3	4	4

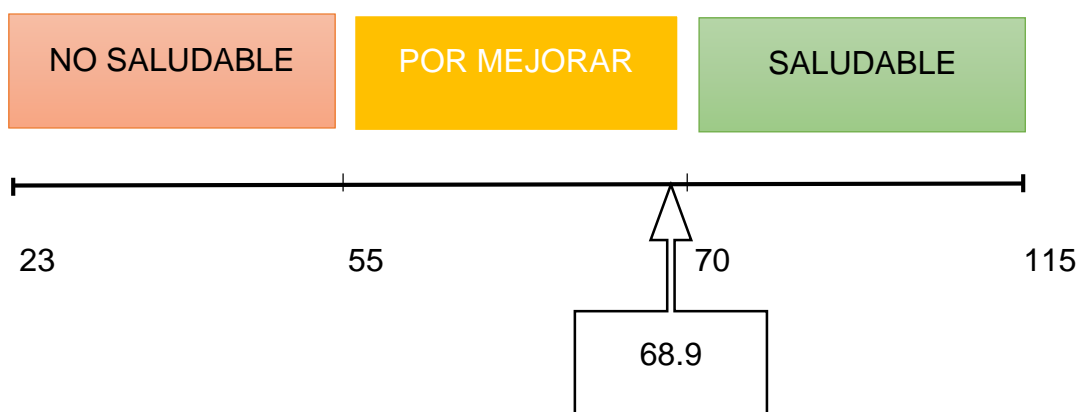
12.	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la institución	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5
13.	Recibo incentivos cuando trabajo horas extras	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS											
14.	Recibe la provisión de materiales y útiles	2	3	3	4	4	4	4	4	5	5
15.	La infraestructura en el puesto de trabajo es adecuada	1	1	2	2	3	3	3	4	4	5
16.	Están en buen estado los equipos como computadoras y otros, con los que cuenta el área de gerencia de administración	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4
ESTABILIDAD											
17.	Siente que la política de estabilidad laboral es adecuada	1	1	1	1	2	3	3	4	4	5
CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION											
18.	Con que frecuencia usted cree que las normas, directivas, ordenes emitidas por la dirección son claras	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4
19.	Percibe usted que los planes operativos, y estratégicos de la institución son regularmente buenas	1	2	2	3	3	3	3	3	4	4
20.	Los trabajos realizados por los diferentes trabajadores del área colaboran con el cumplimiento	1	2	2	3	3	3	3	3	4	4
VALORES COLECTIVOS											
21.	Es constante la evaluación de los valores que existen dentro de la institución	1	1	1	1	1	2	2	3	3	4
22.	Existe el respeto por la diversidad e individualidad de opiniones	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4
23.	Prepondera la empatía en la organización	1	1	2	2	3	3	3	3	3	4
TOTAL		38	45	51	60	68	74	78	82	92	101
PERCECION GENERAL		68.90									

Fuente: Resultados de cuestionario de clima laboral aplicado los colaboradores del área de Gerencia de Administración de la MPSR.

ANEXO N°3 BAREMACION

BAREMOS			
TOTAL DE ITEMS	porcentaje de respuesta		
23	5	115	puntaje mayor
23	1	23	puntaje menor
		92	
VALOR ENTRE NTERVALOS	18.4		

ESCALA LIKERT	TOTAL
SIEMPRE	77.6-115
CASI SIEMPRE	58.2-76.6
A VECES	38.8-57.2
CASI NUNCA	19.4-37.8
NUNCA	0-18.4



**ANEXO N° 3 PRODUCCION
PRODUCCION DEL PERIODO 2016**

ACTIVIDADES	PRODUCTIVIDAD ANUAL		PRODUCTIVIDAD PARCIAL											
	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
EMISION DE RESOLUCIONES GERENCIALES PARA LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO Y AUTORIZACIONES MUNICIPALES ADOSADAS A LA PARED		450	30	15	20	35	35	45	40	50	50	45	30	55
ELABORACION DE INFORMES		155	3	5	13	24	19	9	15	30	10	20	5	2
ELABORACION DE CARTAS		952	55	72	85	80	75	85	90	95	85	85	90	55
ELABORACION DE DECRETOS		5	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0
ELABORACION DE MEMORANDUM Y OFICIOS		2074	85	180	135	166	185	205	165	173	175	190	160	255
TOTAL		3536												

PRODUCCION DEL PERIODO 2017

ACTIVIDADES	PRODUCTIVIDAD PARCIAL													
	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
EMISION DE RESOLUCIONES GERENCIALES PARA LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO Y AUTORIZACIONES MUNICIPALES ADOSADAS A LA PARED	RESOLUCIONES	435	35	25	10	25	45	35	50	40	30	55	40	45
ELABORACION DE INFORMES	INFORMES	159	7	9	18	14	20	12	25	20	15	10	7	2
ELABORACION DE CARTAS	CARTAS	918	50	70	80	85	70	80	95	90	80	78	90	50
ELABORACION DE DECRETOS	DECRETOS	3	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0
ELABORACION DE MEMORANDUM Y OFICIOS	MEMORANDUM Y OFICIOS	2003	95	130	140	160	195	215	155	163	155	180	170	245
TOTAL	DOCUMENTOS	3518												

ANEXO N° 4

231512	CINTA MASKING TAPE T. 1.14Z X 48 YD	UNIDAD	3																					2.50	47.50	-2.7
231512	CINTA MASKING TAPE T. 3/4"	UNIDAD	5																					3.50	17.50	-5
231512	CINTA MASKING TAPE T. 7/8 YD	UNIDAD	2																					9.00	18.00	-2
231512	CIP METALICO ESTANDAR CAJA X 100 UNIDADES	CAJA	10		10																			2.90	14.00	-44
231512	CLIP METALICO JUNBO CAJA X 100 UNIDADES	CAJA	5		5																			3.50	52.50	-1.5
231512	CAJA X 12 UNIDADES	CAJA	5																					4.00	20.00	-3
231512	CAJA X 50 UNIDADES MARIPOSA T. MEDIANO	CAJA	5																					2.50	12.50	-5
231512	COLA SINTETICA FRASCO X 250 GR	UNIDAD	3																					3.00	90.00	-3.4
231512	CORRECTIVO LIQUIDO BOLLGRAFICO	UNIDAD	3																					6.00	18.00	-3
231512	CUADERNO ANILO DOBLE CUADRICULADO D66 GR T. A4 X 100 HOJAS	UNIDAD	5																					6.00	30.00	-5
231512	CUADERNO ANILO SIMPLE RAYADO D66 GR T. A5 X 100 HOJAS	UNIDAD	3																					6.00	18.00	-3
231512	CUADERNO ANILO SIMPLE CUADRICULADO D66 GR T. A5 X 200 HOJAS	UNIDAD	0																					6.00	0.00	0
231512	CUADERNO BORDADO EMPASTADO D66 GR T. A4 X 100 HOJAS	UNIDAD	5																					5.00	25.00	-5
231512	CUADERNO ENGRAPADO CUADRICULADO D66 GR T. A4 X 100 HOJAS	UNIDAD	5																					3.50	17.50	-5
231512	DISPENSADOR PINTA ADHESIVA DE 1/2" X 72 YD	UNIDAD	2																					9.00	18.00	-2
231512	ENGRAFADOR CPUNQUE GIRATORIO T. CHICO C. USA X 100 UNIDADES	UNIDAD	2																					10.00	20.00	-2
231512	COMPONENTE DE BAKEUTA T. GRANDE C. 100 HOJAS	UNIDAD	1																					158.00	158.00	-1
231512	ENGRAPADOR METALICO (100%) CPUNQUE FLUJO ALICATE O TENAZA	UNIDAD	0																					40.00	0.00	0
231512	ENGRAFADOR METALICO (100%) CPUNQUE BORTORIO	UNIDAD	5																					40.00	200.00	-5
231512	ESPONJERO DUEBE O PLASTICO T. CHICO	UNIDAD	0																					3.00	0.00	0
231512	ESPONJERO DUEBE O PLASTICO T. GRANDE	UNIDAD	0																					3.00	0.00	0
231512	ETIQUETA ADHESIVA COLORES VARIADOS T. 1" X 7/8" O EQUIVALENTE SOBRE X. 100 UNIDADES	SOBRE	2																					3.00	18.00	-6
231512	ETIQUETA ADHESIVA PIBISCO COMPACTO FASTENER 100 UNIDADES	SOBRE	0																					20.00	0.00	0
231512	FASTENER METALICO CAJA X 50 UNIDADES	CAJA	2																					4.50	9.00	-2
231512	FASTENER METALICO TIPO CUSANINI	CAJA	0																					8.00	0.00	0
231512	FASTENER METALICO TIPO CUSANINI	CAJA	0																					8.00	0.00	0
231512	FECHADOR DICAUCHO CUCUERO METALICO TIPO MANUAL ALTURA DIF ECHA. 3 MM	UNIDAD	2																					10.00	40.00	-4
231512	FECHADOR DICAUCHO CUCUERO METALICO TIPO MANUAL ALTURA DIF ECHA. 5 MM	UNIDAD	2																					17.00	34.00	-2
231512	FOLDER MANILA REFORZADO T. A4 BOLSA X 25 UNIDADES	BOLSA	2																					8.75	17.50	-2
231512	FOLDER MANILA SIN REFUERZO T. A4 BOLSA X 25 UNIDADES	BOLSA	3																					8.75	26.25	-3
231512	FORRO DIFLASTICO T. A4 O CARTA X 5 MT	UNIDAD	0																					6.00	0.00	0
231512	FORRO DIFLASTICO T. OFICIO X 5 MT	UNIDAD	0																					7.00	0.00	0
231512	FUNDA PORTAPAPELES DPVC TIPO MICA GRUESA TRANSPARENTE T. A4	UNIDAD	5																					25.00	125.00	-5
231512	GOMA EN BARRA D/20 GR. O 21 GR	UNIDAD	0																					4.00	0.00	0
231512	GOMA EN BARRA D/20 GR. O 25.2 GR	UNIDAD	2																					4.00	8.00	0
231512	GOMA EN BARRA D/25 GR. O 25.2 GR	UNIDAD	2																					4.00	8.00	0
231512	GOMA LIQUIDA FRASCO X 14 DE LITRO	UNIDAD	1																					6.00	6.00	0
231512	GOMA LIQUIDA D60 CC	UNIDAD	1																					6.00	6.00	0
231512	GRAPA 23x10 CAJA X 1000 UNIDADES	CAJA	0																					5.00	0.00	0
231512	GRAPA 23x13 CAJA X 1000 UNIDADES	CAJA	0																					7.00	0.00	0
231512	GRAPA 23x20 CAJA X 1000 UNIDADES	CAJA	3																					9.00	27.00	-2.7
231512	GRAPA 23x6 CAJA X 1000 UNIDADES	CAJA	3																					6.00	18.00	-1
231512	GRAPA 23x6 CAJA X 5000 UNIDADES	CAJA	3																					6.00	18.00	-1
231512	INDEX TABS P/ FOLDER COLGANTE CAJA X 25 UNIDADES	CAJA	5																					4.00	20.00	-3.1
231512	LAPIZ DIMADERA BICOLOR	UNIDAD	0																					5.70	0.00	0
231512	LAPIZ DIMADERA C/MINA DE GRAFTO N° 2	UNIDAD	5																					1.00	5.00	-5
231512	LIBRETAS DPAPPEL BONO EMPASTADO CUADRICULADO D/20 GR. X 100 HOJAS (200 FOLIOS)	UNIDAD	5																					0.70	42.00	-44
231512	LIBRO DIACIAS DPAPPEL BONO EMPASTADO RAYADO D/66 GR. X 200 HOJAS (400 FOLIOS)	UNIDAD	3																					9.00	45.00	-5
231512	LUGAS DELGADAS PAQUETE X 1 LB	PAQUETE	2																					11.00	22.00	-1.4
231512	LUGAS DELGADAS PAQUETE X 1/4 LB	PAQUETE	0																					15.00	0.00	0
231512	MICA PIANILLADO TRANSPARENTE T. A4	UNIDAD	0																					5.00	0.00	0
231512	MINA DIGRAFICO 2B T. 0.5MM ESTUCHE X 24 UNIDADES	ESTUCHE	0																					0.50	0.00	0
231512			0																					4.00	0.00	0

