

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por ley N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**“EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA EFICIENCIA DE GESTIÓN DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
ANCHONGA, PROVINCIA DE ANGARAES, REGIÓN HUANCAMELICA -
PERIODO 2013”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA**

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

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:
LUIS ANGEL CLEMENTE ESPINOZA**

HUANCAMELICA - 2015

101

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 26... DÍAS DEL MES DE ENERO... DEL AÑO 2015, A HORAS 10:00 AM, SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Lic. ADM. LINO ANDRES QUINONES VALSODILIO

SECRETARIO: Lic. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA

VOCAL: Lic. MAT. OSCAR MONUEL GARCIA COJO

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 0693-2014-FCE-UNH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA EFICIENCIA DE GESTION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCHUNGO PROVINCIA DE ANCORDES, REGION HUANOVELICO PERIODO-2013" CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRUADO (S):

BACHILLER (S): LUIS ANGEL CLEMENTE ESPINOZA

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: LUIS ANGEL CLEMENTE ESPINOZA

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: _____

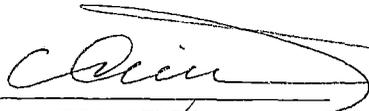
PRESIDENTE: _____

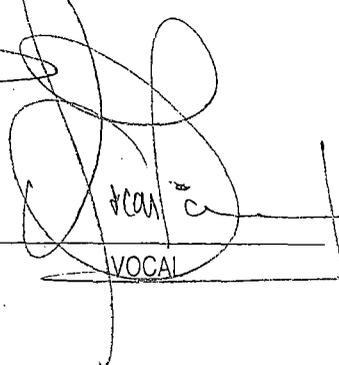
SECRETARIO: _____

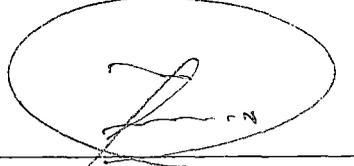
VOCAL: _____

RESULTADO FINAL: _____

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

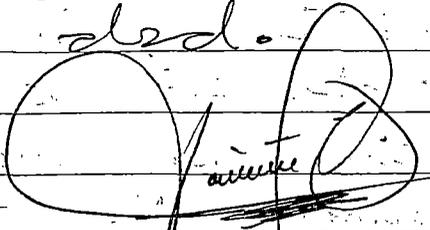

PRESIDENTE

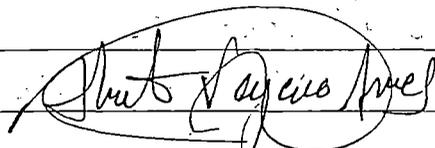

VOCAL

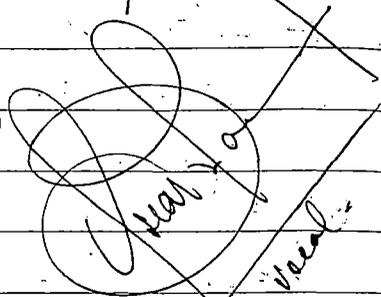

SECRETARIO

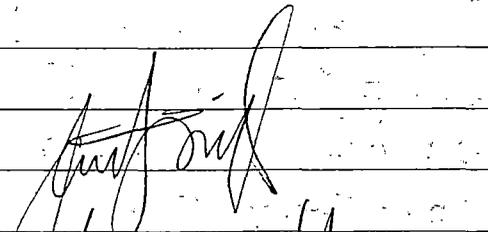


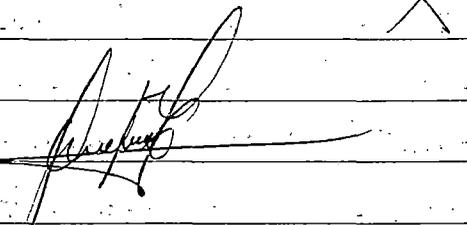
pendiente. Siendo el resultado final de Aprobados por unanimidad. Primeramente firmemente los miembros del jurado y los Sustantantes en señal de conformidad.


Presidente


Secretario

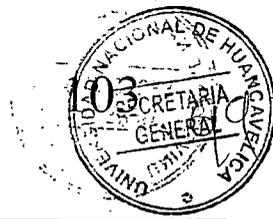

Vocal


Olga Quispe Huayana


Rosmery Quispe Gaspar

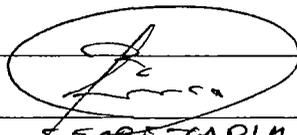
ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

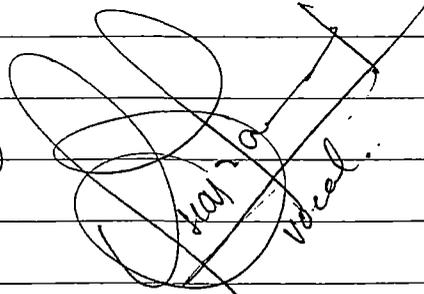
REUNIDOS EN LOS AMBIENTES DEL AUDITORIO DE LA FOMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA E.A.P. DE ADMINISTRACION SIENDO LAS 10:00 AM. DEL DIA 26 DE ENERO DEL AÑO 2015, SE REUNIERON LOS MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA. PRESIDENTE: Lic. ADM. LINO ANDRES QUINONES VALLADOLID, Lic. ADM. GUIDO ANTONIO FIERRO SILVA, SECRETARIO Y VOCAL Lic. ADM. OSCAR MANUEL GARCIA CASO, SUPLENTE MAG. ALBERTO VERGARA OMEJ. RATIFICADO CON RESOLUCION N° 0693-2014-FCE-R-UNH. DE FECHA DE 2º DE NOVIEMBRE 2014. CON LA FINALIDAD DE EVALUAR LA SUSTENTACION DE LA TESIS TITULADA "EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA EFICIENCIA DE GESTION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCHONGA, PROVINCIA DE ANBARAES REGION HUANCAYO".

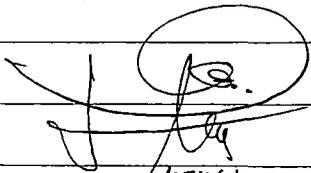


VENHO. PERIODO- 2013", PRESENTADO POR EL BACHILLER EN
ENCAS ADMINISTRATIVAS LUIS ANGEL CLEMENTE ESPINOZA
A OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION HABIENDOSE PROGRAMADO MEDIANTE RESO-
LUCION N° 048-2015-FCE-UNH. DE FECHA 16 DE ENERO 2015,
ACTO SEGUIDO SE DIO INICIO A LA SUSTENTACION DE LA TESIS
SIENDO UN TIEMPO DE 30 MINUTOS, TERMINADO ESTO
PRIMERA FASE SE DIO PASE A LA SIGUIENTE FASE DE
PREGUNTAS AL SUSTENTANTE POR PARTE DE LOS MIEMBROS
DEL JURADO CALIFICADOR, TERMINADO ESTA FASE DE PRE-
GUNTAS, EL PRESIDENTE DEL JURADO CALIFICADOR INVITA
AL SUSTENTANTE Y AL PUBLICO ASISTENTE A BANDONAR EL
AUDITORIO DEL AULA MAGNA CON LA FINALIDAD DE DELIBERAR
EL RESULTADO DE LA SUSTENTACION. CULMINADO LA DELIBERACION
SE LLEGO AL SIGUIENTE RESULTADO APROBADO POR
UNANIMIDAD, ACTO SEGUIDO, SIENDO LAS 11:45 AM DE LA
TARDE DEL MISMO DIA FIRMAN LOS PRESENTES EN
GENERAL DE CONFORMIDAD.


19928735
PRESIDENTE


SECRETARIO


Vocal



45464050
LUIS A. CLEMENTE ESPINOZA.

JURADOS:

**Lic. Adm. Lino Andrés, QUIÑONEZ
VALLADOLID
(PRESIDENTE)**

**Lic. Adm. Guido Amadeo, FIERROSILVA
(SECRETARIO)**

**Lic. Mat. Oscar Manuel, GARCIA CAJO
(VOCAL)**

97

ASESOR:

**Dr. Wilfredo Fernando, YUPANQUI
VILLANUEVA**

A la razón de mi vida:
Mis padres

AGRADECIMIENTO

A nuestra Alma Máter la Universidad Nacional de Huancavelica, así como a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Administración, por sus enseñanzas, quienes con su abnegado sacrificio formaron valores y conocimientos en bien de nuestra formación profesional.

Asimismo, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por habernos brindado su apoyo moral y material en forma incondicional.

94

ÍNDICE

Pág.

PORTADA
 AGRADECIMIENTO
 ÍNDICE
 RESUMEN
 INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12
 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 15
 1.2.1. PROBLEMA GENERAL 15
 1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS..... 15
 1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS..... 16
 1.3.1. OBJETIVO GENERAL 16
 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 16
 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... 17

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO 18
 2.2. BASES TEÓRICAS..... 23
 2.2.1. Desempeño Laboral..... 26
 2.2.1.1. Definiciones..... 26
 2.2.1.2. Elementos del Desempeño Laboral..... 27
 2.2.1.3. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral..... 28
 2.2.1.4. Características del Desempeño Laboral..... 30
 2.2.1.5. Evaluación del Desempeño Laboral..... 32
 2.2.1.5.1 Concepto..... 32
 2.2.1.5.2 Objetivos..... 32
 2.2.1.5.3 Importancia 33

	Pág.
2.2.1.5.4 Responsabilidad de Evaluación de Colaboradores.....	33
2.2.1.5.5 Ventajas de la Evaluación del Rendimiento.....	35
2.2.1.5.6 Proceso de Evaluación del Personal	35
2.2.1.5.7 Factores de la Evaluación del Personal.....	36
2.2.1.5.8 Beneficios de la Evaluación de Personal.....	38
2.2.1.5.9 Métodos de Evaluación del Desempeño.....	39
2.2.2. Eficiencia de Gestión	39
2.2.2.1. Gestión Pública	32
2.2.2.2. Eficacia.....	41
2.2.2.3. Eficacia Pública.....	41
2.2.2.4. Eficiencia	42
2.2.2.5. Efectividad.....	42
2.2.2.6. Gestión.....	43
2.2.2.7. Requisitos Básicos para una Gestión Pública Eficiente	45
2.2.2.8. Evolución Conceptual y Tendencias de la Gestión Pública.....	50
2.2.2.9. El Modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP)	51
2.2.2.10. La Gestión Pública por Resultados(GPR)	53
2.2.2.11. El Proceso de Gestión Pública.....	54
2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS	57
2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	57
2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	58
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	58
2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO	60
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	61

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO.....	64
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	64

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....65

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN65

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....66

3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN66

3.7. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO67

3.8. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS67

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....68

CAPÍTULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS70

 4.1.1. Resultados del Nivel del Desempeño Laboral y la Eficiencia de Gestión.....71

 4.1.2. Resultados del Nivel de Desempeño Laboral75

 4.1.3. Resultados de la Eficiencia de Gestión.....77

4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS GENERAL78

 4.2.1. Prueba de la Significancia de las Hipótesis Específicas80

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS83

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación de la satisfacción laboral y la eficiencia de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica – Periodo 2013. El mismo responde a la modalidad de una investigación factible, desarrollado bajo los parámetros de una investigación de tipo aplicada, la recolección de información se basó con la aplicación de un cuestionario estructurado realizado en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica, tomando en cuenta para ello los trabajadores administrativos que laboran para el periodo 2013.

Dicho instrumento se estructuró para conocer y evaluar la relación de las variables en estudio, es decir la satisfacción laboral y la eficiencia de gestión, diseñado bajo una escala categorías de: nunca, pocas veces, algunas veces, casi siempre y siempre. La población se constituyó por 35 trabajadores administrativos de la institución, tomando como muestra la totalidad de la misma por ser de fácil acceso para el investigador.

Los resultados están en la misma línea que Alvarez (2001), en el sentido que la cultura y el clima organizacional son indicadores que refuerzan la reacción entre las variables, pues dichos conceptos implícitamente contienen información sobre los valores y principios respecto a los líderes de la organización.

Asimismo el estudio de Canales (2008), pone en relieve la importancia de los resultados de la investigación pues da aportes que permiten ser incorporados en la gestión integral con perspectivas de introducir nuevas variables como la competitividad de las organizaciones.

Palabras clave: Desempeño laboral, eficiencia de gestión, trabajo en equipo, motivación, comunicación.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan. Si bien las organizaciones actualmente se encuentran afectadas por ciertos factores de índole económico, político, social, cultural, entre otros. Así como, elementos externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales. En este sentido, se hace necesario, que se desarrollen nuevas técnicas en el proceso de la gestión, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta a los retos organizacionales.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre si, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se denomina el clima organizacional.

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que

tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación del personal administrativo en la municipalidad distrital Anchonga. Bajo esta perspectiva la investigación se estructuro de la siguiente manera:

Capítulo Primero. Planteamiento del problema, el análisis ha permitido diagnosticar, analizar y conocer la relación de la satisfacción laboral y la eficiencia de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica para el periodo 2013.

Capítulo Segundo. Comprende el marco teórico conceptual, la cual se considera que es la parte sustantiva de la investigación, a través del cual se ha realizado los fundamentos teórico – científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que van a permitir explicar la relación de la satisfacción laboral y la eficiencia de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Anchonga.

Capítulo Tercero. Comprende la parte metodológica y las técnicas de investigación utilizado en el estudio: población y contexto en estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población objeto de estudio. Técnicas para la recolección de datos, Se aplicó las estrategias de obtención de información de cada aspecto observado a través del cuestionario para la encuestas. Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitió obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto. Resultados obtenidos, el estudio induce a tener que evaluar y proponer actividades que conlleven a implementar acciones referente a la relación de la satisfacción laboral y la eficiencia de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica para el periodo 2013. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

EL AUTOR.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo del trabajo se ha convertido en un punto de referencia para entender las conductas de los individuos. Los estilos de vida han cambiado drásticamente y se ha alterado global y significativamente la calidad de vida de las personas. Lograr una mayor satisfacción en un buen ambiente de trabajo será un paso positivo a favor de la calidad humana. **Romero, (2001).**

En este mismo orden, y revisando exhaustivamente lo referente a satisfacción laboral, se define la misma como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. **Márquez, (2006).**

Los factores de crecimiento o motivadores que son intrínsecos al trabajo son: logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, la responsabilidad, y el crecimiento o avance. Los factores de evitación de la insatisfacción o de higiene que son extrínsecos al trabajo incluyen: política y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, estatus y seguridad **Herzberg, (2003).**

Por el contrario, si las condiciones sociales y materiales en que se realiza el trabajo no satisfacen necesidades y expectativas pueden afectar el estado de bienestar de las personas en forma negativa. Pero son los seres humanos quienes aportan un conjunto de factores sociales del riesgo, aquí se encuentran aspectos individuales de las personas: cuánto han aprendido y son capaces de aplicar adecuadamente para realizar su trabajo, edad, sexo, actitud hacia el trabajo y actitud frente al riesgo. Otro aspecto que se determina en la relación con otras personas, son riesgos dependientes de la organización del trabajo y de las relaciones laborales.

El tema de la satisfacción y de condiciones del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio. Es difícil separar el aspecto de la satisfacción y de condiciones en el trabajo del por igual complejo tema de la motivación en el trabajo. Aunque algunos autores "han comenzado recientemente a preguntarse si los dos fenómenos, satisfacción y motivación no son completamente independientes uno del otro, pero ambos causados por un tercer factor, desconocido por el momento". **Bergeron, (1983)**; conjeturando la posible existencia de un eslabón perdido entre estos dos conceptos.

Los factores de la organización del trabajo tales como las políticas internas de la empresa, la estructura administrativa, las relaciones con los demás, la inseguridad en el empleo, las condiciones físicas de trabajo, y la calidad de la supervisión pueden conducir a la insatisfacción laboral **Byrne, (2006)**.

Por otro lado, si es muy poca o llega a ser nula la satisfacción en las labores que desempeña el empleado, se observará que la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además, a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. **Ortiz y Cruz, (2008)**.

La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente, conviene señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo-pasivo, destructivo - constructivo de acuerdo a su orientación. **Flores, (1992)**.

En la actualidad el trabajo y como consecuencia sus elementos – materias primas, instrumentos, procesos productivos, actividades encomendadas al personal y sistemas de administración, han sufrido cambios sustantivos que han repercutido en distintos aspectos de la vida laboral de los trabajadores, afectando su satisfacción y la condición en el trabajo.

Es posible observar en las empresas que se aprecia un énfasis en lograr mayores índices de productividad, bajos costos, desarrollar planes y programas de calidad y certificación, con lo cual se crean nuevos escenarios que tienen un impacto en las actitudes, los intereses y la satisfacción hacia el trabajo **López y Cols, (2007)**.

Las consideraciones antes expuestas configuran un panorama de factores que influyen decididamente en la percepción del trabajador para definir su nivel de satisfacción cuando interacciona con el medio donde trabaja. En Perú ha sido poco estudiado el fenómeno de la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo, sin embargo, aquellos que se han realizado dejan entrever una problemática que bien merece ser analizada, en especial, la de las personas que laboran en la municipalidad, la cual es motor del distrito y porque no decir de la provincia de Angaraes.

El desconocimiento del nivel de satisfacción y la eficiencia en la gestión de los trabajadores que integran la Municipalidad Distrital de Anchonga deja un espacio de incertidumbre o vacío institucional que motiva ser estudiado para evaluar la percepción de estos trabajadores hacia algunos aspectos fundamentales de su labor. El grado de satisfacción laboral con las condiciones de trabajo tiene la capacidad de influir en la productividad general de la empresa y es un factor que debe considerarse en el análisis de los resultados del desempeño en la misma.

Para que, en una entidad pública, se pueda obtener la máxima capacidad productiva y operacional, se hace necesario asegurar a quienes tienen a su cargo esta tarea, es decir, que el personal administrativo, tengan los incentivos y motivación suficiente para llevarla a cabo con éxito. Si la satisfacción laboral y la condición del trabajo es poca o no existe se produce la insatisfacción, la cual puede incidir en un insuficiente aporte por parte del personal a los logros de la entidad.

La insatisfacción laboral tiende a ser usual en las entidades públicas y privadas del Perú, observándose de manera frecuente las exigencias, por múltiples causas, por parte de la masa trabajadora ante los patronos, por sentir disconformidad, entre otras, por el incumplimiento de las adecuadas condiciones de trabajo. El Artículo 53 de la C.P. reza: "Los trabajadores tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud y bienestar adecuadas". En este mismo orden, la frustración que sufre el trabajador insatisfecho puede llevarlo a presentar cambios en la conducta que pueden manifestarse de diferentes maneras.

Es importante destacar que se deben establecer mecanismos de gestión administrativa para la utilización óptima de los recursos, a fin de garantizar el buen funcionamiento de la institución, tal como se pretende conocer en la Municipalidad Distrital de Anchonga de la Provincia de Angaraes; institución de carácter público, con personalidad jurídica propia, sin fines de lucro, tiene como objetivo fundamental promover y desarrollar en forma integral el bienestar socioeconómico de su población. Bajo esta perspectiva formulamos el problema de investigación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cómo se relaciona el desempeño laboral y la eficiencia de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica durante el periodo 2013

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo se relaciona el Desempeño personal y la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica durante el periodo 2013?

- ¿Cómo se relaciona el trabajo en equipo y la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica durante el periodo 2013??

- ¿Cómo se relaciona la motivación y la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica durante el periodo 2013?
- ¿Cómo se relaciona la comunicación y la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica durante el periodo 2013?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación del Desempeño laboral y la eficiencia de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica durante el periodo 2013.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer y describir cómo se relaciona el Desempeño personal y la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica durante el periodo 2013
- Conocer y describir cómo se relaciona el trabajo en equipo y la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica durante el periodo 2013.
- Conocer y describir cómo se relaciona la motivación y la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica durante el periodo 2013.
- Conocer y describir cómo se relaciona la comunicación y la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica durante el periodo 2013.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La justificación de la investigación radica en la escasez de estudios llevados a cabo en este campo a nivel de nuestra región, lo cual pone de manifiesto la

necesidad de abordar el tema desde una perspectiva orientada en mejorar la calidad de vida de los trabajadores, mediante la identificación y evaluación de aquellos factores que inciden en la satisfacción laboral y sus condiciones de trabajo de la municipalidad como participantes activos en la productividad del distrito y de la provincia de Angaraes.

Los resultados de la investigación podrán servir de base para hacer recomendaciones a la Gerencia, así como el establecimiento de una política de servicios al personal, tendiente a mejorar la satisfacción de los empleados y así acompañar de una manera más efectiva el proceso de gestión de los recursos humanos. De otra parte, servir a los niveles gerenciales, en especial el administrativo y operacional, identificar y fortalecer acciones que promuevan el aumento de la satisfacción laboral, particularmente en áreas como la supervisión y las relaciones de trabajo.

Por otra parte, la investigación beneficiara a las instituciones públicas de nuestra región huancavelicana, específicamente a la Municipalidad Distrital de Anchonga, ya que es un aporte para la toma de decisiones de los gerentes para mejorar la administración y el logro de los objetivos trazados en cada una de ellas; asimismo, será un aporte y alcance para posteriores trabajos de investigación que contribuyan a desarrollar nuestra región.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines del proyecto de investigación, es necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestra investigación, siendo éstas:

A. A Nivel Internacional

- *Quevedo Escalona, William Alfredo (2010). "Gestión Estratégica de los Procesos Administrativos del Talento Humano Gerencial que labora en el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada Policial (IPSOFAF) del Estado Lara". Tesis para optar el título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada – Venezuela. La investigación tuvo como objetivo analizar la gestión estratégica. El misma que se enmarcó en el campo no experimental con un diseño descriptivo, en el cual se utilizó una población de setenta (70) sujetos los cuales conforman los diferentes cargos del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada Policial del Estado Lara.*

01

Como técnica se recurrió a utilizar la técnica de la encuesta al personal seleccionado. Por otro lado el instrumento utilizado en este caso es el cuestionario conformado por 27 ítems, elaborados tipo Escala, con cinco (5) alternativas de respuesta: (5) Siempre; (4) Casi Siempre; (3) Algunas Veces; (2) Casi Nunca, (1) Nunca. Al cual se le aplicó una validación avalada por tres expertos, quienes verificaron cada ítem por su adecuación con los objetivos del estudio. Luego de ejecutado el juicio de expertos, se procedió a realizar la prueba de confiabilidad la cual, dio como resultado 0,98, lo que significa que el cuestionario presenta alta confiabilidad en su contenido. La técnica de análisis se procedió a organizar la información a través de la tabulación y cuantificación de los datos, de acuerdo a las respuestas dadas por los sujetos objetos de estudio. Se concluyó que los procesos administrativos se dan en forma mediana en la organización; pues la mitad o menos de ella opino que los gerentes de la organización cumplían sus procesos administrativos en forma no cónsona a la realidad, pues las respuestas no fueron en un cien por ciento satisfactoria. De allí que se recomienda hacer un llamado de reflexión a los gerentes de la IPSOFA Lara para que contribuyan a la consecución de todos los procesos administrativos de la organización; adecuando los pasos inherentes a ella para que los empleados lo reconozcan y puedan realizar una mejor labor con eficacia y eficiencia.

- *Francisco T. Rodríguez González (2010). "Competencias Laborales: Procedimientos para su Gestión Estratégica".* En el trabajo de investigación se describe el procedimiento documentado para la gestión integrada con un enfoque estratégico, del sistema de competencias laborales en una importante empresa de producción de alimentos de la capital cubana. En el mismo se hace énfasis en el carácter continuo, sistémico e integrador de este proceso.

Se describe paso a paso como los directivos y especialistas deben enfrentar la gestión de las competencias laborales desde un enfoque estratégico, flexible y contextualizado; teniendo en cuenta las

particularidades de cada organización y de cada una de las unidades organizativas de base. Además, se detallan las acciones que son necesarias desarrollar para garantizar los procedimientos adecuados de identificación, evaluación y validación de las competencias laborales de los puestos de trabajo claves en la organización objeto de estudio. El procedimiento propuesto es el resultado de un proceso continuo de interacción e intercambio con un grupo de expertos de la organización, directivos y trabajadores de experiencia y reconocido prestigio; en el marco de una consultoría orientada a la creación de las bases para la implementación de las Normas Cubanas de la familia 3000 (Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano) y la posterior certificación de la Norma Cubana 3001. El procedimiento documentado para la gestión de las competencias laborales dentro del marco de la implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, Norma Cubana de la familia 3000, constituye un momento de vital importancia y trascendencia metodológica. Este procedimiento está llamado a establecer los requisitos y principales pasos para la gestión integrada, basada en un enfoque estratégico, del sistema de competencias laborales; la elaboración de los Perfiles de Competencias Laborales por cada puesto de trabajo y la posterior certificación de las mismas en los trabajadores.

- *Bórquez Zuñiga, Jaime (2011). "La Educación Pública, Base Conceptual y Aplicación a la Percepción de la Imagen Institucional de la Dirección Administrativa de Educación Municipal de Río Bueno".* El estudio en sí, consistió en formular un objetivo general claro, para conocer las percepciones de los alumnos, profesores y apoderados de las Escuelas y Liceos dependientes del D.A.E.M. de la Ilustre Municipalidad de Río Bueno, en cuanto a su imagen institucional, mediante la utilización de una investigación, con el fin de encontrar un denominador común que sirva de guía para el desarrollo de un cambio de Imagen Institucional y/o la realización de un Plan de Gestión con objetivos específicos, a los cuales se da respuesta. Para llegar a los resultados obtenidos se hizo un estudio descriptivo mediante una encuesta a 188 alumnas y alumnos de las

Escuelas y Liceos Municipales de Río Bueno a 188 padres y apoderados, y a 85 funcionarios. Esta necesidad se pesquisó a través de una Investigación Descriptiva, mediante una Encuesta Social por ser la de mayor uso en el campo de las ciencias sociales y, consistió en aplicar una serie de preguntas específicas con el objeto de recoger, procesar y analizar sus resultados que se den en el grupo determinado por los diferentes actores que componen el quehacer educativo de la ciudad. Otras fuentes de información para el presente estudio, consiste en analizar todos los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadísticas presentados en su último anuario y Censo y por los datos aportados por la encuesta Casen.

- *Vázquez Burguete, José Luis (2010). "Pasado, Presente y Futuro del Marketing Público. El Ciudadano como Consumidor de las Administraciones Públicas" (2010).* La investigación comienza por un análisis crítico de la evolución de las dimensiones pública y social en el desarrollo conceptual del marketing hasta su relativamente reciente consolidación como campo específico de estudio y aplicación, distinguiendo a tal efecto la correspondiente secuencia de fases o etapas, así como indicando los paradigmas imperantes en cada una de ellas. Tras ello se procede a una delimitación conceptual del marketing público bajo un doble enfoque o punto de vista, de carácter restrictivo (marketing "de" sector público) o amplio (marketing "en" el sector público), y se analizan las particularidades del ciudadano como consumidor de la administración, finalizando con diferentes conclusiones y consideraciones respecto a la potencialidad y perspectivas de futuro del campo de estudio.

B. A Nivel Nacional

- *Canales, E. (2008). "Gestión Estratégica del Gobierno Local para el Desarrollo Sustentable: Caso Lunahuana (2003-2006)".* Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La investigación es producto de la

experiencia, investigación y convicción sobre la aplicación de la gestión estratégica en los gobiernos locales, el cual permite lograr el desarrollo integral y sustentable. Los elementos de competitividad regional y coherencia interna, como aportes de la presente investigación, permiten al ser incorporados a la gestión estratégica potenciar los resultados esperados. Para la validación de lo referido se llevó a cabo el presente estudio realizado en el distrito de Lunahuaná analizándose la gestión en los años 2003-2006.

- *Milagros Janeline Franco Grey (2005). "Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura".* En su investigación llega a las conclusiones de que los docentes del consorcio obtienen clima laboral media y nivel muy bueno de desempeño laboral. Existe una correlación significativa al 0.05 entre los factores de involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales del variable clima y las competencias de gestión de desempeño laboral. En cuanto a 4 grupos de edades de los docentes, encontramos diferencias en relación al clima laboral, así tenemos: los rango de 23 a 35 y de 36 a 48 años obtienen categoría media. Los de 49 a 61 y de 62 a 74 años poseen categoría favorable. Existen diferentes en cuanto al nivel de desempeño laboral según rango de edades; así encontramos que las personas cuyas edades se ubican en los rangos de 23 a 35 y de 49 a 61 años obtienen nivel bueno; las personas de 36 a 48 años en el nivel bueno y los de 62 a 74 años nivel excelente. Los docentes del sexo masculino obtienen clima laboral favorable; mientras que las del sexo femenino poseen categoría media. Existen diferencias en relación al tiempo de servicio tanto en la variable clima y desempeño laboral. Los docentes que se encuentran en el rango de 33 a 47 años de servicio; obtienen clima muy favorable y nivel excelente de desempeño. Mientas que las personas cuyo tiempo de servicio se encuentran entre los rangos de 2 a 17 y de 18 a 32 años obtienen categorías media y favorable de

clima respectivamente; y nivel de desempeño muy bueno. No se encuentran diferencia alguna según su condición laboral de los docentes; en relación a ambas variables.

- *Castro R. y De La Cruz, P. "La Administración con Enfoque Dinámico en el Crecimiento Económico de los Productores de Artesanía Textil en el Distrito de Yauli – Segundo Semestre 2013".* La investigación tuvo como objetivo determinar si la implementación de una administración con enfoque dinámico implica en el crecimiento económico de los productores de artesanía textil en el distrito de Yauli durante el segundo semestre 2013. El mismo responde a la modalidad de una investigación factible, desarrollado bajo los parámetros de una investigación tipo aplicada, la recolección de información se basó en la aplicación de un cuestionario estructurado que fue aplicado a los productores de artesanía textil en el distrito de Yauli para el primer semestre 2013. Dicho instrumento se estructuró para conocer y analizar las dos variables en estudio; la administración con enfoque dinámico y el crecimiento económico, diseñado bajo una escala de valoración de: nunca, ocasionalmente, algunas veces, frecuentemente y siempre. La población y muestra se determinó por los 37 representantes y gestores de las asociaciones de productores artesanales textiles del distrito de Yauli. De los resultados obtenidos podemos inferir el hecho que la Administración Dinámica en los productores de artesanía textil del distrito de Yauli se relaciona de forma positiva con el crecimiento económico de la misma.

2.2. BASES TEÓRICAS

La investigación realizada tiene como objetivo la relación existente entre el grado de satisfacción laboral y las condiciones de trabajo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Anchonga – periodo 2013, por ello la satisfacción y las condiciones en el trabajo han sido una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional. Ello ocupa un lugar central en las investigaciones desde que **Robert Hoppock** publicó el libro **Job Satisfaction, en (1935)**. Dos razones parecen explicar ese gran interés por los investigadores:

- Es uno de los resultados más importantes del trabajo, debido a que influencia la esfera psico-social del componente fundamental del hecho laboral el ser humano.
- Siempre ha estado implícita o explícitamente, asociado al desempeño; lo que equivale a esperar que los trabajadores más satisfechos sean también los más productivos.

A partir de esa década comenzó a observarse un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción y las condiciones en el trabajo, el cual alcanzó probablemente, su punto máximo en los años 60. Observándose, entonces, un cierto desinterés en el momento en que comenzó a cuestionarse la relación entre la satisfacción y la productividad. **Peiró, (1998).**

A finales de la década del 70, y todavía con una preocupación empresarial, se observa un resurgimiento gradual del interés por la temática, aceptando la perspectiva de la satisfacción en el trabajo como una actitud con consecuencias importantes para el individuo y para la organización, como son: el absentismo y el abandono laboral. (ob.cit).

A partir de los años 80, este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia; con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida, de modo que las empresas consideradas excelentes apostaban por competencias como el servicio al cliente y la gestión humanista.

En los años 90, "se observa una evolución hacia otro paradigma: el 'capital humano' destacando el constante desarrollo de ese capital mediante estrategias de formación" (ob.cit.).

No existe evidencia que indique que el género de un empleado afecta la satisfacción en el trabajo. Un tema que parece diferir entre los géneros, en especial si el empleado tiene niños en edad preescolar, es la preferencia por ciertos horarios de trabajo. Las madres que trabajan es más probable que prefieran un trabajo de tiempo parcial y horarios flexibles a fin de hacer compatible el mismo con sus responsabilidades familiares **Tait y Cols, (1989).**

Mac Eachron (1977), reportó en un estudio realizado a enfermeras, niveles de satisfacción hacia el empleo desempeñado, supervisión y compañerismo laboral, lo cual es concordante con lo encontrado por **Odehahn y Petty (1980)**, a excepción de la calificación dada al empleo desempeñado, que presenta tendencia hacia sentimientos neutros de satisfacción.

En cuanto al sexo masculino, en un estudio realizado por **Bartol y Wortman (1975)**, se encontró que los varones manifiestan calificaciones de satisfacción hacia el empleo que desempeñan y la supervisión, similar a lo encontrado por **Saucer y York (1978)**, a excepción que también se le da calificaciones de satisfacción al salario y las oportunidades de ascenso. Todos estos estudios fueron realizados en los Estados Unidos.

Con relación a la edad, la evidencia está mezclada. La mayoría de estudios indican una relación positiva entre la edad y la satisfacción, cuando menos hasta los 60 años **Kalleberg y Loscocco, (1983)**.

Estudios realizados en Estados Unidos e Inglaterra, sin embargo, han encontrado una relación en forma de "U" (analogía utilizada para explicar el patrón descendente al principio y luego ascendente). Las posibles explicaciones serían que estas investigaciones están entremezclando los empleados profesionales y los no profesionales. Cuando estos dos tipos se separan, la satisfacción tiende a incrementarse en forma continua entre los profesionales conforme envejecen, mientras que cae entre los no profesionales en edad media y luego se incrementa otra vez en los últimos años **Liou y Brunk, (1990)**.

En un estudio realizado por **Clark y Warr (1986)**, apreciaron también una fuerte presencia del patrón en forma de "U" con respecto a la edad en la satisfacción con el trabajo en su totalidad, tanto en los hombres como en las mujeres. Si no existen variables de control, la satisfacción con el trabajo disminuye hasta los 31 años y asciende posteriormente.

La antigüedad o años de servicio en la organización y la satisfacción están relacionados en forma positiva. De hecho, cuando la edad y la antigüedad son tratadas por separado, la segunda parece ser un pronosticador más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica **Robbins, (1999)**.

Las teorías convencionales de los recursos humanos, desarrolladas hace unos 50 años por **Maslow y Herzberg**, sugieren que los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, creativos y comprometidos con sus empleadores.

Las personas son esenciales para la productividad. El éxito de la estrategia de mejorar la productividad depende del compromiso de los empleados, la satisfacción en el trabajo, habilidades y motivación **Alshallah, (2004)**.

Los estudiosos de la historia industrial han visto que socialmente las necesidades han ido evolucionando de manera que, en la actualidad, se exige más del trabajo: ya no es sólo un vehículo para ganarse la vida, sino que supone una posible fuente de satisfacción de las aspiraciones relacionadas con la necesidad de autorrealización, autonomía, responsabilidad y perfeccionamiento.

También, hoy en día, el trabajo es una vía para la satisfacción de otros tipos de necesidades como son la comunicación, la implicación y la pertenencia a un grupo. Si existe insatisfacción laboral posible que se vaya deteriorando la imagen de la empresa, así como la calidad de sus productos y servicios, por ende bajando los niveles de productividad y calidad, haciendo más lento el crecimiento y desarrollo de la organización. **Ortiz y Cruz, (2008)**.

2.2.1. Desempeño Laboral

2.2.1.1 Definiciones

D' Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), *define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.*

Stoner (1994, p. 510), *define "el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad". Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral esta referido a la ejecución de las funciones*

por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2002, p. 236), expone que el desempeño es "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral". En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Druker (2002, p. 75), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins (2004, p. 564), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

2.2.1.2 Elementos del Desempeño Laboral

Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes:

- Capacidades.
- Adaptabilidad.
- Comunicación.
- Iniciativa.
- Conocimientos.
- Trabajo en equipo.

- Estándares de trabajo.
- Maximizar el desempeño.

Chiavenato (2000, p. 367), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: **Factores actitudinales:** *Disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.* **Factores operativos:** *Conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.*

Benavides (2002, p. 72), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son "comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Robbins (2004), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

2.2.1.3 Factores que Influyen en el Desempeño Laboral

a. Satisfacción del trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que "es el conjunto de sentimientos

favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales." La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

b. Autoestima

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

c. Trabajo en Equipo

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

los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

d. Capacitación del Trabajador:

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

Según Nash, (1989:229), *"los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos" El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.*

2.2.1.4 Características del Desempeño Laboral

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo:

- Adaptabilidad, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- Iniciativa, se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos.

A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

- Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
- Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

- Potencia el Diseño del Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.

Maximiza el desempeño, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

2.2.1.5 Evaluación del Desempeño Laboral

2.2.1.5.1 Concepto:

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

2.2.1.5.2 Objetivos:

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

2.2.1.5.3 Importancia:

- Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.
- Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.
- Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

2.2.1.5.4 Responsabilidad en la Evaluación de Colaboradores:

- **El Gerente:** En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.
- **El Colaborador:** Algunas organizaciones mas democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y

eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

- **El Equipo de Trabajo:** El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.
- **El Área de Gestión Personal:** Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.
- **Comisión de Evaluación:** En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (el presidente de la organización o su representante, el director del área de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

2.2.1.5.5 Ventajas de la Evaluación del Rendimiento:

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos.
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

2.2.1.5.6 Proceso de Evaluación de Personal Mediante Comisión:

1º Nombrar una comisión de evaluación y calificación, que debe estar integrada como mínimo por:

- El Gerente o Director de Recursos Humanos.

- El Gerente, director o jefe del órgano, o unidad administrativa, cuyo personal es objeto de evaluación.
 - Un representante del personal.
- 2º Comunicar el proceso de evaluación y calificación de personal a todos los jefes y/o encargados de las unidades administrativas, explicándoles los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso.
- 3º Que los jefes y/o encargados, comuniquen a su vez a todos los colaboradores, especialmente las fechas de evaluación.
- 4º Documentarse o incrementar su file personal, con información relativa a estudios, capacitación, méritos y deméritos y cualquier otra documentación que coadyuve al proceso de evaluación de personal.

2.2.1.5.7 Factores de la Evaluación de Personal:

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de personal, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- **Calidad de Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita.
- **Cantidad de Trabajo:** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las ordenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.
- **Conocimiento del Puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo.
- **Iniciativa:** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes.

- **Planificación:** Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia.
- **Control de costos:** Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén , la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos , el cumplimiento de los objetivos de costes, etc.
- **Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas.
- **Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.
- **Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos.
- **Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.
- **Responsabilidades:** En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva.

2.2.1.5.8 Beneficios de la Evaluación de Personal:

- a. **Beneficios para el Jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento del personal, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cual es su desempeño.

b. Beneficios para el Subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que mas valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

c. Beneficios para la Organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.1.5.9 Métodos de Evaluación del Desempeño:

Los principales métodos de evaluación de colaboradores son:

- Métodos de las escalas gráficas.
- Método de elección forzada.
- Método de investigación de campo.
- Método de incidentes gráficos.
- Método de comparación por pares.

2.2.2. Eficiencia en la Gestión**2.2.2.1 Gestión Pública**

La administración pública está regida por las siguientes leyes:

- Ley del Procedimiento Administrativo General LEY N° 27444
- Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado LEY N° 27658
- Ley Marco de Descentralización Ley N° 26922

Existe un grupo con un grado alto de profesionalidad en funciones económicas y reguladoras del Estado, mientras existe un sistema de empleo fragmentado y poco profesionalizado donde no hay aún meritocracia ni carrera pública. El costo fiscal del empleo público equivale casi el 40% de los gastos del gobierno, en parte debido a la baja presión tributaria, y representa casi el 6,6% del PBI, ubicándose sobre el promedio regional. El Estado presenta una baja eficacia -efectividad- en la prestación de bienes y servicios, siendo crítico la provisión de infraestructura y de servicios de carácter social. El estado muestra un buen desempeño en áreas de conducción macroeconómica y fiscal, y en áreas reguladoras. Las causas de la baja eficacia son: la baja capacidad del erario fiscal peruano, la excesiva rigidez presupuestaria.

Para solucionar uno de los factores, la baja capacidad del erario fiscal, el Estado ha comenzado a hacer algunas acciones como mejorar el régimen de excepciones y mejorar la eficacia de la administración pública. Perú presenta fuertes ineficiencias debido a: una inadecuada participación de los interesados en la toma de decisiones sobre gasto (instituciones políticas y sociedad civil), la ausencia de una dirección estratégica, la debilidad de los organismos implementadores del gasto (especialmente los locales), la inercia presupuestaria e insuficientes incentivos, un bajo nivel de integración y consistencia de los sistema de información de gestión pública, y la debilidad del sistema de adquisiciones públicas.

El MEF (Ministerio de Economía y Finanzas) y la PCM (Presidencia del Consejo de Ministros) tienen un liderazgo institucional compartido en concretar las reformas necesarias para promover una gestión pública más eficiente y eficaz. En rendición de cuentas, existen factores que perjudican la acción de las instituciones fiscalizadoras como el Poder Judicial, el Congreso y la CGR (Controlaría General de la República). Los medios de comunicación destacan en la fiscalización de las acciones del gobierno: proveen

una amplificación de denuncias, opiniones y propuestas de política sobre la agenda pública del momento y propician el debate político sobre la calidad de las acciones del ejecutivo. Sin embargo, el déficit de funcionamiento de las instituciones fiscalizadoras evita que se procese la agenda y el control que diariamente plantean los medios.

2.2.2.2 Eficacia

Se entiende como la relación entre los resultados logrados y los propuestos; o sea, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. La eficacia se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos. No obstante, este indicador sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado. Noda Hernández (2004).

2.2.2.3 Eficacia Pública

Existe un buen desempeño en cuanto a políticas macroeconómicas y fiscales, pero en general las instituciones se ubican por debajo del promedio de Latinoamérica.

En las funciones del manejo macroeconómico -régimen monetario, control de la inflación y del déficit fiscal (junto con las funciones de regulación) inversión, competencia, propiedad intelectual, las telecomunicaciones- tienen un desempeño exitoso y una institucionalidad moderna, son burocracias especializadas y de tamaño reducido y tienen una alta independencia del poder político. En las otras funciones, relacionadas con bienes y servicios como educación, salud e infraestructura, es bastante deficiente. Ahí intervienen distintos niveles de gobierno y hay mayor complejidad en el uso de los recursos.

2.2.2.4 Eficiencia

Consiste en la habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales, "hacer las cosas correctamente" Drucker, P (1993).

Además se le utiliza para darse cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la "relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados"; la segunda, como "grado en el que se aprovechan los recursos utilizados, transformándose en productos y servicios" Noda Hernández (2004). Al analizar la eficiencia se consideran tres dimensiones: eficiencia técnica (obtención de un producto o resultado determinado de cualquier proceso, minimizando los factores de producción, o con la maximización del producto con unos factores de producción dados); eficiencia de gestión (obtención de un producto minimizando los costos o con la maximización de la producción con unos costos dados); eficiencia económica y asignativa (producción y distribución de los bienes y servicios que más valora la sociedad, al menor costo social posible, es la de mayor nivel e incluye las anteriores), Gálvez & López (2002).

2.2.2.5 Efectividad

Es visto como la capacidad de la organización para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer, independientemente de las funciones que desempeñan. Además "valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de eficacia el servicio o producto que se fijó, tanto en cantidad y calidad, con el menor empleo de recursos, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado para lograr realmente satisfacer al cliente y/o impactar en el mercado".

Noda Hernández (2004).

2.2.2.6 Gestión

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada. En su antiguo puesto de vendedor sus responsabilidades eran:

- Alcanzar el volumen de ventas que se le había fijado.
- Organizar su propio tiempo con criterios personales para poder establecer contacto con el mayor número posible de clientes.
- Identificar a los clientes importantes que podría necesitar la empresa.
- Registrar sus visitas y pasar la información a su inmediato superior.

Pero en su nuevo puesto como Jefe de Ventas ahora es responsable de:

- Realizar las previsiones de ventas y cumplir los objetivos presupuestados.
- Coordinar el tiempo no solo del personal de su departamento sino también del personal administrativo del mismo.
- Desarrollar un plan de prospección para alcanzar una mayor cuota de mercado.
- Diseñar las acciones promocionales y de publicidad, con los comentarios e informaciones tanto para su departamento como para el resto de la organización.

Como vemos su sistema de trabajo ha cambiado sustancialmente. Y así en todos los puestos de la organización empresarial. Una de

SG

las mejores definiciones de las funciones de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

Planificación

"Tener una visión global de la organización y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"

Organización

"Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"

Personal

"El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas"

Dirección

"Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y eficiencia organizacional"

Control

"Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"

Representatividad

"El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."

2.2.2.7 Requisitos Básicos para una Gestión Pública Eficiente y Eficaz

1. Vinculación que debe reflejar el presupuesto público entre los insumos asignados (recursos) y la producción de bienes y servicios que genera, para atender las demandas de la sociedad.-

Como es conocido, el presupuesto público es una herramienta financiera del Estado, en la cual se contempla la asignación de los recursos para ejecutar el gasto destinado a satisfacer las demandas de la sociedad. El mismo debe mostrar en su estructura, vinculación existente entre su utilización y la producción de los bienes y servicios que generaron, así como también, con el grado en que se satisfacen estas demandas de los ciudadanos. Se interpreta además, como la expresión financiera de los planes del Gobierno durante el año fiscal correspondiente.

Por ejemplo en el caso de la República Dominicana, estos procesos de vinculación entre los insumos, producción y su incidencia en la demanda pública, se verifican a través de una asignación de insumos (recursos) a las instituciones, con un grado muy amplio de detalles, en el cual se clasifican los gastos del Gobierno, según su objeto, por cuentas y subcuentas. Este detalle, que resulta en cierta forma muy amplio es debido a que tradicionalmente se ha considerado llevar un control más estricto del destino de los recursos, situación que en cierta medida, es común en los países subdesarrollados, a pesar de que esta práctica tiene una tendencia a ir desapareciendo gradualmente, para ser sustituido por una asignación global de recursos mediante el mecanismo de cuotas periódicas, como forma de que el resultado de su utilización en beneficios de la sociedad, este más asegurado.

2. Reformas que se han realizado en la organización del Estado y la forma de presupuestar, para lograr un mayor impacto en la satisfacción de las necesidades de la sociedad, con la producción de bienes y servicios.-

Durante los últimos años, se ha iniciado un proceso gradual de reformas que directa o indirectamente ha producido mejoras en

la Administración Financiera del Estado, incluyendo los aspectos presupuestarios.

Se pueden identificar en este proceso, acciones que han permitido eficientizar la administración tributaria y por tanto, el aumento de las recaudaciones, así como la reducción de la evasión fiscal, contribuyendo a incrementar los ingresos, el cual es el punto inicial para presupuestar el Gasto Público.

En efecto, hace unos años se produjo la unificación de dos instituciones recaudadoras una que estaba dedicada exclusivamente al cobro de los impuestos sobre los ingresos y los beneficios, y otra para los demás impuestos sobre la renta y otros conceptos con el propósito de concentrar estas funciones en una sola institución.

Recientemente, por disposición del Poder Ejecutivo, se inició el proceso de Reformas de la Administración Financiera del Estado, para lo cual se implementó un moderno Sistema Integrado de Gestión Financiera a fin de automatizar los procesos.

Actualmente, las autoridades están inmersas en producir una transformación de la base legal de los organismos de la administración financiera con el propósito de modernizar y ampliar sus funciones para lo que han sido sometidos a la consideración del Congreso de la República, varios proyectos de leyes que producirán la renovación de las mismas, acorde con los nuevos tiempos.

Dentro de los referidos proyectos se puede mencionar el de la Oficina Nacional de Presupuesto, la Tesorería Nacional, el de Contabilidad Gubernamental, Crédito Público, y el del Sistema de Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios del Estado, bajo la dependencia de la Secretaría de Estado de Finanzas como parte de su modernización. Se debe mencionar también,

la existencia de un nuevo proyecto de Control Interno, el cual amplia y moderniza la Contraloría General de la República.

En lo referente al Proyecto de Ley que introduce la transformación de la Oficina Nacional de Presupuesto y del Sistema Presupuestario, a fin de lograr una mayor eficiencia en la asignación de recursos para aumentar el impacto de la producción, en la satisfacción de las necesidades de la sociedad se han venido realizando ensayos en lo que respecta a la programación de la ejecución del gasto, y a la reducción de los controles detallados del mismo, con el propósito de ofrecer más flexibilidad a los funcionarios a cargo de las diferentes instituciones en la referida aspiración de recursos, a través de cuotas globales.

3. Principios a ser tomados en consideración en la gestión presupuestaria pública.-

Estos principios de gestión pública se refieren, básicamente, a que el proceso presupuestario sea realizado procurando la obtención de los precios más favorables en las compras y contrataciones de bienes y servicios, así como en establecer las prioridades entre un presupuesto por insumos, por productos o por resultados, así como la forma en que se vinculan estos procesos.

3.1. *Principio de economía:*

Teniendo como guía este principio de Economía en el proceso de la ejecución del gasto, se procura emplear mecanismos competitivos que determinen los precios más bajos para la adquisición de bienes y servicios destinados a la provisión del Estado. Esta es una condición que está establecida legalmente en el Estado, donde los procedimientos de compras y contrataciones están claramente definidos, en función del valor de las mismas,

determinándose los procedimientos y las modalidades de compras a utilizar en cada caso.

3.2. Principio de Eficiencia y Eficacia.

a) *¿Cuál es la metodología utilizada para combinar los factures primarios para lograr los objetivos planteados?*

Con respectó a este principio, es conveniente señalar que la combinación de los factores primarios para la formulación del Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos Públicos, se angina a partir del memo estimado de los ingresos del Gobierno Central. Delos lineamientos y prioridades trazados por el Consejo Nacional de Desarrollo que preside el Poder Ejecutivo, y de las solicitudes de presupuestos de las distintas instituciones.

Como resultado de la combinación de estos elevemos, se definen los montos de recursos financieros para cada uno de los Capítulos (Secretarías de Estado), con la distribución de los insumos a nivel de programas, cuentas y sub-cuentas. Paralelamente, estas partidas presupuestarias, las cuales son destinadas para cubrir Gastos Corrientes y Gastos de Capital, se clasifican además según las instituciones que las ejecutan, según el fondo que las financia, de acuerdo a las funciones de la erogación, así como atendiendo a una clasificación económica, entre otras. No obstante las autoridades tener el conocimiento de los diferentes usos y destinos de los recursos del presupuesto, existen grandes debilidades para realizar una evaluación y medir el impacto que este Gasto del Gobierno origina en la producción de los bienes y servicios generados con esta acción, en la satisfacción

51

de las demandas y necesidades de los ciudadanos, por ejemplo en el área de la salud pública y otros sectores, no es posible aún cuantificar el efecto del Gasto Público.

b) *¿La prioridad en el presupuesto es por insumos, por productos, o por resultados?*

La prioridad en el presupuesto debe de realizar fundamentalmente, en función de los insumos, que representan los recursos que se proyecta recaudar, y su asignación, a fin de generar la producción para atender las demandas de los ciudadanos. En el caso del presupuesto por resultados es una técnica que representa una de las debilidades de nuestro sistema, para la cual no se dispone aún del mecanismo que permite cuantificar el resultado que se origina en la sociedad con la ejecución del presupuesto, como se indicó anteriormente.

c) *¿Cómo se asignan las responsabilidades en el proceso presupuestario?*

En la actualidad el procedimiento utilizado consiste en que las diversas instituciones del Gobierno Central deben realizar sus solicitudes presupuestarias, basadas dentro del marco de los lineamientos previamente informados por la Oficina Nacional de Presupuesto, de acuerdo al esquema preestablecido en el Manual de Clasificaciones Presupuestarias.

La responsabilidad de definir y determinar todo lo relativo a la asignación de recursos para cubrir los Gastos de Capital de las instituciones, es una atribución de la Oficina Nacional de Planificación. Asimismo, todo lo concerniente a los Gastos Corrientes debe ser determinado directamente por la

Oficina Nacional de Presupuesto, la cual realizará una revisión y adecuación de los datos recibidos sobre las partidas de capital, porque en última instancia, es la institución responsable de la formulación del Presupuesto Público.

2.2.2.8 Evolución Conceptual y Tendencias de la Gestión Pública

Las transformaciones de la economía mundial, caracterizada hoy por la crisis económica y financiera que origina escasez de recursos, desempleo, recesión, etc., y el avance de la globalización, producen procesos complejos y dinámicos, que ponen a la vista paradigmas emergentes en la gestión pública, para orientar mejor las políticas sociales y económicas para atender la difícil y compleja demanda social.

Otro factor importante que exige más eficiencia en la gestión es la competitividad nacional, es decir la eficiencia que no sólo debe ser efectiva por la empresa privada sino también por las instituciones públicas y el compromiso social de sus ciudadanos. Es decir estamos comprometiendo los diversos factores que ahora debe abarcar la gestión pública.

En los últimos 25 años del siglo pasado, las ciencias de la administración han transitado de la administración a la gerencia, y de la gerencia a la gobernanza. Los modelos alternativos de gestión pública describen un cambio permanente en el enfoque de la ciencias gerenciales, desde el modelo burocrático de gestión basado en la fragmentación de tareas y la subordinación jerárquica, hasta la nueva gestión pública que introduce nuevos requerimientos como el desarrollo de una cultura de la cooperación y de capacidades específicas orientadas a la gestión por resultados.

2.2.2.9 El Modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP)

La NGP busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz. Para este enfoque,

es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana, la NGP es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas.

Es un enfoque que intenta incorporar algunos elementos de la lógica privada a las organizaciones públicas. Es decir que la NGP es un búsqueda de lograr una mayor productividad en eficiencia colectiva, porque no sólo se espera el cumplimiento de metas por parte de la responsabilidad de liderazgo de quienes la dirigen sino y fundamentalmente es cuánto hemos comprometido al ciudadano en aquel éxito. En síntesis la Nueva Gestión Pública está fundamentada sobre:

- a) La formulación estratégica de políticas de desarrollo y gestión.
- b) La gradual eliminación del modelo burocrático hacia una Gestión por Resultados.
- c) La creación del valor público.
- d) El desarrollo de las instituciones y dimensionamiento adecuado del Estado.
- e) El mejoramiento de las conquistas macroeconómicas y la equidad social.

La OCDE (1995: 28 y 1997: 37-50) considera que esta nueva forma de gestión de la Administración Pública se caracteriza por las líneas maestras que se exponen a continuación:

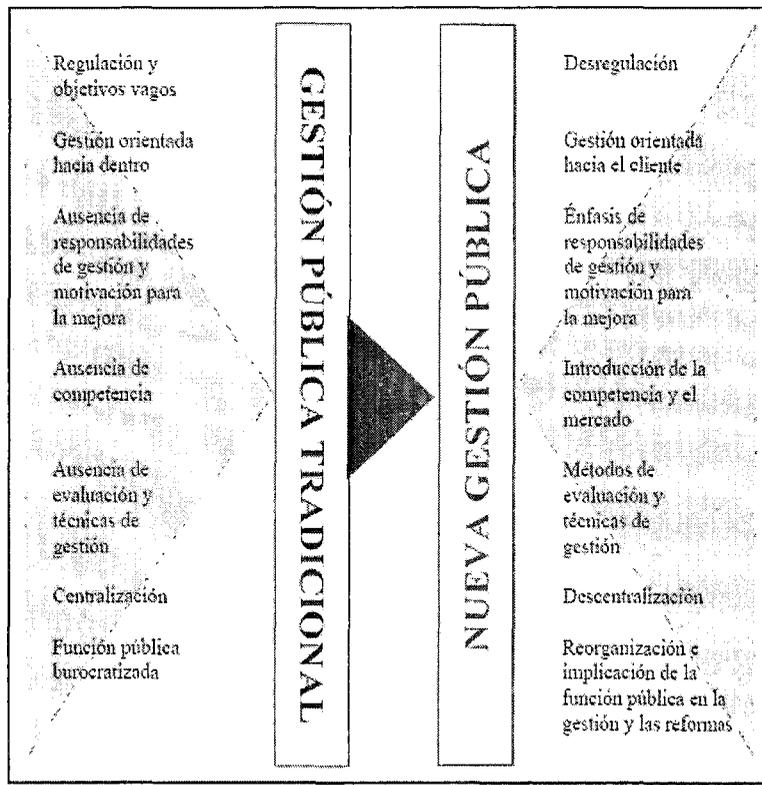
- Desregulación. Este planteamiento busca la disminución de reglas y normas en el Sector Público, intentando a la vez que las que existan permitan un planteamiento estratégico de la gestión a través de la flexibilidad en su aplicación.
- Descentralización de los poderes de la gestión. La idea de descentralización supone la creación de unidades (entidades,

agencias, etc.) más reducidas, con flexibilidad en las normas a aplicar y abandonadas a merced del mercado.

- Énfasis en las responsabilidades de los gestores y motivación para la mejora.
- El reforzamiento de las capacidades estratégicas del centro, junto con la reorganización e implantación de la función pública en la gestión y las reformas.
- Gestión más orientada hacia el cliente.
- Utilización de métodos de evaluación y técnicas de gestión aplicadas en el ámbito empresarial.

Gráfico N°1

Gestión Pública Tradicional versus Nueva Gestión Pública



Fuente: La Teoría de la Administración Pública. Guerrero, Omar.

2.2.2.10 La Gestión Pública por Resultados (GPR)

Gestión Pública por resultados es un proceso estratégico, político y técnico, que parte del principio del "Estado contractual" en el marco de la Nueva Gestión, es decir la relación y vínculo formal que se da

entre un principal (sociedad) y un agente (gobierno) en el cual ambas partes acuerdan efectos o resultados concretos a alcanzar con acción del agente y que influyen sobre el principal, creando valor público.

"En un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de la políticas del sector público a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión".

En el caso de Perú se ha dado una serie de normativas que permitan dinamizar la gestión pública en la perspectiva de esta nueva forma de administración. La más importante es la implantación de un proceso de Modernización de la Gestión Pública se la entiende como la incorporación de nuevos enfoques de índole empresarial, tales como Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, etc. La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano, tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. El enfoque que debe orientar y marcar el paso de la modernización del Estado es institucionalizar la gestión por resultados, a través del uso de modernos recursos tecnológicos, como la planificación estratégica y concertada, la incorporación de sistemas de monitoreo y evaluación, la rendición pública y periódica de cuentas, la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado. Con este nuevo enfoque de gestión pública se ha buscado dinamizar la eficiencia de las entidades públicas, basadas en metas concretas en periodos de tiempo cada vez más precisos.

Estas metas deben estar correlacionadas con su respectivo plan de desarrollo concertado, que agrupa los intereses de su ámbito jurisdiccional, de esta manera se logra beneficios a todos.

2.2.2.11 El Proceso de Gestión Pública

La gestión pública, como sistema, tiene un conjunto de principios, concepciones, tecnologías e instrumentos que sustentan, orientan y ponen en práctica las decisiones de gobierno, aplicando un ciclo ordenado y secuencial para la provisión de servicios públicos que aporten a la generación de oportunidades para el desarrollo del país, y dentro de ella de sus territorios de manera armónica y articulada.

a. *Los principios:*

Son razones y cánones que fundamentan y rigen el pensamiento y la conducta del Estado y sus funcionarios y servidores públicos en cumplimiento de sus competencias y atribuciones. Tenemos el:

- Principio de legalidad.
- Principio de servicio al ciudadano.
- Principio de inclusión y equidad.
- Principio de participación y transparencia.
- Principio de organización, integración y cooperación.
- Principio de competencia.

b. *Los sistemas de gestión pública:*

Según la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo los define como el conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Gestión Pública, para que las entidades gubernamentales ejerzan sus competencias y atribuciones. Existen dos tipos de sistemas: los funcionales y los administrativos.

Para una mejor comprensión de estos sistemas, es conveniente previamente comprender el concepto de lo que son las funciones sustantivas y las de administración interna.

Las funciones sustantivas: son inherentes y caracterizan a una institución del Estado y le dan sentido a su misión. Se ejercen a través de los órganos de línea. Son funciones sustantivas las

relacionadas a salud, educación, transporte, turismo, energía, etc.

Las funciones de administración interna: sirven de apoyo para ejercer las funciones sustantivas. Están referidas a la utilización eficiente de los medios y recursos materiales, económicos y humanos que sean asignados.

Son funciones de administración interna las relacionadas a actividades tales como: planeamiento, presupuesto, contabilidad, organización, recursos humanos, sistemas de información y comunicación, asesoría jurídica, gestión financiera, gestión de medios, materiales y servicios auxiliares, entre otras.

1. *Los Sistemas funcionales:*

Los Sistemas Funcionales tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de las políticas públicas que requieren de la participación de todas o varias entidades del Estado. Los sistemas funcionales están relacionados con las funciones sustantivas que caracterizan a cada una de entidades públicas.

Mediante estos sistemas se gestionan las materias que se le encargan a una institución por ley, y se ejecutan a través de sus órganos de línea originándose los servicios que le corresponden a la institución.

Las materias son agricultura, ambiente, comercio, turismo, economía, salud, educación, trabajo, mujer, etc., y dan lugar a sistemas como, el sistema integral de salud, el sistema educativo, las cadenas productivas, el sistema de agua y alcantarillado, sistemas productivos, sistema vial, sistema de riego, sistema energético, sistema judicial, etc.

2. *Los Sistemas Administrativos:*

Los Sistemas Administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la

administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso.

Asimismo, tienen relación con las funciones de administración interna que se ejercen en apoyo al cumplimiento de las funciones sustantivas, están referidas a la utilización eficiente de los medios y recursos materiales, económicos y humanos que intervienen en el ciclo de la gestión pública para la provisión de servicios públicos. Se ejecutan a través de sus órganos de línea, apoyo y asesoría, según corresponda.

Cuadro N° 1
Los Sistemas Administrativos a Nivel Nacional

Sistemas Administrativos	
Planeamiento Estratégico	Defensa Judicial del Estado
Presupuesto Público	Abastecimiento
Inversión Pública	Tesorería
Endeudamiento Público	Contabilidad
Modernización de la gestión pública	Control.
Gestión de Recursos Humanos	

Fuente: Teoría General del Estado. Andrade Sánchez, E.

La gestión combinada y complementaria de los sistemas funcionales y administrativos origina la gestión pública. Paulatinamente se debe adecuar el funcionamiento de los Sistemas Administrativos al proceso de descentralización y modernización del Estado, en correspondencia del carácter unitario, democrático y descentralizado del gobierno peruano. En la actualidad varios sistemas tienen un carácter centralista y por consiguiente requieren modernizarse.

c. *Los Gestores Públicos:*

El funcionamiento de las entidades públicas se debe a la presencia de autoridades políticas y servidores públicos que asumen un conjunto de atribuciones de acuerdo al cargo que ocupa en el marco del mandato que le asigna su ley de creación. Las autoridades políticas, en su rol decisor y el servidor público como ejecutante, tienen que actuar de manera articulada y complementaria en la organización.

Los decisores políticos tienen la responsabilidad de adoptar políticas que conlleven a enfrentar y resolver problemas que afectan a la comunidad en los diferentes ámbitos de su responsabilidad. Estas políticas son adoptadas individualmente o reunidos en el colectivo al que pertenecen (Consejo de Ministros, Consejos Regionales, Concejos Municipales, un directorio, etc.).

Por su parte los servidores públicos ponen en práctica las políticas haciendo uso de un conjunto de tecnologías de gestión e instrumentos de orden normativo y gerencial. Los elementos a tener en cuenta para que la actuación de políticos y técnicos sea articulada e integral son:

- Visión y liderazgo compartido.
- Sentido de misión.
- Agentes de cambio efectivo.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

La satisfacción laboral incide de manera significativa en la eficiencia de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica durante el periodo 2013.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- El nivel del desempeño personal de los administrativos incide de manera significativa en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica.
- El nivel de influencia del trabajo en equipo del personal administrativo incide de manera significativa para la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica.
- El nivel de motivación del personal administrativo incide de manera significativa para la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica.
- El nivel de comunicación del personal administrativo incide de manera significativa para la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Administrar.-** Administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones.
- **Cultura.-** Es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que lo conforman.
- **Desempeño.-** Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

- **Desempeño laboral.-** Es el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del personal de salud en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios prestados.
- **Gestión.-** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.
- **Calidad.-** Conjunto de propiedades o atributos que configuran la naturaleza de una persona o cosa.
- **Capacitación.-** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.
- **Comportamiento.-** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.
- **Conflicto.-** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Cordialidad.-** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Eficacia:** Es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos tácticos correspondientes.

- **Eficiencia:** Está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.
- **Empowerment:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Lucro Personal.-** Es un logro, beneficio o rendimiento relativo a la persona exclusiva de ello.
- **Motivación.-** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Es aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.
- **Organización.-** Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros.
- **Responsabilidad.-** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Servidores.-** Es la persona que brinda su esfuerzo a los demás. Es estar al servicios de alguien desempeñar un oficio.
- **Trabajo.-** Como realidad espacio temporal, es un conjunto de movimientos ejecutados en unidades de tiempo de manera más o menos eficiente.
- **Valores.-** Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

2.5.1. Variable Independiente:

X = Desempeño Laboral

Dimensiones:

X₁ Desempeño personal

X₂ Trabajo en equipo

X₃ Motivación

X₄ Comunicación

Indicadores

Desempeño individual

Percepciones
Productividad
Compromiso
Empatía
Efectividad

Condiciones de trabajo
Estado de ánimo
Expectativas
Recompensas
Incentivos

Directa
Indirecta

2.5.2. Variable Dependiente:

Y = Eficiencia de Gestión

Dimensiones:

Y₁ Proceso de gestión

Y₂ Personal

Y₃ Toma de decisiones

Y₄ Liderazgo.

Indicadores

Planificación
Organización
Dirección
Control

Desempeño
Capacidades
Entrenamiento

Conocimientos
Habilidades
Mejora continua

Comunicación
Reputación
Relevancia

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores
Desempeño Laboral	El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.	El desempeño personal <i>"no sólo es el más importante porque garantiza los demás, sino el más complejo, puesto que intervienen elementos individuales, diferentes de persona a persona. Es aquí donde debemos recordar lo expresado acerca de las disciplinas de Senge y la importancia que tiene el trabajo con las personas, individuo a individuo"</i> . Fitz-enz, J.	X ₁ Desempeño Personal	Desempeño individual
		Trabajo en equipo <i>"cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión"</i> . Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible. Henry Fayol.	X ₂ Trabajo en Equipo	Percepciones Productividad Compromisos Empatía Efectividad
		La comunicación <i>"es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas. Es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas, y es esencial para una administración efectiva"</i> . Terry Franklin.	X ₃ Motivación	Condiciones de trabajo Estado de ánimo Expectativas Recompensas Incentivos
			X ₄ Comunicación	Directa Indirecta
Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores
Eficiencia de Gestión	<i>Un modelo de gestión cuyo énfasis esté puesto en los resultados debería</i>	Proceso administrativo <i>"es la secuencia para planear, organizar, dirigir y</i>	Y ₁ Proceso de Gestión	Planificación Organización Dirección Control

	<p>seguir un camino por el cual una vez establecidos los objetivos y los indicadores de desempeño, no solamente los cualitativos sino también los cuantitativos, que el administrador disponga de amplia libertad para gestionar sus recursos de manera responsable y eficiente. Los administradores no pueden ser considerados responsables de los logros o de los fracasos si carecen de las potestades necesarias para adoptar las decisiones que permitan alcanzar las metas establecidas. Harold Koontz, Heinz Wehrich</p>	<p>controlar para alcanzar los objetivos deseados, a través de medios, métodos o manera de ejecutar ciertas actividades” Idalberto Chiavenato.</p> <p>Toma de decisiones “el foco aquí esta en las decisiones administrativas, respecto al verdadero trabajo del gerente; decidir que lograr y cómo lograrlo es el reto vital del gerente. El que toma las decisiones limitado por la razón económica de la utilidad marginal y el comportamiento económico bajo incertidumbres”. Schlaifer.</p> <p>El liderazgo “es la capacidad que tiene una persona para lograr que otras lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que se coordinen eficazmente para ello todo con base en la confianza que les infunda y en su habilidad para persuadirlos”. Reyes Ponce.</p>	<p>Y2 Personal</p> <p>Y3 Toma de Decisiones</p> <p>Y4 Liderazgo</p>	<p>Desempeño Capacidades Entrenamiento</p> <p>Conocimientos Habilidades Mejora continua</p> <p>Comunicación Reputación Relevancia</p>
--	---	---	---	---

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio se enmarcó en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo Básico, como consecuencia del estudio de hechos y consecuencias respecto a la incidencia de las variables en estudio.

El cual es sustentado por Sánchez, y Reyes (1996, p.54) al decir que la investigación básica "...se caracteriza por llevarse a cabo en los laboratorios; y que contribuye a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes....".

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación para el trabajo es el Descriptivo – Correlacional.

Sampieri R. (2004). Metodología de la Investigación. *Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.*

Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Método

Para la investigación se utilizó el método inductivo, deductivo y correlacional; porque se buscó conocer y determinar la relación del desempeño laboral y la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica.

- **Método Inductivo:** Permite obtener conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.
- **Método Deductivo:** Permite el razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Para partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.
- **Método Correlacional:** Permite estudiar la relación que existe entre las variables de estudio.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. Observación:

Proceso de conocimiento por el cual se percibió rasgos característicos de nuestro objeto de estudio. Esta permitió complementar las técnicas siguientes, teniendo así una visión global del estudio.

2. Análisis Bibliográfico y Documental:

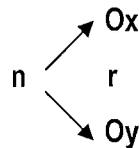
De los libros y artículos u otros documentos, como fuentes de información que fueron debidamente analizados, comparados y comentados. Los textos en consulta para la elaboración de la investigación, fueron tomadas de la biblioteca de la universidad y la biblioteca especializada de la FCE.

3. Encuesta:

El propósito de la encuesta fue determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio, es decir cuál es el estado actual en que se encontraron. La encuesta realizada estuvo dirigido a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Yauli Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica.

3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el estudio se utilizó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:



Donde:

- n: muestra
- O: observación
- x: desempeño laboral
- y: eficiencia de gestión
- r: relación de variables

Sampieri R. (2004). Metodología de la Investigación. *Los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos,*

objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto (razones por la que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales).

3.7. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.7.1. Población y Muestra y Muestreo

La investigación abarcó tomando como referencia los 35 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica.

3.7.1. Muestreo

El muestreo fue el no probabilístico por conveniencia, ya que convino tomar la referencia de los 35 trabajadores administrativos.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas empleadas para adjuntar y capturar datos fueron las siguientes:

Para la recolección de datos primarios:

- Identificación de la muestra.
- Procesos de observación.

Para la recolección de datos secundarios:

- Recopilación de las fuentes bibliográficas.
- Aplicación del instrumento.
- Proceso de encuestas.
- Tabulación de datos.

3.9. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 22.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los trabajadores encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio en la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial con la prueba de chi-cuadrado y el índice de correlación "r" de Person de comparación de proporciones independientes.
- e. Se empleó el paquete estadístico SPSS 22.

CAPÍTULO IV

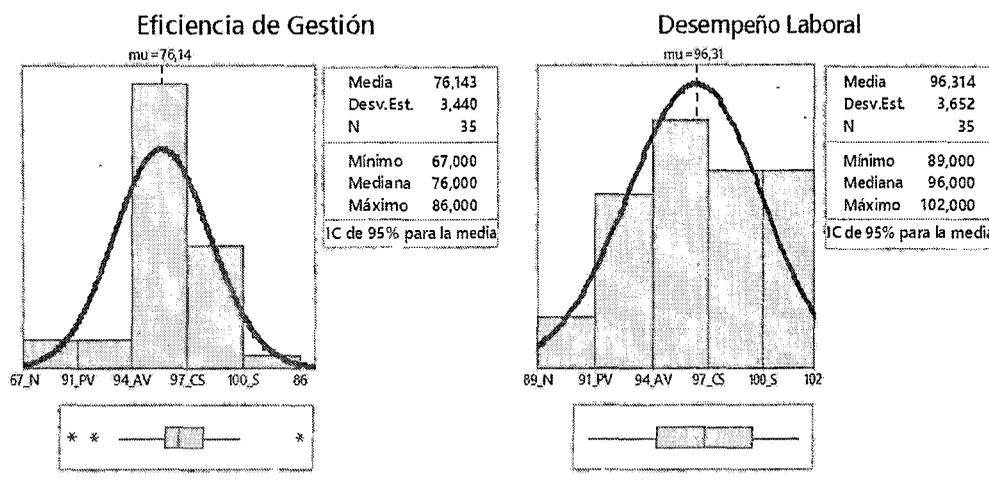
RESULTADOS

Para la obtención de los resultados y por ende del cumplimiento de los objetivos de investigación, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición para medir ambas variables en estudio en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Anchonga. Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a recodificar las respectivas variables en estudio, con lo cual se ha generado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz de información distribuido en variables y casos) a partir del cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: tablas de resumen simple, tablas de contingencia, diagrama de barras simple y compuesta, así como de la estadística inferencial para la contrastación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba de independencia Chi Cuadrado y el índice de correlación "r" de Pearson a fin de obtener la significancia de la relación de influencia de la primera variables sobre la segunda variable. Posteriormente se hizo la respectiva discusión de los resultados que se ha obtenido, para lo cual se ha tenido presente la estructura de las variables de estudio ya sea a nivel general y

a nivel de sus dimensiones; para lo cual se ha tomado como referencia el marco teórico y los respectivos antecedentes del estudio; a partir del cual se han obtenido las respectivas conclusiones del trabajo de investigación.

Como herramienta de apoyo, se ha utilizado el programa IBM SPSS Versión 22.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales) con lo cual se contrasto la veracidad de los resultados, asimismo se realizó las simulaciones de los modelos estadísticos.

Gráfico 1. Estadísticas de resumen de las variables..



Elaboración propia.

En el gráfico 1 se observa las estadísticas descriptivas en general de ambas variables, como podemos observar la media para la eficiencia de gestión es de 76,14 y para el Desempeño Laboral es de 96,31 de la cual se ha generado los rangos respectivos para las variables (N: nunca, PV: pocas veces, AV: a veces, CS: casi siempre, S: siempre) que aparecen al pie del histograma de frecuencia generado con las puntuaciones de la aplicación del instrumento de medición; asimismo la forma del histograma muestra que los datos siguen una distribución normal por lo que se utilizara los elementos de la estadística inferencial para la verificación de las hipótesis de investigación, asimismo los diagramas de caja confirma la normalidad de los datos. Las estadísticas de dispersión muestran que para la primera es de 3,44 y para la segunda es de 3,65 unidades.

4.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1.1. RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS

TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE

ANCHONGA

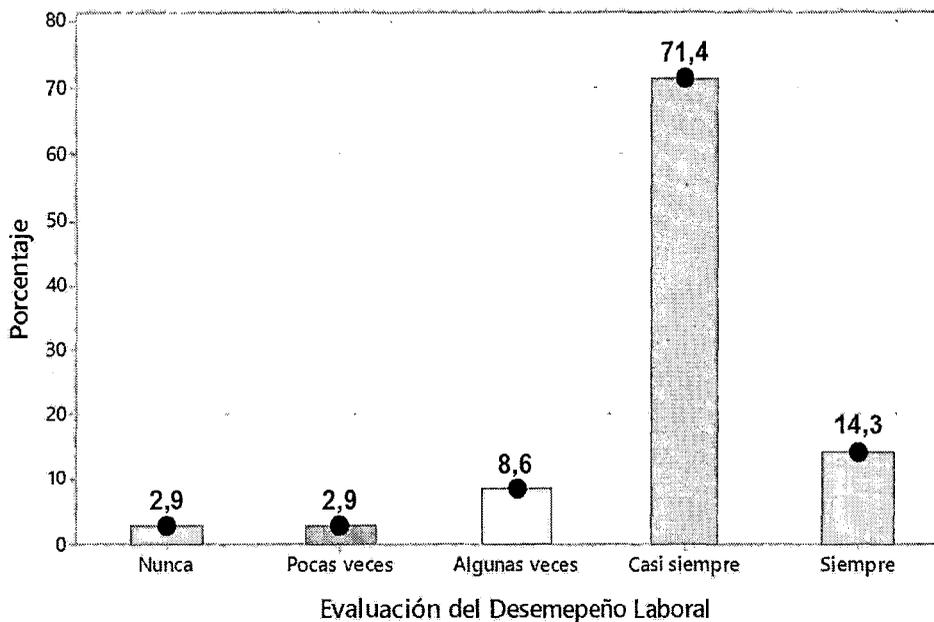
El instrumento de medición fue aplicado en los sujetos de la muestra y luego la información fue recodificada de acuerdo a la estructura y diseño del instrumento de medición y finalmente los resultados se muestran en las siguientes tablas. De esta manera se presenta en primer lugar el resultado general de la variable, luego se presenta los resultados de las correspondientes dimensiones y finalmente en los ítems que conforman la variable independiente.

Tabla 1. *Resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anchonga.*

Evaluación del Desempeño Laboral	f	%
Nunca	1	2,9
Pocas veces	1	2,9
Algunas veces	3	8,6
Casi siempre	25	71,4
Siempre	5	14,3
Total	35	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 2. *Diagrama de la Evaluación del Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anchonga.*



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: Tabla 1.

Los resultados muestran que el 2,9% de los casos consideran que nunca existe el desempeño laboral, el 2,9% consideran que pocas veces existe, el 8,6% consideran que algunas veces existe, el 71,4% consideran que casi siempre existe el desempeño laboral y el 14,3% consideran que siempre existe el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.

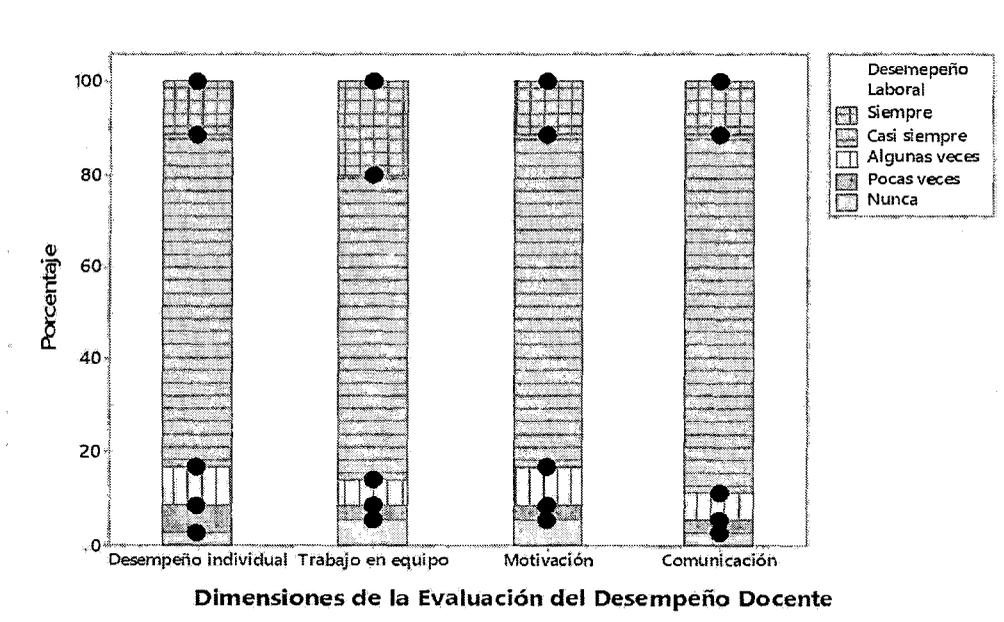
27

Tabla 2. Resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral en sus dimensiones en la Municipalidad Distrital de Anchonga.

Categoría	Desempeño personal		Trabajo en equipo		Motivación		Comunicación	
	f	%	F	%	f	%	f	%
Nunca	1	2,9	2	5,7	2	5,7	1	2,9
Pocas veces	2	5,7	1	2,9	1	2,9	1	2,9
Algunas veces	3	8,6	2	5,7	3	8,6	2	5,7
Casi siempre	25	71,4	23	65,7	25	71,4	27	77,1
Siempre	4	11,4	7	20,0	4	11,4	4	11,4
Total	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 3. Diagrama de la Evaluación del Desempeño Laboral a nivel de sus dimensiones en la Municipalidad Distrital de Anchonga.



Fuente: Tabla 2.

Los resultados de la tabla 2 muestran:

- Para la dimensión de DESEMPEÑO PERSONAL: el 2,9% de los casos consideran que nunca existe, el 5,7% consideran que pocas veces existe, el 8,6% consideran que algunas veces existe, el 71,4% consideran que casi siempre existe y el 11,4% consideran que siempre existe el desempeño laboral en su componente de desempeño personal.

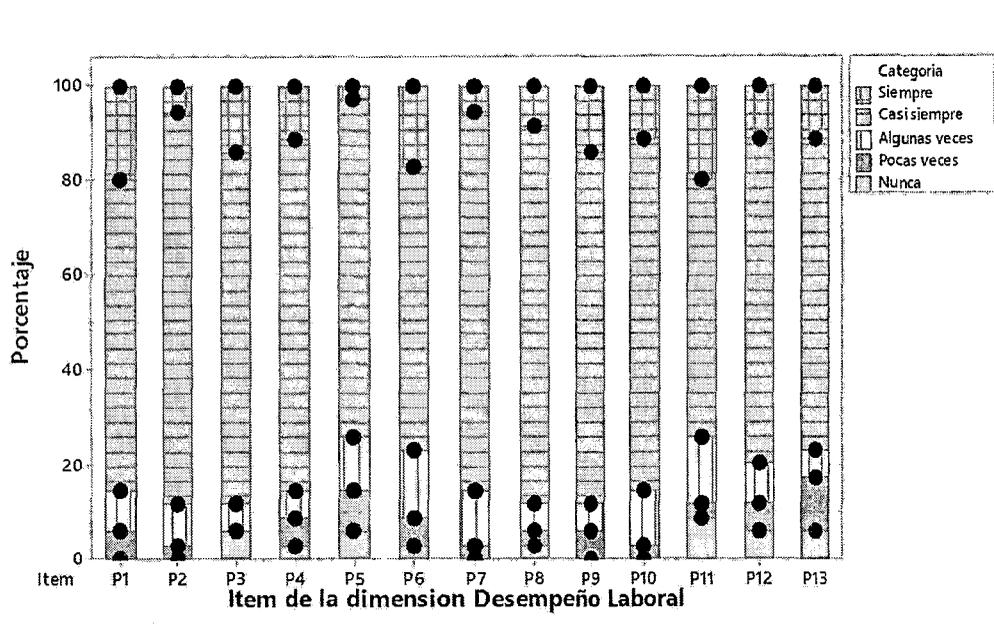
- Para la dimensión de TRABAJO EN EQUIPO: el 5,7% de los casos consideran que nunca existe, el 2,9% consideran que pocas veces existe, el 5,7% consideran que algunas veces existe, el 65,7% consideran que casi siempre existe y el 20,0% consideran que siempre existe el desempeño laboral en su componente de trabajo en equipo.
- Para la dimensión de MOTIVACIÓN: el 5,7% de los casos consideran que nunca existe, el 2,9% consideran que pocas veces existe, el 8,6% consideran que algunas veces existe, el 71,4% consideran que casi siempre existe y el 11,4% consideran que siempre existe el desempeño laboral en su componente de motivación.
- Para la dimensión de COMUNICACIÓN: el 2,9% de los casos consideran que nunca existe, el 2,9% consideran que pocas veces existe, el 5,7% consideran que algunas veces existe, el 77,1% consideran que casi siempre existe y el 11,4% consideran que siempre existe el desempeño laboral en su componente de comunicación.

Tabla 3. Resultados del comportamiento de los ítems de la dimensión desempeño personal en la Municipalidad Distrital de Anchonga.

Item	Nunca		Pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P1	0	0,0	2	5,7	3	8,6	23	65,7	7	20,0	35	100,0
P2	0	0,0	1	2,9	3	8,6	29	82,9	2	5,7	35	100,0
P3	2	5,7	0	0,0	2	5,7	26	74,3	5	14,3	35	100,0
P4	1	2,9	2	5,7	2	5,7	26	74,3	4	11,4	35	100,0
P5	2	5,7	3	8,6	4	11,4	25	71,4	1	2,9	35	100,0
P6	1	2,9	2	5,7	5	14,3	21	60,0	6	17,1	35	100,0
P7	0	0,0	1	2,9	4	11,4	28	80,0	2	5,7	35	100,0
P8	1	2,9	1	2,9	2	5,7	28	80,0	3	8,6	35	100,0
P9	0	0,0	2	5,7	2	5,7	26	74,3	5	14,3	35	100,0
P10	0	0,0	1	2,9	4	11,4	26	74,3	4	11,4	35	100,0
P11	3	8,6	1	2,9	5	14,3	19	54,3	7	20,0	35	100,0
P12	2	5,7	2	5,7	3	8,6	24	68,6	4	11,4	35	100,0
P13	2	5,7	4	11,4	2	5,7	23	65,7	4	11,4	35	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 4. Diagrama de la Evaluación del Desempeño Laboral en su dimensión desempeño Personal en la Municipalidad Distrital de Anchonga.



Fuente: Tabla 3.

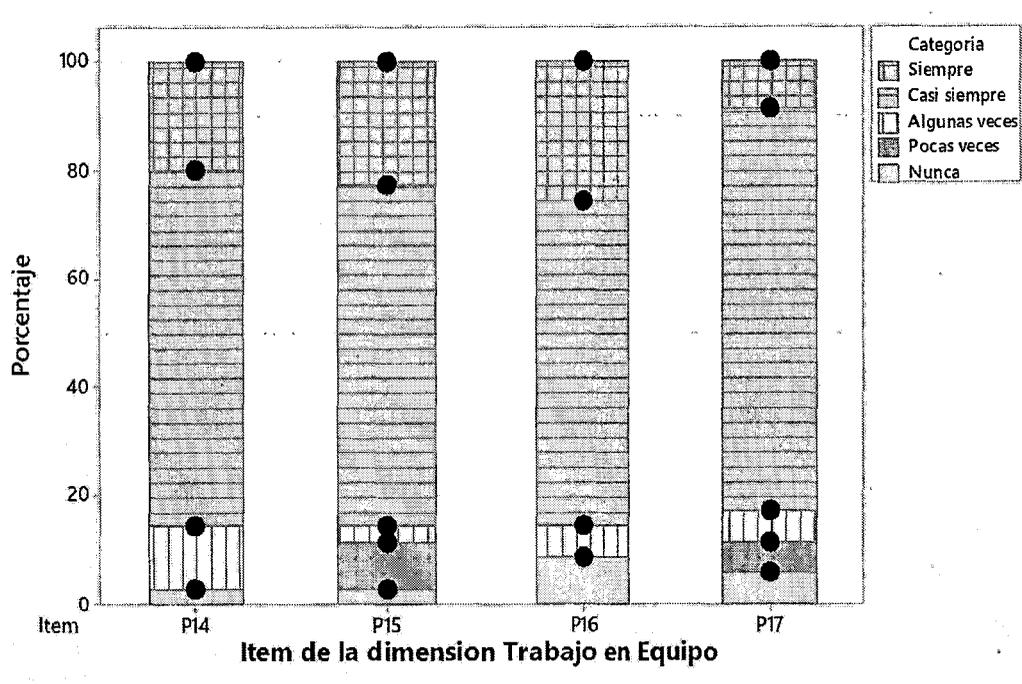
En la tabla N° 3 observamos los resultados de los ítems en la dimensión de desempeño personal. Como podemos observar en general el grupo de los trece ítems tienen un comportamiento homogéneo, es decir en todos los casos la tendencia de los ítems está orientado de forma significativa a la alternativa *casi siempre* que tienen las tasas porcentuales más altas. Por lo cual estos resultados dan validez al instrumento utilizado, en el sentido que la tendencia del resultado general del desempeño laboral está acorde con la dimensión de desempeño laboral.

Tabla 4. Resultados del comportamiento de los ítems de la dimensión trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Anchonga.

Item	Nunca		Pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P14	1	2,9	0	0,0	4	11,4	23	65,7	7	20,0	35	100,0
P15	1	2,9	3	8,6	1	2,9	22	62,9	8	22,9	35	100,0
P16	3	8,6	0	0,0	2	5,7	21	60,0	9	25,7	35	100,0
P17	2	5,7	2	5,7	2	5,7	26	74,3	3	8,6	35	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 5. Diagrama de la Evaluación del Desempeño Laboral en su dimensión trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Anchonga.



Fuente: Tabla 4.

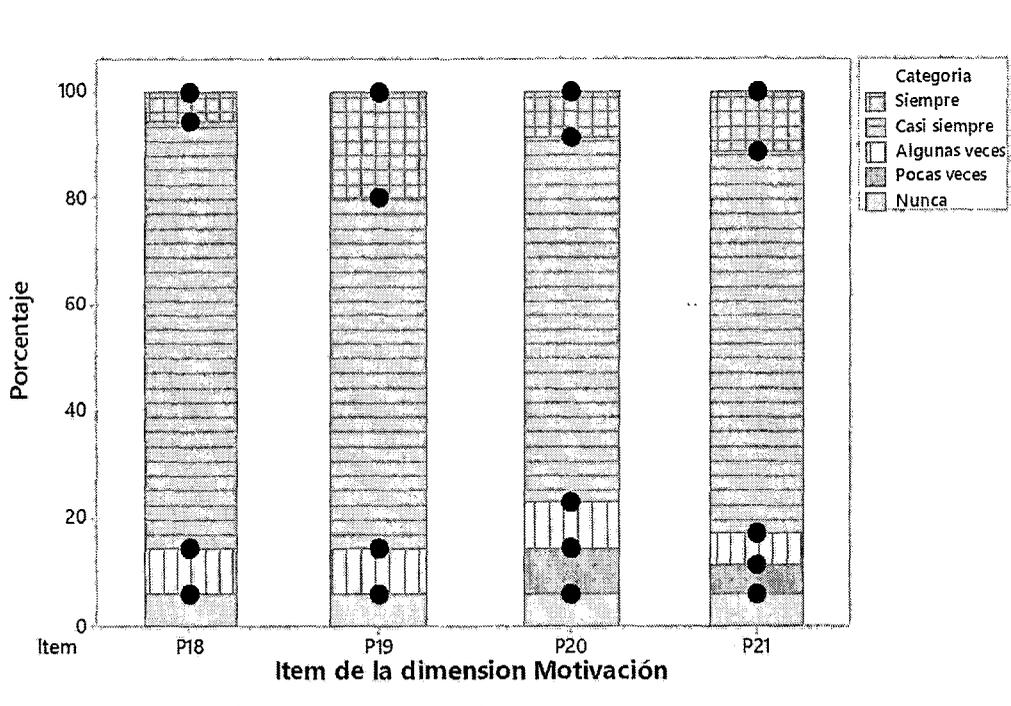
En la tabla N° 4 observamos los resultados de los ítems en la dimensión de trabajo en equipo. Como podemos observar en general el grupo de los cuatro ítems vuelven a tener un comportamiento homogéneo, es decir en todos los casos la tendencia de los ítems está sobre la categoría *casi siempre* por tener los porcentajes más altos, así pues en el ítem catorce asume un valor de 65,7%, en el ítem quince asumen un valor de 62,9, en el ítem dieciséis asume un valor de 60% y en el ítem diecisiete asumen un valor de 71.3%.

Tabla 5. Resultados del comportamiento de los ítems de la dimensión motivación en la Municipalidad Distrital de Anchonga.

Item	Nunca		Pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P18	2	5,7	0	0,0	3	8,6	28	80,0	2	5,7	35	100,0
P19	2	5,7	0	0,0	3	8,6	23	65,7	7	20,0	35	100,0
P20	2	5,7	3	8,6	3	8,6	24	68,6	3	8,6	35	100,0
P21	2	5,7	2	5,7	2	5,7	25	71,4	4	11,4	35	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 6. Diagrama de la Evaluación del Desempeño Laboral en su dimensión motivación en la Municipalidad Distrital de Anchonga.



Fuente: Tabla 5.

De igual manera en la tabla N° 5 podemos observar los resultados de los ítems en la dimensión de motivación; cómo podemos observar en el ítem dieciocho el valor más alto obtenido es del 80%; en el ítem diecinueve el valor más alto obtenido es de 65,7%; en el ítem veinte el valor más alto obtenido es de 68,6% y en el ítem veintiuno el valor más alto obtenido es de 71,4%. En cada uno de ellos la tendencia sigue siendo la misma de prevalecer la categoría *casi siempre*.

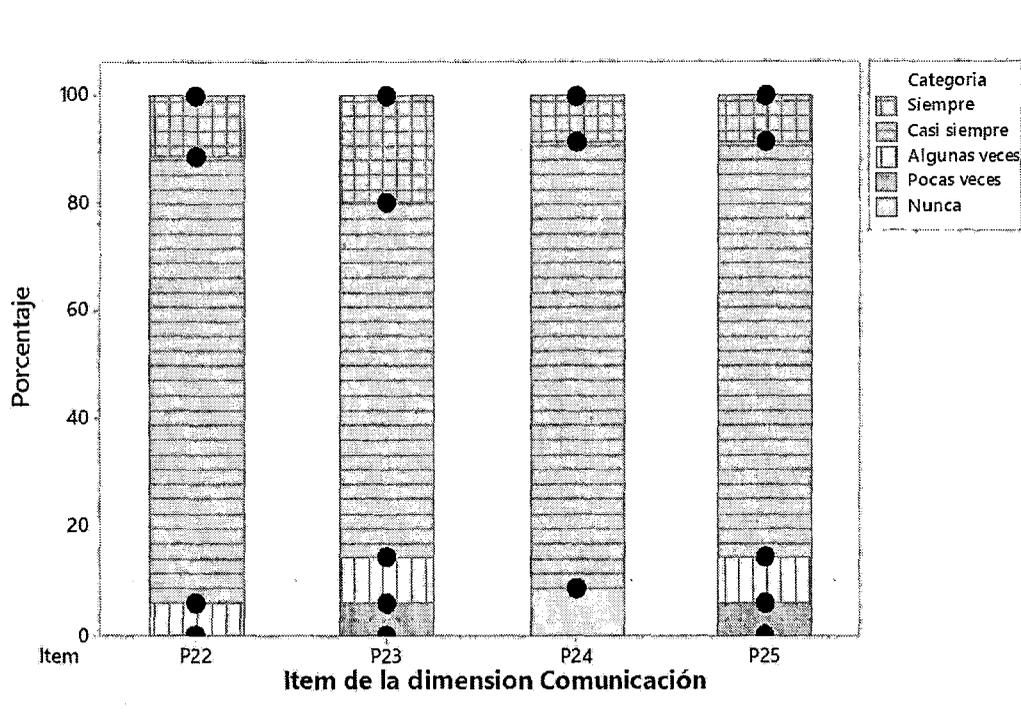
Tabla 6. Resultados del comportamiento de los ítems de la dimensión comunicación en la Municipalidad Distrital de Anchonga.

Item	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	Total	Porcentaje Siempre	Porcentaje Casi siempre	Porcentaje Algunas veces	Porcentaje Pocas veces	Porcentaje Nunca	
P22	0	0,0	0	0,0	2	5,7	29	82,9	4	11,4	35	100,0
P23	0	0,0	2	5,7	3	8,6	23	65,7	7	20,0	35	100,0
P24	3	8,6	0	0,0	0	0,0	29	82,9	3	8,6	35	100,0
P25	0	0,0	2	5,7	3	8,6	27	77,1	3	8,6	35	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

22

Gráfico 7. Diagrama de la Evaluación del Desempeño Laboral en su dimensión Comunicación en la Municipalidad Distrital de Anchonga.



Fuente: Tabla 6.

En la tabla N° 6 podemos observar los resultados de la prevalencia porcentual en cada uno de los ítems de la dimensión de comunicación, observamos que en el ítem veintidós prevalece la categoría *casi siempre* con un 82,9% de los casos; en el ítem veintitrés prevalece nuevamente la categoría *casi siempre* con un 65,7% de los casos, en el ítem veinticuatro prevalece la categoría *casi siempre* con un 82,9% de los casos y en el ítem veinticinco prevalece la categoría *casi siempre* con un 77,1% de los casos. Igualmente la prevalencia de la categoría *casi siempre* es absoluta a lo largo de la dimensión.

4.1.2. RESULTADOS DE LA EFICIENCIA DE GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCHONGA

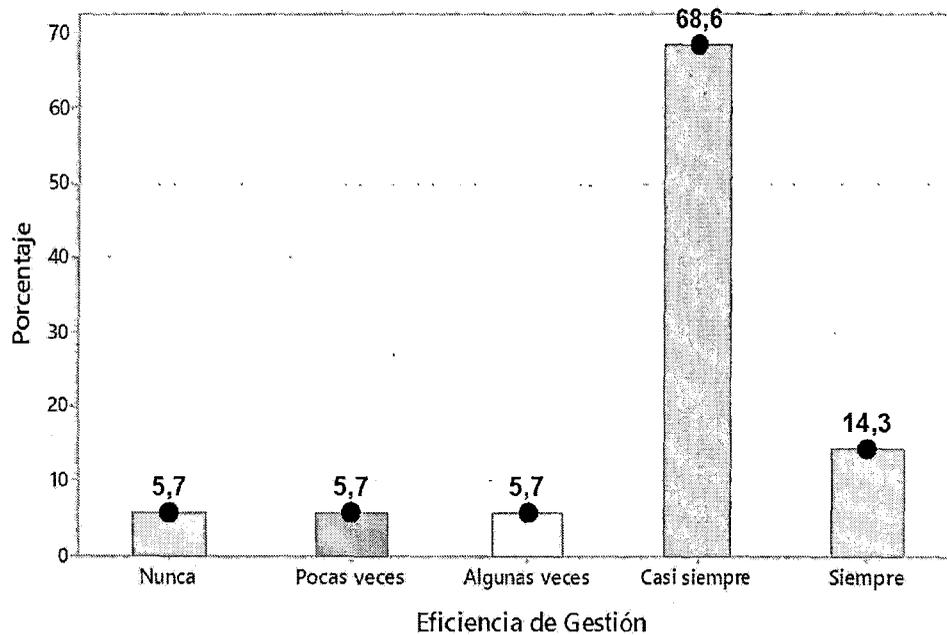
Luego de haber realizado el estudio de la variable independiente referido al desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Anchonga, procederemos a realizar el estudio de la variable dependiente referido a la evaluación de la Eficiencia de la Gestión en la Municipalidad del distrito de Anchonga.

Tabla 7. Resultados de la Eficiencia de Gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga.

Eficiencia de Gestión	f	%
Nunca	2	5,7
Pocas veces	2	5,7
Algunas veces	2	5,7
Casi siempre	24	68,6
Siempre	5	14,3
Total	35	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 2. Diagrama de la Eficiencia de Gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga.



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: Tabla 9.

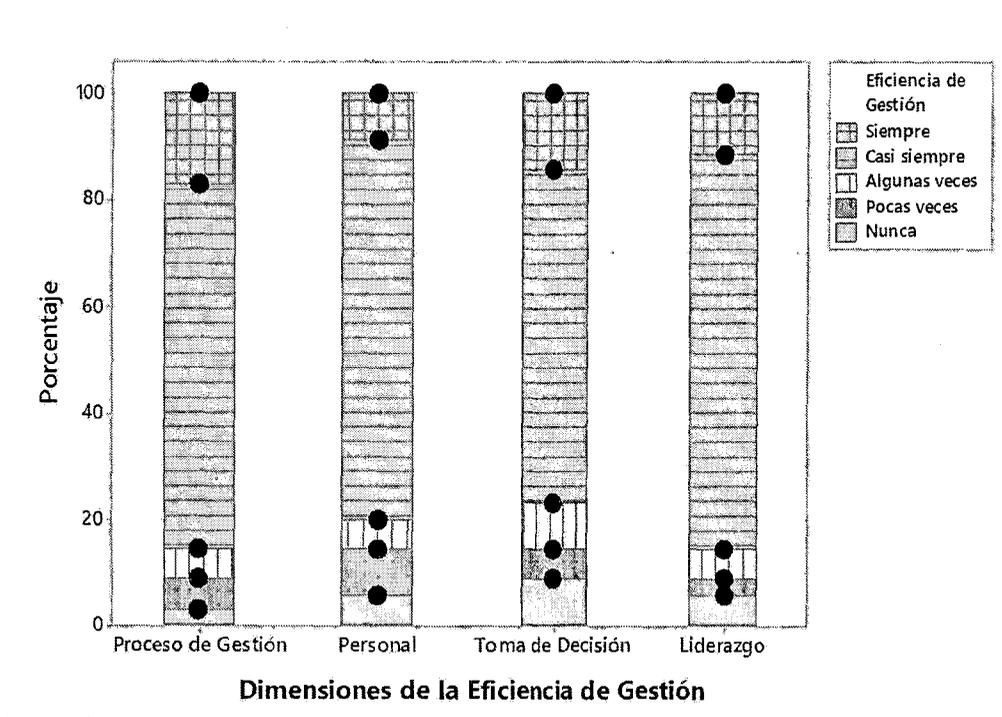
En la tabla N° 7 tenemos los resultados de la Eficiencia en la Gestión en su forma general, como podemos observar existen 5,7% de los casos que consideran que nunca ha existido una eficiencia en la gestión, el 5,7% de los casos consideran que pocas veces han existido una eficiencia de gestión, el 5,7% consideran que algunas veces ha existido una eficiencia de gestión, el 68,6% de los casos consideran que casi siempre ha existido una eficiencia en la gestión y el 14,3% de los casos consideran que siempre ha existido la eficiencia de gestión.

Tabla 8. Resultados de la Eficiencia de Gestión en sus dimensiones en la Municipalidad Distrital de Anchonga.

Categoría	Proceso de Gestión		Personal		Toma de Decisión		Liderazgo	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	1	2,9	2	5,7	3	8,6	2	5,7
Pocas veces	2	5,7	3	8,6	2	5,7	1	2,9
Algunas veces	2	5,7	2	5,7	3	8,6	2	5,7
Casi siempre	24	68,6	25	71,4	22	62,9	26	74,3
Siempre	6	17,1	3	8,6	5	14,3	4	11,4
Total	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 3. Diagrama de la Eficiencia de Gestión a nivel de sus dimensiones en la Municipalidad Distrital de Anchonga.



Fuente: Tabla 2.

En la tabla N° 8 observamos los resultados de la Eficiencia en la Gestión en sus correspondientes dimensiones.

- Para la dimensión de PROCESO DE GESTIÓN: el 2,9% de los casos consideran que nunca existe, el 5,7% consideran que pocas veces existe, el

5,7% consideran que algunas veces existe, el 68,6% consideran que casi siempre existe y el 17,1% consideran que siempre existe el proceso de gestión como parte de la Eficiencia de Gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga.

- Para la dimensión de PERSONAL: el 5,7% de los casos consideran que nunca existe, el 8,6% consideran que pocas veces existe, el 5,7% consideran que algunas veces existe, el 71,4% consideran que casi siempre existe y el 8,6% consideran que siempre existe el proceso de eficiencia personal como parte de la Eficiencia de Gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga.
- Para la dimensión de TOMA DE DECISIÓN: el 8,6% de los casos consideran que nunca existe, el 5,7% consideran que pocas veces existe, el 8,6% consideran que algunas veces existe, el 62,9% consideran que casi siempre existe y el 14,3% consideran que siempre existe la toma de decisiones como parte de la Eficiencia de Gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga.
- Para la dimensión de LIDERAZGO: el 5,7% de los casos consideran que nunca existe, el 2,9% consideran que pocas veces existe, el 5,7% consideran que algunas veces existe, el 74,3% consideran que casi siempre existe y el 11,4% consideran que siempre existe un liderazgo como parte de la Eficiencia de Gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga.

4.1.3. ESTUDIO DE LA RELACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y LA EFICIENCIA DE GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCHONGA

Luego de haber realizado el estudio de las variables de forma independiente en sí forma general y a nivel de sus dimensiones, procederemos a realizar el estudio de la relación de las variables cuyo resultado se muestran en la siguiente tabla:

Notamos que el 2,9% (1) de los casos tienen una percepción que nunca existe un buen desempeño laboral y que al mismo tiempo nunca existe una eficiencia de gestión; el 2,9% (1) de los casos tienen una percepción que pocas veces existe un buen desempeño laboral y que al mismo tiempo nunca existe una eficiencia de gestión; el 2,9% (1) de los casos tienen una percepción que algunas veces existe un buen desempeño laboral y que al mismo tiempo pocas

veces existe una eficiencia de gestión; el 2,9% (1) de los casos tienen una percepción que algunas veces existe un buen desempeño laboral y que al mismo tiempo algunas veces existe una eficiencia de gestión; el 2,9% (1) de los casos tienen una percepción que algunas veces existe un buen desempeño laboral y que al mismo tiempo casi siempre existe una eficiencia de gestión; el 2,9% (1) de los casos tienen una percepción que casi siempre existe un buen desempeño laboral y que al mismo tiempo pocas veces existe una eficiencia de gestión; el 2,9% (1) de los casos tienen una percepción que casi siempre existe un buen desempeño laboral y que al mismo tiempo algunas veces existe una eficiencia de gestión; el 65,7% (23) de los casos tienen una percepción que casi siempre existe un buen desempeño laboral y que al mismo tiempo casi siempre existe una eficiencia de gestión; el 14,3% (5) de los casos tienen una percepción que siempre existe un buen desempeño laboral y que al mismo tiempo siempre existe una eficiencia de gestión.

Tabla 9. Resultados de la relación del Desempeño Laboral y la Eficiencia de Gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga.

Eficiencia de Gestión	Desempeño Laboral										Total	
	Nunca		Pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Nunca	1	2,9	1	2,9	-	-	-	-	-	-	2	5,7
Pocas veces	-	-	-	-	1	2,9	1	2,9	-	-	2	5,7
Algunas veces	-	-	-	-	1	2,9	1	2,9	-	-	2	5,7
Casi siempre	-	-	-	-	1	2,9	23	65,7	-	-	24	68,6
Siempre	-	-	-	-	-	-	-	-	5	14,3	5	14,3
Total	1	2,9	1	2,9	3	8,6	25	71,4	5	14,3	35	100,0
$\chi^2=79$				gl=16				n=35				

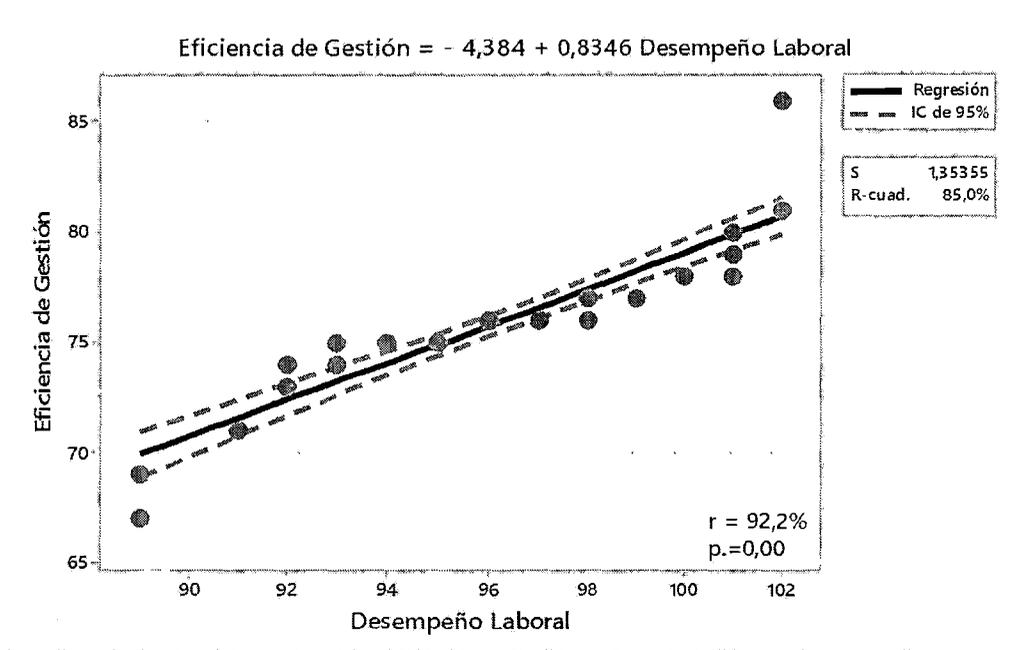
Fuente: Encuesta aplicada.

Asimismo de la tabla podemos observar sus correspondientes estadísticas de resumen, pues por tratarse de variables categorizadas se ha procedido a utilizarla estadística Chi Cuadrado. Así pues la estadística Chi

A

Cuadrado obtenido es de $\chi^2=79$ y el valor tabulado o crítico es $\chi^2 (gl=16)=26,3$ luego de comparar estos valores se tiene: $79>26,3$ por lo que se concluye que las variables están relacionadas. Este resultado lo podemos observar al estudiar el gráfico N° 10 y observar que los resultados son muy significativos al nivel de 0,05.

Gráfico 10. Diagrama de la de la relación del Desempeño Laboral y la Eficiencia de Gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga.



Fuente: Tabla 2.

Para determinar la intensidad de la relación entre las variables, utilizaremos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición para lo cual utilizaremos la estadística "r" de Pearson que la define como:

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y): La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

S: Las desviaciones estándar de las variables respectivas.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$\rho \neq 0$$

15

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α) Y NIVEL DE CONFIANZA (γ)

Nos está representando el error de tipo I que se comete al tomar la decisión estadística. Su complemento representa el nivel de confianza (γ)

$$\alpha = 0,05 = 5\% \Rightarrow \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

La variable aleatoria (x) sigue una distribución "t" con 33 grados de libertad; es decir:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado " Vt " de la prueba para 33 grados de libertad (bilateral) y 0,05 de significancia es de 2,035 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas) por lo que las regiones generadas son:

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (Vc) de la "t".

$$t = Vc = 0,922 \sqrt{\frac{35-2}{1-0,922^2}} = 14$$

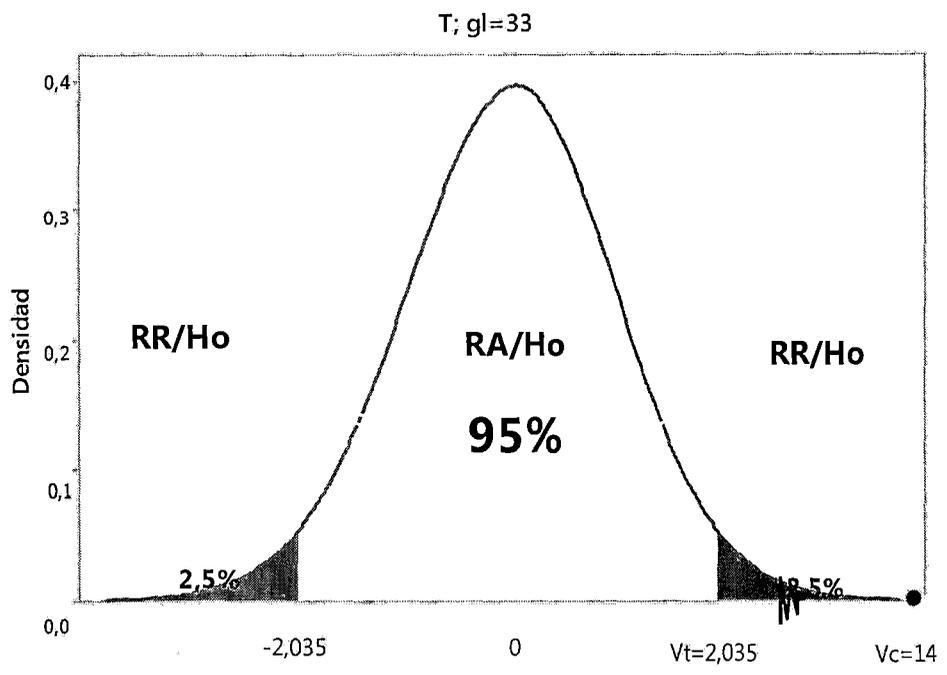
e) TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado y el valor crítico de la misma lo tabulamos en la gráfica de la función "t", de la cual podemos deducir que $Vc > Vt$ ($14 > 2,035$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

El desempeño laboral se relaciona de manera significativa en la eficiencia de la gestión del personal administrativo en la

Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes,
Región de Huancavelica durante el periodo 2013.

GRÁFICO 11. Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis.



Fuente: Generado con el Software Estadístico.

Además se deduce que la probabilidad asociada al modelo es $p=0,05 < 0,05$ por lo que se confirma la hipótesis alterna.

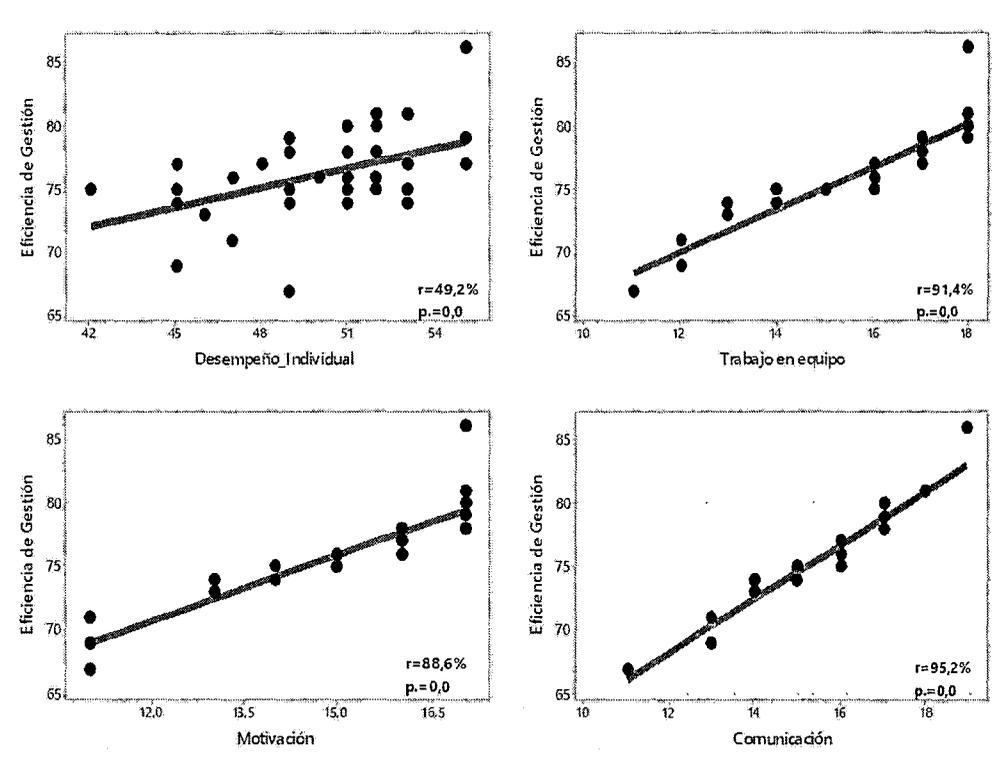
4.1.4. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 10. Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.

Dimensiones del Desempeño Laboral	Estadísticas			
	r	n	Sig.	Ho
Desempeño personal	49,2%	35	-	Rechaza
Trabajo en equipo	91,4%	35	-	Rechaza
Motivación	88,6%	35	-	Rechaza
Comunicación	95,2%	35	-	Rechaza

Fuente: Software estadístico.

GRÁFICO 13. Diagrama de dispersión para la relación de las variables.



Fuente: Software estadístico.

Utilizando la misma metodología para la docimacia de la hipótesis general, se procederá a validar las hipótesis específicas de investigación, para lo cual en la tabla 10 y gráfico 11 se muestran los resultados sobre los cuales se validara. Notemos que todas las líneas tienen pendiente positiva.

a) PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

El nivel de desempeño personal de los administrativos no se relaciona de manera significativa en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, región de Huancavelica durante el periodo 2013.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El nivel de desempeño personal de los administrativos se relaciona de manera significativa en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, región de Huancavelica durante el periodo 2013.

DISCUSIÓN

De la tabla 10 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=49,2\%$ la misma que tienen asociado un contraste de significancia de $p.=0,00<0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptarla hipótesis alterna, es decir:

El nivel de desempeño personal de los administrativos se relaciona de manera significativa en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, región de Huancavelica durante el periodo 2013 con un 95% de confianza.

b) PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

El nivel de trabajo en equipo de los administrativos no se relaciona de manera significativa en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, región de Huancavelica durante el periodo 2013.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El nivel de trabajo en equipo de los administrativos se relaciona de manera significativa en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, región de Huancavelica durante el periodo 2013.

DISCUSIÓN

De la tabla 10 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=91,4\%$ la misma que tienen asociado un contraste de significancia de $p.=0,00<0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptarla hipótesis alterna, es decir:

El trabajo en equipo de los administrativos se relaciona de manera significativa en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, región de Huancavelica durante el periodo 2013 con un 95% de confianza.

c) PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

El nivel de motivación de los administrativos no se relaciona de manera significativa en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, región de Huancavelica durante el periodo 2013.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El nivel de motivación de los administrativos se relaciona de manera significativa en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, región de Huancavelica durante el periodo 2013.

DISCUSIÓN

De la tabla 10 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es $r=88,6\%$ la misma que tienen asociado un contraste de significancia de $p.=0,00<0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptarla hipótesis alterna, es decir:

El nivel de motivación de los administrativos se relaciona de manera significativa en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, región de Huancavelica durante el periodo 2013 con un 95% de confianza.

d) PRUEBA DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

El nivel de comunicación de los administrativos no se relaciona de manera significativa en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, región de Huancavelica durante el periodo 2013.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El nivel de comunicación de los administrativos se relaciona de manera significativa en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, región de Huancavelica durante el periodo 2013.

DISCUSIÓN

De la tabla 10 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es $r=92,5\%$ la misma que tienen asociado un contraste de significancia de $p.=0,00<0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptarla hipótesis alterna, es decir:

El nivel de comunicación de los administrativos se relaciona de manera significativa en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, región de Huancavelica durante el periodo 2013, con un 95% de confianza.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De los resultados obtenidos, se ha evidenciado que existe una relación positiva y significativa entre la Eficiencia de Gestión y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Anchonga.

En general la relación obtenida es de 92,2% que nos indica la intensidad de la relación entre las variables en estudio; de manera similar también podemos observar los resultados de la relación en sus correspondientes dimensiones, obteniendo la correlación mas baja en la dimensión de desempeño personal con un índice de 49,2%, seguido de la dimensión de motivación con un índice de 88,6% luego de la dimensión de trabajo en equipo con un índice de 91,4% y finalmente en la dimensión de comunicación con un índice de 95,2%.

Estos resultados están en la misma línea que Alvarez (2001) en el sentido que la cultura y el clima organizacional son indicadores que refuerzan la reacción entre las variables, pues dichos conceptos implícitamente contienen información sobre los valores, principios, ceremonias y los mismos líderes de la organización.

Asimismo el estudio de Canales (2008) pone en relieve la importancia de los resultados de la investigación pues da aportes que permiten ser incorporados en la Gestión Integral con perspectivas de introducir nuevas variables como la competitividad de las organizaciones.

Finalmente es necesario poner énfasis los resultados de Franco (2007) que pone sobre el tapete las competencias generadas del Desempeño Laboral que contribuye a que la relación identificada sea mas consistente en grupos de trabajadores de las organizaciones que evidentemente son positivas para los resultados de la presente investigación.

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que la relación entre el Desempeño Laboral y la Eficiencia de Gestión del personal administrativo es del 92,2% de los casos en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, Región de Huancavelica durante el periodo del 2013, dicha relación es positiva y significativa.
2. Se ha determinado que la relación entre el Desempeño Laboral en su dimensión Desempeño Personal y la Eficiencia de Gestión del personal administrativo es del 49,2% de los casos en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, Región de Huancavelica durante el periodo del 2013, dicha relación es positiva y significativa.
3. Se ha determinado que la relación entre el Desempeño Laboral en su dimensión Trabajo en equipo y la Eficiencia de Gestión del personal administrativo es del 91,4% de los casos en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, Región de Huancavelica durante el periodo del 2013, dicha relación es positiva y significativa.
4. Se ha determinado que la relación entre el Desempeño Laboral en su dimensión de Motivación y la Eficiencia de Gestión del personal administrativo es del 88,6% de los casos en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, Región de Huancavelica durante el periodo del 2013, dicha relación es positiva y significativa.
5. Se ha determinado que la relación entre el Desempeño Laboral en su dimensión Comunicación y la Eficiencia de Gestión del personal administrativo es del 95,2% de los casos en la Municipalidad Distrital de Anchonga, provincia de Angaraes, Región de Huancavelica durante el periodo del 2013, dicha relación es positiva y significativa.



RECOMENDACIONES

Al concluir la investigación referente al desempeño laboral y la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica, se recomienda realizar lo siguiente:

- a. Tomar en cuenta cada uno de los componentes del proceso de la administración como la planificación, la organización, la dirección y el control, para el logro de los objetivos organizacionales.
- b. La eficiencia de la gestión va depender en que cada componente de la administración sea tomada en cuenta y ejecutada de manera efectiva a nivel de cada una de las áreas de la municipalidad.
- c. Diseñar canales de comunicación efectivas con el personal, por el cual se pueda conocer sus necesidades y requerimientos para un eficiente desempeño a nivel institucional.
- d. Incorporar factores estratégicos de motivación en cuanto al incremento y eficiencia del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguilar, M. (2003). *Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional*. México. (En red)
Disponible en: www.gestiopolis.com
2. Añorve Baños, Manuel. *Servicios Públicos Municipales*. México; Editorial Porrúa, 1998.
3. Brunet L (1999). "*El Clima de Trabajo en las Organizaciones*": Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
4. Chiavenato, I. (2001) *Administración de Recursos Humanos*.(3ª Ed.) Colombia: McGraw Hill.
5. Idalberto Chiavenato, "*Introducción a la teoría general de la administración*", 5ª edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2000.
6. Davis K., Newstrom J. (1999) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (2ª Ed.) México: McGraw-Hill.
7. Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. México; Pearson Educación, 1997.
8. Goncálves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. (En Red) Disponible en: www.calidad.org
9. Guerrero, Omar. *La Teoría de la Administración Pública*. México; Harla, 1986.
10. Harold koontz y Heinz Weihrich, "*Administración una perspectiva global*", 11ª edición, editorial McGraw Hill, México 1998.
11. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert "*Administración*". 6ª Edición. Editorial Pearson Educación. México. 1996.
12. Kolb, D. *Psicología de las Organizaciones*. Prentice Hall S.A., 1992, México D.F.
13. Goncalves, A. (2000). "*Fundamentos del clima organizacional*". Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

14. Martínez Assad, Carlos. *Municipios en Conflicto*. México; GV Editores e Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, 1985.
15. Oropeza Martínez, Humberto. *Administración Pública Municipal*. Estudio Preliminar del Municipio Libre. México; Editorial Trillas, 2001.
16. Palomino R. (2001). *Ser Humano y Trabajo. Clima Organizacional*. (En red) Disponible en: www.sht.com.ar
17. Reyes Ponce Agustín, "Administración moderna", Editorial Limusa, México. 2005
18. Robbins, S. (1999) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall
19. Stephen P. Robbins y Mary Coulter, "Administración" 5ª edición, Edición. Editorial Pearson Educación. México. 1996.
20. Stephen P. Robbins. *Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México; Prentice Hall, 1995.
21. Terry George R., Franklin Stephen G. "Principios de administración" 13ª edición, Editorial Compañía editorial Continental, S.A. de CV., México. 1985

ANEXO

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA EFICIENCIA DE GESTIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCHONGA, PROVINCIA DE ANGARAES, REGION HUANCAMELICA - PERIODO 2013”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE INVESTIGACIÓN
<p>¿Cómo se relaciona el desempeño laboral y la eficiencia de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica durante el periodo 2013?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cuál es el nivel del desempeño personal de los administrativos para la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica?</p> <p>¿Cuál es el nivel de influencia del trabajo en equipo del personal administrativo para la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica?</p> <p>¿Cuál es el nivel de motivación del personal administrativo para la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica?</p> <p>¿Cuál es el nivel de comunicación del personal administrativo para la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica?</p>	<p>Determinar la relación de la satisfacción laboral y la eficiencia de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica durante el periodo 2013.</p> <p>Objetivos Específicos: Conocer y describir el nivel del desempeño personal de los administrativos para la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica.</p> <p>Conocer y describir el nivel de influencia del trabajo en equipo del personal administrativo para la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica.</p> <p>Conocer y describir el nivel de motivación del personal administrativo para la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica.</p> <p>Conocer y describir el nivel de comunicación del personal administrativo para la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica.</p>	<p>La satisfacción laboral incide de manera significativa en la eficiencia de gestión del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica durante el periodo 2013.</p> <p>Hipótesis Específicas: El nivel del desempeño personal de los administrativos incide de manera significativa en la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica.</p> <p>El nivel de influencia del trabajo en equipo del personal administrativo incide de manera significativa para la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica.</p> <p>El nivel de motivación del personal administrativo incide de manera significativa para la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica.</p> <p>El nivel de comunicación del personal administrativo incide de manera significativa para la eficiencia de gestión en la Municipalidad Distrital de Anchonga, Provincia de Angaraes, Región Huancavelica.</p>	<p><u>Variable Independiente</u></p> <p>Desempeño Laboral (X)</p> <p><u>Variable Dependiente</u></p> <p>Eficiencia de Gestión (Y)</p>	<p>Desempeño personal</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Motivación</p> <p>Comunicación</p> <p>Proceso de Gestión</p> <p>Personal</p> <p>Toma de Decisiones</p> <p>Liderazgo</p>	<p>- Desempeño individual</p> <p>- Percepciones - Productividad - Compromiso - Empatía - Efectividad</p> <p>- Condiciones de trabajo - Estado de ánimo - Expectativas - Recompensas - Incentivos</p> <p>- Directa - Indirecta</p> <p>- Planificación - Organización - Dirección - Control</p> <p>- Desempeño - Capacidades - Entrenamiento</p> <p>- Conocimientos - Habilidades - Mejora continua</p> <p>- Comunicación - Reputación - Relevancia</p>	<p>El tipo de investigación que se empleó en la investigación es el de tipo Aplicada.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN El nivel de la investigación Descriptivo Correlacional.</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN El diseño propuesto para la investigación es experimental: transeccional - descriptivo correlacional.</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD m --> Ox m --> Oy Ox --- r --- Oy </pre> </div> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA La investigación abarcó tomando como referencia los 35 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Anchonga para el periodo 2013.</p>

BASE DE DATOS

DESEMPEÑO LABORAL																													EGP	
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	D1	D2	D3	DD4	TOT	EGP
5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	5	4	1	1	4	5	4	2	49	11	11	11	67	89
2	4	1	4	1	3	4	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	4	5	2	5	4	4	4	2	45	12	11	13	69	89
4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	47	12	11	13	71	91
3	4	1	5	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	46	13	13	14	73	92
5	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	53	13	13	14	74	92
5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	2	4	4	4	4	4	45	14	13	14	74	93
4	2	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	49	14	14	15	74	93
4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	1	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	1	4	51	14	14	15	74	93
4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	1	4	3	4	4	3	5	1	4	5	4	4	51	14	14	15	75	93
3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	1	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	15	15	15	75	94
4	4	4	2	4	4	4	5	3	4	1	2	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	51	15	15	15	75	94
5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	52	15	15	16	75	95
4	4	5	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	53	15	15	16	75	95
3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	1	3	42	16	15	16	75	95
4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	2	4	1	4	4	4	5	4	4	4	4	45	16	15	16	75	95
4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	4	2	4	2	4	4	47	16	15	16	76	96
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	5	5	4	47	16	16	16	76	96
4	4	4	5	2	4	2	4	4	5	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	50	16	16	16	76	96
2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	4	4	4	4	4	4	2	5	4	51	16	16	16	76	96
4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	5	5	4	1	5	1	4	4	4	4	4	52	16	16	16	76	97
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	52	16	16	16	76	98
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	1	5	3	4	2	4	4	4	4	5	53	16	16	16	77	98
4	4	5	4	3	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	55	16	16	16	77	98

DESEMPEÑO LABORAL

DESEMPEÑO LABORAL																												EGP		
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	D1	D2	D3	DD4	TOT	EGP
4	3	4	4	4	2	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	45	17	16	16	77	99
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	48	17	16	16	77	99
4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	49	17	16	17	78	100
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	2	4	4	4	3	4	3	4	4	51	17	16	17	78	100
5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	1	4	4	4	4	4	1	4	4	5	4	4	4	4	52	17	17	17	78	101
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	5	3	5	4	4	4	5	4	55	17	17	17	79	101
4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	49	18	17	17	79	101
4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	51	18	17	17	80	101
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	52	18	17	17	80	101
4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	52	18	17	18	81	102
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	53	18	17	18	81	102
5	4	4	3	4	4	5	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	55	18	17	19	86	102