

AÑO DE LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA Y DEL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(CREADA POR LEY N° 25265)



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

TESIS

**"POLÍTICAS DE INCENTIVOS Y LA EFICIENCIA
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
ASCENSIÓN - PERIODO 2015"**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

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

PRESENTADO POR:

Bach. Elmer HUAYLLANI PARI

Bach. Miguel Angel TAYPE CARHUAPOMA

HUANCAVELICA - 2015

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 12 DÍAS DEL MES DE Agosto DEL AÑO 2015, A HORAS 10:00 SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Wilfredo F. Yupanqui Villarueva.
SECRETARIO: Mg. Alberto Vergara Ames
VOCAL: Lic. MAT. Oscar Manuel García Cajo.

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 456-2015-FCE-R-UNH.; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO: "Políticas DE INCENTIVOS Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN - PERIODO 2015"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRUADO (S):

BACHILLER (S): ELMER HUAYLLANI PARI
MIGUEL ANGEL TAYPE CARHUAPOMA

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: ELMER HUAYLLANI PARI

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Aprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: POR UNANIMIDAD

BACHILLER: MIGUEL ANGEL TAYPE CARHUAPOMA

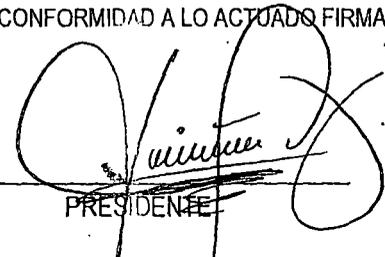
PRESIDENTE: Aprobado

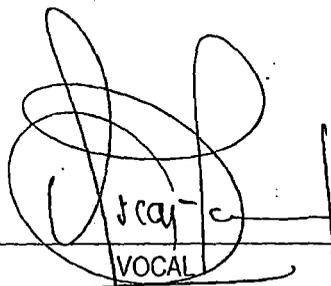
SECRETARIO: Aprobado

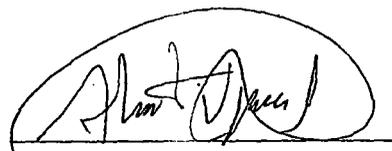
VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: POR UNANIMIDAD

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.


PRESIDENTE


VOCAL


SECRETARIO

ACTO DE SUSTENTACION DE TESIS

"POLÍTICAS DE INCENTIVOS Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSION - PERIODO 2015"

A los 12 días del mes de Agosto del 2015, a horas 10:00 AM, en los ambientes del Aula Magna en el segundo piso del Pabellón de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Escuela Profesional de Administración. Se reunieron los miembros del jurado evaluador, con la finalidad de evaluar el acto de sustentación de la tesis titulada "Políticas de Incentivos y la Eficiencia Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascension - Periodo 2015" presentado por los Bachilleres ELMER HUAYLONANI PARI y MIGUEL ANGEL TAYPE CARHUAPOMA.

DANDO CUMPLIMIENTO A LAS RESOLUCIONES N°s. 0456-2015-FCE-RUMH Y 052-2015-FCE-VNH.

DONDE SE RATIFICAN LOS MIEMBROS DEL JURADO como se señala a continuación:

Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva (Pd)
Mg. Alberto Vergara Ames. (Secretario)
Lic. Mat. Oscar Manuel Garcia Cajo (Vocal)
Lic. Adm. Lino Andrés Quiñones Valle Dolid (Lup)

Estando programado la fecha, hora, lugar para el Acto de Sustentación el 12 de Agosto 2015, a horas 10:00 AM en la Aula Magna del segundo piso del pabellón de la Facultad de Ciencias Empresariales". Respectivamente.

Seguidamente, se da inicio directo de sustentación por espacios de 40 minutos por los Bachilleres ELMER HUAYLLANI PARI y MIGUEL ANGEL TAYPE CORHUAPOMA, luego de culminado la sustentación, se procedió a la segunda parte que corresponde al rol de preguntas por parte de los miembros del jurado. Dando inicio con sus preguntas el Vocal del Jurado Lic. AUST. OSCAR M. CASAS UGO. Seguidamente, procedió a su ronda de preguntas el Secretario del Jurado Mg. ALBERTO VERGARA AMES, culminando esta etapa el presidente del Jurado Dr. Wilfredo Yopengui Yollanueva con su grupo de preguntas.

Finalizada el rito de sustentación, se invitó a los señores sustentantes y al público que se encuentran en la sala a abandonar el recinto, para poder deliberar los resultados finales y dar su veredicto final. Siendo el veredicto final de Aprobado por Unanimidad. Finalmente firmamos al pie del presente en señal de conformidad, a horas 11:45 AM del mismo día.

Presidente:
Wilfredo Yopengui

ALBERTO VERGARA
SECRETARIO

Vocal
Elmer Huayllani Pari
TAYPE CORHUAPOMA
MIGUEL ANGEL

JURADOS:

[Handwritten signature]

Dr. Wilfredo Fernando YUPANQUI VILLANUEVA

(PRESIDENTE)

[Handwritten signature]

Mg. Alberto VERGARA AMES

(SECRETARIO)

[Handwritten signature]

Lic. Mat. Oscar Manuel GARCÍA CAJO

(VOCAL)

ASESOR:

Lic. Adm. Daniel QUISPE VIDALON

*A nuestros padres por su
Apoyo incondicional y hacer de
Nosotros personas de bien.*

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.

ÍNDICE

Pág.

PORTADA
 ÍNDICE
 RESUMEN
 INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15
 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 19
 1.2.1. PROBLEMA GENERAL 19
 1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS 19
 1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 20
 1.3.1. OBJETIVO GENERAL 20
 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 20
 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 21

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO 22
 2.2. BASES TEÓRICAS 27
 2.2.1. Política de Incentivos 27
 2.2.1.1. Objetivos de los Incentivos 28
 2.2.1.2. Ventajas de los Incentivos 29
 2.2.1.3. Condiciones Relativas al Uso e Incentivos 30
 2.2.1.4. Beneficios 30
 2.2.1.5. Limitaciones 31
 2.2.1.6. Requisitos Previos 31
 2.2.1.7. Teorías Motivacionales 33
 2.2.2. Eficiencia Laboral 35

	Pág.
2.2.2.1. Evaluación del Rendimiento Laboral	35
2.2.2.2. Técnicas de Evaluación del Rendimiento	36
2.2.2.3. Eficiencia Organizacional	43
2.2.2.4. Teorías de la Motivación	44
2.2.2.5. El Comportamiento Humano en las Organizaciones	51
2.2.3. Eficiencia en la Gestión Pública	55
2.2.3.1. Gestión Pública	55
2.2.3.2. El Profesionalismo	56
2.2.3.3. Eficiencia Pública	59
2.2.3.4. Requisitos Básicos para una Gestión Pública Eficiente y Eficaz	59
2.2.3.5. Evolución Conceptual y Tendencias de la Gestión Pública	64
2.2.3.6. El Modelo de la Nueva Gestión Pública	65
2.2.3.7. La Gestión Pública por Resultados (GPR)	67
2.2.3.8. El Proceso de la Gestión Pública	68
2.2.3.9. El Ciclo de la Gestión Pública	73
2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS	73
2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL	73
2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	73
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	74
2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO	78
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	79

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO	80
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	80
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	81
3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	81
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	82

	Pág.
3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	82
3.7. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	83
3.8. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	83
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	84

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DE LAS ESTADÍSTICAS DE LAS VARIABLES	86
4.1.1. Resultados de las Políticas de Incentivos en la Eficiencia de Gestión en la Municipalidad Distrital de Ascensión	87
4.1.2. Resultados de la Variable Eficiencia de Gestión	92
4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL.....	99
4.2.1. Prueba de Significancia de las Hipótesis Específicas	101
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	105

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

11

RESUMEN

Nuestra investigación tuvo como objetivo determinar si las políticas de incentivos guardan una estrecha relación con la eficiencia laboral de parte del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión durante el periodo 2015; estudio que responde a la modalidad de una investigación factible, desarrollado bajo los parámetros de investigación con enfoque de tipo aplicada, la recolección de información se basó en la utilización de un cuestionario estructurado que fue aplicado al personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

El instrumento se estructuró para conocer la relación de las variables en estudio; es decir, las políticas de incentivos y la eficiencia laboral, con una escala de valoración de: nunca, ocasionalmente, algunas veces, frecuentemente y siempre. El diseño obedece al no experimental de corte transversal. Para la población y muestra se identificó los 51 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital.

Los resultados de la investigación ponen en evidencia la presencia de una relación de influencia positiva entre la política de incentivos y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión periodo 2015.

Además su estadística de bondad de ajuste $R^2=58\%$ implica que cualquier predicción tienen un nivel de certeza del 58% o que el modelo de regresión lineal explica hasta el 58% de la variación de una variable.

De esta manera, en general se ha identificado la presencia de una relación de influencia positiva entre la política de incentivos y la eficiencia laboral, la intensidad de la relación hallada es $r=76\%$ que a decir de Cordova (2001) y la prueba de hipótesis resulta muy significativa con lo cual se cumple el primer objetivo planteado en la investigación.

La relaciones de influencia obtenidas para el cumplimiento de los objetivos específicos, nos muestran que la tendencia es similar a la relación general, pues la relación de influencia para la dimensión de motivación y trabajo en equipo es del 43%; la relación de influencia para la dimensión de motivación y toma de decisiones es del 41%; la relación de influencia para la dimensión de satisfacción laboral y trabajo en equipo es del 43%; la relación de influencia para la dimensión de satisfacción laboral y toma de decisiones es del 60%.

Los resultados de esta investigación al confrontarlos con los obtenidos por Pochuanca (2008) ponen en relieve que existe gran trabajo en las instituciones del estado para poder implementar las áreas para el buen desempeño del personal, asimismo se ponen énfasis en el compromiso del personal que laboran.

Respecto al estudio de Huamán y Otahe (2005) pone en relieve el hecho de la presencia de una relación de desfavorable del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en organizaciones ubicadas en Huancavelica, nuevamente urge que se promueva la capacitación del personal y la implementación de estrategias.

Finalmente teniendo en cuenta a Ordoñez y Huamán (2011) ponen como un actor fundamental el talento humano y los estímulos de las organizaciones la misma que debe circunscribirse en la búsqueda permanente de alcanzar solo los logros organizacionales en conjunto con los trabajadores.

Palabras clave: Políticas de incentivos, eficiencia laboral, talento, gestión pública.

INTRODUCCIÓN

La organización es un elemento importante para la eficiencia y competitividad, especialmente en un entorno cambiante; en tal sentido, se tiene que en el desarrollo organizacional están involucrados los aspectos de revitalización, actualización, activación, y renovación de las organizaciones mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia corporativa, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambios dentro de la organización para que puedan lograr sus objetivos institucionales.

Es así como las organizaciones públicas o privadas en el ámbito mundial, nacional o regional, requieren de tres recursos básicos: recursos materiales, recursos físicos y el talento humano, para alcanzar tanto las metas como los objetivos trazados. Es evidente que para el desarrollo de las mismas el factor humano es indispensable, ya que conforma un grupo de personas que entregan su trabajo, talento, creatividad para el logro de los objetivos, ellos son los agentes pensantes, capaces de observar y proponer mejoras a los procesos.

La diferencia entre ambos tipos de organizaciones radica en su objetivo final, mientras las empresas públicas trabajan en función de lograr beneficios de nivel social, educativo, cultural, siendo gerenciadas por entidades gubernamentales nacionales o regionales, las privadas tienen un fin lucrativo. En toda organización, la gerencia de recursos humanos tiene entre sus funciones y responsabilidades el reclutamiento, selección, capacitación, seguridad y desarrollo del personal, que se integran para alcanzar las metas; de igual manera coadyuvan a garantizar a la misma el suministro constante de personal capaz de ejercer las actividades correspondientes a cada cargo.

En tal sentido, son muchos los factores que inciden sobre el personal o talento humano, primeramente porque el hombre presenta algunas características en su comportamiento organizacional, tales como proactividad, socialización, motivación, manifestación de necesidades, para ello percibe, evalúa, piensa, elige, y manifiesta capacidades, en fin, es un ser complejo. Aunado a esto, existen diferencias entre los objetivos empresariales e individuales, los cuales deben armonizarse para lograr el éxito.

Al respecto Chiavenato (2000) refiere: "Por un lado, las instituciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos, y por medio de ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, satisfacción de los clientes, reducción de costos, etc.), Los individuos pretenden alcanzar salarios, beneficios, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo, desarrollo profesional (p. 19)".

En efecto, los beneficios que el individuo aspira de la organización son canalizados por ésta a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario, aspecto fundamental en la relación de trabajo. Según Chiavenato (2000), "el salario puede considerarse de diferentes maneras: pago de un trabajo, una medida del valor de un individuo en una organización, medida de estatus jerárquico en las organizaciones" (p. 415). La complejidad de la definición surge de la naturaleza intangible del valor de un individuo y del estatus organizativo, también de la subjetividad que implica cuantificar el esfuerzo de una persona.

Igualmente, el mismo autor señala que: "Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al trabajador por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo" (p.404). Es por ello que la determinación de los salarios es compleja; son muchos los factores y variables que ejercen efectos diferentes sobre los mismos. En suma, un trabajador recibe de la organización compensaciones financieras y no financieras. Las primeras pueden ser directas o indirectas, siendo las directas el salario que recibe, las indirectas lo constituyen las cláusulas contenidas en los convenios colectivos, planes de beneficios y otros servicios sociales ofrecidos por la institución, las segundas se refieren al reconocimiento, autoestima, seguridad en el trabajo y prestigio.

Ante la presión del costo de la vida y los índices inflacionarios, las organizaciones se han visto en la necesidad de establecer planes o programas de incentivos para compensar a sus trabajadores, estos planes deben estar enmarcados dentro de la política salarial de la empresa, que es definida por Chiavenato (2000) como "el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en lo que respecta a la remuneración de sus empleados" (p. 414).

En este sentido, los programas son la unión de los objetivos, políticas y metas establecidas por la organización, para que éste exista se debe planear previamente a fin de tener una visión clara de lo deseado. Los programas de incentivos dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la organización.

Por consiguiente, el objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación. Chiavenato (2000), señala que éstos “deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores” (p. 446). De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma.

Cabe mencionar que los programas de incentivos mantienen gran importancia en el área de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta que el capital humano forma parte importante en el funcionamiento de cualquier organización. Bajo esta perspectiva la investigación se estructura de la siguiente manera: Capítulo Primero. Planteamiento del problema, el análisis nos ha permitido conocer la relación de las políticas de incentivos y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión durante el periodo 2015.

Capítulo Segundo. Comprende el marco teórico conceptual, en el cual se considera la parte sustantiva de nuestra investigación, este parte contiene los fundamentos teórico – científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que van a permitir explicar la relación e incidencia de las políticas de incentivos hacia la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión durante el periodo 2015.

Capítulo Tercero. Comprende la parte metodológica, como las técnicas de investigación utilizado para 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, aplicación de estrategias para la obtención de información de cada aspecto observado a través del cuestionario aplicado. Procesamiento

informático y análisis de datos; la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitiendo obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto. Resultados obtenidos; la investigación conlleva a tener que proponer acciones que conlleven a la implementación de las políticas de incentivos para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión para el periodo 2015. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

LOS AUTORES.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones que pudieran supervisar perfectamente y sin costo alguno a sus empleados, el uso del pago de incentivos se presentaría como innecesario, ya que empresa y empleados podrían negociar sobre el nivel de esfuerzo que debería aportar estos últimos, determinándose la retribución final en función del cumplimiento o no de lo acordado. Por ello, es de esperar que cuando existan dificultades de supervisión y, por tanto, sea costoso determinar directamente el esfuerzo o las aportaciones efectuadas por el trabajador, la gerencia recurra más frecuentemente al uso de retribución variable y de motivaciones de diferentes índoles. En consecuencia, deberíamos esperar una asociación negativa entre pago de incentivos y cantidad de recursos destinados a la supervisión. A las organizaciones les debe interesar motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo.

Donde el esfuerzo de los trabajadores apenas repercute en los resultados que consigue la organización, no es especialmente interesante el uso de la retribución variable. En el caso de los incentivos a la productividad, esto equivale a decir que éstos serán empleados cuando sea especialmente provechoso que los empleados aceleren su ritmo de producción y fabriquen un mayor número de servicios. En la medida que el estudio del comportamiento de las personas es uno de los pilares para comprender el funcionamiento de las organizaciones, para un emprendedor es de fundamental importancia conocer las acciones y reacciones de los individuos en el escenario organizacional y conocerse a sí mismo en cuanto a su capacidad de automotivación.

Comprender las razones que motivan a otros y nos motivan a nosotros mismos, podría ser una de las claves del éxito de un mejor rendimiento laboral. Motivar es equivalente a poner en movimiento o dicho de otra forma, impulsar a realizar determinado tipo de acciones las cuales se intentan ejecutar o ejecutan, ya fuere por necesidades del actor o por las expectativas que el resultado de la acción generara en el mismo. Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como la complejidad de la propia naturaleza del comportamiento humano.

Quienes se han dedicado al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, han analizado desde diferentes enfoques las razones que motivan a la gente en su trabajo. El motivo debe ser entendido como algo diferente al incentivo. El incentivo es externo a la persona y su relación con el trabajo, mientras que el motivo si bien puede ser provocado por un factor exterior, lo más probable es que sea creado por el propio individuo a partir de procesos cognoscitivos o afectivos de forma tal que su accionar resulte inducido por rasgos de su personalidad, por lo que piensa, cree o lo que percibe frente a una situación.

La distinción entre los factores extrínsecos e intrínsecos que condicionan el comportamiento en el trabajo, fueron definidos por F. Herzberg. A partir de los estudios de F. Herzberg es posible distinguir entre los factores extrínsecos e intrínsecos. Los factores extrínsecos, no necesariamente son motivadores pero pueden ser generadores de insatisfacción y actitudes negativas, si no son

conocidos y manejados correctamente en tanto los factores intrínsecos son propios de la persona, generan motivación y satisfacción en el trabajo.

Los factores extrínsecos, que no provienen de la persona sino que surgen de la empresa y se vinculan a la relación empresa empleado, se asocian con: las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el sueldo; las condiciones de trabajo. Entre los intrínsecos que son propios de cada persona se ha identificado: las posibilidades de logro, los trabajos desafiantes, el progreso, el reconocimiento, el status y el crecimiento en el trabajo.

Los emprendedores son personas que tienen un alto componente de factores intrínsecos los cuales determinan una poderosa automotivación que hace que el actor realice las cosas todo lo mejor que puede mientras disfruta con sus logros. Puesto que las personas actúan respondiendo a factores intrínsecos, los administradores o empresarios tienen que generar políticas y prácticas orientadas a fomentar la fuerza de esos motivadores (el logro, el reconocimiento, el crecimiento personal, entre otros). Asimismo también corresponde a los administradores o empresarios atender a los factores extrínsecos para que orienten positivamente la conducta de las personas en el trabajo. Estas obligaciones del buen administrador o empresario, están ligadas en consecuencia al manejo de los incentivos ya sea monetarios como no monetarios.

Respecto a los incentivos monetarios hay quienes sostienen que se trata de un tipo de recompensa que no motiva a trabajar mejor, sino que actúa como condicionador del comportamiento del empleado, en consecuencia el dinero solamente podría motivar en un mismo sentido a quienes ya están motivados, por lo cual aún considerando sistemas equitativos, ligados a resultados y desempeño, es necesario que la retribución monetaria se acompañe de incentivos no monetarios. Si tenemos presentes que los incentivos no monetarios pueden ser dirigidos a lo que es intrínseco o extrínseco a la relación del individuo con su trabajo, se puede inferir que para ambos es posible generar políticas y prácticas de gestión de recursos humanos que promuevan, a través de diferentes instrumentos, la motivación de las personas.

Entre las políticas orientadas a desarrollar los motivadores internos deberían destacarse algunos incentivos no monetarios tales como: enriquecer los puestos de trabajo, respetar la dignidad personal y profesional de las personas, impulsar el espíritu de equipo, alentar la creatividad, la innovación, orientar el trabajo hacia metas y permitir la participación en la toma de decisiones.

Estas políticas procuran, a través de diferentes prácticas de gestión, desarrollar las necesidades de logro y de autorrealización que todas las personas tienen de una u otra forma. Por su importancia, es sustancial tener en cuenta por parte de los administradores y empresarios la importancia que tiene la comunicación como un incentivo no monetario de fuerte poder motivacional interno.

Este tipo de incentivos, así como los monetarios deben ser cuidadosamente gestionados. Hay dos razones que hacen fracasar cualquier programa de incentivos, una es que los premios no sean equitativos para todos los involucrados y la otra es que los premios no estén asociados a las pautas culturales de la sociedad en que interactúa el trabajador y los valores culturales de la organización. Es preciso, para los responsables de administrar el programa de incentivos no monetarios, tener presente que éstos son motivadores para quienes los reciben pero deben ser simétricos al desempeño o valor que la persona agrega en la organización.

Asimismo el valor que le asigna a los incentivos el beneficiario, dependerá tanto de los valores culturales predominantes en su comunidad como de los que son propios de su organización. Cualquiera fuere el plan de motivación e incentivos no monetarios que un empresario o administrador decida implementar, deberá tener en cuenta que por detrás de las teorías existen personas con la diversidad propia del género humano.

Las decisiones que tome en tal sentido, no pueden derivar en la creación de una situación de inequidad ni estar alejadas de la cultura predominante y, en particular, de los valores que guían el estilo de gestión. Si se logra alinear las políticas y prácticas de incentivos no monetarios con una administración equitativa de los premios, que se ajuste a los valores y metas organizacionales, se estará muy

cercano al logro del objetivo, de otra forma no solamente se estará malgastando el tiempo y los recursos sino que además se perderá, por parte de la gente, el valor máspreciado del empresario o administrador: la credibilidad.

Por otra parte, asistimos a una realidad palpable de falta de lealtad por parte de los trabajadores hacia sus organizaciones, esto debido a una serie de irregularidades que se viene dando al interior de las mismas con gestiones en el área de recursos humanos deficientes que están conllevando al caos e insatisfacción de los integrantes, éstos mismos cada vez mas descontentos, desmotivados, imprecisos en el desarrollo funcional, sin el deseo de contribuir al desarrollo institucional que día a día los hace ajenos a su realidad, frente a ello se hace necesario un análisis y estudio minucioso para poder identificar los factores condicionantes a esta problemática latente.

Sin embargo nos podemos formular una pregunta ¿Existe políticas de incentivos? que permitan de alguna manera mejorar esta situación de insatisfacción dentro de la organización ¿Cuál es la repercusión de la aplicación de estas? ¿De existir políticas de incentivos se aplican?; son algunas de las interrogantes que trataremos de abordar en la investigación.

Bajo esta perspectiva nos permitimos formular el problema de investigación:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿De qué manera se relacionan las políticas de incentivos y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión durante el periodo 2015?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo se relaciona la política de incentivos en su dimensión motivación y el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión?

- ¿Cómo se relaciona la política de incentivos en su dimensión motivación y la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión?
- ¿Cómo se relaciona la política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral y el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión?
- ¿Cómo se relaciona la política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral y la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación de las políticas de incentivos y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión durante el periodo 2015.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la relación de la política de incentivos en su dimensión motivación y el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.
- Conocer la relación de la política de incentivos en su dimensión motivación y la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.
- Conocer la relación de la política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral y el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

- Conocer la relación de la política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral y la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se justifica el trabajo de investigación toda vez que se busca conocer la influencia de las políticas de incentivos en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, así como el planteamiento de propuestas y procedimientos de mejora sobre el rendimiento del personal.

Por tal razón, se considera importante realizar la investigación con el propósito de conocer la influencia sobre las variables en estudio; ya que a partir de los resultados que se obtienen en la investigación se podrá implementar estrategias para mejorar la eficiencia laboral del personal que actualmente viene laborando.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Se hizo necesario establecer la referencia de algunas investigaciones relacionados al tema de investigación, siendo éstas:

2.1.1. A Nivel Internacional

- Arias Jiménez, Milena (2005) en su tesis: *"Factores del Clima Organizacional Influyentes en la Satisfacción Laboral de Enfermería, Concerniente a los Cuidados Intensivos Neonatales del Hospital Nacional de Niños-Costa Rica"*; en la cual concluye que la comunicación y el liderazgo, son satisfactorios; aunque a las jefaturas se les solicita mejorar el estímulo a la excelencia, el trabajo en equipo y la solución de conflictos. La motivación por el trabajo se describe como fuente de satisfacción y de realización; pero tanto las jefaturas del área, como las del hospital, deben analizar lo concerniente a: incentivos, reconocimientos, motivación del desempeño, evaluación

objetiva del desempeño y condiciones físicas del trabajo. La reciprocidad, se determinó como satisfactoria y se recomienda equidad en la asignación a cursos y ascensos. Así mismo, se concluye que el clima organizacional es positivo, porque existen oportunidades de mejora, a las jefaturas se les recomienda retomar los siguientes aspectos: comunicación efectiva y cordial, condiciones físicas óptimas, equidad en la asignación de cursos y ascensos.

- Cueva Lazada, María Teresa (2007) en su tesis: *"Estudio de Motivación y Satisfacción Laboral en la Presidencia Municipal de San Andrés Cholula"*; quien arriba a la siguiente conclusión: la satisfacción laboral es un tema ampliamente discutido y estudiado en algunas disciplinas como son: la psicología de las organizaciones industriales, psicología social, comportamiento organizacional y administración de recursos humanos. La satisfacción laboral involucra algunos componentes que no se dan a causa de una determinada situación. Uno de estos elementos es temperamental. Se le llama felicidad, y el otro es confiar en la administración. Además ambos pueden actuar como una causa, efecto o moderadores. La satisfacción laboral es básicamente un concepto globalizador con que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de sus trabajos, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. La primera teoría que es más conocida por tratar el tema de satisfacción es la teoría de dos factores de Herzberg, la cual plantea que la satisfacción y la insatisfacción laboral proceden de distintas fuentes. La segunda teoría importante es la teoría de valor de Edwin Locke. Dicha teoría propone que la satisfacción laboral es la consecuencia del ajuste que existe entre los resultados de trabajo y los deseos del individuo, esto quiere decir que a mayor ajuste existe satisfacción laboral.

Esa teoría también destaca aquellos aspectos de trabajo que podrían modificarse para que aumente la satisfacción laboral. Señala que es importante cuantificar la satisfacción de los empleados de cualquier organización además menciona dos razones por la que se debe hacer:

- Conocer las actitudes de los empleados en relación a su trabajo es una fuente de información importante. Si hay un mal ambiente de trabajo se puede dar situaciones como de desinterés y apatía por el trabajo, estrés laboral o conductas de evasión.
- Estudiar la satisfacción en el trabajo, puede ser una estrategia en la comunicación ascendente ya que permite los empleados expresar sus opiniones con respecto a su situación laboral.

2.1.2. A Nivel Nacional

- Pochuanca Curo, Sulema (2008) en su tesis titulada: *“La Condición Laboral de los Trabajadores de la UNDAC y su Persuasión en el Rendimiento Laboral”*; la conclusión sustancial a la que arriban es la falta de implementación de las áreas donde laboran, no existe un trabajo planificado para la capacitación y selección del personal, no se cuenta con programas de incentivos que motiven al personal a identificar con la institución, existe rechazo y discriminación al personal contratado, el rendimiento laboral es insuficiente dado a que la mayoría del personal por tener una estabilidad laboral no tienen identificación y compromiso con los objetivos de la institución.
- Quispe Gonzales, Juan Félix (2009), en la tesis *“La Valoración del Personal sobre la Comunicación Interna en la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca”*, se llega a la conclusión que la comunicación es la trasmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra.

Más aun, la comunicación interna es el proceso mediante el cual la información es intercambiada, comprendida y compartida por dos o más personas haciendo dinámica las acciones en el seno de la institución. La comunicación interna actúa como un lubricante, juega un papel importante en toda empresa, una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización, mientras que una mala comunicación interna puede dar origen a retrasos, malentendidos y conflictos internos. El proyecto de tesis, surge debido al problema que existe en el mercado global, en el que sobresale la competitividad y, por ende, la gran necesidad de administrar adecuadamente las informaciones comenzando desde el interior de la organización.

Debido a esto, planteamos la idea de que a partir de los resultados de la tesis, se puedan diseñar e implementar un sistema eficaz de comunicación interna en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca. Este estudio tiene por objetivo determinar cuál es la valoración del personal sobre la comunicación interna en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca. La investigación es descriptiva, debido a que se caracteriza, analiza e interpreta los resultados del comportamiento de las dimensiones de la variable o componentes. El diseño de la investigación es no experimental y transversal, porque se obtuvieron los datos en un momento dado y en un tiempo único, sin manipular la variable, con el propósito de describir la variable de la comunicación interna de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca por medio de la valoración de los trabajadores del área académica.

El proyecto de tesis fue conformado por la población de 164 trabajadores a tiempo completos según planilla del periodo 2009 en sus diversas áreas de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca. Para la determinación de la muestra respectiva, se aplicó el muestreo probabilístico ya que todos los miembros de la población tienen la

misma posibilidad de ser elegidos. Se obtuvo una muestra de 55 colaboradores para ser encuestados pertenecientes al área académica a tiempo completo. En cuanto a la instrumentación, se aplicó un cuestionario conformado por 42 preguntas cerradas o de opción múltiple, tipo escala de valoración de Likert.

En la investigación se concluyen de que la valoración del personal sobre la comunicación interna en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca es de 37.7%. En consecuencia, casi siempre la comunicación interna ha actuado como un lubricante de la universidad, porque desde el punto de vista de la organización, fue un elemento que casi siempre hizo dinámica las acciones dentro de la organización respecto a la comunicación sobre el desempeño laboral, políticas de gestión, la situación financiera y situación académica en las dimensiones descendente y ascendente en la gestión 2009.

2.1.3. A Nivel Local

- Huamán Huamaní, Gabriel y Otahe Rojas, Yeny (2005) en su tesis: *"Relación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en el Primer Nivel de Atención de Salud en la Localidad de Huancavelica"*, concluyen: que en el primer nivel de atención de salud en la localidad de Huancavelica, existe un clima organizacional desfavorable, del personal de salud que labora en los Centros de Salud de Santa Ana y Ascensión. La presencia de esta se debe a que los jefes de los establecimientos, no poseen plena confianza en sus empleados, percibiéndose un clima de temor, e inestabilidad laboral, por la que la interacción entre los superiores y sub ordinados es casi nula, produciéndose conflictos laborales. De acuerdo a los resultados se recomienda; promover educación y capacitación a los jefes y supervisores de salud para proporcionar información sobre técnicas de motivación, refuerzo, aprendizaje y comunicación efectiva para que sirvan de estrategias en el manejo del personal.

- Ordoñez Mulato, Gloria y Lucero Huamán, Homer (2011) en su tesis: *"Gestión del Talento Humano y los Estímulos Organizacionales en Caritas Diocesana de Huancavelica"*; en el estudio se orienta a demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en la valoración individual y colectiva del colaborador, a partir de la aplicación de estrategias motivacionales acordes a sus necesidades, será significativamente superior, que aquella gestión que se circunscribe a la preocupación y búsqueda permanente de alcanzar solo los logros organizacionales, subvaluando y menospreciando los aportes de sus trabajadores. Así, en el tema de la gestión del potencial humano, de una concepción micro organizacional, estático y transaccional, preocupada a mantener el *status* y los sistemas de control interno en los puestos de trabajo, propios de la mayoría de las organizaciones en nuestro medio; pasamos a una función eminentemente directiva, organización integral, dinámica y en constante transformación, vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio organizacional, propio de organizaciones de vanguardia.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Política de Incentivos

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux.

Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

Un objetivo principal del programa de sueldos y salarios deberá ser el de relacionar el dinero que se le paga a los empleados con lo que producen. Desgraciadamente, cuando el sueldo de los trabajadores está basado únicamente en su tiempo de servicios, como es el caso de la mayoría de los trabajadores, los salarios pueden solo servir para inducirlos a aportar el tiempo, pero no necesariamente el esfuerzo que requiere el desempeño de sus labores, dando como resultado que el trabajo es mantenido en el nivel necesario para permitirles el "irla pasando". Si bien el dinero no constituye la única compensación que los trabajadores pretenden por su trabajo, puede proporcionarles una fuente efectiva de motivación.

2.2.1.1 Objetivos de los Incentivos

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguiente características.

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están.

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

2.2.1.2 Ventajas de los Incentivos

Dentro de las ventajas del pago de incentivos podemos enumerar las siguientes situaciones, las cuales son los resultados del estudio realizados para determinar cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales del sueldo base.

1. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.
2. Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
3. La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
4. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.

5. Los incentivos son una forma de distribuir el éxito, entre los responsables de generarlo.

2.2.1.3 Condiciones Relativas al Uso de Incentivos

El movimiento científico en el campo administrativo, durante la primera parte de este siglo, ayudó a que las empresas que cuentan de los beneficios potenciales que se derivan del uso de incentivos financieros.

La "tarifa diferencial por pieza" de Frederick Taylor, fue seguida por una variedad de planes de incentivos financieros. Estos primeros planes llevaron los nombres de quienes los crearon, tales como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan, Bedeaux, etc.

Aunque los planes variaban un poco todos representaban un intento de relacionar más estrechamente los sueldos de los empleados con la productividad.

2.2.1.4 Beneficios

a. Para la organización:

- Al aumentar el volumen de producción, los gastos generales y semi fijos se distribuyen entre un mayor número de unidades producidas, reduciéndose el costo de está.
- La producción se acerca más a los niveles teóricos de capacidad de la maquinaria, lográndose un mayor rendimiento del capital invertido en ella, reduciéndose también los costos de producción.
- Al estimular al trabajador para que desarrolle su esfuerzo normal en el trabajo, se disminuye lo que se conoce como "Desempleo Oculto", es decir: aprovechar de manera incompleta las posibilidades de eficiencia de un trabajador.
- Los mejoramientos que se realicen en maquinarias, simplificación de métodos, etc., son realmente aprovechados para aumentar la producción.

- Al disminuir la necesidad de supervisar la intensidad del trabajo, la supervisión puede ser aprovechada en aspectos como la calidad del mismo.

b. Para el trabajador:

- Los incentivos permiten otorgar a cada trabajador en forma equitativa y fácil de computar, los incrementos que se logren en la productividad.
- Las remuneraciones de los trabajadores son mayores, con lo que su nivel de vida será mejor, y estos, sin que los costos tengan que agravarse, por lo que los aumentos son reales.
- Como consecuencia de lo anterior, existirá mayor estabilidad en los empleos y mejores relaciones con la empresa.

2.2.1.5 Limitaciones

Es necesario precisar que los incentivos salariales no son aplicables a toda clase de trabajos. Quedan fuera de su campo de acción o aplicación, principalmente:

1. Los trabajos en que sea imposible computar el número de unidades producidas.
2. Aquellos en que la rapidez de la máquina hace que el obrero no pueda tener influencia efectiva en la cantidad de producción.
3. Las labores en las que las interrupciones del trabajo son demasiado frecuentes, imposible de evitar, o caen fuera del control del trabajador.

Los casos en que la cantidad tiene importancia fundamental, ya que podría verse afectada por una mayor rapidez que le imprimiera el trabajador, con el ánimo de obtener una mayor remuneración.

2.2.1.6 Requisitos Previos

Para que un sistema de incentivos salariales pueda aplicarse con éxito, es indispensable:

- Que los procesos y operaciones hayan sido mejores hasta acercarse lo más posible al tiempo óptimo, por medio de estudios de movimientos, tiempos, sistema de sugerencias, etc., de lo contrario, luego subirían la eficiencia y los salarios en forma desproporcionadas.
- Que los trabajos a los que van a aplicarse hayan sido previamente estandarizados, definidos y medidos, de preferencia a base de estudios de tiempos.
- Que exista una correcta estructura salarial, para lo que se hace necesario una evaluación de puestos.
- Que existan buenas relaciones entre la empresa y sus trabajadores, ello no implica que no se de ningún conflicto, sino que prime el espíritu de colaboración entre ellos.
- Que se dé a conocer el plan previamente a los supervisores y trabajadores.
- Que el sistema sea tan sencillo en su aplicación, que cualquier trabajador pueda calcular el salario que le corresponde. De lo contrario pueden surgir sospechas sobre la buena fe de la institución.
- Que se determine algún sistema para estimular el trabajo en aquellos puestos a los que los incentivos sea imposible de aplicar.
- Que exista un adecuado sistema de control de calidad.

2.2.1.7 Teorías Motivacionales

A. La Teoría de *Maslow*

Posteriormente a investigaciones científicas en el ámbito puramente de la psicología, fue Abraham H. Maslow, con su obra *Motivation and Personality (1954)*, el pionero en el estudio de las motivaciones humanas específicamente dentro de las empresas.

Su teoría consta de dos partes:

- a. Establece una jerarquía de las necesidades humanas.
- b. Postula un dinamismo por el que aparecen motivaciones para satisfacer aquellas necesidades.

B. La Teoría de HEZBERG

Es con la teoría de Herzberg (1950-1960) cuando se comienza a tener en cuenta los motivos que influyen en el trabajo de los hombres dentro de las empresas. Herzberg, propone dos tipos de factores que influyen en dicha motivación:

- a. Factores de higiene: Afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía inferior (sueldo, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reglamentaciones y modo de operar de la empresa, relaciones personales, etc.).
- b. Factores motivadores: Afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía superior (posibilidades de logro personal, reconocimiento de los logros, naturaleza de la propia tarea, responsabilidad, posibilidades de promoción).

C. MC. GREGOR: Teoría Y / Teoría X

Mc Gregor, en su obra *The Human Side of Enterprise* (1960), reconoce que, en el núcleo de cualquier teoría acerca de cómo dirigir a los hombres, se incluyen supuestos que vienen determinados por las teorías de motivación humana. Considera dos teorías:

- Teoría "Y": Se afirma la existencia de un cuerpo de teoría, generalmente aceptada, que sirve de base a una nueva concepción de la dirección. Teoría cuya plataforma se encuentra en las teorías de la motivación estudiadas en el contexto de los problemas empresariales (productividad, control, satisfacción,...), considerándose así el paradigma

psicosociológico de la empresa. Concibe al directivo como alguien que motiva ofreciendo incentivos (estímulos externos) y se auto motiva por los resultados intrínsecos a su acción.

- Teoría "X": Opuesta a la Y. Hace referencia a una concepción de dirección propia de un paradigma mecanicista de la empresa.

Mc Gregor, distingue dos factores de motivación:

- Extrínsecos: Relacionados con las necesidades inferiores de Maslow y los factores de higiene de Herzberg. Pueden ser controlados "desde fuera" del individuo. Constituyen compensaciones, incentivos, castigos o privaciones de que "alguien", fuera de la propia persona, le da o le quita para controlar su acción.
- Intrínsecos: Relacionados con las necesidades superiores de Maslow y los factores motivadores de Herzberg. Ligados con la satisfacción de necesidades superiores de la persona, consiguiéndola a través de su propio esfuerzo. El "sentido del logro", el aprendizaje o la satisfacción ligada a sentirse responsable de algo, son algunos ejemplos.

D. Teoría Antropológica de la Motivación

Según Mc. Gregor, la motivación es producida por factores extrínsecos e intrínsecos a la acción del individuo, y los factores que motivan intrínsecamente el desempeño de un trabajo son propiedades de un sistema humano, y representan una fuerza potencial. La acción de una persona puede llegar a tener diferentes resultados, y todos y cada uno de ellos pueden constituir una fuente de motivación. Esos resultados pueden ser directamente buscados por la persona que actúa y, en

consecuencia, motivo suficiente para realizar la acción, o bien pueden no ser buscados directamente buscados directamente. En este último caso, se trata de la noción de Corrección de un plan de acción.

Así, un plan de acción es correcto cuando las consecuencias de su ejecución que no han sido directamente buscadas por el decisor, no producen la aparición de un problema más grave que el resuelto por la aplicación del plan. Los posibles resultados de la aplicación de un plan de acción entre personas pueden ser sintetizados en tres categorías distintas entre sí e irreducibles:

- *Resultados extrínsecos*: La propia interacción.
- *Resultados internos*: Aprendizaje del agente activo.
- *Resultados externos*: Aprendizaje del agente reactivo.

2.2.2. Eficiencia Laboral

La eficiencia laboral depende de múltiples factores, tales como los ambientales, lo referido a las motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de las jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de éste conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.

2.2.2.1 Evaluación del Rendimiento Laboral

La evaluación del rendimiento de los trabajadores tiene como objetivo conocer de la manera más precisa posible cómo está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente. Estas evaluaciones se utilizan para tomar

decisiones acerca de los aumentos de sueldo, promociones, ascensos, despidos, etc. También pueden utilizarse con fines de investigación, para saber hasta qué punto es efectivo un instrumento de evaluación del rendimiento o de selección de personal.

Una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona puede aportar información sobre sus deficiencias en conocimientos o habilidades. Al identificar dichas deficiencias, pueden corregirse mediante programas de entrenamiento apropiados.

Así mismo, la evaluación del rendimiento puede utilizarse también para conocer la efectividad de los programas de entrenamiento. La evaluación de rendimiento aporta también a los trabajadores información acerca de su competencia y progreso en el trabajo. Este tipo de información es muy importante para mantener la motivación de los trabajadores. Estas evaluaciones pueden usarse también para sugerir a los empleados los cambios en comportamientos o actitudes que deberían hacer para mejorar su eficiencia laboral.

Por último, la mayoría de las personas piensan que si tienen un rendimiento superior al del resto de las personas, deberían ser recompensadas por ello. Las evaluaciones del rendimiento pueden usarse para establecer de un modo más cuidadoso y sistemático qué persona merece un ascenso, aumento de sueldo u otro tipo de privilegio por su trabajo.

2.2.2.2 Técnicas de Evaluación del Rendimiento

Los psicólogos industriales han desarrollado diversas técnicas para medir el rendimiento laboral. Estas técnicas son diferentes según el tipo de trabajo a evaluar. Pueden ser de dos tipos: objetivas y subjetivas. Aquellos trabajos en los que puede

cuantificarse el rendimiento (por ejemplo, contado el número de ventas al mes), permiten el uso de técnicas objetivas, mientras que cuando se requiere una evaluación de la competencia, en profesionales o ejecutivos, por ejemplo, es necesario usar técnicas más subjetivas, pues no es posible cuantificar o medir ciertos resultados de un modo totalmente objetivo.

A. Técnicas Objetivas

1. Medidas de producción

Para medir la producción podemos, por ejemplo, contar el número de palabras que un trabajador puede escribir por minuto usando un procesador de textos y un ordenador. No obstante, incluso en este caso tenemos que tener en cuenta también otras medidas, como el número de errores que comete al escribir, para tener una visión más exacta de su productividad.

Además, puede ser importante considerar otros factores, como el ambiente en que se realiza el trabajo. Por ejemplo, si el trabajador que comete demasiados errores al escribir se encuentra en un ambiente con demasiada gente y un ruido excesivo. Por tanto, para ser justos en la evaluación es necesario tener en cuenta y corregir las diferencias en el ambiente de trabajo y la dificultad de la tarea (no es lo mismo escribir un texto simple que escribir uno lleno de tecnicismos y palabras más inusuales y complicadas).

Cuantas más influencias de este tipo sea necesario tener en cuenta, menos objetiva será la evaluación del trabajo, mientras que si todos los trabajadores realizan el mismo tipo de trabajo, con el mismo nivel de dificultad y en condiciones similares, la evaluación será más objetiva.

2. Monitorización por ordenador

Muchas personas utilizan el ordenador habitualmente para realizar su trabajo. Esto ha permitido que muchas empresas programen sus ordenadores para monitorizar el trabajo de sus empleados.

Por ejemplo, los ordenadores pueden medir el número de pulsaciones por minuto al usar el teclado, la incidencia de errores, el ritmo de trabajo, o el tiempo de descanso para las comidas. Los ordenadores se utilizan también para monitorizar a empleados de trabajos relacionados con la comunicación, como tele operadores.

La mayoría de las personas se sienten cómodas con este tipo de monitorización, sobre todo cuando se utiliza para ayudarles a realizar mejor su trabajo en vez de para castigarles por tomarse demasiado tiempo para comer, por ejemplo.

Por otra parte, todas las técnicas de evaluación de rendimiento resultan un tanto estresantes para los trabajadores, e igualmente ocurre con la monitorización por ordenador. Las personas que trabajan solas experimentan más estrés con el uso de esta técnica que quienes trabajan en grupo, incluso aunque sean evaluados individualmente. Esto es debido al apoyo social que proporciona el grupo del que forman parte cuando dicho grupo está unido.

3. Datos personales relacionados con el trabajo

Otra forma de evaluación del rendimiento consiste en utilizar datos como nivel de absentismo, accidentes, historial de ganancias, etc. Estos datos pueden aportar poca información acerca de la competencia del

trabajador al hacer su tarea, pero pueden usarse para distinguir a los buenos empleados de los malos.

B. Técnicas Subjetivas

Los trabajos en los que los empleados no producen algo que pueda contarse y medirse objetivamente, han de ser evaluados mediante técnicas algo más subjetivas. Los psicólogos industriales han de evaluar a estos trabajadores no en función de la cantidad de unidades producidas, sino mediante la observación del comportamiento laboral durante un determinado periodo de tiempo, emitiendo después un juicio acerca de su calidad.

1. Informes de rendimiento

Consisten en breves ensayos describiendo el rendimiento del trabajador. Tienen la desventaja de que pueden ser muy ambiguos a la hora de describir el comportamiento del empleado, y pueden estar influenciados por las preferencias del supervisor que escribe el informe.

2. Técnicas de valoración de mérito

Estas técnicas se diseñaron para intentar reducir la ambigüedad y alcanzar una mayor objetividad.

a) Escalas de valoración

Consiste en hacer una lista con los aspectos más importantes para la realización de ese trabajo (por ejemplo, cooperación, habilidades de comunicación, etc.) y especificar hasta qué punto un trabajador posee cada una de esas características (suele usarse una escala de 1 a 5).

Los supervisores pueden anotar también alguna fortaleza particular del trabajador o explicar alguna

circunstancia que pueda haber influido en su rendimiento. Algunas empresas permiten que los propios trabajadores añadan también sus comentarios en el formulario de evaluación.

b) Ranking

Los supervisores hacen una lista de los trabajadores, ordenándolos en función de su nivel en determinadas características y en el rendimiento general. En esta técnica, cada trabajador se compara con todos los demás en cada una de las características evaluadas, situándolo en un lugar del ranking. Sólo sirve para números reducidos de trabajadores, pues de lo contrario puede resultar tedioso. Debido a su simplicidad, proporciona menos información que otras técnicas. Además, resulta difícil especificar similitudes entre trabajadores, pues no puede situarse a dos en el mismo puesto del ranking.

c) Comparación de pares

Las comparaciones se hacen entre dos personas cada vez y cada persona se va comparando con todas las demás. Si han de evaluarse varias características, la comparación ha de realizarse para cada una de ellas.

d) Distribución forzada

Los supervisores valoran a los empleados en proporciones fijas, de acuerdo con una distribución predeterminada. Por ejemplo:

- Superior: 10%
- Por encima de la media: 20%
- En la media: 40%
- Por debajo de la media: 20%
- Pobre: 10%

De este modo, un 10% de los trabajadores se situaría en el grupo de rendimiento superior, un 20% en el grupo de rendimiento por encima de la media, etc.

e) Elección forzada

Los supervisores tienen que elegir entre dos frases positivas o dos negativas, aquella que mejor describa al trabajador o la que peor lo describa. Por ejemplo:

- Elegir la que mejor describa al trabajador:

Es confiable / Es agradable

- Elegir la que peor describa al trabajador:

Es arrogante / No le interesa trabajar bien

Cuando aparece un determinado número de frases, es difícil distinguir entre los rasgos que representan una característica deseable y los que representan una característica indeseable; por tanto, hace menos probable que se designen valoraciones positivas o negativas deliberada e injustamente. Es una técnica costosa de desarrollar porque requiere que cada frase correlacione con una medida de éxito en el trabajo y ha de tener validez predictiva.

f) Escalas de valoración conductual

Estas escalas se usan para evaluar el rendimiento laboral en términos de conductas específicas que son importantes para el éxito en el trabajo.

Para diseñar una escala de este tipo, los supervisores o personas familiarizadas con el trabajo en cuestión observan la ejecución de los trabajadores y anotan las conductas necesarias para realizar el trabajo satisfactoriamente.

De este modo se crean una lista de conductas, algunas de ellas asociadas con el éxito en el trabajo y otras con el fracaso. Luego se anota hasta qué punto un trabajador presenta cada una de esas conductas, dándole una puntuación que puede ir, por ejemplo, de 1 a 5.

Buena parte del éxito de esta escala depende de la capacidad de los supervisores para identificar las conductas que son necesarias para el éxito en ese trabajo.

g) Escalas de observación conductual

En estas escalas, los empleados son evaluados también en términos de conductas críticas, pero lo que se evalúa en este caso es la frecuencia de dichas conductas durante un periodo de tiempo determinado.

3. Gestión en función de objetivos

Implica que haya un acuerdo entre trabajadores y supervisores para establecer una meta que el empleado debe cumplir en un plazo de tiempo determinado, generalmente un año. Luego se evalúa lo bien que los trabajadores han cumplido esos objetivos. Las metas deben ser realistas y específicas, descritas con la mayor claridad posible. Durante la evaluación, los supervisores y los empleados discuten hasta qué punto se han logrado esos resultados. El problema que puede presentar esta técnica es que con frecuencia a los empleados se les exige cada año una meta más alta, de modo que esos objetivos lleguen a ser muy poco realistas o inalcanzables.

2.2.2.3 Eficiencia Organizacional

La eficiencia definida por Chiavenato (1994) es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible (p. 28).

Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: *"la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos"* (p. 29); *"la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita"* (p. 33). *"La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)"*. (p. 33). Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como "el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades" (p. 20). El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es "un animal social, posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos" (p. 44) buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano en las organizaciones; en esta investigación se hace énfasis de ellas.

2.2.2.4 Teorías de la Motivación

A. Teoría de Maslow

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales. El autor de la teoría especifica las necesidades:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.

5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

B. Teoría de Mayo

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para

oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

C. Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales.

Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

D. Modelo de Poder – Afiliación – Realización de McClelland.

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos

para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989).

E. Teoría "X" y Teoría "Y" de Mc Gregor

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador.

F. Teoría de la Expectativa

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: La persona espera ciertas consecuencias de conducta.
2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema

de la administración por objetivos. Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad.

Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

G. Teoría Homeostática de la Motivación

Este tipo de teorías explica las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos como pueden ser el hambre, la sed. Pero también sirven para explicar las conductas que originadas en desequilibrios psicológicos o mentales producidos por emociones o por enfermedades mentales que también suponen la reducción de una tensión que reequilibrar el organismo.

La homeostasis es un mecanismo orgánico y psicológico de control destinado a mantener el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis. Consiste en un proceso regulador de una serie de elementos que han de mantenerse dentro de unos límites determinados, pues de lo contrario peligraría la vida del organismo.

Así conocemos que existe una serie de elementos y funciones que han de estar perfectamente regulados y cuyo desequilibrio sería de consecuencias fatales para la vida; por ejemplo, la temperatura, la tensión arterial, cantidad de glucosa o de urea en la sangre. Estas y otras funciones están reguladas y controladas por los mecanismos homeostáticos, y cada vez que surge una alteración en uno de estos elementos y funciones, el organismo regula y equilibra la situación poniendo en marcha una serie de recursos aptos para ello. Entre los autores más representativos de esta corriente podemos señalar a Hull, a Freud y a Lewin entre otros.

H. Teoría Psicoanalítica de la Motivación

Esta teoría está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. El desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro. Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego que el que tenían antes. El punto de partida de Freud, máximo representante y fundador del psicoanálisis, es claramente homeostático. La tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora y a la vez facilitar la consecución del placer y la evitación del dolor. Tanto las pulsiones (variables instintuales básicas que guían y movilizan la conducta del hombre) como el aparato que regula su acción, son conceptuadas en

términos psíquicos, en el límite entre lo físico y lo mental. Desde el punto de vista de su origen, una pulsión es un proceso somático del que resulta una representación estimular en la vida mental del individuo. La función de la pulsión es facilitar al organismo la satisfacción psíquica que se produce al anular la condición estimular somática negativa. Para ello cuenta con una capacidad energética capaz de orientarse hacia el objeto cuya consecución remueve o anula la condición estimular dolorosa, provocando así placer. Esta teoría evoluciona a lo largo de su vida.

El modelo de motivación adoptado por Freud es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas.

La interpretación que Freud hace de la motivación se conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. Pero el principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos que la apoyen.

Aun así ha sido muy influyente dentro de la psicología en general y de este tema en particular.

2.2.2.5 El Comportamiento Humano en las Organizaciones

La versatilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. Las diferencias en cuanto a aptitudes es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son diversos.

Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y particularmente la gestión de los recursos humanos. Pero si las organizaciones están constituidas por personas y estas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil alcanzar. Si las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas.

Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a influencias de muchas variables. Por ello el estudio de tales comportamientos dentro de una organización es un reto nunca antes pensado, para aquellos que lideran las organizaciones, constituyéndose por ahora en una de las tareas más importantes.

El comportamiento organizacional es una disciplina novísima que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos, la organización y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

Dado que dicho estudio se constituye en una de las tareas más importantes, hay algunas corrientes académicas que sostienen, que la organización debe buscar adaptarse a la gente, por cuanto el aspecto humano, es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Para conocer de cerca el comportamiento organizacional, previo al conocimiento del comportamiento grupal e individual de los trabajadores, se recurre a los aportes de diversas disciplinas del comportamiento, tales como la psicología, antropología, sociología y las ciencias políticas.

El modelo que propone Robbin para el estudio del comportamiento organizacional, parte de la premisa que en toda organización existen tres niveles de análisis: nivel individual, nivel grupal e nivel organizacional. Los tres niveles son análogos, donde el siguiente nivel se construye sobre el nivel anterior. Conforme se mueve del nivel individual al nivel organizacional, se avanza sistemáticamente en la comprensión del comportamiento de una organización.

Las variables dependientes en la que coinciden la mayoría de los académicos son los siguientes:

- **Productividad:** La empresa será productiva cuando entienda que debe combinar la eficacia (logro de metas) con la eficiencia (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica sustantivamente los costos. No cabe duda, que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente se ausenta frecuentemente.
- **Satisfacción en el trabajo:** Significa que los empleados se sienten conformes y están convencidos que es eso lo que ellos merecen. Dicho de otra manera, la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo, es lo que él pensó recibir.

Las variables independientes que determinan el nivel de productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción laboral son:

- **Variables del nivel individual:** Son todas aquellas características que posee una persona, que la han acompañado desde su nacimiento. Las más obvias son las características personales o biográficas, como la edad, sexo, estado civil, estudios; las características de personalidad, conductas, valores y actitudes, y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la organización. Tales características influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- **Variables a nivel de grupo:** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto en relación de aquel que está sola.
- **Variables a nivel de sistemas de organización:** El comportamiento organizacional es más compleja que la simple suma de los comportamientos grupales o individuales. Los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan a la organización, podemos decir que el Comportamiento Organizacional ayuda a los directivos en los siguientes aspectos: i) Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa, ii) Mejorar la calidad y productividad del trabajador, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización, iii) Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.

2.2.3. Eficiencia en la Gestión Pública

2.2.3.1 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.

2.2.3.2 El Profesionalismo

Un estudio del BID sobre la calidad de la burocracia en América Latina le dio al Perú una de las clasificaciones más bajas. Un pequeño funcionariado altamente profesional se encuentra en las funciones económicas y regulatorias del Estado. El empleo público equivale casi 40% de los gastos del gobierno.

A consecuencia de la poca evolución de la burocracia, la administración pública se reduce a las tradicionales funciones de administración de personal e intentos del MEF de control fiscal. La planificación de RR HH es bastante reactiva ante las demandas de personal de los directivos tanto políticos como de la línea de las entidades. La meritocracia no es una prioridad y aún persisten prácticas clientelares. El régimen privado está extendido pero no es una estrategia integral del empleo público, conque se agrava la insularidad en las entidades bajo este sistema y se fragmenta más el sistema. La informalidad es la alternativa para asegurar el

funcionamiento de la gestión de recursos humanos. Esto se debe a la rigidez del marco normativo, a la ausencia de información adecuada así como la fragmentación de los normativos e institucionales.

Dado la debilidad de estos marcos, las prácticas gerenciales tienen tres dinámicas:

- La negociación oportunista entre los actores interesados.
- La implementación de arreglos instituciones específicos que resultan ser precarios.
- Una falta de información sobre empleo público para una acción coordinada.

Existen dos sistemas de recursos humanos:

- Unos en organizaciones de reciente creación.
- Otro que agrupa a casi todos los funcionarios de las agencias centrales, que carecen de sistemas meritocráticos, competencias específicas y un sistema de carrera efectivo.

La Ley de Carrera Administrativa o Régimen 276 regula la burocracia y garantiza el derecho a la estabilidad de la función, si bien este régimen se encuentra congelado.

Está compuesto por un total de 26 categorías y le falta mejores criterios de planificación y dimensionamiento del empleo en relación con las funciones. El 40% de los trabajadores de los ministerios trabaja bajo este régimen. El régimen de bienes y servicios no personales o llamado también SNP, está regulado por OSCE es más flexible para la designación de salarios, la suspensión de la contratación y los períodos de contratación.

Es muy utilizado en ministerios y llega a representar hasta el 80% de los trabajadores. Es utilizada políticamente. Representa el 9% de la burocracia total, aunque en los ministerios representan el 44,6% de los costos salariales.

El régimen 728 es similar al régimen del sector privado. Es utilizada en agencias descentralizadas. Los cargos, formas de pago, las escalas y beneficios (de 12 a 16 sueldos) son diferentes de los demás regímenes. Tanto el régimen 276 y 728 representan el 91% de la administración pública.

El bajo desarrollo de perfiles, la debilidad del proceso de selección y los mecanismos de contratación paralela son una de las razones de la baja eficiencia, escasa capacidad funcional y coherencia del cuerpo burocrático, así como la extrema rigidez de los mecanismos de incorporación y remoción del empleo público, y la ausencia de políticas de movilidad.

Los incentivos son ineficaces, no hay mecanismos de adaptación frente a cambios en el entorno. Las políticas sobre las remuneraciones son confusas, donde prevalecen esfuerzos racionalizadores, incremento de las remuneraciones y a la vez una política de austeridad fiscal.

Los salarios varían entre los niveles, e inclusive dentro del mismo nivel; existe además una multiplicidad de conceptos, de asignación fija, de suplementos y beneficios ligados al desempeño individual o ministerial.

Los sueldos de los cuadros medios y administrativos son superiores que aquellos del sector privado, pero no son competitivas en los sectores gerenciales. A excepción de los funcionarios que ganan más en el régimen SNP, los profesionales, técnicos y auxiliares ganan en promedio más en el régimen 728.

La política de gestión de recursos humanos depende de cada ministerio, aunque en los últimos años MEF y PCM han hecho reformas.

2.2.3.3 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. Allí intervienen distintos niveles de gobierno y hay mayor complejidad en el uso de los recursos.

2.2.3.4 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.

2. Normas 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 amplía 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.

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 para 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 factores primarios para lograr los objetivos planteados?*

Con respecto 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. De los 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 elementos, 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 tienen 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 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.

2.2.3.5 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. Tenemos el siguiente cuadro comparativo.

Cuadro N° 1

El Modelo Burocrático y el Modelo Post Burocrático

PARADIGMAS COMPARADOS	
El Paradigma Burocrático	El Paradigma Pos burocrático
Interés público definido por los expertos	Resultados valorados por los ciudadanos
Eficiencia	Calidad y valor
Administración	Producción
Control	Apego al espíritu de las normas
Especificar funciones	Identificar misión, servicios
Autoridad y estructura	Cientes y resultados
Justificar costos	Entregar valor (valor público)
Implantar responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Construir la rendición de cuentas • Fortalecer las relaciones de trabajo
Seguir reglas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Entender y aplicar normas • Identificar y resolver problemas • Mejora continua de procesos
Operar sistemas administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Separar el servicio del control • Lograr apoyo para las normas • Ampliar las opciones del cliente • Alentar la acción colectiva • Ofrecer incentivos • Evaluar y analizar resultados • Practicar la retroalimentación.

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

2.2.3.6 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.
- La introducción de la competencia y el mercado.
- 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

2.2.3.7 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 busca dinamizar la eficiencia de las entidades públicas basadas en metas concretas. 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.

2.2.3.8 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° 2

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, dentro del escalón que les asigna 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 que se deben 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.

2.2.3.9 El Ciclo de la Gestión Pública

Las entidades públicas para cumplir con sus fines y responsabilidades y la provisión de servicios públicos tienen que actuar de manera ordenada y secuencial, paso a paso, de manera que el logro de sus resultados sea efectivo.

La toma de decisiones y la ejecución de acciones responderán a un ciclo que comprende una adecuada combinación de las funciones administrativas y sustantivas.

El ciclo de la gestión pública comprende las siguientes fases:

- Planeamiento.
- Normativa y reguladora.
- Directiva y ejecutora.
- Supervisión, evaluación y control.

Estas funciones se desarrollan en el marco de un ciclo de gestión, se suceden secuencialmente e interactúan y retroalimentan permanentemente, de manera que se tiene una visión integral del proceso, permitiendo ajustes y correcciones, en el solución los problemas de gestión.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

Las políticas de incentivos inciden de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión durante el periodo 2015.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- La política de incentivos en su dimensión motivación incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

- La política de incentivos en su dimensión motivación incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.
- La política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.
- La política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Atención.-** Es la capacidad de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración.
- **Calidad.-** Es el nivel de excelencia que la empresa o negocio ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.
- **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.
- **Clima Organizacional.-** Proceso que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.
- **Competitividad.-** Las empresas exitosas obtienen ventajas competitivas mediante la incorporación de nuevas tecnologías o introduciendo prácticas

novedosas en los negocios (diseño de productos, procesos de producción, atención al comprador, entrenamiento del personal, etc.).

- **Comportamiento.-** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.
- **Conflictos.-** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **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.
- **Cooperación.-** Es el sentimiento de los miembros de una organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Desafío.-** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Eficiencia Laboral.-** Actúa en el ámbito interno de la empresa, ahí es donde se puede trabajar para reducir los gastos laborales; sin embargo no se puede dejar de mirar afuera, para ajustar las estrategias y acciones de manera que pueda aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que se presenten.
- **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.

- **Estrategia.-** Líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.
- **Estructura.-** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **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.
- **Identidad.-** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- **Incentivos.-** Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.
- **Integración de personal.-** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación y capacitación.

- **Motivación.-** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. 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.
- **Política de Incentivos:** el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en lo que respecta a la remuneración de sus empleados
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **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.
- **Satisfacción:** Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.
- **Servicio:** Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.

- **Usuarios:** Persona que usa o requiere un servicio. Clientes de los servicios de una organización, siendo internos o externos.
- **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

A) Variable Independiente (X)

Política de Incentivos

Dimensiones:

- Motivación
- Satisfacción Laboral

Indicadores:

Actitudes
Expectativas
Incentivos
Recompensas

B) Variable Dependiente (Y)

Eficiencia Laboral

Dimensiones:

- Trabajo en Equipo
- Toma de Decisiones

Indicadores:

Comunicación
Coordinación
Liderazgo
Empatía

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA VALORATIVA	INST.
Variable Independiente (X) Política de Incentivos	El objetivo de las políticas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación. Chiavenato (2000), señala que éstos "deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores"(p. 446). De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma.	Motivación	X ₁ Actitudes	1. Nunca 2. Ocasionalmente 3. Algunas veces 4. Frecuentemente 5. Siempre	CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA
			X ₂ Expectativas		
		Satisfacción Laboral	X ₃ Incentivos		
			X ₄ Recompensas		
Variable Dependiente (Y) Eficiencia Laboral	La eficiencia laboral hace énfasis en: los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar a los subordinados, aplica un enfoque reactivo. La eficacia (o efectividad) hace énfasis en los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores (principalmente para el cliente), proporcionar eficacia (empowerment) a los subordinados, aplica un enfoque proactivo, es decir, en lugar de reaccionar, anticiparse.	Trabajo en Equipo	Y ₁ Comunicación		
			Y ₂ Coordinación		
		Toma de Decisiones	Y ₃ Liderazgo		
			Y ₄ Empatía		

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

La investigación se enmarcó en la Municipalidad Distrital de Ascensión, provincia de Huancavelica, para el año 2015.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo Aplicada, como consecuencia del estudio referente a las políticas de incentivo y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica; *Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.*

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación se enfoca en lo 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.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; *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 realizar la investigación se empleo los métodos inductivo, deductivo y correlacional; porque se busco determinar el nivel de relación referente a las políticas de incentivo y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión

- **Método Inductivo:** Obtención de 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:** Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permitted partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.
- **Método Correlacional:** Estudio la relación entre las dos variables de la investigación.

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 nos permitió complementar las técnicas siguientes, teniendo así una visión global del estudio y en particular de la zona de influencia socioeconómica de nuestra investigación.

2. Análisis Bibliográfico y Documental

De los libros y artículos u otros documentos, como fuentes de información que serán debidamente analizados, comparados y comentados.

Los textos en consulta para la elaboración de la investigación, fueron tomadas de la biblioteca de nuestra Universidad y biblioteca especializada de la Facultad, en lo que se refiere al tema de la investigación.

3. Encuesta

La encuesta llevada a cabo estuvo dirigido a los 51 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ascensión, provincia de Huancavelica. Con ello se pudo determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio.

3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación se empleó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:

$$m = O_x \ r \ O_y$$

Dónde:

- m: muestra
- O: observación
- x: política de incentivos
- y: eficiencia laboral
- 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

POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación abarcó tomando como referencia a los 51 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

MUESTREO

El muestreo fue el no probabilístico por conveniencia, ya que se tomo como referencia solo al personal administrativo de la mencionada municipalidad distrital.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas utilizadas para adjuntar y capturar datos son los siguientes:

Para la recolección de datos primarios:

- Identificación de la muestra.
- Procesos de observación.
- Proceso de encuestas.

Para la recolección de datos secundarios:

- Recopilación de fuentes bibliográficas.
- Aplicación, validación del instrumento y 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 12.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los trabajadores administrativos encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio en la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial con la prueba de chi-cuadrado de comparación de proporciones independientes.
- e. Se empleó el paquete estadístico SPS Ver. 12.0

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con los correspondientes instrumentos de medición referidos a la Política de incentivos y la Eficiencia Laboral en la Municipalidad Distrital de Ascensión – Periodo 2015; a continuación se procedió a la recodificación de los datos para las dos variables de estudio; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 51 filas y 15 columnas para la primera variable, además 11 columnas para la segunda variable).

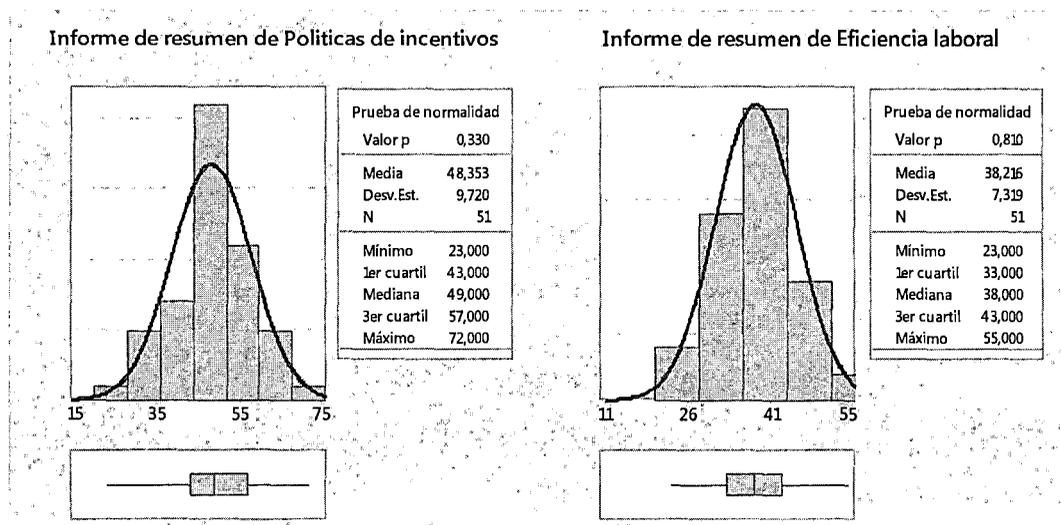
Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada, diagrama de barras) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación entre las variables y la prueba de t de student.

Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

Finalmente es importante precisar, que para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico IBM SPSS 22.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales), además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

4.1. Resultados de Estadísticas de la Política de Incentivos y la Eficiencia Laboral

Gráfico 1: Estadísticas de resumen de la política de incentivos y la eficiencia laboral.



Elaboración propia.

En el gráfico N° 1 se observa las estadísticas de resumen de las dos variables en estudio. Observamos que para la variable referida a la *Política de incentivos* la media es 48,35 que dentro del rango de la variable está tipificada como media [36-55] asimismo la puntuación mínima es de 23 puntos y la máxima es 72 puntos, el valor de la mediana es de 49 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 9,72 y el contraste de significancia para la normalidad es de $0,33 > 0,05$ por lo que se concluye la normalidad en la distribución de los datos, por ende usaremos los elementos de la estadística paramétrica al hallar las correlaciones.

Observamos que para la variable referida a la *Eficiencia laboral* la media es 38,21 que dentro del rango de la variable está tipificada como media [27-41] asimismo la puntuación mínima es de 23 puntos y la máxima es 55 puntos, el valor

de la mediana es de 38 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 7,319 y el contraste de significancia para la normalidad es de $0,81 > 0,05$ por lo que se concluye la normalidad en la distribución de los datos, por ende usaremos los elementos de la estadística paramétrica al hallar las correlaciones.

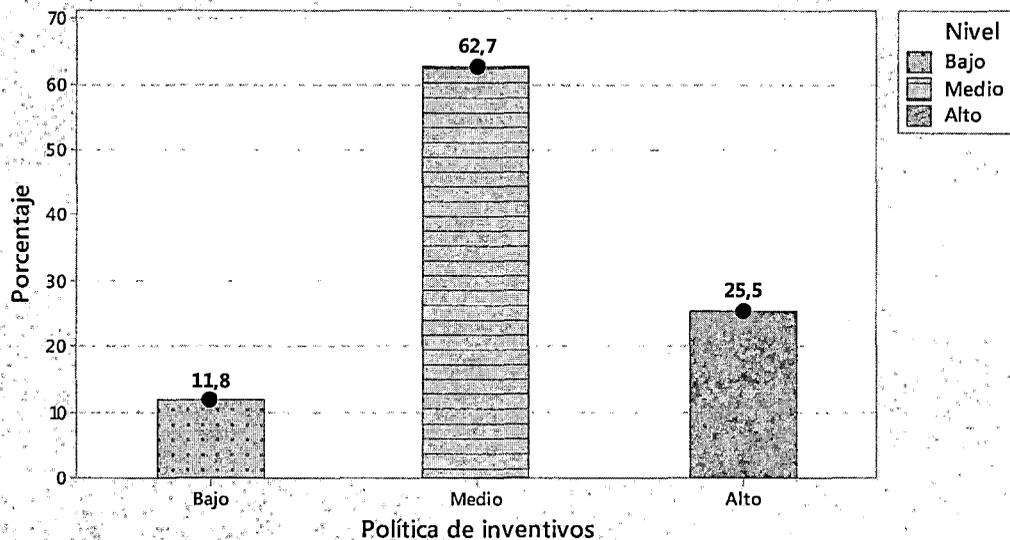
4.1.1. Resultados de la Política de Incentivos

Tabla 1. Resultados de la Política de Incentivos en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Política de inventivos	f	%
Bajo	6	11,8
Medio	32	62,7
Alto	13	25,5
Total	51	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 2. Diagrama de la política de incentivos en la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 1.

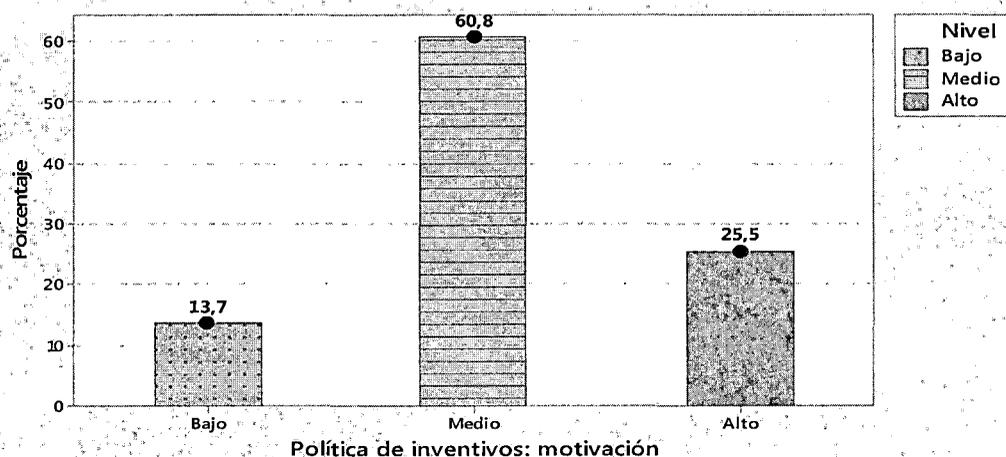
La tabla N° 1 muestra los resultados de la percepción del personal administrativo en lo referente a la *política de incentivos* del municipio, observamos que el 11,8% (6) de los casos consideran que es bajo, el 62,7% (32) de los casos consideran que el nivel es medio y el 25,5% (13) de los casos el nivel el alto. Estos resultados implican que está prevaleciendo de forma significativa el nivel medio en lo referente a la *política de incentivos* en la Municipalidad Distrital de Ascensión para el periodo 2015. Asimismo estos resultados deben reflejarse en las correspondientes dimensiones e indicadores de la variable.

Tabla 2. Resultados de la Política de Incentivos en su Dimensión de Motivación en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Política de incentivos: Motivación	f	%
Bajo	7	13,7
Medio	31	60,8
Alto	13	25,5
Total	51	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 3. Diagrama de la política de incentivos en su dimensión de motivación en la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 2.

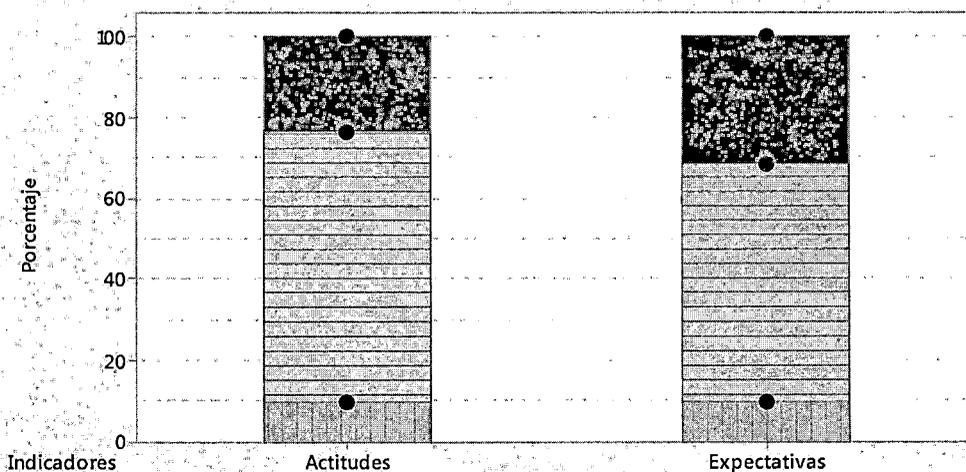
La tabla N° 2 muestra los resultados de la percepción de los trabajadores administrativos en lo referente a la *política de incentivos* en su dimensión de motivación, observamos que el 13,7% (7) de los casos consideran que es bajo, el 60,8% (31) de los casos consideran que el nivel es medio y el 25,5% (13) de los casos el nivel el alto. Estos resultados implican que está prevaleciendo de forma significativa el nivel medio en lo referente a la *política de incentivos* en su dimensión de motivación en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Tabla 3. Resultados de los indicadores de la política de incentivos en su dimensión de motivación en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Indicadores de la motivación	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Actitudes	5	9,8	34	66,7	12	23,5	51	100,0
Espectativas	5	9,8	30	58,8	16	31,4	51	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 4. Diagrama de los indicadores de la Política de Incentivos en su Dimensión de Motivación en la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Porcentaje en los niveles de Indicadores.

Fuente: tabla N° 3.

La tabla N° 3 muestra los resultados de los indicadores de la dimensión motivación de la política de incentivos en la Municipalidad Distrital de Ascensión:

[1] Actitudes.- En el 9,8% (5) de los casos prevalece el nivel bajo, en el 66,7% (34) de los casos prevalece el nivel medio y en el 23,5% (12) de los casos prevalece el nivel alto. Evidentemente el nivel medio es más significativo.

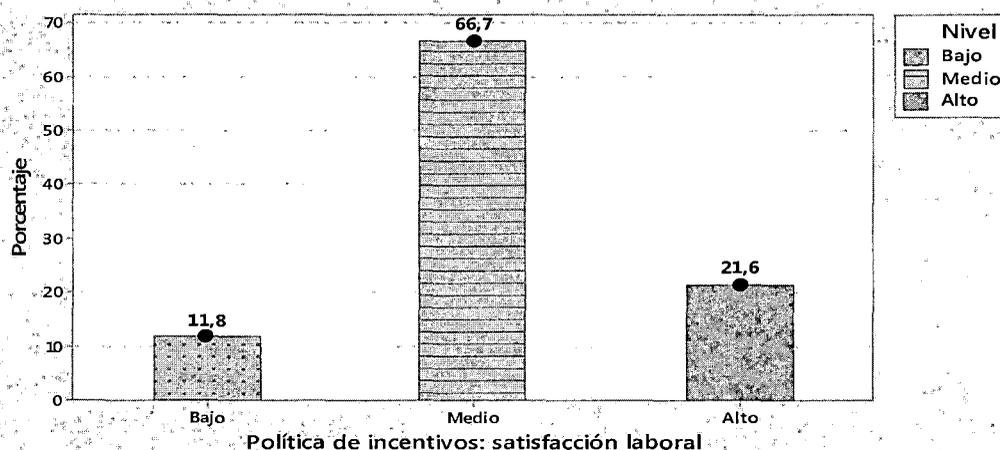
[2] Expectativas.- En el 9,8% (5) de los casos prevalece el nivel bajo, en el 58,8% (30) de los casos prevalece el nivel medio y en el 31,4% (16) de los casos prevalece el nivel alto. Evidentemente el nivel medio es más significativo.

Tabla 4. Resultados de la Política de Incentivos en su Dimensión de Satisfacción Laboral en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Política de incentivos: Satisfacción laboral	f	%
Bajo	6	11,8
Medio	34	66,7
Alto	11	21,6
Total	51	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 5. Diagrama de la Política de Incentivos en su Dimensión de Satisfacción Laboral en la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 4.

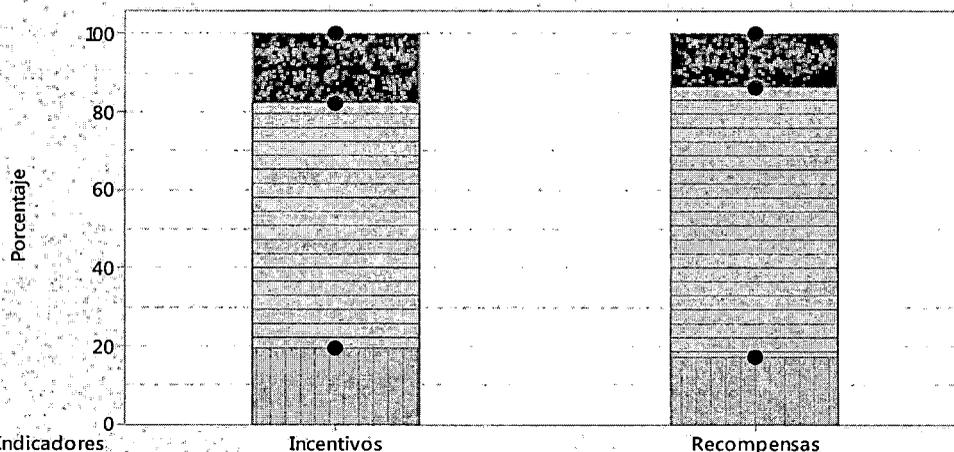
La tabla N° 4 muestra los resultados de la percepción de los trabajadores administrativos en lo referente a la *política de incentivos* en su dimensión de satisfacción laboral, observamos que el 11,8% (6) de los casos consideran que es bajo, el 66,7% (34) de los casos consideran que el nivel es medio y el 21,6% (11) de los casos el nivel el alto. Estos resultados implican que está prevaleciendo de forma significativa el nivel medio en lo referente a la *política de incentivos* en su dimensión de satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Tabla 5. Resultados de los indicadores de la política de incentivos en su dimensión de satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Indicadores de la satisfacción laboral	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Incentivos	10	19,6	32	62,7	9	17,6	51	100,0
Recompensas	9	17,6	35	68,6	7	13,7	51	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 6. Diagrama de los Indicadores de la Política de Incentivos en su Dimensión de Satisfacción Laboral en la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Porcentaje en los niveles de Indicadores.

Fuente: tabla N° 5.

La tabla N° 5 muestra los resultados de los indicadores de la dimensión satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Ascensión:

[1] Incentivos.- En el 19,6% (10) de los casos prevalece el nivel bajo, en el 62,7% (32) de los casos prevalece el nivel medio y en el 17,6% (9) de los casos prevalece el nivel alto. Evidentemente el nivel medio es más significativo.

[2] Recompensas.- En el 17,6% (9) de los casos prevalece el nivel bajo, en el 68,6% (35) de los casos prevalece el nivel medio y en el 13,7% (7) de los casos prevalece el nivel alto. Evidentemente el nivel medio es más significativo.

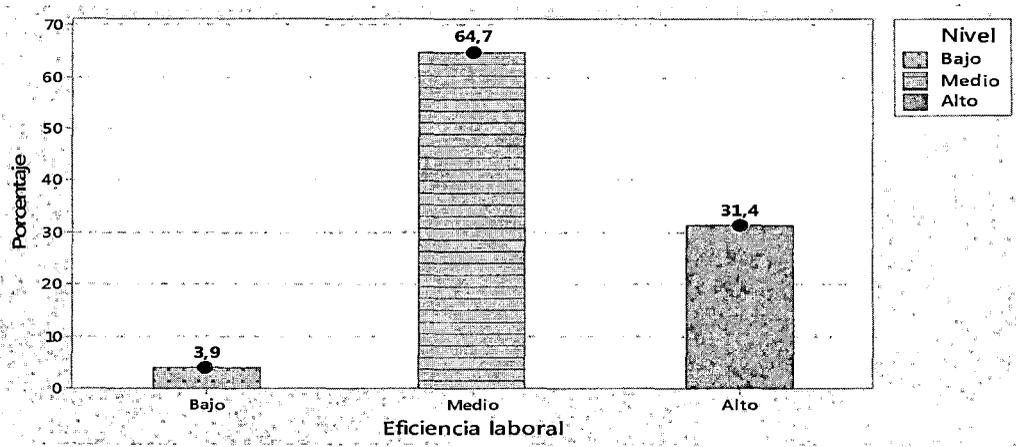
4.1.2. Resultados de la Eficiencia Laboral en la Municipalidad Distrital de Ascensión

Tabla 6. La Eficiencia Laboral en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Eficiencia laboral	f	%
Bajo	2	3,9
Medio	33	64,7
Alto	16	31,4
Total	51	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 7. Diagrama de la Eficiencia Laboral en la Municipalidad Distrital de Ascensión



Fuente: tabla N° 6.

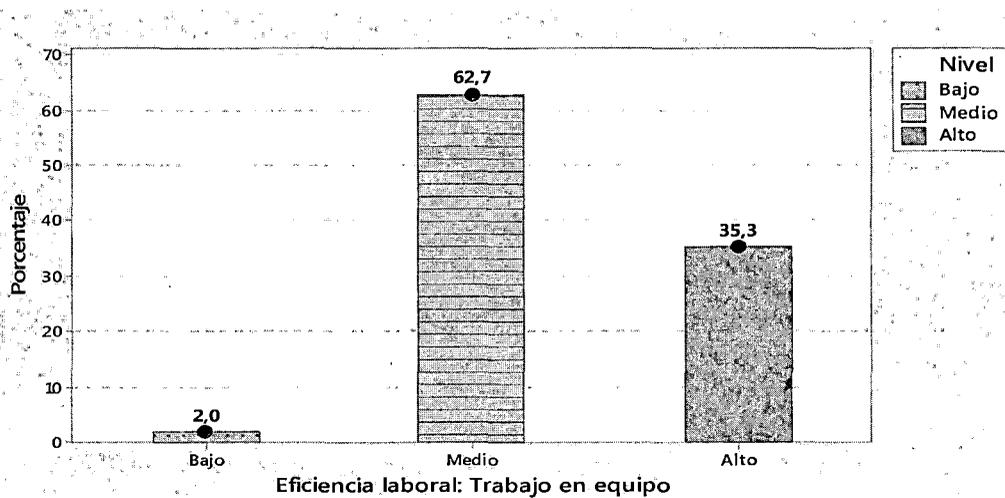
La tabla N° 6 muestra los resultados de la percepción del personal administrativo en lo referente a la *eficiencia laboral* del municipio, observamos que el 3,9% (2) de los casos consideran que es bajo, el 64,7% (33) de los casos consideran que el nivel es medio y el 31,4% (16) de los casos el nivel el alto. Estos resultados implican que está prevaleciendo de forma significativa el nivel medio en lo referente a la *eficiencia laboral* en la Municipalidad Distrital de Ascensión para el periodo 2015. Asimismo estos resultados deben reflejarse en las correspondientes dimensiones e indicadores de la variable.

Tabla 7. Resultados de la Eficiencia Laboral en su Dimensión Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Eficiencia laboral: Trabajo en equipo	f	%
Bajo	1	2,0
Medio	32	62,7
Alto	18	35,3
Total	51	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 8. Diagrama de la Eficiencia Laboral en su Dimensión Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 9.

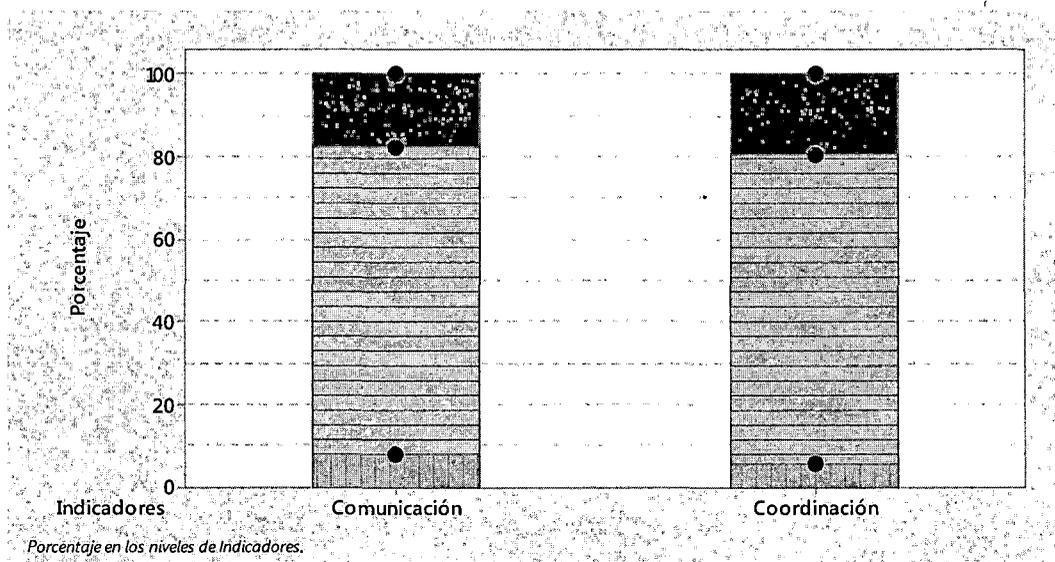
La tabla N° 7 muestra los resultados de la percepción del personal administrativo en lo referente a la *eficiencia laboral* del municipio en su dimensión trabajo en equipo, observamos que el 2,0% (1) de los casos consideran que es bajo, el 62,7% (32) de los casos consideran que el nivel es medio y el 35,3% (18) de los casos el nivel el alto. Estos resultados implican que está prevaleciendo de forma significativa el nivel medio en lo referente al trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Ascensión para el periodo 2015.

Tabla 8. Resultados de los Indicadores de la Eficiencia Laboral en su Dimensión de Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital.

Indicadores de trabajo en equipo	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Comunicación	4	7,8	38	74,5	9	17,6	51	100,0
Coordinación	3	5,9	38	74,5	10	19,6	51	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 9. Diagrama de los Indicadores de la Eficiencia Laboral en su Dimensión de Trabajo en Equipo en la Municipalidad Distrital.



Fuente: tabla N° 8.

La tabla N° 8 muestra los resultados de los indicadores de la dimensión trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Ascensión:

[1] Comunicación.- En el 7,8% (4) de los casos prevalece el nivel bajo, en el 74,5% (38) de los casos prevalece el nivel medio y en el 17,6% (9) de los casos prevalece el nivel alto. Evidentemente el nivel medio es más significativo.

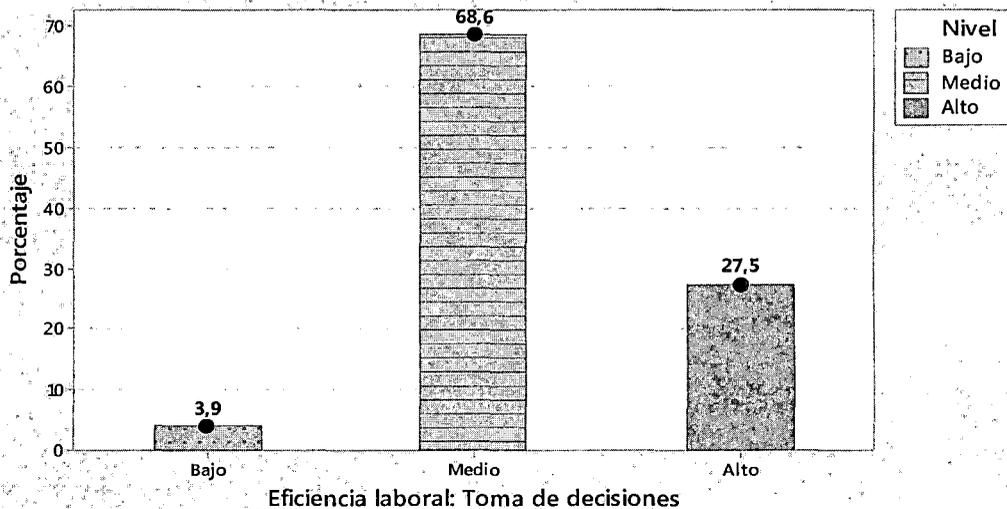
[2] Coordinación.- En el 5,9% (3) de los casos prevalece el nivel bajo, en el 74,5% (38) de los casos prevalece el nivel medio y en el 19,6% (10) de los casos prevalece el nivel alto. Evidentemente el nivel medio es más significativo.

Tabla 9. Resultados de la Eficiencia Laboral en su dimensión Toma de Decisiones en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Eficiencia laboral: Toma de decisiones	f	%
Bajo	2	3,9
Medio	35	68,6
Alto	14	27,5
Total	51	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 10. Diagrama de la Eficiencia Laboral en su dimensión Toma de Decisiones en la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: tabla N° 9.

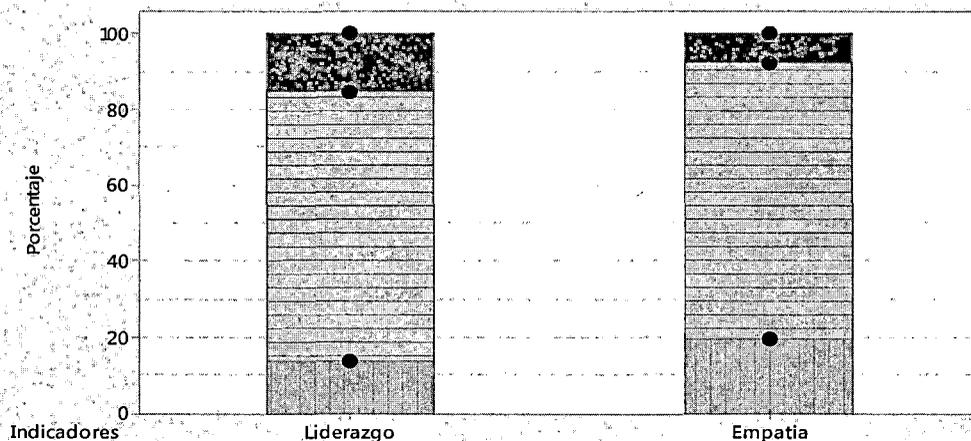
La tabla N° 9 muestra los resultados de la percepción del personal administrativo en lo referente a la *eficiencia laboral* del municipio en su dimensión toma de decisiones, observamos que el 3,9% (2) de los casos consideran que es bajo, el 68,6% (35) de los casos consideran que el nivel es medio y el 27,5% (14) de los casos el nivel el alto. Estos resultados implican que está prevaleciendo de forma significativa el nivel medio en lo referente al trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Ascensión para el periodo 2015..

Tabla 10. Resultados de los Indicadores de la Eficiencia Laboral en su Dimensión de Toma de Decisiones en la Municipalidad Distrital.

Indicadores de toma de decisiones	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Liderazgo	7	13,7	36	70,6	8	15,7	51	100,0
Empatia	10	19,6	37	72,5	4	7,8	51	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 11. Diagrama de los Indicadores de la Eficiencia Laboral en su Dimensión de Toma de Decisiones en la Municipalidad Distrital



Fuente: tabla N° 9.

La tabla N° 10 muestra los resultados de los indicadores de la dimensión toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Ascensión:

[1] **Liderazgo.**- En el 13,7% (7) de los casos prevalece el nivel bajo, en el 70,6% (36) de los casos prevalece el nivel medio y en el 15,7% (8) de los casos prevalece el nivel alto. Evidentemente el nivel medio es más significativo.

[2] **Empatía.**- En el 19,6% (10) de los casos prevalece el nivel bajo, en el 72,5% (37) de los casos prevalece el nivel medio y en el 7,8% (4) de los casos prevalece el nivel alto. Evidentemente el nivel medio es más significativo.

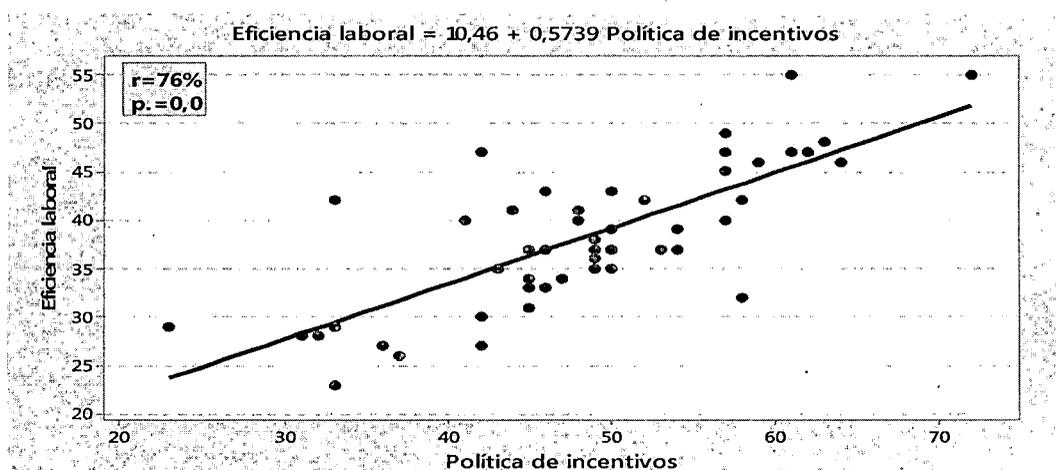
4.1.3. Resultados de la Relación de la Política de Incentivos y la Eficiencia Laboral

Tabla 11. Resultados de la relación de la Política de Incentivos y la Eficiencia Laboral.

Eficiencia laboral	Política de incentivos						Total		
	Bajo		Medio		Alto				
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Bajo	1	2,0	1	2,0	-	-	2	3,9	
Medio	4	7,8	27	52,9	2	3,9	33	64,7	
Alto	1	2,0	4	7,8	11	21,6	16	31,4	
Total	6	11,8	32	62,7	13	25,5	51	100,0	
		$\chi^2=26$		gl=4		p=0,0			

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 12. Diagrama de la relación de Variables de Estudio



Fuente: base de datos.

En la tabla N° 11 por las estadísticas de resumen se deduce que el valor de la chi cuadrado es $\chi^2(gf=4)=26$ lo cual es una evidencia la presencia de una relación entre las variables; para determinar la intensidad usaremos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición para lo cual utilizaremos la estadística "r" de Pearson:

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

Siendo:

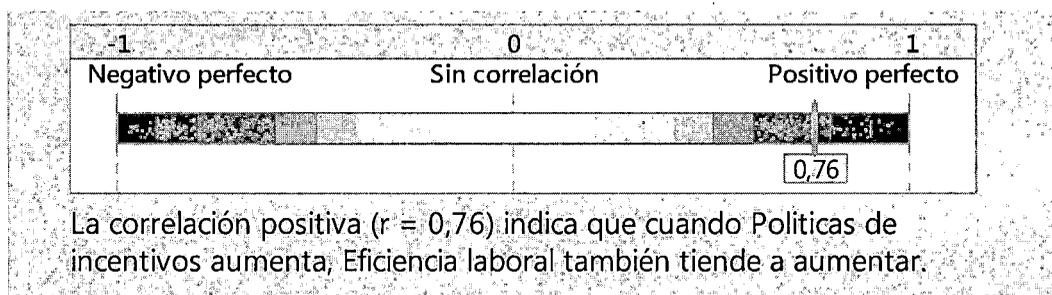
- Cov(x,y): La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.
- S_i: Las desviaciones estándar de las variables respectivas.

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

$$r = \frac{54,22}{\sqrt{94,47} \times \sqrt{53,57}} = 76\%$$

En el gráfico siguiente observamos la significancia de la relación obtenida, notamos que dicha correlación tienen a una correlación perfecta entre las variables.

Gráfico 13. Diagrama de la significancia de la correlación entre las variables



Fuente: Software estadístico.

En la tabla N° 11 se puede observar que los correspondientes niveles bajos de la eficiencia laboral en la municipalidad se corresponden de forma positiva con los correspondientes niveles bajos de la política de incentivos lo cual indica la presencia de una correlación entre las dos variables.

Además del correspondiente diagrama de dispersión del gráfico N° 12 podemos confirmar el hecho de que la relación entre las variables es positiva pues la pendiente de la línea de regresión es mayor que cero; al determinar el índice de la relación entre las dos variables se ha determinado que es de 76% y positiva; la estadística R cuadrado nos indica que toda predicción de la variable Eficiencia Laboral tienen una confiabilidad del 58%.

4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

Para prueba de significancia estadística de la correlación, usaremos el esquema clásico propuesto por Karl Pearson.

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- **Nula (H₀)**

Las políticas de incentivos no inciden de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión durante el periodo 2015. $\rho = 0$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- **Alternativa (H₁)**

Las políticas de incentivos inciden de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión durante el periodo 2015. $\rho > 0$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α) Y 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 49 grados de libertad:

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

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 49 grados de libertad (unilateral) y 0,05 de significancia es de 1,677 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

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

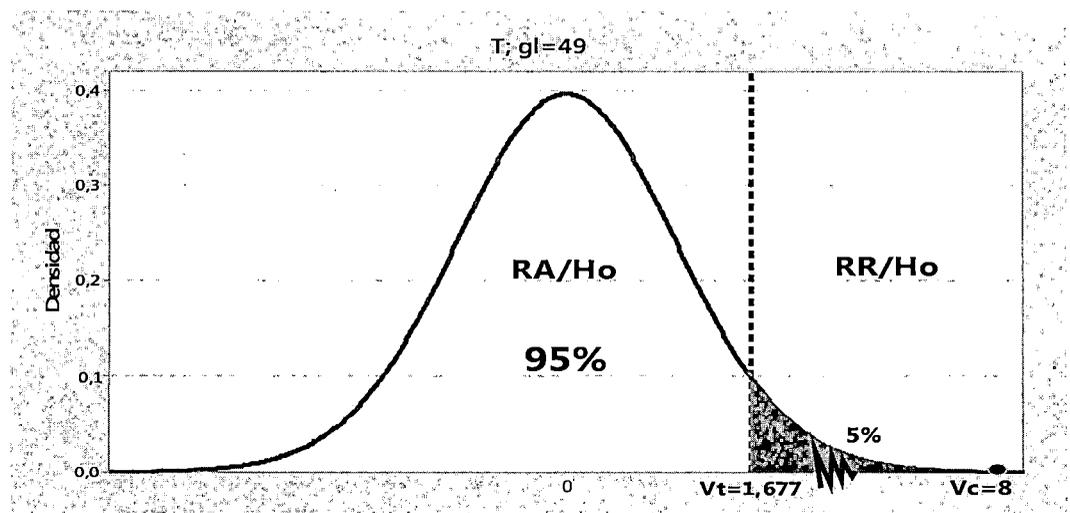
$$t = Vc = 0,76 \sqrt{\frac{51-2}{1-0,76^2}} = 8$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado y el valor crítico de la misma lo tabulamos en la gráfica de la función "t", del grafico notamos que se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho) de la cual podemos deducir que $Vc < Vt$ ($8 > 1,677$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

Las políticas de incentivos inciden de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión durante el periodo 2015, con una nivel de confianza del 95%.

GRÁFICO 14. Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis.



Fuente: Generado con el Software Estadístico.

Además se deduce de la gráfica 14 que la probabilidad asociada al modelo es $p.=0<0,05$ por lo que se confirma la decisión de rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna. Además se deduce que la estadística de bondad de ajuste $R^2=58\%$ que representa el poder de predicción del modelo lineal asociado.

4.2.1. Prueba de la Significancia de las Hipótesis Específicas

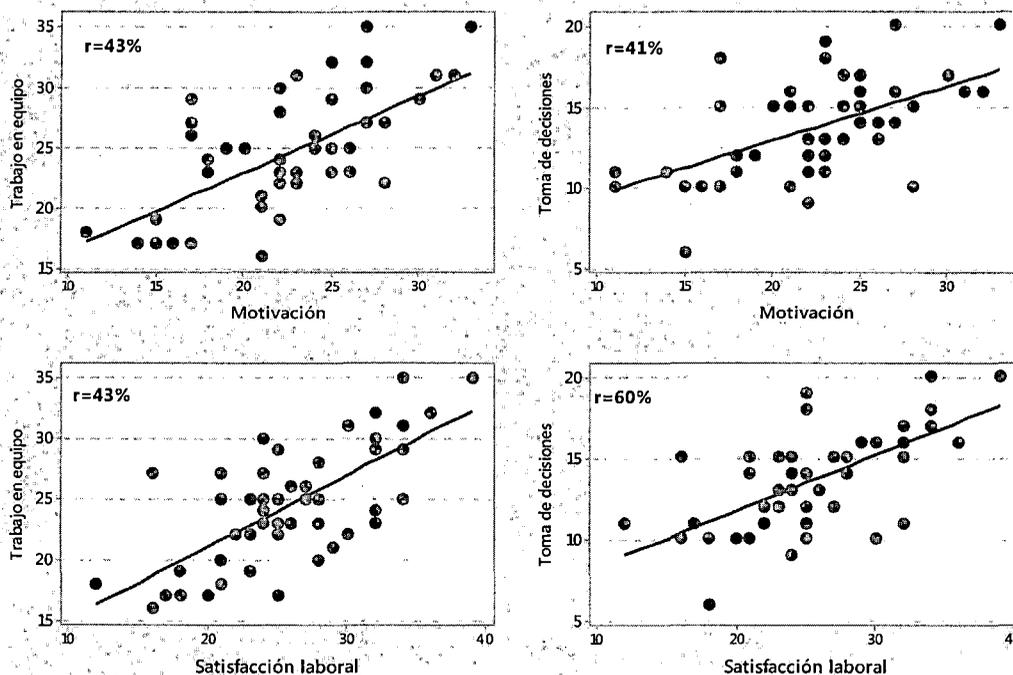
En la siguiente tabla se observa las estadísticas de resumen para las correlaciones de las dimensiones de las variables basados en la estadística "r" de Pearson, además la estadísticas t de student para la respectiva docimasia de las hipótesis. De acuerdo al diseño de la investigación se correlacionaran las dimensiones de las variables en pares.

Tabla 12. Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.

Dimensiones de política de incentivos	Dimensiones de la Eficiencia laboral			
	Trabajo en equipo		Toma de decisiones	
	Estadísticas	Decisión	Estadísticas	Decisión
Motivación	r=43% gl=49 p.=0,0	Rechazo de Ho	r=41% gl=49 p.=0,0	Rechazo de Ho
Satisfacción laboral	r=43% gl=49 p.=0,0	Rechazo de Ho	r=60% gl=49 p.=0,0	Rechazo de Ho

Fuente: Software estadístico.

Gráfico 15. Diagrama de dispersión para la relación de las variables y dimensiones.



Fuente: Software estadístico.

Utilizando la misma metodología para la docimasia de la hipótesis general, se procederá a validar las hipótesis específicas de investigación, para lo cual en la tabla 12 se muestran los resultados sobre los cuales se validara.

a) PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

• **Hipótesis Nula (H₀):**

La política de incentivos en su dimensión motivación no incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

• **Hipótesis Alterna (H₁):**

La política de incentivos en su dimensión motivación incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

DISCUSIÓN

De la tabla 12 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es $r=43\%$; asimismo al comparar el contraste de significancia asociado se deduce $p.=0,0<0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La política de incentivos en su dimensión motivación incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión con un nivel de confianza del 95%.

b) PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

• **Hipótesis Nula (Ho):**

La política de incentivos en su dimensión motivación no incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

• **Hipótesis Alterna (H1):**

La política de incentivos en su dimensión motivación no incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

DISCUSIÓN

De la tabla 12 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es $r=41\%$; asimismo al comparar el contraste de significancia asociado se deduce $p.=0,0<0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La política de incentivos en su dimensión motivación incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión con un nivel de confianza del 95%.

c) PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral no incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

DISCUSIÓN

De la tabla 12 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es $r=43\%$; asimismo al comparar el contraste de significancia asociado se deduce $p.=0,0 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión con un nivel de confianza del 95%.

d) PRUEBA DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral no incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

DISCUSIÓN

De la tabla 12 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es $r=60\%$; asimismo al comparar el contraste de significancia asociado se deduce $p.=0,0<0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión con un nivel de confianza del 95%.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación ponen en evidencia la presencia de una relación de influencia positiva entre la política de incentivos y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión periodo 2015.

La validez de la relación general hallada para la política de incentivos y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión - 2015, es evidente que su validez es innata por la presencia de las siguientes características:

- **Cantidad de datos.**- El tamaño de su muestra ($n=51$) es lo suficientemente necesario como para proveer una estimación muy precisa de la fuerza de la relación.
- **Datos atípicos.**- Puesto que los datos poco comunes pueden tener una influencia fuerte en los resultados, en el diagrama de dispersión no se identifica la presencia de casos atípicos para la relación general y las relaciones específicas.
- **Normalidad.**- Debido a que se tiene más de 30 casos de análisis, la normalidad no representa un problema.
- **El modelo de predicción.**- El Informe de selección de modelo muestra un modelo idóneo y eficiente para realizar predicciones. Además en la gráfica de dispersión de la relación general se observe que los casos cubren adecuadamente el rango de valores de las dos variables.

Dicho modelo de predicción es:

$$\text{Eficiencia laboral} = 10,46 + 0,5739 * \text{Política de incentivos}$$

Además su estadística de bondad de ajuste $R^2=58\%$ implica que cualquier predicción tienen un nivel de certeza del 58% o que el modelo de regresión lineal explica hasta el 58% de la variación de una variable.

De esta manera, en general se ha identificado la presencia de una relación de influencia positiva entre la política de incentivos y la eficiencia laboral, la intensidad de la relación hallada es $r=76\%$ que a decir de Cordova (2001) y la prueba de hipótesis resulta muy significativa con lo cual se cumple el primer objetivo planteado en la investigación.

Las relaciones de influencia obtenidas para el cumplimiento de los objetivos específicos, nos muestran que la tendencia es similar a la relación general, pues la relación de influencia para la dimensión de motivación y trabajo en equipo es del 43%; la relación de influencia para la dimensión de motivación y toma de decisiones es del 41%; la relación de influencia para la dimensión de satisfacción laboral y trabajo en equipo es del 43%; la relación de influencia para la dimensión de satisfacción laboral y toma de decisiones es del 43%.

Los resultados de esta investigación al confrontarlos con los obtenidos por Pochuanca (2008) ponen en relieve que existe gran trabajo en las instituciones del estado para poder implementar las áreas para el buen desempeño del personal, asimismo se ponen énfasis en el compromiso del personal que laboran.

Respecto al estudio de Huamán y Otahe (2005) pone en relieve el hecho de la presencia de una relación de desfavorable del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en organizaciones ubicadas en Huancavelica, nuevamente urge que se promueva la capacitación del personal y la implementación de estrategias.

Finalmente teniendo en cuenta a Ordoñez y Huamán (2011) ponen como un actor fundamental el talento humano y los estímulos de las organizaciones la misma que debe circunscribirse en la búsqueda permanente de alcanzar solo los logros organizacionales en conjunto con los trabajadores.

CONCLUSIONES

1. Se ha evidenciado que la política de incentivos tienen una relación de influencia positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión, periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=76\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0 < 0,05$ por lo que dicha relación es positiva y significativa. En el 62,7% de los casos el nivel de política de incentivos es medio y el 64,7% de la eficiencia laboral es medio.
2. Se ha determinado que la política de incentivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión en su dimensión de motivación tienen una relación de influencia positiva y significativa con el trabajo en equipo en el periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=43\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0 < 0,05$ por lo que dicha relación de influencia es positiva y significativa. Además se ha determinado que el nivel de motivación prevaeciente es el medio con un 60,8% de los casos.
3. Se ha determinado que la política de incentivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión en su dimensión de motivación tienen una relación de influencia positiva y significativa con la toma de decisiones en el periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=41\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0 < 0,05$ por lo que dicha relación de influencia es positiva y significativa. Además se ha determinado que el nivel de toma de decisiones prevaeciente es el medio con un 68,6% de los casos.

4. Se ha determinado que la política de incentivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión en su dimensión de satisfacción laboral tienen una relación de influencia positiva y significativa con el trabajo en equipo en el periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=43\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0 < 0,05$ por lo que dicha relación de influencia es positiva y significativa. Además se ha determinado que el nivel de trabajo en equipo prevaleciente es el medio con un 62,7% de los casos.

5. Se ha determinado que la política de incentivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión en su dimensión de satisfacción laboral tienen una relación de influencia positiva y significativa con la toma de decisiones en el periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=60\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0 < 0,05$ por lo que dicha relación de influencia es positiva y significativa. Además se ha determinado que el nivel de toma de decisiones prevaleciente es el medio con un 68,6% de los casos.

RECOMENDACIONES

Para una adecuada aplicación de las políticas de incentivos y consecuentemente la eficiencia en la gestión de la municipalidad se requiere realizar lo siguiente:

- a. Tener presente la planificación como un proceso fundamental y esencial de la buena gestión de toda organización.
- b. Estructurar canales de comunicación eficientes, ya que permite no tener las barreras sobre la toma de decisiones.
- c. Incorporar factores de motivación como estrategia para alcanzar las metas y objetivos a nivel organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. (1996). *"Gerencia del Servicio"*. 4ta Edición, Colombia, Editorial Legis.
- Beltan Llera, J. (1988) *"Para comprender la psicología"*. Editorial Verbo Divino (Estella-Navarra).
- Birch y Veroff. (1969) *"La motivación: Un estudio de la acción"*. Editorial Marfil S.A. (Alcoy - España).
- Colunga, C. (1995). *"La Calidad en el Servicio al Cliente"*. 1ra. Edición. Panorama Editores, México.
- Friedmann, Georges y Naville, Pierre (1971) *"Tratado de Sociología del Trabajo"*, Fondo de Cultura Económica, México DF.
- Goncalves, Alexis P. (1997) *"Dimensiones del clima organizacional"*, Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, Diciembre.
- Harrington, J. (1997). *"Management Siglo XXI. Administración del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación"*. Colombia, Ediciones Mc Graw Hill.
- Hilgard. E.R. (1975) *"Introducción a la psicología"*. Ediciones Morata S.A. Madrid.
- Jarillo, J (1992). *"Dirección Estratégica"*. Serie Mc Graw Hill de Management. Segunda Edición. Interamericana de España S.A.
- Koontz, Harold; Wehrich, Heinz (1999) *"Administración, una perspectiva global"* 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Litwin, G. y Stinger, H. (1978) *"Organizational Climate"*, Simon & Schuster, N.Y.
- Maier, Norman R.F. (1971) *"Tratado de Sociología del Trabajo"*, Ediciones Rialp, Madrid.
- Mc Teer. Wilson. (1979) *"El ámbito de la motivación (ambiental., fisiológica, mental y social)"*. Editorial El Manual Moderno S.A. (México).

10

- Mayo, Elton (1977) "*Problemas sociales de una civilización industrial*", Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.
- Nuttim, J. "*Teoría de la motivación humana*". Editorial Paidós.
- Pierr Eiglier. Eric Langeard "*Servucción*" (1989). 1ra Edición Impreso en España.
- Pinillos, J.L. (1975) "*Principios de psicología*". Alianza Editorial. Madrid.
- Solana, Ricardo F. (1993) "*Administración de Organizaciones*". Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires.
- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996) "*Administración*" 6a. Edición. Editorial Pearson. México.
- Sherman, A.W. Ur) y Bohlander (1994) "*Administración de Recursos Humanos*", Grupo Editorial Iberoamérica, México DF.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“POLÍTICAS DE INCENTIVOS Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN – PERIODO 2015”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>¿De qué manera se relacionan las políticas de incentivos y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión durante el periodo 2015?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cómo se relaciona la política de incentivos en su dimensión motivación y el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión? ¿Cómo se relaciona la política de incentivos en su dimensión motivación y la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión? ¿Cómo se relaciona la política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral y el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión? ¿Cómo se relaciona la política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral y la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión?</p>	<p>Determinar la relación de las políticas de incentivos y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión durante el periodo 2015.</p> <p>Objetivos Específicos: Conocer la relación de la política de incentivos en su dimensión motivación y el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión. Conocer la relación de la política de incentivos en su dimensión motivación y la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión. Conocer la relación de la política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral y el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión. Conocer la relación de la política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral y la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.</p>	<p>Las políticas de incentivos inciden de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión durante el periodo 2015.</p> <p>Hipótesis Específicas: La política de incentivos en su dimensión motivación incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión. La política de incentivos en su dimensión motivación incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión. La política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión. La política de incentivos en su dimensión satisfacción laboral incide de manera significativa en la toma de decisiones del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.</p>	<p><u>Variable Independiente</u> (X)</p> <p>Política de Incentivos</p> <p><u>Variable Dependiente</u> (Y)</p> <p>Eficiencia Laboral</p>	<p>- Motivación</p> <p>- Satisfacción Laboral</p> <p>- Trabajo en equipo</p> <p>- Toma de decisiones</p>	<p>- Actitudes</p> <p>- Expectativas</p> <p>- Incentivos</p> <p>- Recompensas</p> <p>- Comunicación</p> <p>- Coordinación</p> <p>- Liderazgo</p> <p>- Empatía</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN El tipo de investigación a emplear será de tipo Aplicada.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN Descriptivo Correlacional.</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Se utilizará el no experimental: transeccional – descriptivo correlacional.</p> <p style="text-align: center;">Ox m r Oy</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA La investigación abarcará tomando como referencia al personal administrativo (51) de la Municipalidad Distrital de Ascensión para el periodo 2015.</p> <p>MÉTODOS Y TECNICA DE INVESTIGACIÓN Descriptivo Correlacional Análisis Bibliográfico Encuesta</p>

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Estimado Señor (a) la encuesta es parte de una investigación titulada "POLÍTICAS DE INCENTIVOS Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENCIÓN - PERIODO 2015"; cuyo objetivo es conocer si existe una relación directa entre las dos variables en estudio. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

A. DATOS:	
❖ Area de Trabajo: _____	Cargo que Desempeña: _____

B. INSTRUCCIONES:

❖ Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE INCENTIVOS

MOTIVACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
01	En la institución se tienen políticas de promoción y ascenso para recompensar el desempeño del personal administrativo.					
02	Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la institución.					
03	El gerente o director de la institución tiene un trato equitativo al personal sin distinción del puesto que ocupa.					
04	En su centro de labores se siente en confianza por sus compañeros de trabajo y los funcionarios de la institución.					
05	El sueldo que usted percibe le permite mantener y/o mejorar las condiciones de calidad de vida.					
06	En cuanto al contrato de trabajo las cláusulas del contrato son claras y precisas.					
07	En la Municipalidad existe el calor humano para lograr un nivel afectivo entre el personal administrativo.					
SATISFACCIÓN LABORAL						
Nº	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
08	La infraestructura física de la institución se encuentra en óptimas condiciones.					
09	Se siente a gusto con el horario de trabajo implementado a nivel institucional.					
10	En la institución se cumple oportunamente con el pago de sus haberes.					
11	A nivel institucional tiene usted la capacidad de trabajar en equipo.					
12	Se programa de manera oportuna el periodo de sus vacaciones.					
13	Su jefe acepta sugerencias con respecto al trabajo que desempeña.					
14	Las interacciones entre el personal administrativo a nivel institucional es aceptable.					
15	En general, en la municipalidad las actividades del personal administrativo tienden a ser eficientes y eficaces.					

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

❖ Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

Escala de Valoración:	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA LABORAL

TRABAJO EN EQUIPO		ESCALA				
Nº	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
01	El gerente o director busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas en la institución.					
02	A nivel de la institución se realizan reuniones de trabajo con los miembros de su equipo.					
03	El puesto que usted ocupa esta en relación a su formación profesional, el cual permita enfocarse en los objetivos institucionales.					
04	En la institución se desarrollan trabajos en equipo como soporte para alcanzar los objetivos institucionales.					
05	A nivel institucional tiene usted la capacidad de trabajar en equipo.					
06	En la institución se tienen adecuados medios de comunicación como soporte del éxito institucional.					
07	Cree usted que su trabajo le da oportunidad para su crecimiento personal y profesional.					
TOMA DE DECISIONES		ESCALA				
Nº	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
08	Para el logro de los objetivos de la institución se realiza una adecuada utilización de todos los recursos disponibles.					
09	A nivel de la institución el personal está comprometido con el cumplimiento de los objetivos propuestos.					
09	A nivel de la institución el personal administrativo realiza esfuerzos para alcanzar los objetivos institucionales.					
10	En cuanto a la calidad del servicio que se ofrece en la institución se enfoca a la mejora constante.					



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 052-2015-FCE-UNH

Huancavelica, 07 de Agosto del 2015.

VISTO:

Hoja de Tramite N° 1909 de fecha 21-07-2015, Solicitud S/N. presentado por los Bachilleres **MIGUEL ANGEL TAYPE CARHUAPOMA** y **ELMER HUAYLLANI PARI**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con Informe N° 025-2015-WFYV-PJ/EAPC-FCE de fecha 20-07-2015, Informe N°032-2015-AVA-D/EPA-FCE-UNH de fecha 17-07-2015, Informe N°014-2015-OMGC-D/EAPA-FCE-UNH de fecha 14-07-2015, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"POLÍTICAS DE INCENTIVOS Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN-PERÍODO 2015"**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Via Tesis titulada: **"POLÍTICAS DE INCENTIVOS Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN-PERÍODO 2015"**; presentado por los Bachilleres **MIGUEL ANGEL TAYPE CARHUAPOMA** y **ELMER HUAYLLANI PARI** para el día miércoles 12 de agosto del 2015 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 052-2015-FCE-UNH

Huancavelica, 06 de Agosto del 2015

ARTICULO 2° ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"

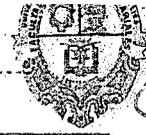


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
SECRETARIA DOCENTE
DR. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
SECRETARIA DOCENTE
LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEA.
JURADOS
ARCHIVOS



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0456-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 06 de Julio del 2015.

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 1705 de fecha 03-07-2015; Oficio N° 0405-2015-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 03-07-15, Informe N° 022-2015-DQV/DA-EPA-FCE-UNH de fecha 26-06-2015; presentado por los bachilleres Ciencias Administrativas **ELMER HUAYLLANI PARI** y **MIGUEL ANGEL TAYPE CARHUAPOMA**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares arrollados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante Informe N° 022-2015-DQV/DA-EPA-FCE-UNH de fecha 26-06-2015; emitido por el docente asesor **Lic. Adm. DANIEL QUISPE VIDALON** donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado: **"POLITICAS DE INCENTIVOS Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN-PERIDO 2015"**; presentado por los bachilleres Ciencias Administrativas **ELMER HUAYLLANI PARI** y **MIGUEL ANGEL TAYPE CARHUAPOMA**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0456-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 06 de Julio del 2015

En uso de las atribuciones establecida por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis Titulado: **"POLITICAS DE INCENTIVOS Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN-PERIDO 2015"**; presentado por los bachilleres Ciencias Administrativas **ELMER HUAYLLANI PARI y MIGUEL ANGEL TAYPE CARHUAPOMA**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; a los siguientes docentes:

- | | |
|---|------------|
| • Dr. Wilfredo Fernando YUPANQUI VILLANUEVA | Presidente |
| • Mg. Alberto VERGARA AMES | Secretario |
| • Lic. Mat. Oscar Manuel GARCIA CAJO | Vocal |
| • Lic. Adm. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID | Suplente |

ARTÍCULO 2°.- ELEVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3°.- NOTIFIQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.



MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)



LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
Interesado
Archivo



RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0123-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 09 de abril del 2015.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 0101-2015-SD-FCE-R-UNH de fecha 09-04-2015, Oficio N° 0232-2015-EAPA-DFCE/UNH de fecha 08-04-2015, Informe N° 19-2015-WFYV-PJ/EAPA-FCE de fecha 08-04-2015, Informe N° 13-2015-AVA-D/EAPA-FCE-UNH de fecha 08-04-2015 Informe N° 003-2015-OMGC-AP/EAPA-FCE-UNH de fecha 07-04-2015, Informe N° 015-2015-DQV-AP/EAPA-FCE-UNH de fecha 07-04-2015, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por los bachilleres **ELMER HUAYLLANI PARI y MIGUEL ANGEL TAYPE CARHUAPOMA**; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

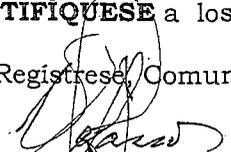
Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinario del día 09-04-15;

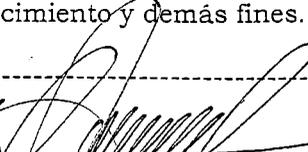
SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"POLITICAS DE INCENTIVOS Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN- PERIODO 2015"**; presentado por los bachilleres **ELMER HUAYLLANI PARI y MIGUEL ANGEL TAYPE CARHUAPOMA**.

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFIQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese”

DR. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
 DECANO (e)
 C.c.
 DFEC.
 INTERESADOS


SECRETARIO D.M. DANIEL QUTSPE VIDALÓN
 SECRETARIO DOCENTE