



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**“DISEÑO DE PUESTO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS
TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
CAJAY – HUARI.”**

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

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

JUDITH ELIZABETH CHAVEZ FLORES

ASESOR:

Dr. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDIAN

Huacho – Perú

2019

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Dr. TIMOTEO SOLANO ARMAS
Presidente

Dr. JESUS JACOBO CORONADO ESPINOZA
Secretario

Dr. ELVIS RICAR SÁNCHEZ GARCÍA
Vocal

Dr. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDIAN
Asesor

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos.

AGRADECIMIENTO

A las personas que lideran nuestra universidad.

Al personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Al personal no docente por su esmero.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	XI

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación del Problema	02
1.2.1. Problema General	02
1.2.2. Problemas Específicos	02
1.3. Objetivos de la Investigación	03
1.3.1. Objetivo General	03
1.3.2. Objetivos Específicos	03
1.4. Justificación de la investigación	04
1.5. Delimitación del estudio	04
1.6. Viabilidad del estudio	05

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	06
2.2. Bases Teóricas	08
2.3. Definiciones conceptuales	27
2.4. Formulación de las hipótesis	29
2.4.1. Hipótesis General	29
2.4.2. Hipótesis Específicas	29

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	30
3.1.1. Tipo de investigación	30
3.1.2. Nivel de investigación	30
3.1.3. Diseño	30
3.1.4. Enfoque	30
3.2. Población y muestra	31
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	31
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
3.4.1. Técnicas a emplear	32
3.4.2. Descripción de los instrumentos	32
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	33

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones	34
---	----

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión	49
5.2. Conclusiones	51
5.3. Recomendaciones	53

CAPÍTULO VI FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas	54
6.2. Fuentes electrónicas	55

ANEXO

1. Cuestionario	57
-----------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari	34
Tabla 2.	Edad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari	35
Tabla 3.	Objetivos de la organización para el puesto	36
Tabla 4.	Cuestiones de ingeniería	37
Tabla 5.	Consideraciones ergonómicas	38
Tabla 6.	Cuestiones del comportamiento	39
Tabla 7.	Motivación del trabajador	40
Tabla 8.	Ambiente de trabajo	41
Tabla 9.	Capacidad del trabajador	42
Tabla 10.	Pruebas de normalidad	43
Tabla 11.	Correlación de Rho de Spearman entre el diseño de puesto y la productividad laboral	44
Tabla 12.	Correlación de Rho de Spearman entre los objetivos de la organización para el puesto y la productividad laboral	45
Tabla 13.	Correlación de Rho de Spearman entre las cuestiones de ingeniería y la productividad laboral	46
Tabla 14.	Correlación de Rho de Spearman entre las consideraciones ergonómicas y la productividad laboral	47
Tabla 15.	Correlación de Rho de Spearman entre las cuestiones del comportamiento y la productividad laboral	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari	34
Figura 2.	Edad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari	35
Figura 3.	Objetivos de la organización para el puesto	36
Figura 4.	Cuestiones de ingeniería	37
Figura 5.	Consideraciones ergonómicas	38
Figura 6.	Cuestiones del comportamiento	39
Figura 7.	Motivación del trabajador	40
Figura 8.	Ambiente de trabajo	41
Figura 9.	Capacidad del trabajador	42

RESUMEN

Objetivo: Establecer de que manera el diseño de puesto influye en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019. **Métodos:** La investigación es de tipo aplicada, de nivel explicativo, de diseño no experimental, y de enfoque mixta. La población fue 25 trabajadores. Se consideraron las dimensiones: objetivos de la organización para el puesto, cuestiones de ingeniería, consideraciones ergonómicas, cuestiones del comportamiento, motivación del trabajador, ambiente de trabajo, capacidad del trabajador. Se realizó la confiabilidad dando como resultado un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,994. **Resultados:** Respecto al “diseño de puesto”, el 24% manifestó que casi nunca la municipalidad deja en claro las responsabilidades que debe cumplir por el puesto que ocupa, el 60% de los encuestados manifestaron que a veces la municipalidad deja en claro el método de trabajo que va a desempeñar en el puesto, al igual que los procesos de trabajo que realizan a veces se les hace eficiente, el 60% de los encuestados manifestaron que el sistema del puesto (el trabajo, el ambiente laboral, las maquinas, el equipo y los procesos) a veces está adaptado a sus capacidades humanas, el 64% de los encuestados manifestaron que no sienten que al agregarle tareas y deberes cada vez más significativos el trabajo es más gratificante y satisfactorio. Así mismo, respecto a la “productividad laboral”, el 4% manifestaron que casi nunca consideran que tengan ambición en desarrollarse como profesional en la municipalidad, el 96% mencionaron que a veces las condiciones económicas que le brinda el centro laboral son las adecuadas para brindarte una motivación a optimizar tu desempeño, el 64% manifestaron que a veces tienen las habilidades técnicas para optimizar el desempeño laboral. **Conclusión:** Con el estudio se obtuvo un Rho de 0,654 siendo una correlación positiva moderada y muy significativa $p = 0,00 < 0,05$; por lo que se determinó que el diseño de puesto influye significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.

Palabras clave: *diseño de puesto, motivación del trabajador, ambiente de trabajo, capacidad del trabajador.*

ABSTRACT

Objective: To establish how the design of the post influences the labor productivity of the workers in the District Municipality of Cajay - Huari, 2019. **Methods:** The research is of the applied type, of explanatory level, of non-experimental design, and of focus mixed. The population was 25 workers. The dimensions were considered: organizational objectives for the position, engineering issues, ergonomic considerations, behavioral issues, worker motivation, work environment, worker capacity. Reliability was performed resulting in a Cronbach's Alpha coefficient of 0,994. **Results:** Regarding the "design of the post", 24% said that the municipality almost never shows you the responsibilities that you must fulfill for the position you occupy, 60% of the respondents stated that sometimes the municipality leaves you in clear the method of work that you are going to carry out in your position, just as the work processes that they perform are sometimes made efficient, 60% of the respondents said that the job system (work, work environment, machines, equipment and processes) is sometimes adapted to your human capabilities, 64% of respondents said they do not feel that adding tasks and duties increasingly significant work is more rewarding and satisfying. Likewise, regarding "labor productivity", 4% stated that they almost never consider that they have the ambition to develop as a professional in the municipality, 96% mentioned that sometimes the economic conditions that your workplace provides are adequate for give you a motivation to optimize your performance, 64% said that sometimes they have the technical skills to optimize your work performance. **Conclusion:** With the study, a Rho of 0,654 was obtained, with a moderate and very significant positive correlation $p = 0.00 < 0.05$; therefore, it was determined that the design of the post significantly influences the labor productivity of the workers in the District Municipality of Cajay - Huari, 2019.

Key words: *job design, worker motivation, work environment, worker capacity.*

INTRODUCCIÓN

Los hombres gran parte de su vida la pasan en ambientes organizacionales responsables, en otras palabras, en procedimientos de alcance que tienen componentes esenciales tales como roles, valores y normas que son respuesta a una justa regulación de funciones, segmentación y cargos con la finalidad de lograr algunos propósitos generales. Las funciones laborales que se realizan en el centro de trabajo da respuesta a rutas de tareas con el objetivo de crear o modificar ciertas situaciones en orden a una gran eficacia a lo que se conoce como “diseño de puestos”. Dicho procedimiento involucra la manera de estructurar y configurar las funciones laborales en una entidad, la cual repercute en la estructura y el desarrollo, la que se puede traducir en ciertos resultados individuales, grupales y en beneficio de la institución. Tomando en cuenta éste impacto y concentrándonos en los resultados individuales, es posible deducir que un puesto adecuadamente diseñado permitiría posteriormente ser vinculado con una productividad laboral de buenos niveles, en caso no lo asegura, al menos es una característica esencial para lograrlo.

Es por ello que tiene como objetivo general la presente investigación el establecer de que manera el diseño de puesto influye en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.

En la investigación, el capítulo I Planteamiento del Problema, contiene la descripción de la realidad problemática, el problema general y los problemas específicos, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación de la investigación, delimitación y viabilidad del estudio.

El capítulo II Marco Teórico, contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las definiciones conceptuales, la hipótesis general e hipótesis específicas.

El capítulo III Metodología, contiene el tipo de investigación, el nivel de investigación, el diseño y enfoque, población y muestra, operacionalización de variables e indicadores, técnica de recolección de datos y el procesamiento de la información.

El capítulo IV contiene los Resultados, y en el capítulo V la discusión, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El distrito de Cajay se encuentra ubicado en la margen derecha del río Huari a 15 km del distrito capital. A éste distrito se le atribuya distintos orígenes, entre los más conocidos el que proviene de la palabra “Caja” por el instrumento musical que era empleado en las fiestas patronales de la localidad; y la segunda más conocida, pero era la más aceptada proviene de la expresión usada “te voy a mandar a Gagaj” era como decir ve a ese lugar que te tranquilizara. La Municipalidad de Cajay busca mejorar las condiciones del progreso productivo sostenible, fomenta la accesibilidad a los servicios de salud, educación; busca la armonía entre el medio ambiente y el saneamiento básico.

Las primeras conceptualizaciones sobre diseño de puestos proponen que las particularidades de los puestos se vinculan de manera positiva con la productividad laboral de los trabajadores. Sin embargo, hay pocas investigaciones hechas acerca de este tema, pero que tiene gran trascendencia, visto que la productividad laboral es un tema que las instituciones buscan optimizar y acrecentar constantemente y que sea de manera permanente; de tal manera, el diseño de puestos es un elemento fundamental en la realización y conceptualización del puesto, repercute de manera significativa en las actividades y hábitos de los trabajadores en cualquier clase de puesto y entidad, estableciendo un beneficio condicional para la competitividad.

La productividad laboral el personal de la Municipalidad Distrital de Cajay, Huari evidencia niveles bajos debido a que en muchos casos los perfiles del personal no son adecuado para los puestos que ocupan; horarios poco flexibles; las remuneraciones no cubren las expectativas de los trabajadores; un sistema deficiente de contratación de personal; el trabajador se ausenta con frecuencia a su centro de

labores; comunicación interna deficiente; los ambientes laborales no son adecuados; carencia de herramientas y equipos para la realización de las labores; falta de uso de las herramientas tecnológicas por falta de conocimiento; no se considera las habilidades y conocimientos de cada trabajador para designarlo al puesto acorde a su perfil.

En la Municipalidad Distrital de Cajay, Huari el diseño de puestos son deficientes debido a que no se realiza un análisis adecuado de cada puesto a cubrir; falta de evaluaciones oportunas a la productividad laboral; no se brinda oportunidad al trabajador para crecer dentro de la entidad; falta de autonomía dentro del puesto que se ocupa; los diferentes puestos tienen características iguales; falta de responsabilidad del puesto que se ocupa; los puestos carecen de diversidad de habilidades; falta de identificación de las funciones.

Si en caso los directivos de la Municipalidad Distrital de Cajay, Huari no considera mejorar los puntos antes mencionados tiene la posibilidad de tener un nivel muy bajo de productividad laboral y deficientes diseño de puestos lo que se verá reflejado en trabajadores insatisfechos con sus actividades a realizar y puestos cubiertos por personal que no cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios.

Teniendo en cuenta lo anterior se hace de suma importancia para los directivos de la Municipalidad Distrital de Cajay, Huari realice una jornada con todo el personal que labora en ella con el objetivo de revisar el MOF, para que el trabajador conozca las delimitaciones y concordancias de las tareas que exige cada puesto laboral y las pongan en práctica.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera el diseño de puesto influye en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera los objetivos de la organización para el puesto influyen en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019?

- b. ¿De qué manera las cuestiones de ingeniería influyen en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019?
- c. ¿De qué manera las consideraciones ergonómicas influyen en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019?
- d. ¿De qué manera las cuestiones del comportamiento influyen en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer de que manera el diseño de puesto influye en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer de que manera los objetivos de la organización para el puesto influyen en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.
- b. Establecer de que manera las cuestiones de ingeniería influyen en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.
- c. Establecer de que manera las consideraciones ergonómicas influyen en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.
- d. Establecer de que manera las cuestiones del comportamiento influyen en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación por su conveniencia: La investigación busca conocer como vienen desarrollando la gestión de puestos dentro de la Municipalidad Distrital de Cajay, para así poder analizar de qué manera esto influye en la productividad laboral de los trabajadores, siendo esto un tema de suma importancia para la misma municipalidad.

Justificación teórica: La investigación contribuye con información respecto a la relación que existe entre ambas variables en estudio, información que es plasmada en los resultados, conclusiones y recomendaciones; la cual ayudará a futuras investigaciones.

1.5. Delimitación del estudio

La presente investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Cajay.

La delimitación temporal para el desarrollo de la investigación se desarrollará en un horizonte de tiempo de enero a setiembre de 2019.

La delimitación geográfica comprende al distrito de Cajay, provincia de Huari, departamento de Ancash.

La delimitación social comprende a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cajay.

La delimitación semántica es: Diseño de puesto y Productividad laboral.

El diseño de puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante (Chiavenato, 2011, p. 172).

La productividad laboral es la capacidad de las personas y de las organizaciones de lograr las metas mediante la producción de la mayor cantidad de bienes y servicios, con la menor cantidad de insumos y tiempo (Bernal & Sierra , 2013, p. 18).

1.6. Viabilidad del estudio

La investigación es viable ya que se contó con los recursos financieros, humanos y materiales, que garantizan la viabilidad y la ejecución de la presente investigación. Además, se contó con disponibilidad de tiempo y acceso a la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Silva (2018) realizó la investigación titulada “Diseño de puesto y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Corporación Acciona B & S S.A.C. 2017”, la cual fue aprobada por Universidad Señor de Sipán. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la influencia del diseño de puestos en el desempeño laboral de los trabajadores. Es una investigación descriptiva correlacional, no experimental. La población fue 100 colaboradores, así mismo la muestra fue 80 de trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que si hay relación entre el diseño de puestos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Corporación Acciona B&S S.A.C.

Yaco (2017) realizó la investigación titulada “El diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna - 2016”, la cual fue aprobada Universidad Privada de Tacna. Perú. La investigación tuvo como objetivo el establecer la influencia del diseño de puesto en la productividad laboral de los trabajadores. Es una investigación básica, diseño transversal. La población fue 235 colaboradores, así mismo la muestra fue 146 colaboradores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en la existencia de una relación entre el diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Suyo (2017) realizó la investigación titulada “Gestión del talento humano y la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Maras-Urubamba, 2017”, la cual fue aprobada Universidad César Vallejo. Perú. La

investigación tuvo como objetivo el determinar en qué medida la gestión del talento humano se relaciona con la productividad laboral de los trabajadores. Es una investigación básica, no experimental, con diseño descriptivo correlacional, con corte transeccional. La población fue 73 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que la gestión de talento humano se relaciona significativamente con la productividad laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Maras-Urubamba.

Cajamarca (2016) realizó la investigación titulada “El empoderamiento y la productividad laboral de los miembros del Sindicato de Mecánicos del Cantón Salcedo”, la cual fue aprobada Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el investigar de qué manera el empoderamiento influye en la productividad laboral de los miembros del Sindicato. Es una investigación tipo exploratorio-correlacional. La población fue 50 miembros activos. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que la aplicación del empoderamiento es esencial para un mejor desarrollo y crecimiento de la productividad laboral y del desenvolvimiento interno de los miembros Sindicato de Mecánicos y así poder brindar un mejor servicio a la institución y a la sociedad

Chavez (2016) realizó la investigación titulada “Diseño de perfiles de puesto por competencias para la selección de personal del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito”, la cual fue aprobada por Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo Diseñar los perfiles de cargo del personal académico del SED de la UTE bajo el enfoque de competencias, que permita seleccionar personal sobresaliente y garantice el éxito en la ejecución de los propósitos del puesto. Es una investigación no experimental. La población 50 docentes. La investigación concluyó en que el perfil diseñado bajo competencias permite seleccionar e identificar al personal que tiene competencias comportamentales altamente desarrolladas para una función específica tanto interna como externa a la institución, pronostica un desempeño destacado y es un instrumento valioso para el proceso de selección de personal.

Henríquez (2016) realizó la investigación titulada “Diseño de puestos de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa Agunsa Chile,

sucursal San Vicente, Talcahuano”, la cual fue aprobada por Universidad del Bío - Bío. Chile. La investigación tuvo como objetivo el crear y proponer perfiles de cargo a base del modelo de gestión por competencias a la empresa Agunsa Chile. La investigación utilizó como técnicas de recolección de datos la entrevista y observación directa y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que el modelo analizado en esta investigación está en constante cambio y es un proceso que no tiene término, que necesita una evaluación periódica continua para mantener a la organización vigente y adaptada a los diversos cambios que el entorno otorga. Además, su correcta utilización proporcionará una mejora continua a los procesos de la organización, maximizando sus beneficios a corto, mediano y largo plazo.

2.2. Bases teóricas

Diseño de puesto

A. Definiciones

Chiavenato (2011) menciona que el diseño de puesto es la descripción de todo lo que contenga el puesto, desde los mecanismos laborales y los vínculos con los otros puestos, con la finalidad de superar expectativas de los requerimientos de tecnología, corporativos, sociales y de cada persona (p. 172).

Shermerhon (2010) señala que es el proceso de distribuir tareas de trabajo específicas entre individuos y grupos (p. 357).

Robbins & Coulter (2010) define el diseño de puesto como la forma en que se combinan las tareas para conformar un puesto (p. 349).

Daft & Marcic (2010) manifiestan que el diseño de puesto es el empleo de teorías de motivación a la parte interna labora para realizar mejorar en la productividad y superar expectativas (p. 463).

B. Dimensiones del diseño de puesto

Snell & Bohlander (2013) mencionan que el diseño de puestos es una mezcla de cuatros aspectos básicos:

a. Objetivos de la organización para el puesto

Es la determinación de labores, obligaciones y cargos a realizar por parte del trabajador.

b. Cuestiones de ingeniería

Son las que están enfocadas en los procedimientos diferentes de la fabricación de los mecanismos laborales. Campo de estudio que se encarga del análisis de métodos de trabajo y del establecimiento de tiempo.

c. Consideraciones ergonómicas

Intenta acomodar las capacidades y limitaciones humanas de las personas que van a desempeñar un puesto. Se encarga de adaptar todo sistema del puesto (el trabajo, el ambiente laboral, las maquinas, el equipo y los procesos) para que se adapte a las características humanas.

d. Cuestiones del comportamiento

Son las que se muestran en distintos talentos, habilidades y destrezas del personal. Se basa en dos métodos, el primero se refiere a optimizar todos los puestos dando actividades y obligaciones de mayor significancia para realizar una labor grata y que supere expectativas; mientras que, por otro lado, el diseño de puestos donde se propone estados (pasan lo importante de la labor que realiza, el cargo de los frutos de la labor y saber los frutos de la labor desempeñada) de quien está a cargo del puesto (p. 155).

C. *Modelo de las características del puesto de trabajo*

Daft & Marcic (2010) señalan que un enfoque significativo del diseño del puesto desarrollado por Richard Hackman y Greg Oldham. La investigación de Hackman y Oldham se refiere al rediseño del puesto, que se define como la alteración de los puestos para aumentar la calidad de la experiencia de trabajo de los empleados y su productividad. La investigación de Hackman y Oldham acerca del diseño de cientos de puestos dio lugar al modelo de las características del puesto. El modelo consiste en tres partes importantes: dimensiones principales del puesto, estados psicológicos cruciales y fortaleza de las necesidades de crecimiento del empleado (p. 466).

a. Dimensiones principales del puesto

Hackman y Oldham identificaron cinco dimensiones que determinan el potencial motivacional del puesto.

- Variedad de las habilidades. El número de diversas actividades que conforman un puesto y el número de habilidades empleadas para desempeñarlo. Un puesto de línea de ensamble rutinario y repetitivo es bajo en variedad, mientras que una posición de investigación aplicada que incluye en problemas nuevos cada día es alta en variedad.
- Identidad de la labor. El nivel al que un empleado desempeña un puesto total con un inicio y un fin reconocible.
- Significado de la tarea. El grado en que el puesto se capta como esencial y que tiene un impacto en la empresa o en los consumidores.
- Autonomía. El nivel al que el colaborador tiene la libertad, discreción y autodeterminación para planear y realizar las tareas.
- Retroalimentación. El grado al que hacer un trabajo proporciona información de regreso al empleado acerca de su desempeño. Los puestos varían en su capacidad de permitir a los trabajadores ver los resultados de sus esfuerzos.

El modelo de características de puesto dice que entre más se diseñen estas cinco características centrales en el puesto, los empleados estarán más motivados y más alto será el desempeño, la calidad y la satisfacción.

b. Estados psicológicos críticos

El modelo postula que las dimensiones centrales del puesto son más gratificantes cuando los individuos experimentan tres estados psicológicos en respuesta al diseño del puesto. El trabajo mismo es satisfactorio y proporciona recompensas intrínsecas para el trabajador. La característica de la autonomía del puesto influye en la responsabilidad experimentada del trabajador. La característica de retroalimentación del puesto proporciona al trabajador el conocimiento de los resultados reales. Así, el empleado sabe cómo se va y puede cambiar el desempeño del trabajo para aumentar los resultados deseados.

c. Resultados personales y de trabajo

El impacto de las cinco características del puesto en los estados psicológicos del significado experimentado, la responsabilidad y el conocimiento de los resultados reales lleva a los resultados propios y de trabajo de una motivación de laboral alta, un alto rendimiento de trabajo, alta satisfacción, así como absentismo y rotación bajos.

d. Fortaleza de la necesidad de crecimiento del colaborador

El componente final del modelo de las cualidades del puesto se llama fortaleza de la necesidad de crecimiento del empleado, que significa que las personas tienen diferentes necesidades de crecimiento y desarrollo. Si una persona quiere satisfacer necesidades de nivel inferior, como seguridad y pertenencia, el modelo de las características del puesto tiene un efecto menor. Cuando una persona tiene una alta necesidad de crecimiento y desarrollo, incluido el deseo de un desafío personal, logro y trabajo desafiante, el modelo es especialmente eficaz. Las personas con una alta necesidad de crecer y expandir sus capacidades responden de manera favorable a la aplicación del modelo y a las mejoras en las dimensiones centrales del puesto.

Un resultado interesante se refiere a las diferencias multiculturales en el impacto de las características del puesto. Los factores intrínsecos como autonomía, desafío, logro y reconocimiento pueden ser altamente motivadores como en países como Estados Unidos (pp. 466-468).

D. Requisitos del cargo y diseño del puesto

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) manifiestan que para seleccionar al personal de entendimiento efectivo de lo esencial y el propósito con el puesto a cargo, se tiene que realizar un estudio claro de los requerimientos solicitados, y a partir de donde se pueda acceder, bosquejar un puesto que supere las expectativas tanto de la organización como de los individuos, además, las plazas se analizan y se establece relaciones de semejanza.

Entre los elementos a tener en cuenta se encuentran las habilidades solicitadas, puesto que cambian con el grado de jerárquico de la organización propias requeridas en el personal.

a. Reconocer los requerimientos del puesto

Al reconocer los requerimientos del puesto, las organizaciones tienen que responder cuestionamientos tales como ¿Qué se debe realizar un aquel puesto?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Qué asuntos previos deben saber, actitud y capacidades se desean? Puesto que los puestos no son inmóviles, tal vez se deba de tener en cuenta más cuestionamientos como: ¿se puede realizar la tarea de otra forma?, de ser cierto, ¿Cuáles son los requisitos nuevos? Hallar el modo de contestar estos y demás cuestionamientos de similitud necesita que estudie el puesto, que puede obtenerse a través de la observación, entrevistas, cuestionarios o inclusive una investigación total; de esta manera, una caracterización del puesto que se fundamente en un estudio a menudo pone labores fundamentales, el cargo del superior y el vínculo con los demás puestos. Diversas organizaciones además comprenden propósitos y frutos esperados en los detalles del puesto. Es obvio que no hay una norma para el diseño de puestos directivos, no obstante, las organizaciones puede impedirlos siguiendo al pie de la letra ciertos modelos

- Alcance apropiado del puesto

Un puesto preciso al detalle no tiene desafíos ni oportunidades de crecer o sentido de lograr un objetivo, lo que ocasiona que los administradores eficientes se cansen y muestren insatisfacción. También, el puesto no debería ser muy extenso ya que no se podría manejar de modo efectivo, porque causaría tensión, decepciones y carencia de control.

- Llevar a cabo las habilidades directivas necesarios para el diseño del puesto

El diseño del puesto a menudo comienza por las labores a llevar a cabo y por lo general es muy extenso para dar confort a los deseos y necesidades de los individuos, sin embargo, ciertos estudiosos de la administración recomiendan que el puesto debe tener un diseño acorde al estilo de liderazgo del propio individuo y sería favorable hacer el diseño de puesto para individuos talentosos con el objetivo de hacer de su destreza. El inconveniente, es que el puesto debería de reestructurarse en cada

oportunidad en que un colaborador la ocupe; su descripción, en ese caso, se debe otorgar una opinión específica de los requerimientos de rendimiento para el individuo a cargo, sin embargo, además se debe posibilitar facilidades para que el jefe saque provecho de las cualidades y destrezas de cada persona. Cualquier cambio en el detalle del puesto específicos en relevante en la persona y en la compañía, como el caso, en un clima rígido y muy estable, un puesto puede describirse en temas muy particulares, en cambio, en una compañía con dinamismo en un clima de inestabilidad y de constantes cambios, el detalle del puesto debería ser generaliza y tal vez se tendría que realizar una revisión frecuente. Para la descripción de un puesto y su respectivo diseño es necesario tener una perspectiva situacional.

b. Diseño del puesto

Los trabajadores ocupan gran parte de su tiempo en el trabajo, por lo cual, se requiere realizar el diseño del puesto para que estos se muestren complacidos con él, ello necesita una estructura laboral en términos de actividades, vínculos y contenido.

- Diseño de puestos para personas y equipos de trabajo

La responsabilidad del enfoque del diseño puesto puede ser individual o grupal. En primer lugar, los puestos particulares pueden optimizarse al situarlos en grupos de actividades de unidades laborales, quiere decir situar la actividad vinculada a cierta categoría y poner a una persona para que lo labore.

En segundo enfoque, se vincula en la combinación de diversas actividades en un único puesto, como en el caso en vez que varios individuos se encarguen en el ensamblaje de una bomba de agua, pueden determinar para cada proceso a individuos para lo realicen. Un tercer enfoque es optimizar el puesto por medio del establecimiento de vínculos directos con el usuario; en vez dar reportes al jefe, que después realizará sugerencia a sus superiores, un investigador de sistema puede dar sugerencias directas a los directivos que participan en un cambio de sistema. El cuarto enfoque trata de un feedback cuando se necesario de forma veloz y particular en el sistema. Y la quinta, cada puesto puede optimizarse por medio de cargas

verticales del puesto, lo que quiere decir incrementar el cargo a las personas para organización, realizar y ejercer el control de sus labores.

De la misma forma se podría fundamentar optimizar el diseño del puesto de los equipos de trabajo, que pueden hacer un diseño que cada grupa tenga una labor total para realizarlo, también, se le puede dar independencia de autoridad y albedrío para tomar decisiones de cómo realizar las labores, por lo general se realiza una capacitación a las personas para que realicen distintas actividades en el interior del grupo. Para finalizar, se pueden dar bonos con fundamento en el rendimiento grupal, lo que tiene efectos a influenciar en la colaboración, sino que entre los integrantes surja la competencia.

- Elementos que influyen en el diseño de puesto

Al momento de realizar el diseño de los puestos se debe considerar los requerimientos de la organización, no obstante, además de debe tomar en cuenta diversos elementos para dar los mayores beneficios; las distinciones en cada persona, la tecnología que participa, los costes vinculados a la nueva estructura, la misma estructura organizativa y el ambiente interno. Los individuos poseen diversas necesidades y otras las cuales no han sido de su uso y un deseo de crecer y desarrollar es frecuente que estos desean mayores responsabilidades y desean optimizar su puesto. No obstante, algunas personas prefieren trabajar solas, otras requieren trabajar en grupo. La esencia de la labor y la tecnología vinculada con el puesto deben ser considerados. De igual manera, además tiene que considerarse costos al momento de hacer cambios en los puestos. Asimismo, debe considerarse la estructura organizacional, cada puesto se adecuará a la estructura global como el caso de los grupos independiente realizan labores óptimas en una compañía descentralizada. Además, en ambiente de la organización tiene efecto en el diseño de los puestos, los grupos puede ser efectivos en un ambiente que incentiva intervenciones, la optimización del puesto y la labor independiente, mientras no se adecuen a una compañía con un estilo de liderazgo directivo autocrático descendente (pp. 300-302).

E. Diseño de puestos y tareas

Chiavenato (2014) escribe que los seguidores de la administración científica fueron los que dieron el primer intento por fijar y determinar de forma lógica los puestos y las actividades. En este aspecto, el economista Frederick Taylor fue el primero, por lo que ha sido elogiado por algunos y reprendido por otros.

La labor es cada tarea que es hecha por un individuo en su trabajo en el interior de la compañía, y llega a ser una unidad muy pequeña en el interior al número de actividades. Ya que el grupo de actividades hechas cíclicamente y forma reiterativa.

Realizar el diseño del puesto representa detallar el contenido (hacer la lista de actividades a realizar), los mecanismos para realizar esas obligaciones y los vínculos con los otros puestos que ya existen. El diseño de los puestos es un requerimiento necesario para la creación de un puesto, realizar y mezclarlo con los demás para realizar las actividades.

Simplificar el diseño de puestos brinda estas ventajas:

- Ingreso de personal con notas insuficientes y sueldos bajos para minimizar los costes de producción.
- Reducción de los costes de instrucción.
- Disminución de deficiencias con el uso de labor para reducir desaprobaciones, y restitución.
- Simplicidad de inspección, el cual posibilita a todo jefe superior examinar a un buen número de trabajadores.
- Incremento de la efectividad del personal lo que posibilita un nivel alto de productividad (p. 46).

F. Rotación y ampliación de los puestos

Schermerhorn (2010) menciona que, una forma de avanzar más allá de la simplificación del puesto es la rotación de puesto que incrementa la diversidad de actividades al hacer cambios de forma periódica del personal entre los puestos

que comprendan distintas atribuciones de labores. La rotación de puestos que comprenden varias atribuciones de labores. La rotación de puestos puede realizarse con fundamento en un almanaque regular, además puede realizarse por periodos o por ocasiones. Este último enfoque se emplea a menudo en la capacitación para ampliar el conocimiento de las personas de los trabajos que realizan sus compañeros. Otra alternativa es la ampliación del puesto, que anteriormente la variedad de tareas combinadas en un puesto dos o más de ellas con anterioridad se asignaban a diversos trabajadores. Por lo general consiste en labores hechas de forma inmediata anterior y posteriormente de la labor hecha en el puesto inicial. Esta es llamada en ocasiones carga horizontal; la inclusión de etapas previas o posteriores al trabajo en el puesto (p. 358).

Productividad laboral

A. Definiciones

Robbins & Coulter (2014) menciona que la productividad laboral es el tamaño de esfuerzo que toma en cuenta tanto la eficacia como la eficiencia (p. 449).

Bernal & Sierra (2013) señalan que la productividad laboral es la habilidad de los individuos y de las empresas para lograr los propósitos a través de la producción de la máxima cantidad de productos y servicios, a su vez con la menor implicancia de materiales y tiempo (p. 18).

Griffin (2011) establece que la productividad laboral es una medida de aspecto económico sobre la eficiencia que abarca el valor de la producción relacionada con el de los materiales utilizados para su creación (p. 701).

Mochón, Mochón & Sáez (2014) manifiestan que la productividad laboral es el contacto entre la producción adquirida (output), y los factores productivos empleados para producirlo (inputs) (p. 522).

B. Dimensiones de productividad laboral

Snell & Bohlander (2013) mencionan que el desempeño laboral es un oficio de varios elementos, pero que quizá pueda simplificarse en tres aspectos fundamentales:

a. Motivación

Se puede considerar que las motivaciones laborales son todos los esfuerzos que un individuo emplea para el logro de un propósito o ejecución de alguna actividad. Es ahí donde radica su valor, debido a que su resultado manifiesta todas las variables que complican el alcance de los propósitos de alguna tarea y, del mismo modo estos datos son útiles para la mejora de los esfuerzos de los individuos, algo que conlleva al incremento del empeño y responsabilidad de los dos ámbitos y, cooperar en la mejora del ambiente laboral.

- Ambición profesional.
- Problema puto del colaborador.
- Sentimiento de fracaso.
- Propósitos / Aspiraciones.

b. Ambiente

Uno de los elementos más importantes en el desempeño laboral es indudablemente el entorno que los envuelve, el cual debe ser cómodo, brindarle estabilidad, sin demasiados instrumentos de control, inspección o verificación, que consienta algún tipo de movimiento a ser considerado como independencia

- Componentes / Herramientas.
- Estructura del lugar de trabajo.
- Circunstancias económicas.
- Reglamentos y normatividad.
- Asistencia administrativa.
- Preceptos y ordenamientos.

c. Capacidad

Las organizaciones han entendido la significación de poseer un personal capacitado para así poder obtener efectos favorables y con más provecho en el aspecto económico, de calidad, tanto en la empresa como propiamente con el colaborador.

- Habilidades sistemáticas.
- Habilidades sociales.
- Habilidades de resolución de conflictos.
- Habilidades metódicas.
- Habilidades comunicativas.
- Restricciones concretas (pp. 383-384).

C. Programas para aumentar la productividad laboral

Snell & Bohlander (2013) señalan que los planes organizacionales elaborados para incrementar la productividad y compartir las ganancias dinerales con los colaboradores, estas programaciones están basados en una ecuación numérica que hace comparación de una parte de inicio de esfuerzos con la productividad verídica en el transcurso de un tiempo determinado. Cuando la productividad sobrepasa el punto referencial. Las reservas económicas acordadas son compartidas con los colaboradores. Aparte al programa es el hecho de que el colaborador involucrado incremente su productividad mediante un uso con mayor efectividad de los medios de la empresa.

Aun cuando la productividad puede ser medida de diversas formas, usualmente se hace un cálculo proporcional del monto a invertir en el proceso de producción. Las ventas, partes elaboradas, costes constantes totales y los pedidos de la clientela son medios de producción generales. La inversión que frecuentemente son medidas con herramientas, mano de obra, energía, inventarios, productos o servicios obtenidos y costes totales.

Aunque el plan de gainsharing es un sistema de recompensa popular entre empleados, la experiencia con estas técnicas pone de relieve una serie de factores que contribuyen a su éxito o fracaso.

Hay tres planes típicos que enfatiza la administración colaborativa y fomentar la reducción de costes compartiendo con los colaboradores las reservas que resultan de estas reducciones. El tercer plan está basado en la cantidad de bienes terminados que los grupos laborales de empleados terminan en un tiempo determinado.

a. Plan Scalon

Este plan se basa en que los colaboradores deben brindar nociones y opiniones de mejora respecto a la productividad y, en su lugar adquieren recompensas debido a su empeño positivo. Respecto a los seguidores de Scalon, la colaboración eficaz de los colaboradores incorpora el uso de juntas que simbolizan a los colaboradores, es la particularidad más esencial del plan. Las mejoras o utilidades son obtenidas actuando de forma más hábil, y no más dura. Generalmente las motivaciones financieras del plan brindan a todos los colaboradores con base a una ecuación instaurada que se fundamenta en incrementos de la productividad de los colaboradores tal y como lo menciona una normativa ya implementada para los costes de los trabajadores.

b. Plan Rucker

Generalmente solo respalda a los colaboradores del área de producción, aunque se puede extender a todos los colaboradores. De la misma forma que en el plan Scalon, se forman juntas con fin de captar y analizar opiniones de los colaboradores. No obstante, este plan usa una organización de colaboración menos trabajada. La motivación financiera está basada en relación histórica entre la totalidad de ingresos de los colaboradores por hora y también el valor de producción que ocasiona. El bono se fundamenta en alguna mejora de esta conexión que los colaboradores puedan hacer.

c. Improshare

Generalmente los bonos de producción son basados en la cantidad producida por el colaborador por sobre la cantidad constante, sin embargo, estos son basados en la productividad total de la labor en grupo. La producción de

improshare es medida por la cantidad de bienes terminados que realiza un grupo laboral en un tiempo específico. Los colaboradores de producción como de otras áreas se consideran en la estimación de bonos (pp. 454-455).

D. Aspectos relacionada con la productividad laboral

Uribe (2015) manifiesta los siguientes aspectos relacionado a la productividad de los trabajadores:

a. Evitación del trabajo

La definición de evitación de trabajo consiste en las conductas del personal que no cooperan hacia los propósitos de la organización, como en el caso de la impuntualidad en ingreso y la salida, faltas habituales o dilatarlos, aparentar en el trabajo, dolencias. Como también labores que no guardan relación con las responsabilidades relacionadas al puesto como por ejemplo conversaciones extensas con colegas, excederse en horas con el teléfono o en los servicios higiénicos, reducción en su rendimiento.

b. Bienestar emocional

Considerar el bienestar emocional como efectos de tipo cognitivo, afectivo y fisiológico vinculados a situaciones de pena, tensión, energía y salud, y plantean que es producto de los efectos del curso de justicia organizacional y satisfacción laboral y un hecho de impedirlo.

c. Sensibilidad a la justicia

La respuesta de las personas a la captación de justicia en su organización es controlada por la perceptibilidad que tiene en relación a la equidad.

d. Intención de permanencia

Es el mandato ideado y sensato para continuar en la compañía siendo el pionero de mayor realce de rotación conforme de que predictor más adecuado de la conducta es el propósito de realizar la conducta.

e. Satisfacción en el trabajo

Es la respuesta de tipo cognitiva y emotiva que es producto del análisis de la experiencia en el trabajo y se dirige a un estado emocional agradable, por ende,

la satisfacción es conocida como la percepción de una persona acerca de cómo el puesto provee satisfacción.

f. Comunicación

Cuantifica el grado de confiabilidad, amistad y trabajo en equipo que el individuo que se vincula a la comunicación escrito, verbal y no verbal observadas entre las personas en sitio de labores.

g. Motivación

Es el nivel en que los trabajadores reflejan su inquietud por la calidad de su labor, intenta continúan adelante se comprometen con su labor. Además tiene vínculo con el grado de responsabilidad y obligaciones laborales en asuntos de aspiraciones logradas y las posibilidades de los exitoso que pueda llegar a ser desde empeños propios recompensados.

h. Liderazgo

Establece lo que se percibe acerca de la inteligencia, habilidad para mandar y responsabilidad del líder en relación a un equipo, que puede conducirlos a las tareas, la gente, o ambos o ninguno. La democracia y el autoritarismo con su respecto al estilo de dirigir o conducir a los otros para obtener metas y alcanzar objetivos (pp. 99-100).

E. Relación entre eficiencia, eficacia y productividad laboral

Bernal & Sierra (2013) mencionan que fundamental esclarecer que la administración y la dirección por lo general no han tenido un propósito en común. Por tal motivo, en diversas ocasiones y por diversos motivos la administración y su dirección han estado dirigidos a metas distintas, como por ejemplo en los casos de eficiencia, productividad y competitividad.

Al comienzo el propósito principal de la administración fue facilitar a las organizaciones logaran ser eficientes, entendidas la eficiencia como la habilidad del individuo y de las compañías para conseguir frutos con una cantidad reducida de recursos, mejor dicho, el uso eficiente de los insumos. Es decir, la eficiencia está relacionado a la ejecución de los medios con el objetivo de producir de una manera óptima los bienes y servicios en las compañías.

Frente a la limitación y escasez de recursos, la administración puso realce y su propósito se enfocó a alcanzar la eficacia, comprendía como la habilidad de los individuos para alcanzar los propósitos de las compañías. Tener eficacia trata en llevar a cabo tareas de trabajo con las que la compañía para lograr lo propuesto.

La eficacia comprende hacer las cosas oportunamente, por ende, trata en que los individuos ejecuten tareas que oriente a las compañías a alcanzar lo propuesto y por consiguientes sus frutos.

Debido del incremento competitivo entre compañías, estas se vieron en la necesidad de crear nuevos modos de continuar en el mercado y la gestión se enfocaron en dar eficiencia y eficacia paralela, mejor dicho, productividad que la habilidad de los individuos y de las compañías de alcanzar lo propuesto a través de la fabricación de bienes y servicios, con el uso mínimo de recursos (p. 17).

F. La participación del personal en la productividad laboral

Griffin (2011) señala que la fuerza para la optimización de la productividad laboral ha sido con intervención del personal.

Se indicó con anterioridad que la intervención hace posible la optimización de la calidad. De manera que además incentiva la productividad laboral. Por ejemplo, de esta intervención es cuando un colaborador mayor autoridad en la manera en que realiza su labor, un convenio se ha dado entre la directiva y los subordinados y una intervención general de la compañía.

Incrementar la flexibilidad de la fuerza de trabajo de una compañía por medio de la capacitación al personal en su rendimiento en diversos puestos. Dicha capacitación cruzada hace posible que la organización funcione con un número menor de colaboradores, puesto que estos pueden trasladar fácilmente hacia otras áreas que requieren más.

Los incentivos son importantes para que la intervención del personal sea efectiva. Las organizaciones deben incentivar al personal para que aprenden habilidades novedosas y ejecutarlas competitivamente. Si existe un

inconveniente en el rendimiento, se le otorga mayor capacitación y lo llevan a la práctica. Esta perspectiva es novedosa, sin embargo, primeros indicadores recomiendan que se puede incrementar significativamente la productividad. La gran mayoría de sindicatos se oponen a dichos programas, ya que representan una advertencia a la seguridad laboral y aminoran la identificación de un individuo con una capacidad y labor manual (p. 704).

G. La importancia de la productividad laboral

Griffin (2011) establece que los directivos tienen en cuenta lo fundamental que su organización conserve márgenes altos de productividad laboral por diferentes motivos.

La productividad laboral de una compañía es relevante del grado de utilidad de una empresa y para finalizar su habilidad para no desaparecer del mercado. En caso de que una empresa tenga más productividad que otra, obtendrá mayores productos para darlos a la venta a precios reducidos y general mayores utilidades para volver a invertir en demás áreas.

La productividad laboral además establece parcialmente el estándar de vida de los individuos de una nación en específico. Los productos y servicios hechos en el interior de una nación pueden darse uso por la misma ciudadanía de dicha nación o puede ser exportados para la venta en otras naciones. En cuanto mayores cantidades de productos y servicios produzca la compañía de una nación, habrá mayor cantidad de productos y servicios para la ciudadanía.

Además, los productos exportadores llegar a ser medios financieros que tiene efecto que regresan a la nación proveniente. De esta manera, posiblemente las personas de una nación con mayor productividad pueden tener una calidad de vida de más estatus que la ciudadanía de una nación con una productividad reducida (p. 702).

H. Determinantes de la productividad laboral

Mochón, Mochón & Sáez (2014) escriben que algunos elementos que tiene efectos en la productividad laboral son:

El proceso de producción: la elección del modo de procedimiento, del equipo, la tecnología utilizada, los mecanismos laborales, la capacidad física de los puestos laborales, entre otras.

El rendimiento del puesto laboral. En el intervienen:

- Las destrezas del trabajador: carácter, experiencia, saberes, etc.
- La motivación: la motivación es quizás la variable más compleja que incide en la productividad del personal. Una vez que las necesidades más básicas están cubiertas (como alimentación y el vestido), son las necesidades sociales, de autoestima y realización las que más motivan a los trabajadores.

La calidad del producto: encargarse de precaver las deficiencias, por minimizar los errores y los desechos, incrementan la productividad.

A la vista de estos factores, puede afirmarse que tratar de mejorar la productividad equivale a procurar superar el desempeño actual. Para poder hacerlo hay que ser “conscientes del tiempo, del espacio, de los suministros, del desperdicio, de hacer las cosas bien, de consumir menos y producir más, del cumplimiento, del avance de los conocimientos, etc.” (p. 523).

I. Medidas de mejoras en la productividad laboral

Mochón, Mochón & Sáez (2014) mencionan que, para conseguir la meta común a todas las empresas de mejorar la productividad laboral, los directivos deben centrarse en dos variables:

- a. Una buena administración de los empleados, consiguiendo integrarla en el mecanismo total de las operaciones.
- b. Una buena administración de sus operaciones.

Para ser más específicos en las medidas a tomar para mejorar la productividad laboral, hay que procurar:

- A no ser nunca complaciente respecto a la calidad del producto.
- Tratar con el menor número posible de proveedores: solo los mejores.
- Descubrir si los problemas emanan de partes del proceso o del proceso global en sí.

- Capacitar a los trabajadores para el puesto que se les pide que desarrollen.
- Elevar la calidad de los supervisores de línea.
- Estimular a los distintos departamentos para que trabajen juntos, muy de cerca y en continua comunicación.
- Exigir a los trabajadores trabajo de calidad, y no cumplimiento de un horario.
- Capacitar a los trabajadores en nuevas habilidades, conforme surja la necesidad.
- Responsabilizar a los administradores superiores de la implantación de esos procesos (p. 523).

J. La remuneración en la productividad laboral

Chiavenato (2011) menciona que la remuneración tiende a ser un incentivo eficiente para que se incentive más productividad laboral: en el caso que un individuo reciba el incremento de su energía realmente produce un aumento en su incentivo económico.

El inconveniente de diversos proyectos de incentivo comienza en que los individuos no tienen vínculo y tienen en cuenta el incentivo en relación a las edades, el nivel de estudios, el rendimiento anterior y ciertos puntos que no tienen relevancia, como algo simple.

Pese a críticas que van en contra del mecanismo actual de incentivos y penalidades, no se han recomendado sugerencias.

Se sugiere un mecanismo de reglas que una remuneración equitativa, cualesquiera el grado de la labor ejecutada. Después del análisis de innumerables trabajos se tuvo como resultado de que cada trabajador debe distribuir dichas reglas, muy aparte de su trabajo. El centro de la deficiencia radica en determinar peso de responsabilidad en todas las labores dadas.

Por tal motivo, se establece en realizar una labor que se da un jefe, desde su misma iniciativa y autónoma determinación, sin tener factores de criterio para el jefe, es el lapso de una autónoma determinación y es una cantidad contable parcial en dos elementos:

- Relevancia de la labor hecha a partir de un enfoque de la compañía.
- Nivel jerárquico del personal.

En el interior se tiene en cuenta que la productividad es la consecuencia y no origen de la gestión de diferentes medios. La productividad es el vínculo cuantificable entre el producto hecho y los medios utilizados para su fabricación.

Para el caso del personal, la productividad laboral es la misma a el vínculo de una producción aumentado por el tiempo ejecutado para determinarla.

La productividad del personal este sujeto al esfuerzo hecho, el mecanismo lógico, y, ante todo, prestar atención y el incentivo de los individuos. No saber de estos elementos es lo que origina frutos defectuosos de los métodos de productividad de mano de obra directa (p. 230).

K. Problemas de la productividad laboral y su medición

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) mencionan que la productividad laboral es indudablemente una de las inquietudes más esenciales de los gestores en diversas partes a nivel mundial, por lo tanto, señala lo siguiente:

a. Problemas de productividad

La productividad contiene a la medición, la cual así mismo es una vía fundamental para el procedimiento del control; incluso cuando hay un convenio corriente relacionado a esa necesidad de incrementar la productividad, existe poco consentimiento respecto a los motivos esenciales del conflicto y la solución a este, así mismo se recomiendan distintos elementos: algunas personas consideran que es debido a una mayor cantidad de colaboradores poco competentes en relación a la totalidad de fuerza laboral, sin embargo algunos no están acorde; argumentando que el motivo fundamental es el acortamiento de la investigación y el direccionamiento hacia los efectos inmediatos; otras personas lo relacionan al éxito creciente de los individuos que los hace menos codiciosos; y otras personas también lo relacionan a la separación familiar, los comportamientos de los colaboradores o las reglas y normativas gubernamentales, y cada vez el interés se orienta en la gestión como el origen del conflicto.

b. Medición de la productividad laboral

La medición del trabajo evaluado es usualmente fácil, sin embargo, se dificulta en la contabilidad del bien intelectual.

La distinción entre las dos clases de trabajo es la utilización referente de las aptitudes y destrezas; de tal manera, a un individuo en el área de producción es considerado un colaborador competente, así mismo el auxiliar de gestión (de quien su principal obligación es la planeación) sería un factor de bien intelectual. Gestores, programadores, e ingenieros son factores imprescindibles del capital intelectual de la organización debido a que la cantidad general de su labor no se basa en la utilización de destrezas, como es el caso de carniceros, mecánicos, albañiles; sin embargo, la titulación del puesto laboral no puede ser el único punto de diferencia.

Es perceptible que, generalmente la productividad del capital intelectual resulta más dificultosa en su medición a comparación de la del colaborador competente, a pesar que esa medición es algo ficticia debido a que usualmente es omitido el coste del capital.

Una problemática para la medición de la productividad de este capital intelectual es que unos de sus bienes son realmente acciones que apoyan al logro de los efectos finales. Otra problemática es que este capital usualmente asiste a otras áreas de la organización. Y por último otro inconveniente resulta ser la medición de la calidad de los efectos finales de este tipo de capital, tal vez los resultados por ejemplo de una decisión a nivel estratégico (pp. 550-551).

2.3. Definiciones Conceptuales

Diseño de puesto

El diseño de puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante (Chiavenato, 2011, p. 172).

Productividad laboral

La productividad laboral es la capacidad de las personas y de las organizaciones de lograr las metas mediante la producción de la mayor cantidad de bienes y servicios, con la menor cantidad de insumos y tiempo (Bernal & Sierra , 2013, p. 18).

Objetivos de la organización para el puesto

Es la determinación de las tareas, los deberes y las responsabilidades a desempeñar por parte del trabajador (Snell & Bohlander, 2013).

Cuestiones de ingeniería

Son las que se centran en los procesos eficientes de producción y en mejoras del método de trabajo. Campo de estudio que se encarga del análisis de métodos de trabajo y del establecimiento de tiempo (Snell & Bohlander, 2013).

Consideraciones ergonómicas

Intenta acomodar las capacidades y limitaciones humanas de las personas que van a desempeñar un puesto. Se encarga de adaptar todo sistema del puesto (el trabajo, el ambiente laboral, las maquinas, el equipo y los procesos) para que se adapte a las características humanas (Snell & Bohlander, 2013).

Cuestiones del comportamiento

Son las reflejadas en los diferentes talentos, capacidades y habilidades de los empleados. Se basa en dos métodos, el primero se refiere a enriquecer un puesto agregando tareas y deberes más significativos para hacer que el trabajo sea gratificante y satisfactorio; mientras que, por otro lado, el diseño de puestos donde se propone estados psicológicos de quien ocupa el puesto (Snell & Bohlander, 2013).

Motivación para el desempeño

Se podría decir que la motivación laboral es la cantidad de esfuerzos que una persona invierte para alcanzar una meta o realizar una tarea (Snell & Bohlander, 2013).

Ambiente para el desempeño

Uno de los factores importantes en el desempeño de los trabajadores, es sin duda el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, que permita cierta movilidad interpretada como libertad (Snell & Bohlander, 2013).

Capacidad para el desempeño

Las empresas han comprendido la importancia de tener un personal capacitado para así poder obtener resultados positivos y con mayores beneficios en lo económico, calidad, en la organización y en lo propio con el trabajador (Snell & Bohlander, 2013).

2.4. Formulación de las hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

El diseño de puesto influye significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. Los objetivos de la organización para el puesto influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.
- b. Las cuestiones de ingeniería influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.
- c. Las consideraciones ergonómicas influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.
- d. Las cuestiones del comportamiento influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada porque busca conocimientos con fines de aplicarlo inmediatamente a la realidad para modificarlo, es decir, presenta solución a problemas prácticos (Díaz, Escalona, Castro, León, & Ramírez, 2013).

3.1.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es explicativo. Porque “parten de descripciones suficientemente exhaustivas de una cierta realidad bajo estudio y de la necesidad de conocer porqué ciertos hechos de esa realidad ocurren del modo escrito” (INEGI, 2005, pág. 23). Además, “Su fin primordial es determinar las causas de los fenómenos, para lo cual integran las diversas teorías que permiten explicar e interpretar los hechos” (INEGI, 2005, p. 23).

3.1.3. Diseño

La investigación es de diseño no experimental. Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.1.2. Enfoque

La tesis es de enfoque mixta. “En esta clasificación podemos agrupar aquellas tesis en las que, tomando en cuenta el tema a investigar y el objeto de estudio, el investigador utiliza dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo” (Muñoz, 2011, p. 22).

3.2. Población y muestra

Población:

La población está representada por 25 trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari.

Muestra:

Por contar con una población razonable para el estudio no se hace cálculo de la muestra utilizando la formula estadística de poblaciones finitas.

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
DISEÑO DE PUESTO	<i>Objetivos de la organización para el puesto</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidades a desempeñar. - Objetivos a alcanzar. - Expectativas.
	<i>Cuestiones de ingeniería</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Métodos de trabajo. - Procesos eficientes para el trabajo. - Estándares de tiempo.
	<i>Consideraciones ergonómicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema del puesto adaptado a las capacidades humanas. - Sistema del puesto adaptado a las limitaciones humanas.
	<i>Cuestiones del comportamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Enriquecimiento del puesto. - Experimentar lo significativo del trabajo. - Responsabilidad por los resultados del trabajo. - Conocimiento de los resultados del trabajo.

Fuente: Snell & Bohlander (2013).

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
PRODUCTIVIDAD LABORAL	<i>Motivación del trabajador</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ambición de carrera. - Conflicto del empleado. - Frustración. - Metas / Expectativas.
	<i>Ambiente de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo / Materiales. - Diseño del puesto. - Remuneraciones económicas. - Reglas y políticas. - Apoyo de la administración. - Leyes y regulaciones.
	<i>Capacidad del trabajador</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades técnicas. - Habilidades interpersonales. - Habilidades de solución de problemas. - Habilidades analíticas. - Habilidades de comunicación.

Fuente: Snell & Bohlander (2013).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnica a emplear

Técnica: encuesta.

3.4.2. Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son “diseño de puesto” y “productividad laboral”.

Validación el cuestionario

La validez se determinó a través de un análisis factorial, empleando el estadístico de Kaiser– Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0,900). Este valor indica que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,900
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2436,547
	gl	351
	Sig.	,000

Confiabilidad del cuestionario

El estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alfa de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0,994 que dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables son aquellos que logran puntuaciones mayores o iguales a 0,80.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,994	27

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se empleó el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias.

Se utilizó la prueba de normalidad Shapiro – Wilk. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones

A. Datos generales

Tabla 1

Género de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari.

		Frecuencia	Porcentaje
	Masculino	19	76,0
Válidos	Femenino	6	24,0
	Total	25	100,0

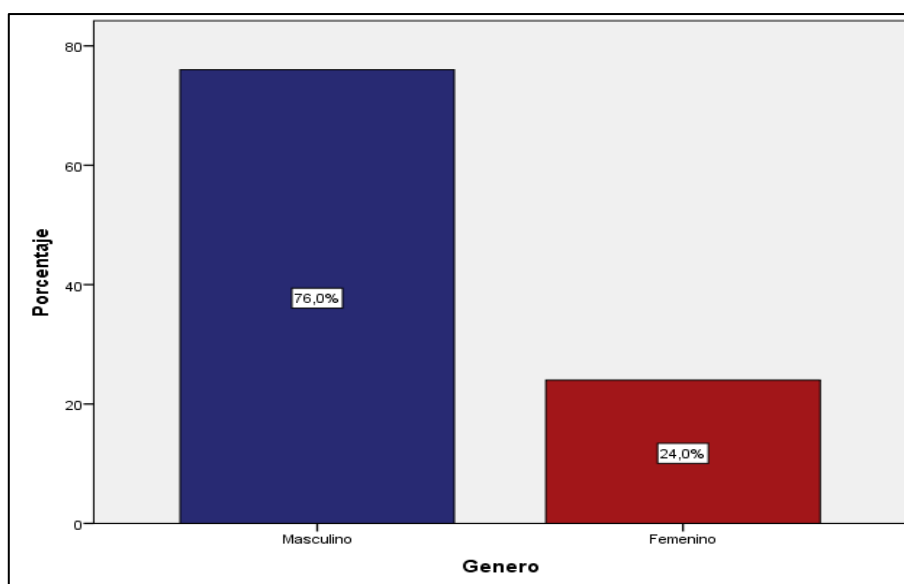


Figura 1. Género de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari.

Se observa en la Tabla 1 que el 76% corresponde al género masculino y el 24% pertenece al género femenino.

Tabla 2

Edad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari.

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 años a 24 años	4	16,0
Entre 25 años a 31 años	9	36,0
Válidos Entre 32 años a 45 años	2	8,0
Más de 45 años	10	40,0
Total	25	100,0

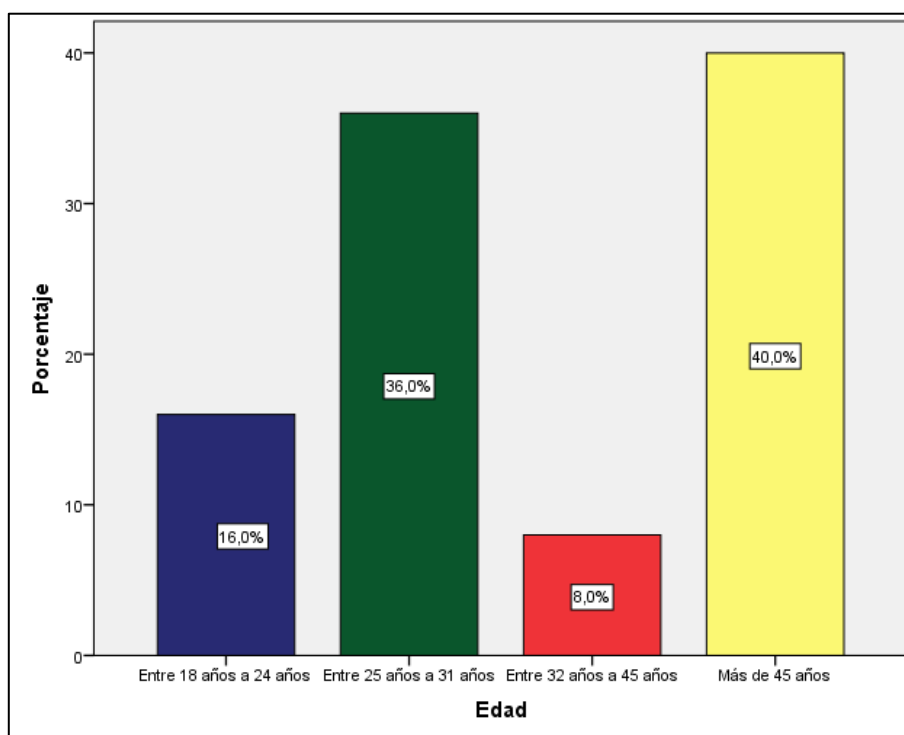


Figura 2. Edad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari.

Se observa en la Tabla 2 que el 16% de los encuestados tienen entre 18 años a 24 años, el 36% está entre 25 años a 31 años, el 8% tiene entre 32 años a 45 años y el 40% tiene más de 45 años.

B. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Diseño de puesto”

Tabla 3

Objetivos de la organización para el puesto

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
1. ¿La municipalidad te deja en claro las responsabilidades que debes que cumplir por el puesto que ocupas?	0	0,0%	6	24,0%	12	48,0%	0	0,0%	7	28,0%
2. ¿La municipalidad te deja en claro los objetivos que debes alcanzar por el puesto que ocupas?	0	0,0%	0	0,0%	20	80,0%	0	0,0%	5	20,0%
3. ¿La municipalidad te transmite las expectativas que tiene en tu persona?	0	0,0%	15	60,0%	2	8,0%	0	0,0%	8	32,0%

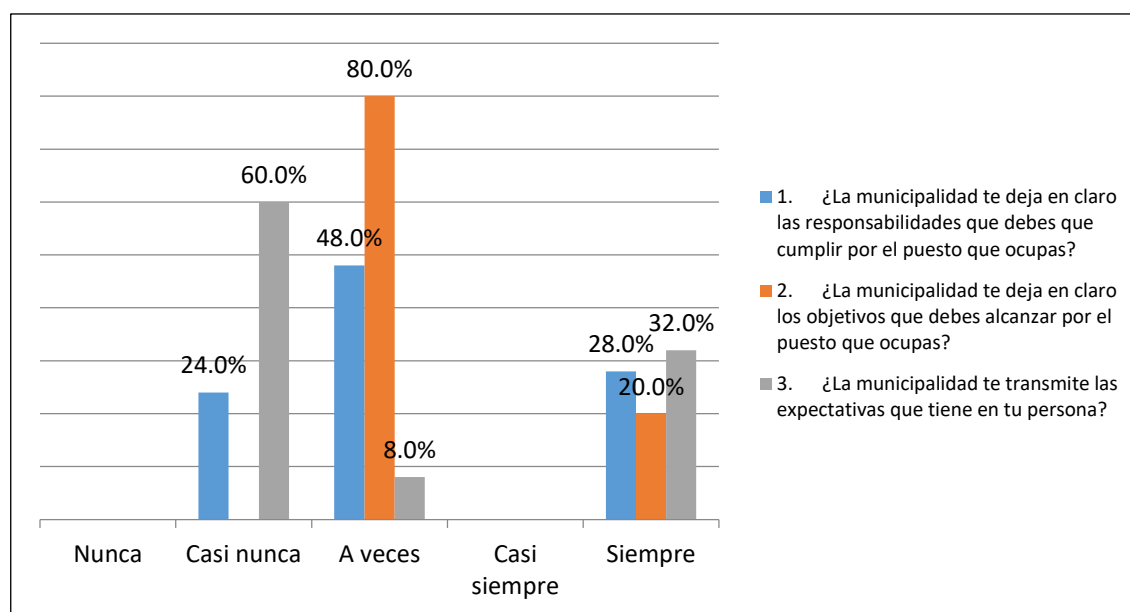


Figura 3. Objetivos de la organización para el puesto.

Se observa en la Tabla 3 que el 24% manifestó que casi nunca la municipalidad le deja en claro las responsabilidades que debe cumplir por el puesto que ocupa y en el caso del 60% mencionó que la municipalidad transmite las expectativas que tiene una persona.

Tabla 4
Cuestiones de ingeniería

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
4. ¿La municipalidad te deja en claro el método de trabajo que vas a desempeñar en tu puesto?	0	0,0%	0	0,0%	17	68,0%	4	16,0%	4	16,0%
5. ¿Los procesos de trabajo que realizas se te hacen eficientes?	0	0,0%	0	0,0%	17	68,0%	4	16,0%	4	16,0%
6. ¿La municipalidad te deja en claro los estándares de tiempo en el que deberías realizar cada actividad?	0	0,0%	0	0,0%	17	68,0%	4	16,0%	4	16,0%

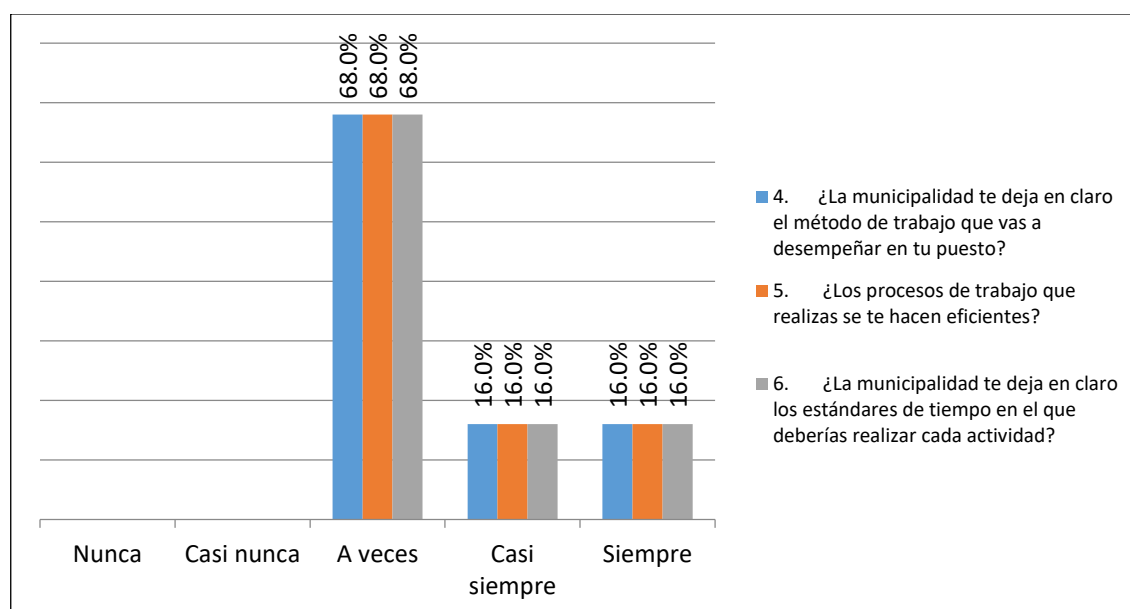


Figura 4. Cuestiones de ingeniería.

Se observa en la Tabla 4 que el 60% de los encuestados manifestaron que a veces la municipalidad le deja en claro el método de trabajo que va a desempeñar en su puesto, al igual que los procesos de trabajo que realizan a veces se les hace eficiente, asimismo mencionaron que la municipalidad a veces les deja en claro los estándares de tiempo en el que debería realizar cada actividad.

Tabla 5
Consideraciones ergonómicas

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
7. ¿El sistema del puesto (el trabajo, el ambiente laboral, las maquinas, el equipo y los procesos) está adaptado a tus capacidades humanas?	0	0,0%	0	0,0%	15	60,0%	3	12,0%	7	28,0%
8. ¿El sistema del puesto (el trabajo, el ambiente laboral, las maquinas, el equipo y los procesos) está adaptado a tus limitaciones humanas?	0	0,0%	0	0,0%	15	60,0%	3	12,0%	7	28,0%

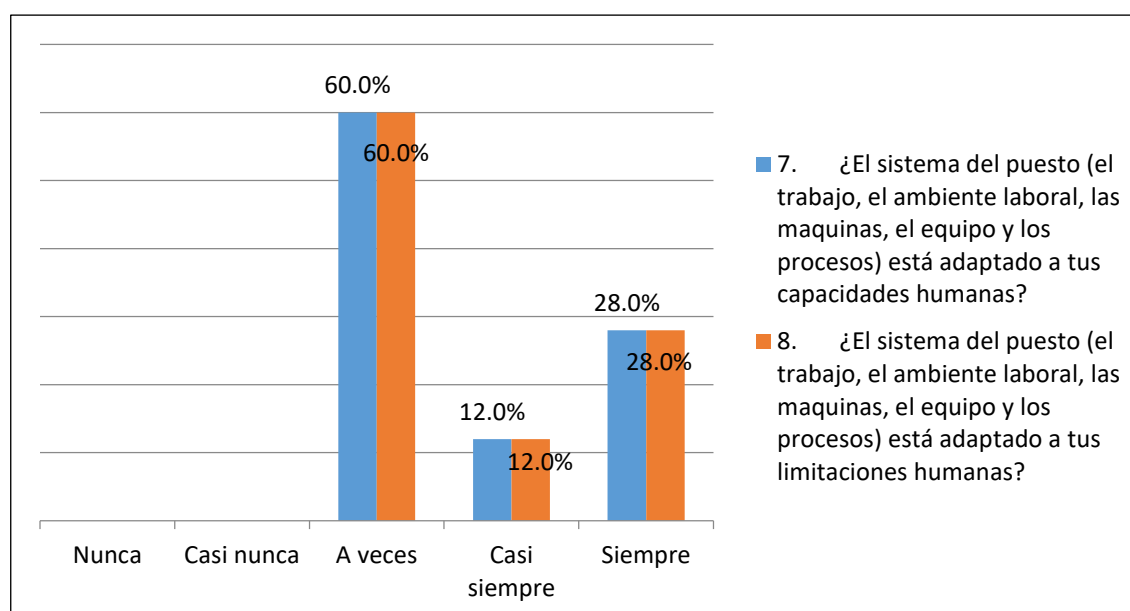


Figura 5. Consideraciones ergonómicas.

Se observa en la Tabla 5 que el 60% de los encuestados manifestaron que el sistema del puesto (el trabajo, el ambiente laboral, las maquinas, el equipo y los procesos) a veces está adaptado a tus capacidades humanas, al igual que a sus limitaciones humanas respectivamente.

Tabla 6
Cuestiones del comportamiento

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
9. ¿Sientes que al agregarte tareas y deberes cada vez más significativos el trabajo es más gratificante y satisfactorio?	8	32,0%	8	32,0%	1	4,0%	3	12,0%	5	20,0%
10. ¿La municipalidad te hace experimentar lo significativo del trabajo que desempeñas?	8	32,0%	7	28,0%	2	8,0%	2	8,0%	6	24,0%
11. ¿La municipalidad te da las responsabilidades por los resultado del trabajo que realizas, sean positivos o negativos?	9	36,0%	9	36,0%	1	4,0%	0	0,0%	6	24,0%
12. ¿La municipalidad hace de tu conocimiento los resultados del trabajo que realizas?	8	32,0%	7	28,0%	6	24,0%	2	8,0%	2	8,0%

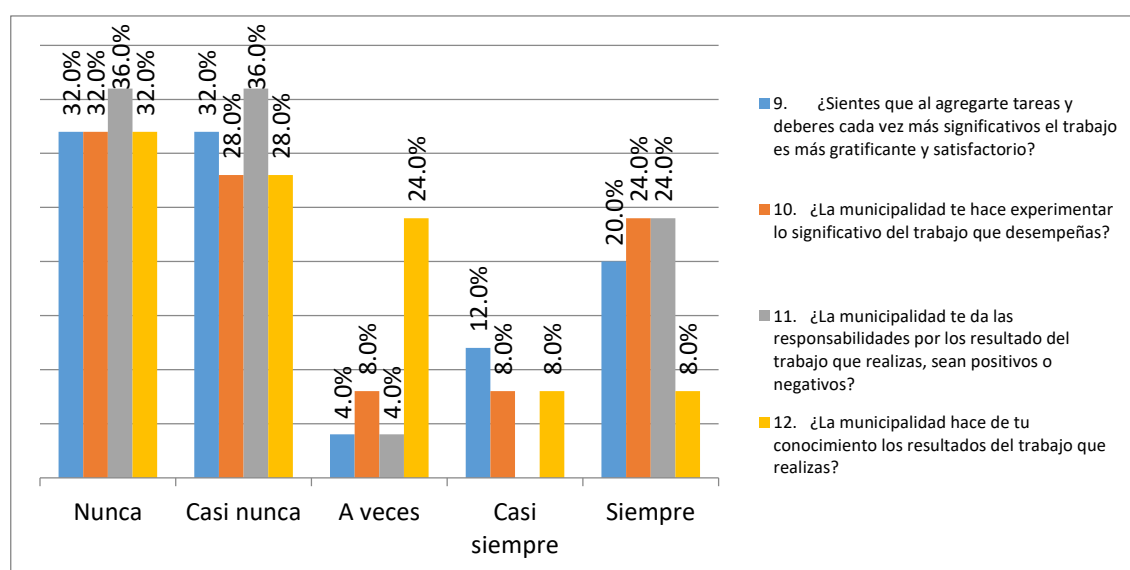


Figura 6. Cuestiones del comportamiento.

Se observa en la Tabla 6 que el 64% de los encuestados manifestaron que no sienten que al agregarle tareas y deberes cada vez más significativos el trabajo es más gratificante y satisfactorio, en el caso del 60% manifestaron que a veces la municipalidad le hace experimentar lo, asimismo mencionaron que la municipalidad a veces hace de tu conocimiento los resultados del trabajo que realizas significativo del trabajo que desempeñas. Finalmente, en el caso del 7% de los encuestados manifestaron que la municipalidad no da las responsabilidades por los resultados del trabajo que realizan, sean positivos o negativos

C. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Productividad laboral”

Tabla 7

Motivación del trabajador

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
13. ¿Consideras que tienes una ambición importante en desarrollarte como profesional en la municipalidad?	0	0,0%	1	4,0%	14	56,0%	5	20,0%	5	20,0%
14. ¿Evitas cualquier conflicto en tu centro laboral que pueda afectar tu desempeño el trabajo?	1	4,0%	0	0,0%	13	52,0%	6	24,0%	5	20,0%
15. ¿Satisfaces todas tus necesidades y deseos dentro de la municipalidad?	0	0,0%	0	0,0%	16	64,0%	4	16,0%	5	20,0%
16. ¿Consideras que dentro de la municipalidad estas cumpliendo con las metas según las expectativas puestas en ti?	0	0,0%	4	16,0%	5	20,0%	3	12,0%	13	52,0%

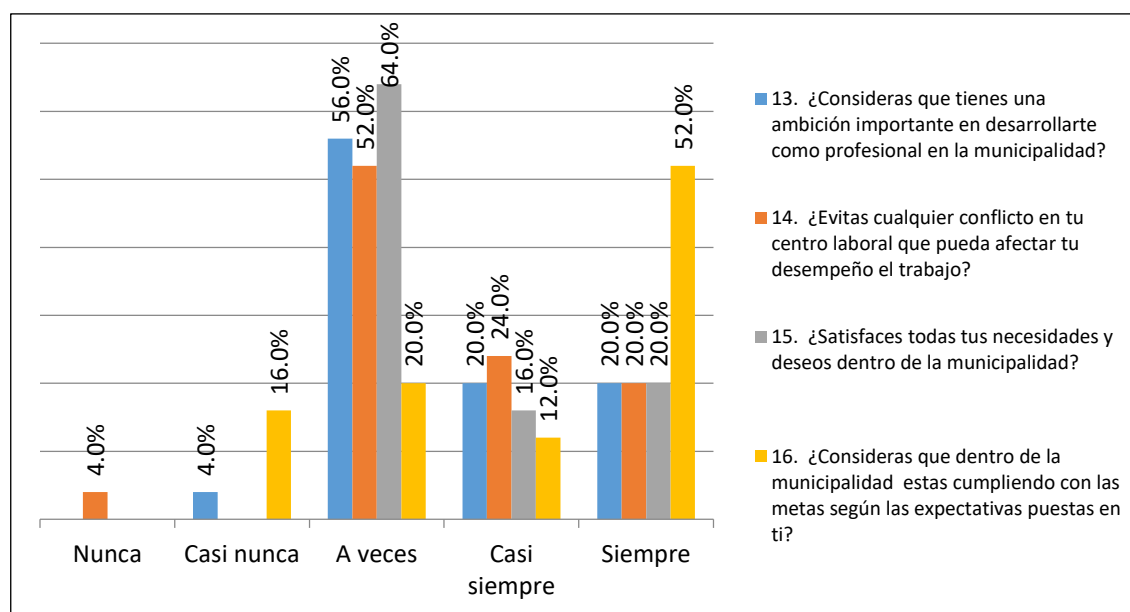


Figura 7. Motivación del trabajador.

Se observa en la Tabla 7 que el 4% manifestaron que casi nunca consideran que tengan ambición en desarrollarse como profesional en la municipalidad y en el caso del 16% mencionó que nunca consideran que dentro de la municipalidad está cumpliendo con las metas según las expectativas puestas en ellos.

Tabla 8
Ambiente de trabajo

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
17. ¿La municipalidad te brindan los equipos y materiales necesarios para cumplir con tus labores eficientemente?	0	0,0%	0	0,0%	21	84,0%	1	4,0%	3	12,0%
18. ¿Consideras que los trabajadores de la municipalidad cumplen con el perfil según el puesto que ocupan?	0	0,0%	0	0,0%	21	84,0%	1	4,0%	3	12,0%
19. ¿Las condiciones económicas que te brinda tu centro laboral son las adecuadas para brindarte una motivación a optimizar tu desempeño?	0	0,0%	0	0,0%	24	96,0%	1	4,0%	0	0,0%
20. ¿Consideras que se respetan las reglas y políticas de la municipalidad?	0	0,0%	7	28,0%	5	20,0%	0	0,0%	13	52,0%
21. ¿Sientes que en la municipalidad existe un apoyo por parte de los jefes hacia los trabajadores?	0	0,0%	0	0,0%	13	52,0%	9	36,0%	3	12,0%
22. ¿Se practican con responsabilidad las leyes y regulaciones en la municipalidad?	0	0,0%	0	0,0%	16	64,0%	9	36,0%	0	0,0%

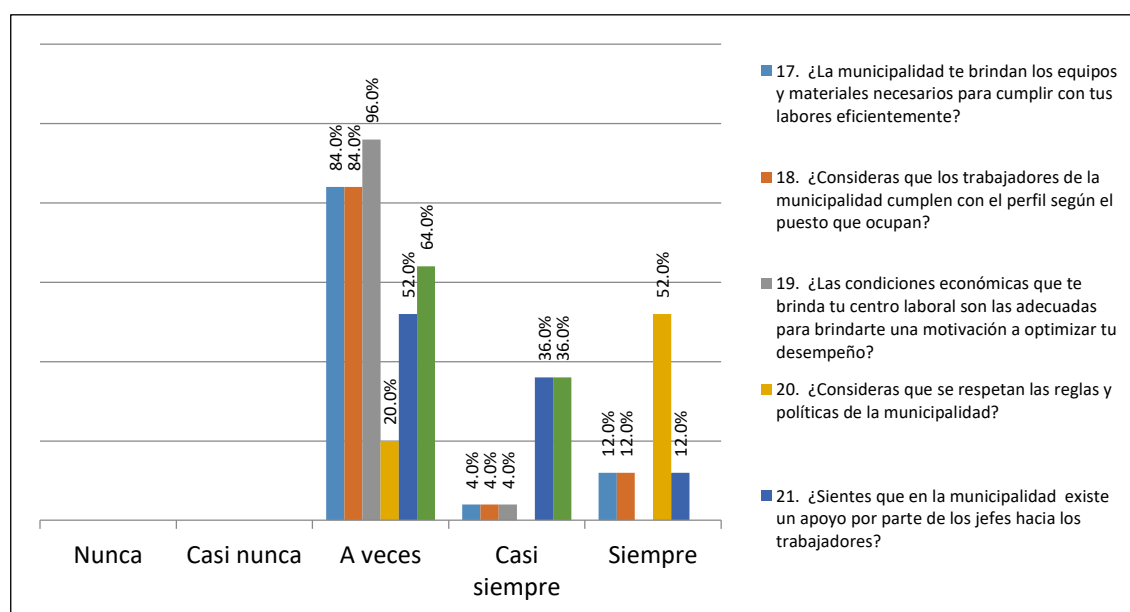


Figura 8. Ambiente de trabajo.

Se observa en la Tabla 8 que el 96% mencionaron que a veces las condiciones económicas que le brinda tu centro laboral son las adecuadas para brindarte una motivación a optimizar tu desempeño y en el caso del 84% mencionaron que la municipalidad a veces les brinda los equipos y materiales necesarios para cumplir con tus labores eficientemente, asimismo mencionaron que a veces consideran que los trabajadores de la municipalidad cumplen con el perfil según el puesto que ocupan.

Tabla 9
Capacidad del trabajador

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
23. ¿Tienes las habilidades técnicas para optimizar tu desempeño laboral?	0	0,0%	0	0,0%	16	64,0%	6	24,0%	3	12,0%
24. ¿Cuentas con habilidades interpersonales?	0	0,0%	0	0,0%	16	64,0%	6	24,0%	3	12,0%
25. ¿Tienes las habilidades para solucionar problemas bajo cualquier circunstancia?	0	0,0%	0	0,0%	16	64,0%	5	20,0%	4	16,0%
26. ¿Pones en práctica tus habilidades analíticas para optimizar tu desempeño laboral?	0	0,0%	0	0,0%	16	64,0%	5	20,0%	4	16,0%
27. ¿Pones en práctica tus habilidades de comunicación para optimizar tu desempeño laboral?	0	0,0%	0	0,0%	17	68,0%	5	20,0%	3	12,0%

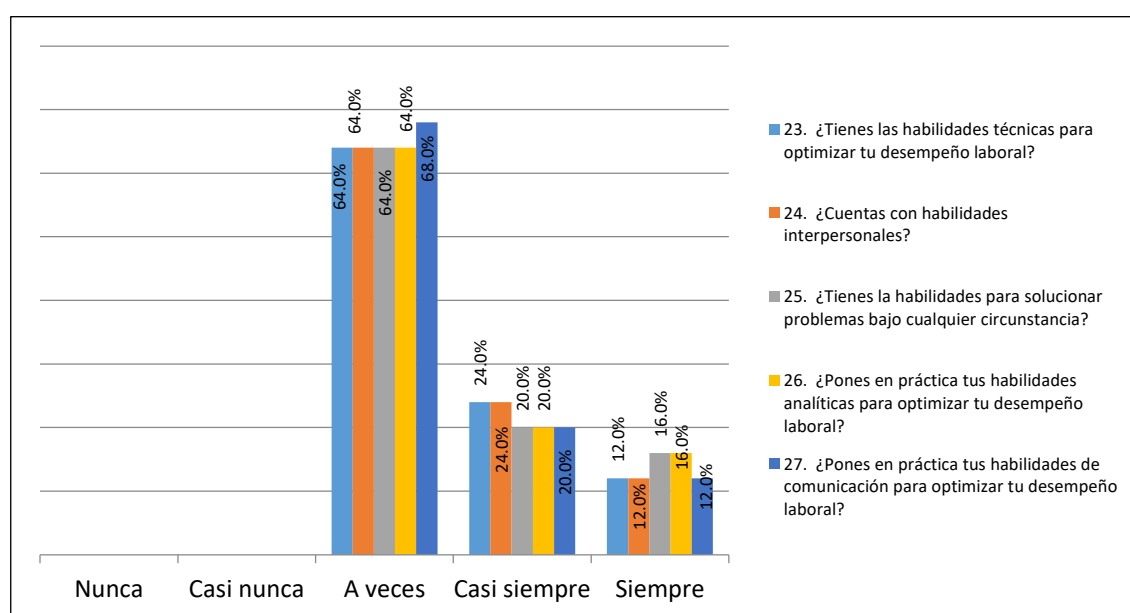


Figura 9. Capacidad del trabajador.

Se observa en la Tabla 9 que el 64% manifestaron que a veces tienen las habilidades técnicas para optimizar su desempeño laboral, asimismo manifestaron que a veces cuentan con habilidades interpersonales, lo mismo mencionaron que a veces tienen las habilidades para solucionar problemas bajo cualquier circunstancia, al igual que a veces ponen en práctica sus habilidades analíticas para optimizar tu desempeño laboral. Finalmente, el 68% mencionó que a veces ponen en práctica las habilidades de comunicación para optimizar el desempeño laboral.

D. Prueba de normalidad

Para elegir el tipo de estadística para probar la hipótesis se realizó la prueba de Shapiro-Wilk para probar si las variables de investigación tienen distribución normal. En la Tabla 10 se observa que con un (p-valor < 0.05) las dos variables de investigación no tienen distribución normal motivo por el cual se optó por utilizar estadística no paramétrica.

Tabla 10

Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
DISEÑO DEL PUESTO	,787	25	,000
DIMENSIÓN: OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL PUESTO	,775	25	,000
DIMENSIÓN: CUESTIONES DE INGENIERÍA	,654	25	,000
DIMENSIÓN: CONSIDERACIONES ERGONÓMICAS	,675	25	,000
DIMENSIÓN: CUESTIONES DEL COMPORTAMIENTO	,849	25	,002
PRODUCTIVIDAD LABORAL	,819	25	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

E. Comprobación de Hipótesis

Hipótesis general

Ho: El diseño de puesto no influye significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.

Ha: El diseño de puesto influye significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.

Tabla 11

Correlación de Rho de Spearman entre el diseño de puesto y la productividad laboral

			Diseño del puesto	Productividad laboral
Rho de Spearman	Diseño del puesto	Coefficiente de correlación	1,000	,654**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	25	25
Rho de Spearman	Productividad laboral	Coefficiente de correlación	,654**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	25	25

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

Se observa en la Tabla 11 que el diseño de puesto influye significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019. Asimismo, se obtuvo un Rho de 0,654 siendo una correlación positiva moderada y muy significativa $p = 0,00 < 0,05$.

Hipótesis específica 1

Ho: Los objetivos de la organización para el puesto no influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.

Ha: Los objetivos de la organización para el puesto influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.

Tabla 12

Correlación de Rho de Spearman entre los objetivos de la organización para el puesto y la productividad laboral

			Dimensión: objetivos de la organización para el puesto	Productividad laboral
Rho de Spearman	Dimensión:	Coefficiente de correlación	1,000	,579**
	objetivos de la organización para el puesto	Sig. (bilateral)	.	,002
		N	25	25
	Productividad laboral	Coefficiente de correlación	,579**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	25	25

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

Se observa en la Tabla 12 que los objetivos de la organización para el puesto influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019. Asimismo, se obtuvo un Rho de 0,579 siendo una correlación positiva moderada y muy significativa $p = 0,00 < 0,05$.

Hipótesis específica 2

Ho: Las cuestiones de ingeniería no influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.

Ha: Las cuestiones de ingeniería influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.

Tabla 13

Correlación de Rho de Spearman entre las cuestiones de ingeniería y la productividad laboral

			Dimensión: cuestiones de ingeniería	Productividad laboral
Rho de Spearman	dimensión:	Coefficiente de correlación	1,000	,825**
	cuestiones de	Sig. (bilateral)	.	,000
	ingeniería	N	25	25
	productividad	Coefficiente de correlación	,825**	1,000
	laboral	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	25	25

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

Se observa en la Tabla 13 que las cuestiones de ingeniería influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019. Asimismo, se obtuvo un Rho de 0,825 siendo una correlación positiva alta y muy significativa $p = 0,00 < 0,05$.

Hipótesis específica 3

Ho: Las consideraciones ergonómicas no influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.

Ha: Las consideraciones ergonómicas influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.

Tabla 14

Correlación de Rho de Spearman entre las consideraciones ergonómicas y la productividad laboral

			Dimensión: consideraciones ergonómicas	Productividad laboral
Rho de Spearman	Dimensión:	Coefficiente de correlación	1,000	,720**
	consideraciones	Sig. (bilateral)	.	,000
	ergonómicas	N	25	25
	Productividad	Coefficiente de correlación	,720**	1,000
	laboral	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	25	25

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

Se observa en la Tabla 14 que las consideraciones ergonómicas influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019. Asimismo, se obtuvo un Rho de 0,720 siendo una correlación positiva alta y muy significativa $p = 0,00 < 0,05$.

Hipótesis específica 4

Ho: Las cuestiones del comportamiento no influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.

Ha: Las cuestiones del comportamiento influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019.

Tabla 15

Correlación de Rho de Spearman entre las cuestiones del comportamiento y la productividad laboral

		Dimensión: cuestiones del comportamiento	Productividad laboral
Rho de Spearman	Dimensión: cuestiones del comportamiento	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,654**
		N	,000
			25
	Productividad laboral	Coefficiente de correlación	,654**
		Sig. (bilateral)	1,000
		,000	.
		N	25
			25

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

Se observa en la Tabla 15 que las cuestiones del comportamiento influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019. Asimismo, se obtuvo un Rho de 0,654 siendo una correlación positiva moderada y muy significativa $p = 0,00 < 0,05$.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

Respecto a la comprobación a la hipótesis general: El diseño de puesto influye significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019; se observa un valor del coeficiente Spearman de (0,654) representado este resultado como correlación positiva moderada con una significancia estadística de $p=0.000 < 0,05$, podemos decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados concuerdan con lo encontrado por Silva (2018) en su investigación titulada “Diseño de puesto y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Corporación Acciona B & S S.A.C. 2017”, donde los resultados obtenidos indicaron que el nivel de diseño de puestos de la Corporación Acciona B&S S.A.C., fue de un nivel malo con un 60%, en cuanto a las dimensiones de diseño de puestos, en cuanto a tareas un nivel malo del 59%, en autonomía un nivel malo de 50%, en responsabilidad un nivel malo de un 71%, de motivación con un nivel malo de 64%, en socios organizaciones un nivel malo y regular con un 43% ambos, condiciones de trabajo un nivel regular de 51%, asimismo Chiavenato (2011) menciona que el diseño de puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante (p. 172).

Respecto a la comprobación a la hipótesis específica 1: Los objetivos de la organización para el puesto influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019; se observa un valor del coeficiente Spearman de (0,579) representado este resultado como correlación positiva moderada con una significancia estadística de $p=0.000 < 0,05$, podemos decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos

resultados concuerdan con lo encontrado por Yaco (2017) en su investigación titulada “El diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna – 2016, donde concluye que tras evaluar la pertinencia de los diseños de puestos laborales de la Municipalidad Distrital de Pocollay, se encontraron niveles de calificación altos respecto a su correspondencia desde la percepción de los propios trabajadores. En ese sentido, los trabajadores encuentran que la variedad de tareas establecidas en el diseño puesto, la identidad de tareas, la importancia de las tareas, la autonomía de su labor, y la retroalimentación poseen percepciones con calificativos altos, con lo cual se determina que los trabajadores muestran una percepción adecuada respecto al diseño que describe las funciones del puesto que tienen a cargo en la institución, y que reflejan a su vez que las áreas encargadas de su formulación han tomado en cuenta las labores que se necesitan en la institución.

Respecto a la comprobación a la hipótesis específica 2: Las cuestiones de ingeniería influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019; se observa un valor del coeficiente Spearman de (0,825) representado este resultado como correlación positiva alta con una significancia estadística de $p=0.000 < 0,05$, podemos decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. por Suyo (2017) en su investigación titulada “Gestión del talento humano y la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Maras-Urubamba, 2017. La investigación concluyó en que la gestión de talento humano se relaciona significativamente con la productividad laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Maras-Urubamba. Esto implica que existe productividad laboral de los empleados públicos si ellos cumplen plenamente sus labores, desarrollan sus destrezas, sus saberes en diversas acciones que realizan dentro del cumplimiento de sus funciones y trabajos lo que permite brindar un adecuado servicio y alcanzar objetivos institucionales.

Respecto a la comprobación a la hipótesis específica 3: Las consideraciones ergonómicas influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019; se observa un valor del coeficiente Spearman de (0,720) representado este resultado como correlación positiva alta con una significancia estadística de $p=0.000 < 0,05$, podemos decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados

concuerdan con lo encontrado por Henríquez (2016) realizó la investigación titulada “Diseño de puestos de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa Agunsa Chile, sucursal San Vicente, Talcahuano La investigación concluyó en que el modelo analizado en esta investigación está en constante cambio y es un proceso que no tiene término, que necesita una evaluación periódica continua para mantener a la organización vigente y adaptada a los diversos cambios que el entorno otorga. Además, su correcta utilización proporcionará una mejora continua a los procesos de la organización, maximizando sus beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Respecto a la comprobación a la hipótesis específica 4: Las cuestiones del comportamiento influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019; se observa un valor del coeficiente Spearman de (0.654) representado este resultado como correlación positiva moderado con una significancia estadística de $p=0.000 < 0,05$, podemos decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados concuerdan con lo encontrado por Chavez (2016) en su investigación titulada “Diseño de perfiles de puesto por competencias para la selección de personal del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito, mencionó que el objetivo principal fue diseñar los perfiles de cargo del personal bajo competencias para selección de personal y ser un instrumento que permita captar a los mejores empleados, garantizando el éxito en la ejecución de los propósitos del puesto. La investigación concluyó en que el perfil diseñado bajo competencias permite seleccionar e identificar al personal que tiene competencias comportamentales altamente desarrolladas para una función específica tanto interna como externa a la institución, pronostica un desempeño destacado y es un instrumento valioso para el proceso de selección de personal.

5.2. Conclusiones

- Se concluye que los objetivos de la organización para el puesto influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019. Asimismo, se obtuvo un Rho de 0,579 siendo una correlación positiva moderada y muy significativa $p = 0,00 < 0,05$. Lo que implica que a medida que la municipalidad deje en claro los objetivos

que el personal deba alcanzar por el rol que desempeñan, cumplirán con el perfil según el puesto que ocupan.

- Se concluye que las cuestiones de ingeniería influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019. Asimismo, se obtuvo un Rho de 0,825 siendo una correlación positiva alta y muy significativa $p = 0,00 < 0,05$. Lo que implica que a medida que la municipalidad establezca los estándares de tiempo en el que debería realizar cada actividad su personal, desarrollarán mejor sus habilidades para solucionar problemas bajo cualquier circunstancia.
- Se concluye que las consideraciones ergonómicas influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019. Asimismo, se obtuvo un Rho de 0,720 siendo una correlación positiva alta y muy significativa $p = 0,00 < 0,05$. Lo que implica que a medida que la municipalidad adapte el sistema del puesto (el trabajo, el ambiente laboral, las maquinas, el equipo y los procesos) a las capacidades del personal, se evitará cualquier conflicto que pueda afectar el desempeño del trabajo.
- Se concluye que las cuestiones del comportamiento influyen significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019. Asimismo, se obtuvo un Rho de 0,654 siendo una correlación positiva moderada y muy significativa $p = 0,00 < 0,05$. Lo que implica que a medida que la municipalidad de a conocer los resultados del trabajo que realiza su personal, sea positivo o negativo, se manejará mejor la práctica de sus habilidades analíticas para optimizar su desempeño laboral.

Por lo tanto

- El diseño de puesto influye significativamente en la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, 2019. Asimismo, se obtuvo un Rho de 0,654 siendo una correlación positiva moderada y muy significativa $p = 0,00 < 0,05$.

5.3. Recomendaciones

- Desarrollar los objetivos que el personal deba alcanzar en la entidad de manera clara, para obtener resultados en beneficio de la entidad pública.
- Establecer las funciones laborales del personal que realizan en el centro de trabajo, mediante estándares de tiempo con el objetivo de crear o modificar ciertas situaciones en orden a una gran eficacia.
- Realizar evaluaciones oportunas sobre las habilidades y conocimientos de cada integrante de la organización para designarlo al puesto acorde a su perfil.
- Brinda oportunidad al trabajador para crecer dentro de la entidad dando a conocer los resultados del trabajo que realiza, sea positivo o negativo, para mejorar la práctica de sus habilidades analíticas para optimizar su desempeño laboral.

CAPÍTULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas

- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2 ed.). Colombia : Pearson .
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México: Cengage Learning.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A. & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración. Un perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Mochón, M., Mochón, F. & Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con Casos Latinoamericanos*. México: Alfaomega.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.

- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México : Pearson .
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). México: Pearson.
- Schermerhon, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa.
- Snell, S. & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16 ed.). México : Cengage Learning .
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Editorial Manual Moderno.

6.2. Fuentes electrónicas

- Cajamarca, J. (2016). *El empoderamiento y la productividad laboral de los miembros del Sindicato de Mecánicos del Cantón Salcedo*. Tesis , Universidad Técnica de Ambato , Ambato – Ecuador. Recuperado el 04 de febrero de 2019, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24392/1/EL%20EMPODERAMIENTO%20Y%20LA%20PRODUCTIVIDAD%20LABORAL%20DE%20LOS%20MIEMBROS%20DEL%20SINDICATO%20DE%20MEC%C3%81NICOS%20DEL%20CANT%C3%93N%20SALCEDO.pdf>
- Chavez, J. (2016). *Diseño de perfiles de puesto por competencias para la selección de personal del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial en Quito* . Tesis, Universidad Andina Simón Bolívar , Quito, Ecuador. Recuperado el 04 de enero de 2019, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5326/1/T2069-MDTH-Chavez-Dise%C3%B1o.pdf>
- Henríquez, F. (2016). *Diseño de puestos de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa Agunsa Chile, sucursal San Vicente, Talcahuano*. Tesis, Universidad del Bío - Bío, Concepción, Chile. Recuperado el 04 de febrero de 2019, de http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2233/3/Henriquez_Viveros_Fabiola.pdf
- Silva, A. (2018). *Diseño de puesto y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Corporación Acciona B & S S.A.C. 2017*. Tesis, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú. Recuperado el 04 de febrero de

2019, de
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4861/Silva%20Bruno%20Araslica%20Janet.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suyo, E. (2017). *Gestión del talento humano y la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Maras-Urubamba, 2017*. Tesis , Universidad César Vallejo. Recuperado el 04 de febrero de 2019, de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_d0a4ae318121e27ff979dc370ff5506f

Yaco, M. (2017). *El diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna - 2016*. Tesis , Universidad Privada de Tacna, Tacna- Perú. Recuperado el 04 de febrero de 2019, de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/274/1/Yaco-Quispe-Marleny.pdf>

ANEXO N° 1

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre el diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
DISEÑO DEL PUESTO					
DIMENSIÓN: OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL PUESTO					
1. ¿La municipalidad te deja en claro las responsabilidades que debes que cumplir por el puesto que ocupas?					
2. ¿La municipalidad te deja en claro los objetivos que debes alcanzar por el puesto que ocupas?					

3. ¿La municipalidad te transmite las expectativas que tiene en tu persona?					
DIMENSIÓN: CUESTIONES DE INGENIERÍA					
4. ¿La municipalidad te deja en claro el método de trabajo que vas a desempeñar en tu puesto?					
5. ¿Los procesos de trabajo que realizas se te hacen eficientes?					
6. ¿La municipalidad te deja en claro los estándares de tiempo en el que deberías realizar cada actividad?					
DIMENSIÓN: CONSIDERACIONES ERGONÓMICAS					
7. ¿El sistema del puesto (el trabajo, el ambiente laboral, las maquinas, el equipo y los procesos) está adaptado a tus capacidades humanas?					
8. ¿El sistema del puesto (el trabajo, el ambiente laboral, las maquinas, el equipo y los procesos) está adaptado a tus limitaciones humanas?					
DIMENSIÓN: CUESTIONES DEL COMPORTAMIENTO					
9. ¿Sientes que al agregarte tareas y deberes cada vez más significativos el trabajo es más gratificante y satisfactorio?					
10. ¿La municipalidad te hace experimentar lo significativo del trabajo que desempeñas?					
11. ¿La municipalidad te da las responsabilidades por los resultado del trabajo que realizas, sean positivos o negativos?					
12. ¿La municipalidad hace de tu conocimiento los resultados del trabajo que realizas?					
PRODUCTIVIDAD LABORAL					
DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR					
13. ¿Consideras que tienes una ambición importante en desarrollarte como profesional en la municipalidad?					
14. ¿Evitas cualquier conflicto en tu centro laboral que pueda afectar tu desempeño el trabajo?					
15. ¿Satisfaces todas tus necesidades y deseos dentro de la municipalidad?					
16. ¿Consideras que dentro de la municipalidad estas cumpliendo con las metas según las expectativas puestas en ti?					
DIMENSIÓN: AMBIENTE DE TRABAJO					
17. ¿La municipalidad te brindan los equipos y materiales necesarios para cumplir con tus labores eficientemente?					

18. ¿Consideras que los trabajadores de la municipalidad cumplen con el perfil según el puesto que ocupan?					
19. ¿Las condiciones económicas que te brinda tu centro laboral son las adecuadas para brindarte una motivación a optimizar tu desempeño?					
20. ¿Consideras que se respetan las reglas y políticas de la municipalidad?					
21. ¿Sientes que en la municipalidad existe un apoyo por parte de los jefes hacia los trabajadores?					
22. ¿Se practican con responsabilidad las leyes y regulaciones en la municipalidad?					
DIMENSIÓN: CAPACIDAD DEL TRABAJADOR					
23. ¿Tienes las habilidades técnicas para optimizar tu desempeño laboral?					
24. ¿Cuentas con habilidades interpersonales?					
25. ¿Tienes la habilidades para solucionar problemas bajo cualquier circunstancia?					
26. ¿Pones en práctica tus habilidades analíticas para optimizar tu desempeño laboral?					
27. ¿Pones en práctica tus habilidades de comunicación para optimizar tu desempeño laboral?					