

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Escuela Profesional de Ingeniería Comercial**



**“EL DISEÑO DE PUESTO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL  
DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
DE POCOLLAY – TACNA - 2016”**

**TESIS**

**Presentada por:**

**BACH. MARLENY YACO QUISPE**

**Para optar el Título Profesional de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**TACNA – PERU**

**2017**



**DEDICATORIA:**

*A mis padres, quienes me apoyaron incondicionalmente desde un inicio en mi carrera profesional, y a la vez son mi fortaleza y mi motivación.*

*A mis hermanos y demás familia en general, que siempre se preocuparon y estuvieron atentos a cualquier consejo y apoyo que requería.*

**AGRADECIMIENTO:**

*A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarla cada día más.*

*A mi profesor asesor, por su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, sus orientaciones, su paciencia y motivación han sido fundamentales para el desarrollo de mi investigación.*

*Asimismo, a todo el equipo de docentes involucrados en la asesoría de esta tesis.*

## RESUMEN

La presente tesis titulada “El diseño de puesto y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.-Tacna 2016.”, fue elaborada para optar por el Título Profesional de Ingeniero Comercial de la Universidad Privada de Tacna.

La tesis tiene como objetivo establecer la relación entre el diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

La investigación es de tipo básica de acuerdo a su finalidad, con un diseño no experimental y transeccional correlacional, con un nivel correlacional. La población de estudio se compone por 235 colaboradores, de la cual se desprende una muestra de 146 trabajadores.

La investigación concluye en la existencia de una la relación entre el diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, dado un p-valor de 0.00 que demuestra la existencia de dicha relación, con un coeficiente de correlación de 0.804 que explica una fuerte fortaleza de relación entre las variables, y un R-cuadrado que implica que la productividad laboral se puede ver afectada en un 64.64% debido al diseño de puesto de trabajo. Estos resultados demuestran que el hecho que el trabajador tenga claridad respecto al diseño de puesto de trabajo, y el mismo muestra congruencia en relación a la actividad que realiza, influye directamente en su productividad laboral.

## ABSTRACT

This thesis entitled "The design of the post and productivity of the workers of the District Municipality of Pocollay.-Tacna 2016.", was developed to opt for the Professional Degree of Commercial Engineer of the Private University of Tacna.

The thesis aims to establish the relationship between the job design and the labor productivity of the workers of the District Municipality of Pocollay.

The research is of basic type according to its purpose, with non-experimental and transectional non-experimental design, with a correlational level. The study population consists of 235 employees, from which a sample of 146 workers is shown.

The research concludes in the existence of a relation between the design of the post and the labor productivity of the workers of the District Municipality of Pocollay, given a p-value of 0.00 that demonstrates the existence of this relation, with a coefficient of correlation of 0.804, which explains a strong relationship strength between variables, and a R-square that implies that labor productivity can be affected by 64.64% due to the design of the job. These results show that the fact that the worker is clear about the design of the job, and the same shows congruence in relation to the activity that performs, directly influences their labor productivity.

## ÍNDICE O SUMARIO

INTRODUCCIÓN.....	1
DATOS GENERALES .....	2
1.1. TÍTULO DE PROYECTO .....	2
1.2. ÁREA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.3. AUTOR .....	2
1.4. ASESOR.....	2
1.5. INSTITUCIÓN DONDE SE REALIZARÁ LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.6. ENTIDADES O PERSONAS CON LAS QUE COORDINA EL PROYECTO	3
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.1. Identificación y determinación del problema.....	4
1.2. Formulación del problema.....	5
1.2.1. Problema General .....	5
1.2.2. Problemas Específicos .....	5
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. Objetivo general .....	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. Delimitaciones de la investigación.....	7
1.4.1. Delimitación espacial.....	7
1.4.2. Delimitación temporal .....	7
1.4.3. Delimitación social.....	7
1.4.4. Delimitación conceptual.....	7
1.4.5. Importancia de la investigación.....	7
1.5. Justificación de la investigación .....	8
1.6. Alcances de la investigación .....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Antecedentes del estudio.....	9
2.2. Bases teóricas - científicas.....	12
2.2.1. Diseño de puestos.....	12
2.2.2. Productividad.....	39
2.3. Definición de términos básicos.....	43
2.4. Hipótesis de la investigación .....	47
2.4.1. Hipótesis General .....	47
2.4.2. Hipótesis Específicas.....	48

2.3. Operacionalización de variables.....	48
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	50
3.1. Tipo de investigación. ....	50
3.2. Diseño de investigación. ....	50
3.3. Nivel de investigación .....	50
3.4. Población y muestra.....	51
3.4.1. Población.....	51
3.4.2. Muestra .....	51
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	53
3.5.1. Técnicas.....	53
3.5.2. Instrumentos.....	53
3.6. Procesamiento y análisis de información .....	53
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	54
4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros. ....	54
4.2. Presentación de resultados.....	55
4.2.1. Diseño de puestos de trabajo .....	55
4.2.2. Productividad laboral .....	75
4.3. Contraste de hipótesis.....	91
4.3.1. Hipótesis general.....	91
4.3.2. Hipótesis específicas.....	93
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES.....	107
REFERENCIAS .....	108
ANEXOS .....	111



## INTRODUCCIÓN

El presente documento presenta la investigación titulada “El Diseño de Puesto y la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.-Tacna 2016.”.

El desarrollo del estudio presenta la su distribución en cuatro capítulos.

En el Capítulo I: Planteamiento del Problema se presenta la identificación y formulación del problema, objetivos, delimitaciones, importancia, justificación y alcances de la investigación.

El Capítulo II: Marco Teórico, sustenta los antecedentes del estudio, las bases teóricas, definición de términos básicos, y propone la formulación de las hipótesis, y operacionalización de variables correspondiente.

El Capítulo III: Metodología, cita el tipo, diseño y nivel de investigación, además de delimitar la población y muestra de estudio. Así mismo, en este capítulo se sustentan las técnicas, instrumentos y procesamiento de la información.

El Capítulo IV: Resultados y discusión, presenta los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación, de acuerdo a cada una de las variables de estudio. La presentación de resultados se realiza por variable e indicador. En la última parte de este capítulo se realiza la comprobación de las hipótesis, general y específicas.

Finalmente el documento desarrolla las conclusiones y sugerencias del estudio, terminando con los anexos de la investigación.

## **DATOS GENERALES**

### **1.1. TÍTULO DE PROYECTO**

El Diseño de puesto y la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.-Tacna 2016.

### **1.2. ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

5311 Organización y dirección de empresas  
5311.04 Organización de recursos humanos

### **1.3. AUTOR**

Bach. Marleny Yaco Quispe

### **1.4. ASESOR**

Mag. Ascención Américo Flores Flores

### **1.5. INSTITUCIÓN DONDE SE REALIZARÁ LA INVESTIGACIÓN**

Municipalidad Distrital de Pocollay

**1.6. ENTIDADES O PERSONAS CON LAS QUE COORDINA EL  
PROYECTO**

Universidad Privada de Tacna / Municipalidad Distrital de Pocollay

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Identificación y determinación del problema.**

En el Perú, las entidades de gestión pública suelen ser el blanco de críticas y ataques sociales por parte de los pobladores, quienes no encuentran satisfacción en el servicio que brinda a sus usuarios, y al mismo tiempo, debido a la inoportuna productividad de muchos colaboradores, que se refleja sobre todo en las obras públicas, que más que brindar sostenibilidad resultan en un gasto injustificado.

En la región Tacna, dicha situación es similar, encontrándose por ejemplo, que a solo tres semanas para que acabe el año 2016, el Gobierno Regional de Tacna (GRT) se situó en el último lugar de ejecución del Presupuesto Institucional Modificado (PIM), según el portal de Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Esta situación se replica en las Municipalidades Distritales de Tacna. Por citar un ejemplo, en 2015, específicamente en el mes de Abril, los 27 municipios del departamento en los cien primeros días de gestión de las nuevas autoridades apenas han gastado el 13.8% de su presupuesto institucional modificado (PIM) para el 2015 establecido en S/.168 millones 749 mil 394.

Así mismo, según información del portal de Transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas, al 10 de abril de 2015, los tres municipios que han ejecutado más sus presupuestos son la Municipalidad Distrital de Cairani con el 34.7% de su PIM aprobado en S/.915 mil 308, es decir gastó S/.317.239. La Municipalidad Distrital de Pachía ejecutó el 34.4% de su PIM aprobado en S/.2 millones 522.565, es decir avanzó con S/.867.242; y la Municipalidad Distrital de Pocollay avanzó con el 32.7% de su PIM aprobado en S/.10 millones 064.553, con un gasto de S/.3 millones 290 mil 285.

Estos hechos generan una alarma, puesto que ponen en duda la productividad de los trabajadores.

En la presente investigación se analizará justamente dicha productividad, pero bajo una relación de efecto de un diseño de puestos de trabajo, el cual resulta altamente importante, puesto que delimita las funciones de cada trabajador, que deben ser de cumplimiento estricto, a fin de evitar justamente tales bajos rendimientos, manifestados en la productividad.

Para ello, se analizará la Municipalidad Distrital de Pocollay, uno de los municipios con los mejores niveles de gasto presupuestal, pero que también requiere de mejorías que alienten la productividad en pos del desarrollo distrital.

## **1.2. Formulación del problema.**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cuál es la influencia del Diseño de Puesto en la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la influencia de la diversidad de habilidades establecidas en el diseño puesto en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay?
- ¿Cómo es la influencia de la identidad de la tarea en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay?
- ¿De qué manera influye de la importancia de la tarea en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital

de Pocollay?

- ¿Cuál es la influencia de la autonomía en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay?
- ¿Cómo es la influencia de la retroalimentación en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Establecer la influencia del Diseño de Puesto en la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Determinar la influencia de la diversidad de habilidades establecidas en el diseño de puesto en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.
- Establecer la influencia de la identidad de la tarea en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.
- Analizar la influencia de la importancia de la tarea en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.
- Demostrar la influencia de la autonomía en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.
- Identificar la influencia de la retroalimentación en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

## **1.4. Delimitaciones de la investigación**

### **1.4.1. Delimitación espacial**

La presente investigación tomará lugar en la Municipalidad Distrital de Pocollay, ubicada en la Calle Hermanos Reynoso N°1108, del Distrito de Pocollay, ciudad de Tacna, Departamento de Tacna, Perú.

### **1.4.2. Delimitación temporal**

Dado el momento de la investigación, está se centrará en analizar la información del año 2016.

### **1.4.3. Delimitación social**

La delimitación social corresponde al estudio de la Municipalidad Distrital de Pocollay, en referencia a los colaboradores de la misma.

### **1.4.4. Delimitación conceptual**

Los conceptos que se analizarán en la presente investigación se relacionan a la productividad laboral y el diseño de puesto laboral.

### **1.4.5. Importancia de la investigación.**

La investigación tiene su importancia dada la relación establecida entre dos variables del área de estudio de los recursos humanos, basada en una relación causal medida por medio de una correlación. Por otro lado, la investigación permitirá conocer si en la praxis, una adecuada elaboración del diseño de puesto de trabajo puede repercutir en que los colaboradores ejecuten su labor de forma adecuada, traducido en la

productividad.

### **1.5. Justificación de la investigación**

La justificación teórica de la investigación radica en la contribución que generará a las áreas de los recursos humanos, específicamente al Proceso de Diseño de puestos de trabajo y la productividad laboral.

Así mismo, se justifica metódicamente dado que se ha propuesto una nueva formulación de problema de investigación en función de la realidad problemática de una entidad pública.

### **1.6. Alcances de la investigación**

El alcance se dirige a la Municipalidad Distrital de Pocollay, la cual obtendrá resultados reales de la efectividad de la elaboración de sus diseños de puesto de trabajo, asumiendo que una correcta elaboración debe permitir a los colaboradores ejecutar sus labores de forma adecuada.

Del mismo modo, la investigación se enmarca como un marco referencial de alcance para entidades del sector público municipal, a fin que puedan considerar los hallazgos como precedentes para tomar acciones concretas a futuro.



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del estudio.**

#### **I. Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango (Fuentes, 2012)**

La investigación fue planteada para optar por el título profesional de Licenciado en Psicología Industrial / Organizacional de la Universidad Rafael Landívar.

El tesista plantea como objetivo establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del recurso humano.

La investigación concluye en que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. Así mismo, los 20 encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta No. 16 sobre si se siente satisfecho con el trabajo que realizan, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 29% respondió que generalmente se siente satisfecho. En tanto, se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.

**II. La Medición de la Productividad y los Factores Productivos**  
(Heymann, 2007)

La tesis fue desarrollada para optar por el grado de Doctor en Economía de la Universidad Nacional de la Plata.

El tesista tiene como objetivo investigar las principales causas del crecimiento económico en Argentina durante el período 1990-2004, con el fin de identificar cuál fue su perfil de crecimiento prevaeciente: extensivo asociado al dinamismo de la acumulación de capital o de la demanda de trabajo o intensivo en base a las ganancias de productividad.

**III. La productividad del capital humano en la empresa informativa.** (Bueno, 2001)

La investigación fue propuesta para optar por el Grado de Doctor en Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid.

La investigación concluye que para conseguir la máxima productividad posible en el factor de producción trabajo, las personas que elaboran el producto informativo deben ser profesionales de la información. Tienen que poseer unos conocimientos básicos adquiridos en las Facultades de Ciencias de la Información. Pensamos que es indiferente que el profesional de la información haya cursado sus estudios en una universidad pública o privada ya que lo verdaderamente importante es el cúmulo de conocimientos que le aporta el estudio de esta Ciencia. De esta manera, el profesional será consciente de la importancia de los bienes inmateriales que maneja cuando convierte la noticia en información. También podrá apreciar la especificidad del trabajo que realiza debido a que consiste en una tarea intelectual o

creativa. En consecuencia, habrá advertido la necesidad de realizar su labor con sumo cuidado ya que sabe que contribuirá a que el público al que va destinado la noticia conforme su propia opinión de los hechos. Indudablemente, la profesionalidad del factor de producción trabajo influye favorablemente en la productividad del mismo y en la calidad del producto informativo. Lógicamente, aumentará la competitividad de la empresa y los beneficios del dueño del capital.

Así mismo concluye que la elaboración del producto informativo sólo deberá realizarse en el seno de una empresa informativa. De este modo, se establecerá una relación laboral que vinculará al profesional de la empresa informativa y al empresario de la misma. Debido al carácter específico del factor de producción trabajo, esta relación laboral deberá salvaguardar esta peculiaridad. Aunque el profesional de la información queda bajo el poder de dirección del empresario y debe desempeñar su labor bajo su dependencia jerárquica, nunca debe olvidar su independencia profesional. Por lo tanto, deberá desarrollar su trabajo manteniendo su independencia profesional y su integración en la empresa. Para ello dispone de dos instituciones como son la cláusula de conciencia y el secreto profesional. Uno de los deberes del profesional de la información derivado de su relación laboral consiste en poner los medios necesarios para alcanzar la máxima productividad prevista en su puesto de trabajo.

## **2.2. Bases teóricas - científicas.**

### **2.2.1. Diseño de puestos**

El diseño de puesto (también conocido como diseño del trabajo o diseño de funciones) es una función esencial de la gestión de los recursos humanos y está relacionado con la especificación de los contenidos, los métodos y la relación de los puestos de trabajo para satisfacer los requisitos tecnológicos y organizativos, de los trabajadores titulares del empleo. (Rush, 1971)

La arquitectura de la organización determina la estructura de sus cargos, es decir, el número, la distribución, el nivel de especialización y su jerarquía, las relaciones, la dependencia, y recibe también la influencia de la estrategia empresarial y el análisis de flujo de trabajo en el sentido de que cada tarea de la organización recibe el trabajo como un input, le añade valor y después lo pasa a otro trabajador. Si la organización es burocrática, ella girará en torno a la división del trabajo y por tanto los trabajos serán muy especializados (Gómez, Balkin & Cardy, 2000). Entre más adaptable sea la estructura, más dinámicos serán los cargos que la componen.

El diseño de puesto es el proceso por el cual los administradores deciden las tareas laborales, las responsabilidades y la autoridad de cada puesto (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2011)

Su importancia es sustancial en la vida del empleado por cuanto puede impactar directamente en su desempeño, en la eficacia de sus acciones en términos económicos y monetarios; igualmente, pueden proveer ingresos, elevar la autoestima, favorecer la relación interpersonal y generar experiencias significativas de vida y, en casos extremos, puede también ser fuente de tensión, daño físico y mental para sus ocupantes.

El problema es que la mayoría de las organizaciones, en especial las pequeñas, consideran el diseño de cargos como una simple lista o enumeración de tareas, actividades o funciones que deben ser cumplidas y no como una fuente de satisfacción para las personas.

Pero el desafío es considerarlo no como un proceso rutinario estático y mecanista, por el contrario es un proceso dinámico y continuo, que bien estructurado y debidamente alineado con la plataforma estratégica puede producir bienestar en las organizaciones y mejorar la calidad de vida para las personas que hacen parte de ellas.

Por tanto, el diseño de puestos puede desempeñar un papel preponderante al intentar identificar las necesidades de los empleados y de la organización y eliminar obstáculos en el lugar de trabajo que frustran dichas necesidades.

Según Gómez (Gómez, Balkin & Cardy, 2000), los enfoques que registra el diseño de cargos son: Enriquecimiento del trabajo, Simplificación del trabajo, Ampliación y rotación del trabajo y diseño del trabajo (en adelante DT) en función de equipos.

Sus principios se orientan a cómo la naturaleza del trabajo de una persona afecta sus actitudes y comportamiento en el trabajo, en particular en relación con características como la variedad de tareas establecidas en el diseño puesto y la autonomía. (Pared & Parker, 2001)

El objetivo de un diseño de empleo es mejorar la satisfacción en el trabajo, mejorar el rendimiento, mejorar la calidad y reducir los problemas de los empleados (por ejemplo, agravios, ausentismo).

Cabe mencionar que el concepto de puesto o cargo también se ha visto afectado por factores como la globalización y las exigencias del mundo moderno. Es decir que, no son estables, estáticos ni definitivos; todo lo contrario, están en constante cambio para poder adaptarse a las

permanentes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

Se puede definir un puesto como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización. (Chiavenato, 1999)

También puede definirse como la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama. (Chiavenato, 1999)

Haciendo uso del término cargo como equivalente, también se le define como la constitución de una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. (Chiavenato, 1999)

Otra conceptualización nos dice que el diseño de puestos es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2000)

El diseño de puestos de trabajo también puede conceptualizarse como el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. (Fernández, 1995)

### 2.2.1.1. Teorías del diseño de puesto

La teoría del diseño de puesto del trabajo es una teoría que proporciona "un conjunto de principios de aplicación para enriquecer los empleos en entornos organizacionales". La versión original de la teoría de las características del trabajo propuso un modelo de cinco características de trabajo "básicas" (es decir, diversidad de habilidades, identidad de tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación) que afectan a cinco resultados relacionados con el trabajo (motivación, satisfacción, rendimiento, Absentismo y rotación) a través de tres estados psicológicos (es decir, sentido de la experiencia, responsabilidad experimentada y conocimiento de los resultados). (Hackman & Oldham, 1975)

La teoría del diseño de puestos de trabajo propuesta por Hackman y Oldham (1976) afirma que el trabajo debe ser diseñado para tener cinco características básicas del trabajo, que engendran tres estados psicológicos críticos en los individuos, experimentando el significado, sintiéndose responsables de los resultados y comprendiendo los resultados de sus esfuerzos. A su vez, estos estados psicológicos fueron propuestos para mejorar la motivación intrínseca de los empleados, la satisfacción en el trabajo, la calidad del trabajo y el rendimiento, al tiempo que reducen el volumen de labores. (Oldham & Hackman, 2010)

#### a) Dimensiones del diseño de puesto

1. *Diversidad de habilidades* – El grado con el que un puesto de trabajo requiere una diversidad de actividades diferentes en la ejecución del trabajo y que implica el uso de un número de habilidades y talentos por parte del empleado.

2. *Identidad de la tarea* - Esta dimensión mide el grado en el cual el trabajo requiere la terminación de un trabajo entero e identificable. Los empleados que participan en una actividad desde el principio hasta el final suelen estar más satisfechos.
3. *Importancia de la tarea*: se analiza el impacto y la influencia de un trabajo. Los trabajos son más satisfactorios si las personas creen que hacen una diferencia y están agregando valor real a los colegas, la organización o la comunidad en general.
4. *Autonomía*: Esto describe la cantidad de elección individual y discreción involucrada en un trabajo. Una mayor autonomía conduce a una mayor satisfacción. Por ejemplo, es probable que un trabajo sea más satisfactorio si la gente está involucrada en la toma de decisiones, en lugar de simplemente decirle qué hacer.
  - *Retroalimentación*: Esta dimensión mide la cantidad de información que un empleado recibe acerca de su desempeño y la medida en que él o ella puede ver el impacto del trabajo. Cuanta más gente se le informe acerca de su rendimiento, más interesados estarán haciendo un buen trabajo. Por lo tanto, compartir las cifras de producción, las puntuaciones de satisfacción del cliente, etc. puede aumentar los niveles de retroalimentación.

Además, Dolan Valle y otros (2007) proponen agregar elementos físicos y cognitivos del puesto, equipos, herramientas e instrumentos de trabajo:

- Elementos cognitivos del puesto: está conformado por aspectos como comunicación, toma de decisiones,



procesamiento de la información, entre otros. La tecnología si bien ha reemplazado muchas funciones cognitivas y las ha estandarizado, la capacidad de análisis, el pensamiento crítico y la atención cobran importancia en la detección de errores e implementación de mejoras.

- Elementos físicos del puesto: Son aquellos como iluminación, ventilación, colores, sonidos, ubicación, interacción con el medio ambiente.
- Equipos, herramientas e instrumentos de trabajo: es el conjunto de elementos que requiere la realización de la labor y la forma como se relaciona con ellos el funcionario.

Se consideran también como aspectos claves en el diseño de puestos las características individuales, los cometidos, los fines y la tecnología de la empresa.

- Las características individuales hacen referencia al conocimiento previo que la organización debe poseer de la persona para poder lograr el ajuste entre los requerimientos del cargo y los saberes, habilidades y actitudes presentes en el individuo que derivaran en resultados favorables para la empresa. Lo anterior se puede lograr a través de que revelan las coincidencias, mediciones y pruebas psicotécnicas así como también las brechas que registran las personas y facilitan los programas de adaptación y desarrollo.
- Los cometidos son las actividades y comportamientos concretos que constituyen el puesto de trabajo que es la razón de ser o de existir de este. Estos elementos son

indispensables a la hora de diseñar un cargo, ya que si contemplamos y analizamos erróneamente estos componentes nos pueden conducir a una selección equivocada de las personas y a la no obtención de los resultados esperados.

- Por último, la tecnología puede tener gran incidencia a la hora de diseñar los puestos y el contenido de los cargos. Por ejemplo, las líneas de montaje requieren puestos extremadamente simples y repetitivos, contrario a los que realizan empleados calificados o gerentes, ya que estos pueden utilizar diversas habilidades y pueden controlar el ritmo de trabajo.

Toda organización es dinámica y cambia con frecuencia. Desaparecen cargos pero también aparecen otros que pueden ser necesarios, o producto de una concepción equivocada del trabajo, o de una concepción burocrática.

Si se revisan los argumentos de la mayoría de los jefes a los que les piden resultados. La primera y más frecuente respuesta es: “Lo que pasa es que me falta gente”. “No podemos controlar la delincuencia, porque nos faltan más policías”. “Para atender tanto público necesitamos más gente...”

Cuando no se tienen conceptos claros acerca del trabajo y de que es lo importante, se recurre a la búsqueda de más gente. En otras palabras, al evaluar la necesidad de un cargo nuevo es necesario atender claramente el concepto bajo el cual se ejecuta el trabajo. Pero si damos una mirada amplia a la historia, encontraremos que muchos oficios y profesiones han ido desapareciendo, otros por el

contrario, son nuevos y ya se predicen que empiezan a emerger.

Milhaud (2010) hace una reseña de los oficios desaparecidos, así como el de sereno, afilador, pregonero, recadero, herrero, el colchonero, hachero, resinero, barquillero, campanero, barbero, a los cuales podríamos agregar algunas profesiones en vías de extinción o cambio sustancial, como el contabilista (como hoy se conoce), el delineante arquitectónico, el estadígrafo (como hoy se conoce), y otros.

Pero también aparecen profesiones que son fusión de otras que antes existían, como la ingeniería mecatrónica. También se predice que en un futuro muy cercano se requerirán nano-médicos, fabricantes de prótesis, granjeros verticales, profesores virtuales, terapeutas para el tratamiento de la soledad, especialista en uso del tiempo libre y manejo de las adicciones, ingenieros medioambientales, especialista en diversas clases de logística, diseñadores de soluciones electrónicas y electromecánicas a pedido, especialistas en impresión 3D, desde la biología hasta la construcción y un largo etcétera.

De la misma forma, el jefe de producción de o de operaciones de una gran fábrica, que considera a los empleados y a los obreros como manos que necesita, sin desarrollar su talento, muy probablemente requiera un supervisor de mayor nivel por cada dos o tres trabajadores para poderlos controlar, y un trabajador adicional por cada uno que decidió trabajar menos porque no se han diseñado formas objetivas de medir controlar la gestión de cada uno. Los indicadores, si bien se hacen con números a partir de resultados, son aproximaciones conceptuales a los que se

quiere. Un cargo se puede medir de muchas maneras dependiendo de los objetivos que se busquen con la medición.

### **b) Estados psicológicos críticos**

Las cinco dimensiones básicas del trabajo enumeradas arriba dan como resultado tres estados psicológicos diferentes.

- Experiencia significativa de la obra: La medida en que la gente cree que su trabajo es significativo y que su trabajo es valorado y apreciado (proviene de las dimensiones básicas 1-3).
- Responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo: La medida en que las personas se sienten responsables de los resultados de su trabajo y de los resultados que han producido (proviene de la dimensión central 4).
- Conocimiento de los resultados reales de la actividad laboral: El grado en que la gente sabe lo bien que está haciendo (viene de la dimensión central 5).

#### **2.2.1.1.1. Historia**

El rediseño del trabajo comenzó en los años sesenta. Hasta entonces, la actitud predominante era que los empleos debían simplificarse para maximizar la producción, pero se comprobó que cuando se sometían a tareas altamente rutinarias y repetitivas, los beneficios de la simplificación a veces desaparecieron debido a la insatisfacción de los trabajadores. Se propuso que los diseños de puestos de trabajo se enriquecieran de manera que aumentara la motivación, en lugar

de simplemente simplificar una serie de tareas repetitivas. (Oldham & Hackman, No lo que era y no lo que será: El futuro de la investigación de diseño de empleo. , 2010) Es desde este punto de vista que surgió la Teoría de las Características del Empleo.

En 1975, Greg R. Oldham y J. Richard Hackman construyeron la versión original de la Job Characteristics Theory (JCT), que se basa en trabajos anteriores de Turner y Lawrence y Hackman y Lawler (Hackman & Lawler, Reacciones de los empleados a las características del trabajo., 1971) Turner y Lawrence, (Turner & Lawrence, 1965) proporcionaron una base de características objetivas de los trabajos en el diseño del trabajo. Además, Hackman y Lawler indicaron el efecto directo de las características del trabajo en las actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo de los empleados y, lo que es más importante, las diferencias individuales en la necesidad de desarrollo.

En 1980, Hackman y Oldham presentaron la forma final de la teoría de la característica del trabajo en su libro Rediseño del trabajo. Los cambios principales incluyeron la adición de dos más moderadores - conocimiento y habilidad y satisfacción del contexto, eliminación de los resultados de trabajo del ausentismo y la rotación, y el foco creciente en la motivación interna del trabajo. Varias de las variables de resultado se eliminaron o cambiaron de nombre también. La concentración se trasladó a los resultados afectivos después de los resultados de los estudios empíricos que mostraron un apoyo débil para la relación entre los estados psicológicos y los resultados de comportamiento. (Cleave, 1993)

Además de la teoría, Oldham y Hackman también crearon dos instrumentos, el Job Diagnostic Survey (JDS) y el Job Rating Form (JRF), para evaluar constructos de la teoría.

(Hackman & Oldham, Rediseño del trabajo, 1980)

El JDS mide directamente la percepción de los empleados sobre las cinco características básicas del trabajo, sus estados psicológicos experimentados, su Necesidad de Necesidad de Crecimiento y sus resultados. La JRF fue diseñada para obtener las evaluaciones de observadores externos, tales como supervisores o investigadores, de las características básicas del trabajo. (Hackman & Oldham, Desarrollo de la encuesta diagnóstica laboral., 1975)

#### **2.2.1.1.2. Variables importantes**

De acuerdo con la versión final de la teoría, cinco características fundamentales del trabajo deberían impulsar tres estados psicológicos críticos, que llevan a muchos resultados personales y laborales favorables. La satisfacción debe moderar los vínculos entre las características del trabajo y los estados psicológicos y los resultados. (Hackman & Oldham, Rediseño del trabajo, 1980)

##### **a) Características básicas del diseño de puestos**

- **Diversidad de Habilidades:** El grado en que un trabajo requiere varias actividades, lo que requiere que el trabajador desarrolle una variedad de tareas establecidas en el diseño puesto y talentos. Los titulares de empleo pueden experimentar más significado en los trabajos que requieren varias habilidades y capacidades diferentes que cuando los trabajos son elementales y rutinarios. (Hackman & Oldham, Desarrollo de la encuesta diagnóstica laboral. , 1975)

- **Identidad de la tarea:** El grado en que el trabajo requiere que los empleados identifiquen y completen una pieza de trabajo con un resultado visible. Los trabajadores experimentan más significado en un trabajo cuando están involucrados en todo el proceso en lugar de ser sólo responsables de una parte del trabajo. (Hackman & Oldham, Desarrollo de la encuesta diagnóstica laboral. , 1975)
- **Importancia de la tarea:** El grado en que el trabajo afecta la vida de otras personas. La influencia puede ser en la organización inmediata o en el ambiente externo. Los empleados sienten más significado en un trabajo que mejora sustancialmente el bienestar psicológico o físico de los demás que un trabajo que tiene un efecto limitado en cualquier otra persona. (Hackman & Oldham, Desarrollo de la encuesta diagnóstica laboral. , 1975)
- **Autonomía:** El grado en que el trabajo proporciona al empleado una libertad significativa, independencia y discreción para planificar el trabajo y determinar los procedimientos en el trabajo. Para trabajos con un alto nivel de autonomía, los resultados del trabajo dependen de los esfuerzos, iniciativas y decisiones de los trabajadores; En lugar de las instrucciones de un gerente o un manual de procedimientos de trabajo. En tales casos, los empleados experimentan una mayor responsabilidad personal por sus propios éxitos y fracasos en el trabajo. (Hackman & Oldham, Desarrollo de la encuesta diagnóstica laboral. , 1975)
- **Retroalimentación:** El grado en que el trabajador tiene conocimiento de los resultados. Esta es información clara, específica, detallada y procesable sobre la

efectividad de su desempeño laboral. Cuando los trabajadores reciben información clara y útil sobre su desempeño en el trabajo, tienen un mejor conocimiento general del efecto de sus actividades laborales y qué acciones específicas necesitan tomar (si las hay) para mejorar su productividad. (Katz, 2013)

#### **b) Estados psicológicos críticos**

- Experiencia de sentido de la obra: El grado en que el trabajador experimenta el trabajo como intrínsecamente significativo y puede presentar su valor a otras personas y / o al entorno externo. (Hackman & Oldham, Desarrollo de la encuesta diagnóstica laboral. , 1975)
- Responsabilidad experimentada por el resultado del trabajo: El grado en que el trabajador siente que él o ella es responsable y responsable de los resultados del trabajo. (Hackman & Oldham, Desarrollo de la encuesta diagnóstica laboral., 1975)
- Conocimiento de los resultados de las actividades de trabajo: El grado en que el trabajador sabe lo bien que se desempeña. (Hackman & Oldham, Desarrollo de la encuesta diagnóstica laboral., 1975)

#### **c) Resultados**

Los resultados personales y de trabajo de la teoría inicial fueron: motivación interna del trabajo, satisfacción laboral, ausentismo y volumen de negocios, y calidad del desempeño. (Blauner, 1964). Sin embargo, las revisiones de 1980 al modelo original incluyeron eliminar el ausentismo y la rotación, y romper el desempeño en Calidad de Trabajo



y Cantidad de Trabajo. (Walker & Guest, 1952)

#### **d) Moderadores**

- Necesidad de Necesidad de Crecimiento (GNS): GNS es la fuerza de la necesidad de una persona para logro personal, aprendizaje y desarrollo ". (Hackman & Oldham, Cómo ocurrió la teoría de las características laborales., 2005) La teoría postula que el crecimiento necesita fuerza modera tanto la relación de las características básicas del trabajo y los estados psicológicos, como la relación entre los estados psicológicos y los resultados. (Hackman & Oldham, Desarrollo de la encuesta diagnóstica laboral. , 1975)
- Conocimiento y Habilidad: El nivel de conocimiento y habilidad que el trabajador posee, puede moderar la relación entre los mediadores y las características y resultados del trabajo. Para motivar los trabajos, el conocimiento y la habilidad adecuados conducen a experimentar los estados psicológicos críticos y mejores resultados, mientras que el conocimiento y la habilidad insuficientes desalientan los estados psicológicos y dan lugar a resultados más negativos. Los trabajos desmotivadores no permiten que el trabajador experimente los estados psicológicos en absoluto, así el conocimiento y la habilidad no tienen ningún efecto. (Kulik, Oldham, & Hackman, 1987)
- Satisfacción del Contexto: El contexto del trabajo también afecta la experiencia de los empleados. Los autores sugieren que cuando los trabajadores están satisfechos con cosas como sus gerentes, salarios,

compañeros de trabajo y seguridad en el trabajo responden más positivamente a trabajos altamente motivadores y menos positivamente cuando no están satisfechos. La razón es que deben utilizar recursos atencionales para manejar el contexto de trabajo indeseable, que distrae de la riqueza inherente en el trabajo. (Kulik, Oldham, & Hackman, 1987)

## **2.2.1.2. Teorías alternativas del diseño de puestos de trabajo**

### **2.2.1.2.1. Gestión científica**

La teoría de Taylor de la gestión científica enfatizó la eficiencia y la productividad mediante la simplificación de las tareas y la división del trabajo.

### **2.2.1.2.2. Teoría de la Motivación-Higiene**

La Teoría de Motivador-Higiene de Herzberg y otros (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959), también conocida como Teoría de Dos Factores, influyó en la Teoría de Características del Empleo, buscando aumentar la motivación y la satisfacción a través de trabajos enriquecedores. La teoría predice cambios en los "motivadores" que son intrínsecos a El trabajo (como el reconocimiento, el progreso y el logro) conducirá a niveles más altos de motivación y satisfacción de los empleados; Mientras que los "factores de higiene", que son extrínsecos al trabajo en sí, (como las políticas de la empresa y el salario) pueden conducir a niveles más bajos de insatisfacción, pero en realidad no afectarán la satisfacción o la motivación.

#### **2.2.1.2.3. Teoría de sistemas sociotécnicos**

La teoría de sistemas sociotécnicos predice un aumento en la satisfacción y la productividad mediante el diseño de trabajo que optimizó las interacciones persona-tecnología. (Trist & Bamforth, 1951)

#### **2.2.1.2.4. Teoría de la mejora de la calidad**

La teoría de la mejora de la calidad se basa en la idea de que los trabajos pueden ser mejorados mediante el análisis y la optimización de los procesos de trabajo. (Shewhart, 1931)

#### **2.2.1.2.5. Teoría adaptable de la estructuración**

La teoría de la estructura adaptativa proporciona una manera de ver la interacción entre el uso previsto y real de la tecnología en una organización, y cómo puede influir en diferentes resultados relacionados con el trabajo. (DeSanctis & Poole, 1994)

### **2.2.1.3. Técnicas de diseño de puesto de trabajos**

#### **a) Rotación de trabajo**

La rotación de puestos de trabajo es un método de diseño de puestos de trabajo que puede mejorar la motivación, desarrollar la perspectiva de los trabajadores, aumentar la productividad, mejorar el desempeño de la organización en varios niveles por parte de sus trabajadores multidisciplinarios y ofrecer nuevas oportunidades para mejorar la actitud, el

pensamiento, de trabajadores. (Casad, 2012)

La rotación de puestos de trabajo también es un proceso mediante el cual los empleados se movilizan lateralmente y cumplen sus tareas en diferentes niveles organizacionales; Cuando un individuo experimenta diferentes puestos y responsabilidades en una organización, aumenta la capacidad para evaluar sus capacidades en la organización. (Cuesta, Mas, Cremades, & González-Cruz, 2012)

#### **b) Ampliación del trabajo**

Hulin y Blood (1968) definen la ampliación del trabajo como el proceso de permitir que los trabajadores individuales determinen su propio ritmo (dentro de límites), para servir como sus propios inspectores dándoles la responsabilidad del control de calidad, para reparar sus propios errores, Ser responsable de su propia máquina de configuración y reparación, (Hulin & Blood, 1968) y para lograr la elección del método. Frederick Herzberg se refirió a la adición de tareas interrelacionadas como "carga de trabajo horizontal". (Herzberg, Una vez más: ¿Cómo motivar a los empleados?, 1968)

#### **c) Enriquecimiento de trabajo**

El enriquecimiento laboral aumenta la autonomía de los empleados sobre la planificación y ejecución de su propio trabajo. El enriquecimiento de trabajo tiene las mismas ventajas de motivación de la ampliación de empleo, sin embargo tiene el beneficio adicional de otorgar autonomía a los trabajadores. Frederick Herzberg consideró el enriquecimiento de trabajo como "carga de trabajo vertical", porque también

incluye tareas que antes eran realizadas por alguien de un nivel más alto donde la planificación y el control están involucrados. (Herzberg, Una vez más: ¿Cómo motivar a los empleados?, 1968)

Tienen como principal función hacer que los cargos sean más interesantes y mejoren el ajuste, la motivación y satisfacción de los empleados, ofreciendo mayor autonomía, variedad, retroalimentación y significación. Es la adecuación permanente del cargo de crecimiento profesional del ocupante, aumentando gradualmente las responsabilidades, objetivos y desafíos propios de las tareas del puesto, a las características de quienes lo ocupan. Implica cambios en la profundidad del cargo.

Algunos ajustes para enriquecer los cargos hacen referencia a (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2011, p.376):

- Retroalimentación directa: la evaluación del desempeño debe ser oportuna y directa.
- Aprendizaje nuevo. Un buen trabajo permite a las personas sentir que están creciendo. Todos los puestos deben proporcionar oportunidades para aprender.
- Programación: la gente debe ser capaz de programar alguna parte de su trabajo.
- Condición única: cada puesto debe tener cualidades o características únicas.
- Control sobre los recursos: los empleados deben tener algún control sobre sus tareas laborales.
- Responsabilidad personal: las personas deben tener la oportunidad de hacerse responsables de su trabajo.

El enriquecimiento puede ser horizontal o vertical. En el horizontal se adicionan responsabilidades de igual complejidad

y responsabilidad dentro del mismo nivel jerárquico del cargo. El enriquecimiento vertical agrega responsabilidades de mayor nivel de complejidad, tales como planeación, organización y control (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2009).

Para poder aplicar con éxito el enriquecimiento, es necesario otorgar a los empleados mayor delegación de autoridad para la toma de decisiones, para establecer sus propias metas y autoevaluar su rendimiento.

El mayor impacto del enriquecimiento del cargo radica en que no solo eleva la motivación, el desempeño, la satisfacción y la mejora en las condiciones incidiendo en la cultura y clima de la organización, sino que aumenta la productividad y puede reducir la tasa de rotación y ausentismo al convertir las actividades laborales en algo más interesante y desafiante que le agrega mayor valor. El enriquecimiento del trabajo no consiste en agregar nuevas tareas, sino en convertir al empleado en el gerente de su propio cargo. (Myers, 1970).

Como efectos negativos se podrían presentar sensaciones de ansiedad y angustia por temor al fracaso, la sobrecarga de labores y explotación por parte del ocupante del puesto, si la empresa tiene la claridad suficiente al momento de aplicar el enriquecimiento del cargo y lo hace más como una medida de choque ante eventuales crisis, siendo el caso de organizaciones conservadoras y tradicionalistas, cuyo enfoque no es incentivar la creatividad y la innovación en su gente.

#### **d) Gestión científica**

Bajo la dirección científica, la gente sería dirigida por la razón y los problemas de la intranquilidad industrial serían abordados apropiadamente (es decir, científicamente). Esta

filosofía está orientada hacia el máximo de ganancias posibles para los empleados. Los gerentes garantizarían que sus subordinados tendrían acceso al máximo de ganancias económicas mediante procesos racionalizados. Las organizaciones fueron retratadas como sitios racionalizados, diseñados y manejados de acuerdo con una regla de racionalidad importada del mundo de la técnica. (Schultz & Schultz, 2010)

#### **e) Escuela de relaciones humanas**

La Escuela de Relaciones Humanas considera que las empresas son sistemas sociales en los que los factores psicológicos y emocionales tienen una influencia significativa en la productividad. Los elementos comunes en la teoría de las relaciones humanas son las creencias que:

- El desempeño puede ser mejorado por buenas relaciones humanas
- Los gerentes deben consultar a los empleados en asuntos que afectan al personal
- Los líderes deben ser más democráticos que autoritarios
- Los empleados están motivados por recompensas sociales y psicológicas y no son sólo "animales económicos"
- El grupo de trabajo juega un papel importante en influir en el rendimiento. (Osland, 2007)

#### **f) Sistemas socio-técnicos**

Los sistemas sociotécnicos tienen como objetivo la

optimización conjunta del funcionamiento del sistema social y técnico; El bien o el servicio serían producidos eficientemente y las necesidades psicológicas de los trabajadores se cumplirían. Incrustados en Sistemas Socio-técnicos son supuestos motivacionales, tales como recompensas intrínsecas y extrínsecas. (Osland, Comportamiento organizacional: un enfoque experiencial (8ª ed.).)

#### **g) Reforma de trabajo**

Los estados de la reforma de trabajo sobre la relación del lugar de trabajo y los cambios hechos que son más convenientes a la gerencia y al empleado para animar el aumento de la participación de la mano de obra.

#### **h) Simplificación del Trabajo:**

Supone que la actividad puede dividirse en tareas simples y repetitivas que maximizan la eficiencia. Puede utilizar la mano de obra eficazmente para producir una gran cantidad de productos estandarizados. Un ejemplo de este enfoque es la cadena de montaje de automóviles en la que los trabajadores realizan tareas mecánicas muy repetitivas.

La simplificación puede ser eficiente en entornos estables, pero menos eficaz en entornos cambiantes en el que los consumidores demandan productos personalizados de alta calidad. Puede llevar a altos niveles de rotación por la monotonía de los cargos y a la consecuencia baja de motivación y satisfacción.



### **i) Diseño del trabajo en función de los equipos**

En este caso el trabajo se diseña para los equipos de tal forma que ellos realicen una tarea completa. Son los miembros los que deciden como realizaran la operación. Este tipo de diseño se ajusta mejor en estructuras organizacionales planas y flexibles. Un ejemplo claro lo constituye la General Motors con el proceso de ensamblaje del coche Saturn, en el que los equipos reclutan, seleccionan, entrenan y evalúan a sus integrantes y gestionan su propio presupuesto.

A medida que se otorga a los trabajadores más poder de decisión en su trabajo, los sentimientos de posesión, responsabilidad y compromiso se vuelven más significativos repercutiendo en mejoras en la productividad, calidad, satisfacción del cliente y costo. Sin embargo, los ETAD no siempre tendrán éxito ya que las exigencias del concepto pueden ser mayores de lo que algunos gerentes, supervisores y trabajadores están dispuestos a soportar porque implica todo un cambio de cultura organizacional. (Fernández, 2010)

Los grupos y equipos de trabajo empiezan a marcar la diferencia en la competitividad de muchas empresas, pues son los que le añaden valor a los productos y a los procesos. Si bien a cada uno se le paga por separado y se le exige por su contribución individual, su desempeño en el grupo es lo que determina parte de la oferta de valor agregado de una empresa.

Para un cliente que busca algo y recibe como respuesta que el encargado no se encuentra y que regresara en 2 horas, no es lo mismo que si es atendido de inmediato por otra persona aunque no sea el encargado.

En el primer caso, el encargado puede estar haciendo algo inclusive más importante que atender a ese cliente específico. Pero, en el segundo caso, el cliente determina satisfecho, lo que aumenta la probabilidad de que regrese, mientras que en el primer caso esa probabilidad disminuye. En el segundo caso hubo trabajo en equipo. Hubo alguien que cubrió la ausencia del otro, mientras que en el primer caso no hubo equipo.

Para todos los efectos, se entenderá que un equipo es un conjunto de personas que se colaboran y se asisten entre si en momentos específicos. Mientras que el grupo es un conjunto de individuos que trabajan en la consecución de un mismo objetivo, pero a partir de contribuciones individuales.

Son los grupos de alto desempeño los que están en capacidad de obtener los mejores resultados. Un individuo solo únicamente tendrá el alcance de sus propias posibilidades, pero un grupo potencialmente tiene los recursos que amplían las posibilidades de los individuos.

Entre los empresarios existe la creencia popular de que el trabajo en equipo puede llevar a más altos niveles de productividad y que los empleados aumentan su satisfacción. Pero esa afirmación está por demostrarse, por cuanto existen equipos de trabajo que laboran para si mismos y no para la empresa. Por ejemplo, cuando son capaces de cubrirse las ausencias sin que sus jefes se percaten.

#### **j) Diseño de puesto de trabajo y la motivación**

La literatura psicológica sobre la motivación de los empleados contiene pruebas considerables de que el diseño de puestos de trabajo puede influir en la satisfacción, la

motivación y el desempeño en el trabajo. Influye sobre todo porque afecta a la relación entre la expectativa del empleado de que el aumento de rendimiento llevará a recompensas y la preferencia de diferentes recompensas para el individuo. (Lawler, 1973)

Hackman y Oldman desarrollaron la teoría de que un lugar de trabajo puede ser rediseñado para mejorar mejor sus características básicas de trabajo. Su concepto general consiste en:

- Hacer unidades de trabajo más grandes combinando tareas más pequeñas y más especializadas.
- Obligar a los trabajadores a ser responsables a través de tener contacto directo con los clientes.
- Hacer las evaluaciones de los empleados con frecuencia con el fin de proporcionar retroalimentación para el aprendizaje.
- Permitir a los trabajadores ser responsables de su trabajo, dándoles autoridad y control. (Schultz & Schultz, Psicología y trabajo de hoy: una introducción a la psicología industrial y organizacional (10ª ed.), 2010)

Una teoría similar también fue mencionada anteriormente por Frederick Herzberg. La teoría de Herzberg consiste en una Teoría de Dos Factores:

- Factores de higiene
- Factores Motivacionales

#### 2.2.1.4. **Análisis y descripción de los puestos**

Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger

toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc.; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo. (García, Hierro, & Jiménez, 2001).

Dado ello, la descripción de puestos de trabajo es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto. (Harper & Lynch, 1992)

El análisis y descripción de puestos como su nombre lo indica, está conformado por dos términos: por un lado, el análisis de puestos y por otro, la descripción de puestos. Algunos autores fusionan ambos términos; pero la mayoría de la literatura consultada trata los términos por separado para de esta forma definirlos minuciosamente. Por consiguiente, existen dos puntos de vista. (Cuesta A. , (2005)

Al referir al análisis de puestos, se plantea conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requerimientos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz. (Gama, 1992)

Por otro lado, el análisis de puestos, también se define como un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto. (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2000)

El análisis de puestos según Mondy y Noe (1997) es el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y

conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial siempre presente de recursos humanos, que proporcionará datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

#### **2.2.1.5. Enfoques en el diseño de cargos**

Existen tres enfoques a través de los cuales pueden diseñar los cargos en las organizaciones: clásico, humanístico y situacional (Chiavenato, 2009)

- El modelo clásico. Su énfasis es en la tarea y en la máxima eficiencia posible; define métodos estandarizados, otorga incentivos salariales por producción y fragmenta el trabajo. Un aspecto importante de dicho modelo es considerar a la persona como apéndice de la máquina y como un recurso productivo. Ese diseño es usualmente utilizado por empresas maquiladoras y con líneas de fabricación en su proceso productivo.

Sus principales ventajas son la reducción de costos, porque en este caso los cargos son sencillo y facilitan los procesos de selección y entrenamiento, estandarización de actividades o permiten la supervisión y el control, y mejor rendimiento por utilización de la línea de montaje o fabricación.

Sus limitaciones se concentran en que los cargos se tornan repetitivos y monótonos, se hace presente la desmotivación en la actividad laboral lo que puede conllevar a rotación y ausentismo de los trabajadores, estimula el trabajo individualizado y aislado, exige

la presencia permanente de un supervisor; ante la actividad repetitiva, el empleado tiende a hacer variaciones que no siempre son funcionales y limita la aplicación de la iniciativa y el desarrollo del potencial del trabajador o funcionario.

- Modelo de relaciones humanas o humanístico. Surge del experimento de Hawthorne, llevado a cabo por Elton Mayo y F.J. Roethlisberger entre 1920 y 1930 (Davis & Newstrom, 1991, p.8), bajo el auspicio de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos, como respuesta al modelo clásico de Taylor anotado anteriormente e incluye los conceptos de organización informal, liderazgo, recompensas sociales, comportamiento grupal y comunicación. El énfasis recae en la interacción entre las personas y grupos sociales, en el ambiente de trabajo cohesionado y agradable en el cual se debe realizar la tarea, e intervalos de tiempo libres, que bien podría considerarse un enfoque precursor de las redes de hoy. Busca la realización personal, en la medida de lo posible, pero sin modificar la esencia de la tarea ni las condiciones en las cuales se ejecuta (Chiavenato, 2001).
  
- Modelo Situacional o contingente: El modelo parte de la premisa de que el diseño del cargo debe tener un enfoque sistemático. Está compuesto de entradas (información, materia prima, recursos) con las que funciona el sistema; las operaciones o procesos de transformación, y las salidas son el resultado del trabajo del ocupante. Por último, la retroalimentación es el seguimiento a los resultados y la comparación con los estándares de desempeño.

Contempla tres elementos a saber: las personas, la tarea y la estructura de la organización. Se basa en el dinamismo, el cambio continuo, el desarrollo personal de quien ocupa el cargo y el desarrollo tecnológico de la tarea. Supone la autodirección y

autocontrol de los miembros, puesto que no se visualiza el cargo estático, rígido o permanente (Davis & Newstrom, 1991, p.16).

En síntesis, el enfoque situacional se anticipa a los cambios y otorga flexibilidad para adaptarse de manera efectiva y creativa a los desafíos de un ambiente dinámico, intenso e incierto. Una muestra fehaciente de la necesidad de diseñar los cargos con enfoque situacional es la flexibilidad laboral y de las organizaciones.

### **2.2.2. Productividad**

La productividad de la mano de obra es la cantidad de bienes y servicios que un trabajador produce en un período de tiempo determinado. Es uno de los varios tipos de productividad que los economistas miden. La productividad de la mano de obra, a menudo denominada productividad laboral, es una medida para una organización o empresa, un proceso, una industria o un país.

La productividad de la mano de obra se debe distinguir de la productividad de los empleados, que es una medida empleada a nivel individual basada en la suposición de que la productividad global puede desglosarse en unidades cada vez más pequeñas hasta que, en última instancia, Propósito de asignar un beneficio o sanción basado en el desempeño individual (véase también: curva Vitalidad).

La OCDE lo define como "la relación entre una medida del volumen de la producción y una medida del volumen de la entrada". (OCDE, 2002) Las medidas de volumen de la producción son normalmente el producto interno bruto (PIB) o el valor añadido bruto (VAB), expresado a precios constantes, es decir, ajustado por la inflación. Las tres medidas de entrada más utilizadas son:

- Horas trabajadas;
- Puestos de trabajo; y
- Número de personas en el empleo.

#### **2.2.2.1. Medición**

La productividad de la fuerza de trabajo se puede medir de dos maneras, en términos físicos o en términos de precios.

- La intensidad del trabajo-esfuerzo, y la calidad del esfuerzo laboral en general.
- La actividad creativa involucrada en la producción de innovaciones técnicas.
- Las ganancias de eficiencia relativa resultantes de diferentes sistemas de gestión, organización, coordinación o ingeniería.
- Los efectos productivos de algunas formas de trabajo sobre otras formas de trabajo.

Estos aspectos de la productividad se refieren a las dimensiones cualitativas del aporte laboral. Si una organización está utilizando el trabajo mucho más intensamente, se puede suponer que se debe a una mayor productividad del trabajo, ya que la producción por esfuerzo laboral puede ser la misma. Esta percepción adquiere especial importancia cuando una gran parte de lo que se produce en una economía consiste en servicios. La gerencia puede estar muy preocupada con la productividad de los empleados, pero las ganancias de productividad de la administración misma es muy difícil de probar. Mientras que el crecimiento de la productividad laboral ha sido visto como un barómetro útil del desempeño de la



economía estadounidense, investigaciones recientes han examinado por qué la productividad laboral de Estados Unidos aumentó durante la reciente recesión de 2008-2009, cuando el producto interno bruto cayó. (Banco de la Reserva Federal de Minneapolis, 2012)

La validez de las comparaciones internacionales de la productividad del trabajo puede ser limitada por una serie de cuestiones de medición. La comparabilidad de las medidas de producción puede verse afectada negativamente por el uso de diferentes valoraciones, que definen la inclusión de impuestos, márgenes y costos, o diferentes índices de deflación, que convierten la producción de corriente en producción constante. (Programa Internacional de Comparaciones Laborales, 2012)

La entrada de mano de obra puede ser sesgada por diferentes métodos utilizados para estimar el promedio de horas (Fleck, 2009) o diferentes metodologías utilizadas para estimar las personas ocupadas. (Ypma & Van Ark, 2004)

Además, para comparar el nivel de la productividad del trabajo, es necesario convertir el producto en una moneda común. Los factores de conversión preferidos son las Paridades de Poder de Compra, pero su exactitud puede verse influida negativamente por la representatividad limitada de los bienes y servicios comparados y los diferentes métodos de agregación. Para facilitar las comparaciones internacionales de la productividad del trabajo, varias organizaciones, como la OCDE, el Centro de Crecimiento de Groningen, el Programa de Comparaciones Laborales Internacionales y el Conference Board, preparan datos de productividad ajustados específicamente para mejorar la comparabilidad internacional de los datos.

### **2.2.2.2. Aspectos que afectan la calidad de la productividad**

En una encuesta sobre el crecimiento y el desempeño de la industria manufacturera en Gran Bretaña y Mauricio, se encontró que los factores que afectan la productividad del trabajo o el desempeño de roles de trabajo individuales son, en general, del mismo tipo que los que afectan el desempeño de las empresas manufactureras en su conjunto, incluyendo: (1) factores físicos-orgánicos, ubicación y factores tecnológicos; (3) influencias internacionales -por ejemplo, niveles de innovación y eficiencia por parte de los propietarios y gerentes de las compañías extranjeras de inversión extranjera, (4) organizaciones organizativas de gestión y organizaciones más amplias de carácter económico y (5) los niveles de flexibilidad en los mercados laborales internos y la organización de las actividades laborales -por ejemplo, la presencia o ausencia de líneas tradicionales de demarcación artesanal y los obstáculos a la entrada en el trabajo, y (6) los sistemas individuales de recompensas y pagos; La efectividad de los gerentes de personal y otros en la contratación, la capacitación, la comunicación y la motivación del desempeño de los empleados sobre la base de pago y otros incentivos. (ISR / Google Books, revisión de la 3ª edición. , 2003)

Se encontró además que el surgimiento de las computadoras ha sido señalado como un factor significativo en el aumento de la productividad del trabajo a finales de los 90, por algunos, y como un factor insignificante por otros, como RJ Gordon. Aunque las computadoras han existido durante la mayor parte del siglo XX, Los investigadores han observado un retraso en el crecimiento de la productividad causado por las computadoras que no llegó hasta finales de 1990. (ISR / Google Books, revisión de la 3ª edición. , 2003)

### 2.3. Definición de términos básicos.

- **ABSENTISMO:** Ausencia del trabajo justificada o no.
- **TRABAJO:** Es un conjunto de decisiones acompañadas de las acciones requeridas para implementarlas. Los hay físicos y mentales. En los trabajos físicos las decisiones son casi mecánicas y solo requieren algo de juicio,, mientras que los trabajos mentales son variados, tanto en su complejidad como en la profundidad del conocimiento requerido para ejecutarlos.
- **ASESOR/A:** Consejero/a externo/a.
- **CUESTIONARIO:** Escrito con las preguntas e instrucciones que debe aplicar un/a entrevistador/a y en el que se han de anotar las respuestas de la persona entrevistada. A veces, la persona encuestada las puede contestar directamente en el cuestionario. Debe facilitar su posterior tabulación.
- **DEPARTAMENTO:** Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.
- **EMPLEADO:** Persona, que generalmente precisa de cierta cualificación, que realiza una actividad laboral por cuenta de un particular, una empresa o el Estado y por la que recibe una contraprestación económica.
- **DESEMPEÑO:** Se denomina desempeño al grado de desenvolvura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado. Así, por ejemplo, un trabajador puede tener buen o mal desempeño en función de su laboriosidad.

- **SATISFACCIÓN:** Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo.
- **BENEFICIO:** Es la compensaciones provistas por los empleadores en adición a los salarios regulares.
- **TRABAJADOR:** Es la persona que presta servicios que son retribuidos por otra persona.
- **ORGANIZACIÓN:** Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos.
- **MUNICIPALIDAD:** Es la organización que se encarga de la administración local en un pueblo o ciudad, compuesta por un alcalde y varios concejales para la administración de los intereses de un municipio.
- **EFFECTIVIDAD:** Es una capacidad que las personas ponemos en práctica casi a diario, para realizar diferentes actividades en nuestra vida cotidiana.
- **ROTACIÓN:** es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados.
- **EVALUACIÓN:** Es el proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

- **PIM:** Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA.
- **PIA:** Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo.
- **ESPECIALISTA:** Persona experta en una materia determinada.
- **MULTIDISCIPLINARIO:** Que abarca o afecta a varias disciplinas.
- **SECTOR PÚBLICO:** Es el conjunto que forman las corporaciones, las instituciones y las oficinas del Estado. Debido a que el Estado es una forma de organización de la sociedad, se entiende que aquello que es estatal es público, en el sentido de que no pertenece a una persona o una empresa sino que es propiedad de todos los habitantes.
- **MOTIVACIÓN:** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.
- **GESTIÓN:** Se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. Como bien hemos explicado a lo largo de este sitio, la gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los

departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial.

- **PROCEDIMIENTO:** Conjunto de normas aplicadas y el método utilizado en el desarrollo de una actividad específica. El método es la manera como se efectúa una operación o secuencia de operaciones.
- **OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos):** Es una entidad internacional que reúne a treinta y cuatro países. Su finalidad es lograr la coordinación de las principales políticas de los Estados miembro en lo referente a la economía y a los asuntos sociales.
- **CARGO:** Descripción de todas las actividades que desempeña un trabajador, quien ocupa una posición determinada y formal en la estructura organizacional en la empresa (Chiavenato, 2009). Los cargos se crean, definen y establecen buscando la efectividad de la organización en procura de sus resultados tanto colectivos como individuales. Un cargo consta de un conjunto de cometidos y responsabilidades, conocimientos, perfiles, relaciones, resultados, que lo distinguen de los demás y que constituye el trabajo asignado. La posición del cargo en el organigrama señala su nivel jerárquico, su subordinación y sus subordinados. En otras palabras, tal como se ha venido planteando, el estudio de trabajo va más allá de la sola descripción de actividades de un cargo.
- **PUESTO:** Es la posición formal definida en la estructura organizacional. Es la agrupación de cargos idénticos conformado por un grupo de tareas y responsabilidades significativas, que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas. Un puesto puede requerir los servicios de una o más personas. Ejemplo: presidente, gerente, contador, operario de máquina. La anterior definición es válida para una empresa formal, jerarquizada y con un poder central, pero para un emprendimiento dinámico no hay puestos ni posiciones, solo hay objetivos que se deben conseguir.

- **POSICIÓN:** Es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona. Existe una posición para cada persona en la organización. Ejemplo: en un grupo integrado por un jefe, dos supervisores y cinco operarios de mantenimiento existen tres puestos y ocho posiciones. En algunas empresas, tan solo diez puestos integran el noventa por ciento de la fuerza laboral (Mondy & Noe, 2005). Igualmente, como ya se indicó, esta definición es válida para empresas grandes y jerarquizadas.
- **TAREA:** Es el elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo. Son las actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto (Alles, 2004). Siempre que se hace un esfuerzo físico o mental, con una finalidad concreta se realiza una tarea.
- **FUNCIÓN:** Es la agrupación de tareas para atender las responsabilidades de un puesto (Morales & Velandia, 1999).
- **RESPONSABILIDAD:** Esta definida por algunas de las obligaciones por las que el empleado debe responder, y que en cierta forma definen la razón de ser el trabajo.

## 2.4. Hipótesis de la investigación

### 2.4.1. Hipótesis General

El diseño de puesto laboral influye en productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- La diversidad de habilidades del diseño de puesto influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.
- La identidad de la tarea influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.
- La importancia de la tarea influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.
- La autonomía influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.
- La retroalimentación influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

### **2.3. Operacionalización de variables**

Dada la realidad problemática descrita y en función al marco teórico, la operacionalización de las variables corresponde a lo siguiente:



VARIABLES	INDICADORES	DIMENSIÓN
Variable independiente: Diseño de puesto de trabajo	Variedad de tareas	Medición cuantitativa, considerando niveles de medición bajo la escala de Likert (muy bajo, bajo medio, alto y muy alto)
	Identidad de la tarea	
	Importancia de la tarea	
	Autonomía	
	Retroalimentación	
Variable dependiente: Productividad Laboral	Intensidad del trabajo-esfuerzo	
	La calidad del esfuerzo laboral	
	La actividad creativa involucrada	
	Las ganancias de eficiencia relativa	
	Los efectos productivos	

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo de investigación.**

Debido a las características de la investigación, estamos frente a una investigación de tipo básica, de acuerdo a su finalidad. Ello permitirá incrementar el conocimiento respecto al diseño de puestos de trabajo y la productividad laboral.

### **3.2. Diseño de investigación.**

Según la naturaleza de la investigación, el diseño de la investigación es no experimental dado que la data será recolectada cumpliendo con dos características: un solo momento y tiempo único sin alterar ningún atributo de las variables de estudio. En tanto, es transeccional correlacional – causal dado que se describirán relaciones entre las dos variables en función de una relación causa – efecto.

### **3.3. Nivel de investigación**

El nivel de la investigación es correlacional. La investigación posee una orientación a descubrir la relación entre al diseño de puestos de trabajo y la productividad laboral. Dicha correlación requiere de la ejecución de pruebas estadísticas que demuestren tal relación. Las mismas serán específicas en más adelante.

### **3.4. Población y muestra.**

#### **3.4.1. Población**

La Municipalidad Distrital de Pocollay cuenta con un total de 235 colaboradores. Ellos componen nuestra población de estudio.

#### **3.4.2. Muestra**

La muestra de estudio se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula para poblaciones conocidas:

##### **i. Variables que intervienen:**

- a) Nivel de Confianza ( $\alpha$ ): Mide el grado de seguridad que existe para que los resultados obtenidos se generalicen. Está determinada por el propio investigador, variando del 90% al 99%.
- b) Coeficiente de Confianza (Z): Se refiere al valor correspondiente al nivel de confianza elegido. En este caso se trabajará con un nivel de 95%, cuyo valor Z es de 1.96.
- c) El Nivel de Error ( $i$ ): Es el valor máximo permisible, determinado por el investigador.
- d) Probabilidad de Éxito ( $p$ ): Denota la probabilidad que el estudio sea exitoso.
- e) Probabilidad de Fracaso ( $q$ ):  $(1-p)$ , representa la probabilidad que nuestro estudio fracase.

- f) El Tamaño de la Población (N): En el presente estudio representado por la totalidad de colaboradores de la Municipalidad.
- g) El Tamaño de la Muestra (n): Aquí se determinará como la población objetiva a estudiar.

Para llevar a cabo la investigación se tomarán los siguientes valores:

Nivel de Confianza (A)	95% - 0.95
Coefficiente de Confianza (Z)	1.96
Probabilidad de Éxito (p)	50% - 0.50
Probabilidad de Fracaso (q)	50% - 0.50
Tamaño de la Población (n)	235 colaboradores
Nivel de Error (i)	5% - 0.05
Tamaño de Muestra (n)	A determinar

De este modo, la fórmula que se empleará para el cálculo de la muestra poblacional es la siguiente:

$$n = \frac{(235)(Z^2)(P)(Q)}{(i^2)(N-1)+(Z^2)(P)(Q)}$$

Realizando los cálculos siguientes:

$$n = \frac{(235)*(1.96^2)*(0.50)*(0.50)}{0.05^2*(235-1)+(1.96^2)*(0.50)*(0.50)}$$

$$n = 146.04$$

Por ende, la muestra con la cual se trabajará es de 146 colaboradores.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### **3.5.1. Técnicas**

La técnica a utilizar es la encuesta, la misma que será aplicada a cada uno de los colaboradores de la Municipalidad.

#### **3.5.2. Instrumentos**

Según la técnica mencionada, el instrumento correspondiente es el cuestionario, la misma que tiene en su composición diferentes preguntas cuyas respuestas se proponen en uso de la escala de Likert, la cual permitirá lograr una medición mucho más adecuada para la medición de variables correspondientes a las ciencias sociales.

### **3.6. Procesamiento y análisis de información**

Póstumo a la recolección de datos tras la aplicación del cuestionario, los datos serán procesados haciendo uso del software IBM SPSS para Windows versión XV; el cual permitirá la elaboración de tablas y gráficos resumen.

La prueba de correlación estadística, que permita comprobar la hipótesis de estudio, será comprobada mediante el uso del programa IBM SPSS para Windows.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros.**

La evaluación de las variables a través de sus indicadores se realizó por medio de la implementación de dos cuestionarios.

El primero de ellos estuvo dirigido a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, con el objetivo de medir su percepción de correspondencia respecto a los diseño de puesto de trabajo. Este cuestionario se compuso por 10 preguntas, con las cuales se midió los indicadores: variedad de tareas establecidas en el diseño puesto, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación.

El segundo cuestionario, dirigido a las jefaturas, permitió evaluar la productividad de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, a través 08 preguntas distribuidas en cinco indicadores: intensidad del trabajo-esfuerzo, calidad del esfuerzo laboral, actividad creativa involucrada, ganancias de eficiencia relativa y efectos productivos.

Los resultados fueron tabulados en el programa SPSS para Windows, para luego representarlos en forma de Tabla y Figuras.

A continuación se muestran tales resultados.

## 4.2. Presentación de resultados

### 4.2.1. Diseño de puestos de trabajo

#### 4.2.1.1. Diversidad de habilidades establecidas en el diseño puesto

- i. El trabajo que realizo me permite ejecutar una gran diversidad de habilidades.

**Tabla 1**

***Ejecución de Diversidad de habilidades***

		Recuento	% del N de la columna
El trabajo que realizo me permite ejecutar una gran variedad de tareas	Totalmente	0	0.0%
	en desacuerdo		
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	42	28.8%
	De acuerdo	48	32.9%
	Totalmente de acuerdo	56	38.4%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia

#### **Interpretación:**

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “Diversidad de Habilidades”, de la variable

“Diseño de puestos”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “El trabajo que realizo me permite ejecutar una gran Diversidad de Habilidades”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 38.4% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 32.9% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 28.8%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 0%
- Finalmente se tiene un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio poseen tales percepciones en relación al diseño de puesto de trabajo.



- ii. **Las tareas que realizo en mi puesto de trabajo son congruentes con los objetivos de mi cargo.**

**Tabla 2**  
***Congruencia del trabajo***

		Recuento	% del N de la columna
Las tareas que realizo en mi puesto de trabajo son congruentes con los objetivos de mi cargo.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	1	.7%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	46	31.5%
	De acuerdo	47	32.2%
	Totalmente de acuerdo	52	35.6%
	Total	146	100.0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

### **Interpretación:**

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “Diversidad de Habilidades”, de la variable “Diseño de puestos”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “Las tareas que realizo en mi puesto de trabajo son congruentes con los objetivos de mi cargo”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 35.6% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 32.2% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 31.5%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 0.7%
- Finalmente se tiene un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio poseen tales percepciones en relación al diseño de puesto de trabajo.

#### 4.2.1.2. Identidad de la tarea

- i. **Participo en diferentes tareas desde inicio hasta el fin de las mismas**

**Tabla 3**  
***Participación en tareas***

		Recuento	% del N de la columna
Participo en diferentes tareas desde inicio hasta el fin de las mismas	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	50	34.2%
	De acuerdo	49	33.6%
	Totalmente de acuerdo	47	32.2%
	Total	146	100.0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia.

#### **Interpretación:**

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “Identidad de la tarea”, de la variable “Diseño de puestos”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “Participo en diferentes tareas desde inicio hasta el fin de las

mismas”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 32.2% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 33.6% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 34.2%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 0%
- Finalmente se tiene un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio poseen tales percepciones en relación al diseño de puesto de trabajo.

- ii. **Las tareas encomendadas a mi puesto de trabajo, al finalizarlas, son claramente identificables y no requieren intervención adicional de otra área**

**Tabla 4**

***Tareas encomendadas***

		Recuento	% del N de la columna
Las tareas encomendadas a mi puesto de trabajo, al finalizarlas, son claramente identificables y no requieren intervención adicional de otra área	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	2	1.4%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	57	39.0%
	De acuerdo	33	22.6%
	Totalmente de acuerdo	54	37.0%
	Total	146	100.0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia.

**Interpretación:**

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “Identidad de la tarea”, de la variable “Diseño de puestos”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “Las tareas encomendadas a mi puesto de trabajo, al finalizarlas, son claramente identificables y no requieren intervención

adicional de otra área”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 37% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 22.6% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 39%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 1.4%
- Finalmente se tiene un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio poseen tales percepciones en relación al diseño de puesto de trabajo.

#### 4.2.1.3. Importancia de la tarea

- i. El trabajo que realizo influye en alto grado en las decisiones de otras áreas.

**Tabla 5**  
***Decisiones en otras áreas***

		Recuento	% del N de la columna
El trabajo que realizo influye en alto grado en las decisiones de otras áreas.	Totalmente	0	0.0%
	en desacuerdo		
	En desacuerdo	4	2.7%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	44	30.1%
	De acuerdo	53	36.3%
	Totalmente de acuerdo	45	30.8%
	Total	146	100.0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia.

#### **Interpretación:**

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “Importancia de la tarea”, de la variable “Diseño de puestos”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “El trabajo que realizo influye en alto grado en las decisiones de otras áreas”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 30.8% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 36.3% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 30.1%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 2.7%
- Finalmente se tiene un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio poseen tales percepciones en relación al diseño de puesto de trabajo.



- ii. **El trabajo que realizo significa una diferencia y agrega valor real a mis colegas, la organización o la comunidad en general.**

**Tabla 6**

***Diferencia y valor***

		Recuento	% del N de la columna
El trabajo que realizo significa una diferencia y agrega valor real a mis colegas, la organización o la comunidad en general.	Totalmente	0	0.0%
	en desacuerdo		
	En	1	.7%
	desacuerdo		
	Ni acuerdo ni desacuerdo	49	33.6%
	De acuerdo	44	30.1%
	Totalmente de acuerdo	52	35.6%
	Total	146	100.0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia.

**Interpretación:**

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “Importancia de la tarea”, de la variable “Diseño de puestos”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “El trabajo que realizo significa una diferencia y agrega valor real a mis colegas, la organización o la comunidad en general”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 35.6% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 30.1% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 33.6%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 0.7%
- Finalmente se tiene un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio poseen tales percepciones en relación al diseño de puesto de trabajo.

#### 4.2.1.4. Autonomía

##### i. El trabajo que realizo goza de autonomía.

**Tabla 7**

***Autonomía***

		Recuento	% del N de la columna
El trabajo que realizo goza de autonomía.	Totalmente	0	0.0%
	en desacuerdo		
	En	0	0.0%
	desacuerdo		
	Ni acuerdo ni desacuerdo	53	36.3%
	De acuerdo	48	32.9%
	Totalmente de acuerdo	45	30.8%
Total	146	100.0%	

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia.

#### **Interpretación:**

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “Autonomía”, de la variable “Diseño de puestos”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “El trabajo que realizo goza de autonomía”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 30.8% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 32.9% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 36.3%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 0%
- Finalmente se tiene un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio poseen tales percepciones en relación al diseño de puesto de trabajo.

ii. **Mi puesto de trabajo me permite involucrarme activamente en las decisiones de la organización**

**Tabla 8**

***Involucramiento en decisiones***

		Recuento	% del N de la columna
Mi puesto de trabajo me permite involucrarme activamente en las decisiones de la organización	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	48	32.9%
	De acuerdo	48	32.9%
	Totalmente de acuerdo	50	34.2%
	Total	146	100.0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia.

**Interpretación:**

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “Autonomía”, de la variable “Diseño de puestos”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “Mi puesto de trabajo me permite involucrarme activamente en las decisiones de la organización”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 34.2% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 32.9% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 32.9%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 0%
- Finalmente se tiene un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio poseen tales percepciones en relación al diseño de puesto de trabajo.

#### 4.2.1.5. Retroalimentación

##### i. Mi trabajo es frecuentemente evaluado por mis superiores.

**Tabla 9**

***Trabajo evaluado***

		Recuento	% del N de la columna
Mi trabajo es frecuentemente evaluado por mis superiores.	Totalmente	0	0.0%
	en desacuerdo		
	En	0	0.0%
	desacuerdo		
	Ni acuerdo ni desacuerdo	51	34.9%
	De acuerdo	51	34.9%
Totalmente de acuerdo	44	30.1%	
Total	146	100.0%	

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia.

#### **Interpretación:**

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “Retroalimentación”, de la variable “Diseño de puestos”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “Mi trabajo es frecuentemente evaluado por mis superiores”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 30.1% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 34.9% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 34.9%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 0%
- Finalmente se tiene un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio poseen tales percepciones en relación al diseño de puesto de trabajo.



ii. **Conozco con certeza el rendimiento del trabajo que realizo.**

**Tabla 10**

***Conocimiento del rendimiento***

		Recuento	% del N de la columna
Conozco con certeza el rendimiento del trabajo que realizo.	Totalmente en desacuerdo	1	.7%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	49	33.6%
	De acuerdo	49	33.6%
	Totalmente de acuerdo	47	32.2%
	Total	146	100.0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia.

**Interpretación:**

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “Retroalimentación”, de la variable “Diseño de puestos”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “Conozco con certeza el rendimiento del trabajo que realizo”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con

la afirmación de la premisa representan el 32.2% del total de colaboradores.

- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 33.6% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 33.6%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 0%
- Finalmente se tiene un 0.7% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio poseen tales percepciones en relación al diseño de puesto de trabajo.

## 4.2.2. Productividad laboral

### 4.2.2.1. Intensidad del trabajo-esfuerzo

- i. El trabajador muestra signos de esfuerzo en el trabajo realizado.

**Tabla 11**  
**Signos de esfuerzo**

		Recuento	% del N de la columna
El trabajador muestra signos de esfuerzo en el trabajo realizado.	Totalmente	0	0.0%
	En desacuerdo	1	.7%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	54	37.0%
	De acuerdo	56	38.4%
	Totalmente de acuerdo	35	24.0%
	Total	146	100.0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia.

#### Interpretación:

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “Intensidad del trabajo-esfuerzo”, de la variable “Productividad laboral”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “El trabajador muestra signos de esfuerzo en el trabajo realizado”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 24% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 38.4% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 37%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 0.7%
- Finalmente se tiene un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio presentan dicha medida de productividad laboral.

#### 4.2.2.2. La calidad del esfuerzo laboral

##### i. El trabajador realiza un trabajo de calidad.

**Tabla 12**

***Trabajo de calidad***

		Recuento	% del N de la columna
El trabajador realiza un trabajo de calidad.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	2	1.4%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	44	30.1%
	De acuerdo	49	33.6%
	Totalmente de acuerdo	51	34.9%
	Total	146	100.0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia.

#### **Interpretación:**

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “Intensidad del trabajo-esfuerzo”, de la variable “Productividad laboral”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “El trabajador realizado un trabajo de calidad”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 34.9% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 33.6% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 30.1%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 1.4%
- Finalmente se tiene un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio presentan dicha medida de productividad laboral.

#### 4.2.2.3. La actividad creativa involucrada

##### i. El trabajador es altamente creativo para realizar su trabajo.

**Tabla 13**  
**Trabajador creativo**

		Recuento	% del N de la columna
El trabajador es altamente creativo para realizar su trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	5	3.4%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	42	28.8%
	De acuerdo	46	31.5%
	Totalmente de acuerdo	53	36.3%
	Total	146	100.0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia.

#### Interpretación:

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “Actividad creativa involucrada”, de la variable “Productividad laboral”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “El trabajador es altamente creativo para realizar su trabajo.”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 36.3% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 31.5% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 28.8%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 3.4%
- Finalmente se tiene un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio presentan dicha medida de productividad laboral.



- ii. **El trabajador propone nuevas formas para mejorar el trabajo que realiza.**

**Tabla 14**

***Nuevas formas de trabajo***

		Recuento	% del N de la columna
El trabajador propone nuevas formas para mejorar el trabajo que realiza.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	4	2.7%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	46	31.5%
	De acuerdo	50	34.2%
	Totalmente de acuerdo	46	31.5%
	Total	146	100.0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia.

**Interpretación:**

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “Actividad creativa involucrada”, de la variable “Productividad laboral”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “El trabajador propone nuevas formas para mejorar el trabajo que realiza.”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 31.5% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 34.2% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 31.5%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 2.7%
- Finalmente se tiene un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio presentan dicha medida de productividad laboral.

#### 4.2.2.4. Las ganancias de eficiencia relativa

- i. El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de gestión

**Tabla 15**  
***Nivel de gestión***

	Recuento	% del N de la columna
El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de gestión	Totalmente en desacuerdo	0 0.0%
	En desacuerdo	2 1.4%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	46 31.5%
	De acuerdo	54 37.0%
	Totalmente de acuerdo	44 30.1%
	Total	146 100.0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia.

#### **Interpretación:**

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “ganancias de eficiencia relativa”, de la variable “Productividad laboral”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de gestión”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 30.1% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 37% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 31.5%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 1.4%
- Finalmente se tiene un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio presentan dicha medida de productividad laboral.

ii. **El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de organización**

**Tabla 16**

***Nivel de organización***

		Recuento	% del N de la columna
El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de organización	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	1	.7%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	51	34.9%
	De acuerdo	47	32.2%
	Totalmente de acuerdo	47	32.2%
	Total	146	100.0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia.

**Interpretación:**

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “ganancias de eficiencia relativa”, de la variable “Productividad laboral”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de organización”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 32.2% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 32.2% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 34.9%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 0.7%
- Finalmente se tiene un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio presentan dicha medida de productividad laboral.

- iii. **El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de coordinación.**

**Tabla 17**

***Nivel de coordinación***

		Recuento	% del N de la columna
El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de coordinación.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	42	28.8%
	De acuerdo	58	39.7%
	Totalmente de acuerdo	46	31.5%
	Total	146	100.0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia.

**Interpretación:**

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “ganancias de eficiencia relativa”, de la variable “Productividad laboral”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de coordinación.”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 31.5% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 39.7% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 28.8%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 0.0%
- Finalmente se tiene un 0.0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio presentan dicha medida de productividad laboral.



#### 4.2.2.5. Los efectos productivos

- i. El trabajo realizado por el colaborador posee un afecto positivo en el nivel de productividad del área.

**Tabla 18**  
***Efecto positivo***

		Recuento	% del N de la columna
El trabajo realizado por el colaborador posee un afecto positivo en el nivel de productividad del área.	Totalmente	0	0.0%
	en desacuerdo		
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	45	30.8%
	De acuerdo	57	39.0%
	Totalmente de acuerdo	44	30.1%
Total		146	100.0%

Fuente: Cuestionario

Elaboración Propia.

#### **Interpretación:**

La aplicación del instrumento de investigación permitió medir el indicador “efectos productivos”, de la variable “Productividad laboral”.

La premisa evaluada en la Tabla anterior afirma que “El trabajo realizado por el colaborador posee un afecto positivo en el nivel de productividad del área.”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Aquellos que consideraron estar totalmente de acuerdo con la afirmación de la premisa representan el 30.1% del total de colaboradores.
- Por otro lado, quienes afirmaron estar de acuerdo corresponden al 39% del total.
- Quienes consideraron no estar ni acuerdo ni desacuerdo representan el 30.8%.
- Así mismo, la calificación que manifiesta estar en desacuerdo corresponde a una frecuencia del 0%
- Finalmente se tiene un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados, las calificaciones tienden a tener mayores frecuencias de una evaluación regular, lo cual permite deducir que los colaboradores de la entidad en estudio presentan dicha medida de productividad laboral.

### 4.3. Contraste de hipótesis.

#### 4.3.1. Hipótesis general

Con el objetivo de realizar la comprobación de la hipótesis que plantea que:

H0: “El Diseño de Puesto no influye en la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.”

H1: “El Diseño de puesto influye en la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.”

Para comprobar ello se ejecutó, haciendo uso del programa SPSS para Windows, la prueba de correlación estadística, que permitió calcular los coeficientes necesarios para determinar la influencia.

De este modo tenemos los siguientes resultados:

#### i. Resumen del Modelo

##### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,899 <sup>a</sup>	,808	,807	,1392478

a. Variables predictoras: (Constante), Diseño de puesto

ii. ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	11,774	1	11,774	607,232	,000 <sup>b</sup>
Residual	2,792	144	,019		
Total	14,566	145			

a. Variable dependiente: Productividad Laboral

b. Variables predictoras: (Constante), Diseño de puesto

iii. Coeficientes

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	-,282	,174		-1,626	,106
Diseño de puesto	1,070	,043	,899	24,642	,000

a. Variable dependiente: Productividad Laboral

#### **iv. Interpretación**

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre Productividad Laboral y Diseño de puestos con un nivel de confianza del 95.0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 80.8315% de la variabilidad en Productividad Laboral. El coeficiente de correlación es igual a 0.899063, indicando una relación moderadamente fuerte entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.139248.

Dado estos resultados se aprueba la hipótesis general alterna y rechaza la nula.

#### **4.3.2. Hipótesis específicas**

##### **4.3.2.1. Hipótesis específica 1**

La primera hipótesis específica plantea que:

H0: La diversidad de habilidades del diseño de puesto no influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

H1: La diversidad de habilidades del diseño de puesto influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Para comprobar ello se ejecutó, haciendo uso del programa SPSS

para Windows, la prueba de correlación estadística, que permitió calcular los coeficientes necesarios para determinar la influencia.

De este modo tenemos los siguientes resultados:

**i. Resumen del Modelo**

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,376 <sup>a</sup>	,141	,135	,2947386

a. Variables predictoras: (Constante), diversidad de habilidades

**ii. ANOVA**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	2,057	1	2,057	23,678	,000 <sup>b</sup>
Residual	12,509	144	,087		
Total	14,566	145			

a. Variable dependiente: Productividad Laboral

b. Variables predictoras: (Constante), Diversidad de habilidades.

### iii. Coeficientes

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	3,186	,166		19,154	,000
Diseño de Puesto	,197	,041	,376	4,866	,000

a. Variable dependiente: Productividad Laboral

### iv. Interpretación

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre la diversidad de habilidades del diseño de puesto en la Productividad Laboral con un nivel de confianza del 95.0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 14.1212% de la variabilidad en Productividad Laboral. El coeficiente de correlación es igual a 0.375782, indicando una relación relativamente débil entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.294739.

Dado estos resultados se aprueba la hipótesis general alterna y rechaza la nula.

#### 4.3.2.2. Hipótesis específica 2

La primera hipótesis específica plantea que:

H0: La identidad de la tarea no influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

H1: La identidad de la tarea influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Para comprobar ello se ejecutó, haciendo uso del programa SPSS para Windows, la prueba de correlación estadística, que permitió calcular los coeficientes necesarios para determinar la influencia.

De este modo tenemos los siguientes resultados:

##### i. Resumen del Modelo

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,378 <sup>a</sup>	,143	,137	,2944070

a. Variables predictoras: (Constante), Identidad de la tarea



ii. ANOVA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	2,085	1	2,085	24,056	,000 <sup>b</sup>
Residual	12,481	144	,087		
Total	14,566	145			

a. Variable dependiente: Productividad Laboral

b. Variables predictoras: (Constante), Identidad de la tarea

iii. Coeficientes

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	3,179	,166		19,109	,000
Identidad de la tarea	,204	,041	,378	4,905	,000

a. Variable dependiente: Productividad Laboral

#### **iv. Interpretación**

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre Productividad Laboral y Identidad de la tarea con un nivel de confianza del 95.0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 14.3144% de la variabilidad en Productividad Laboral. El coeficiente de correlación es igual a 0.378344, indicando una relación relativamente débil entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.294407.

Dado estos resultados se aprueba la hipótesis alterna y rechaza la nula.

#### **4.3.2.3. Hipótesis específica 3**

La primera hipótesis específica plantea que:

H0: La importancia de la tarea no influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

H1: La importancia de la tarea influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Para comprobar ello se ejecutó, haciendo uso del programa SPSS para Windows, la prueba de correlación estadística, que permitió calcular los coeficientes necesarios para determinar la influencia.

De este modo tenemos los siguientes resultados:

i. **Resumen del Modelo**

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,418 <sup>a</sup>	,174	,169	,2890024

a. Variables predictoras: (Constante), Importancia de la tarea

ii. **ANOVA**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	2,539	1	2,539	30,401	,000 <sup>b</sup>
Residual	12,027	144	,084		
Total	14,566	145			

a. Variable dependiente: Productividad Laboral

b. Variables predictoras: (Constante), Importancia de la tarea

### iii. Coeficientes

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	3,114	,160		19,450	,000
Importancia de la tarea	,219	,040	,418	5,514	,000

a. Variable dependiente: Productividad Laboral

### iv. Interpretación

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre Productividad Laboral y la Importancia de la tarea con un nivel de confianza del 95.0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 18.2469% de la variabilidad en Productividad Laboral. El coeficiente de correlación es igual a 0.427163, indicando una relación relativamente débil entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.287572.

Dado estos resultados se aprueba la hipótesis alterna y rechaza la nula.

#### 4.3.2.4. Hipótesis específica 4

La primera hipótesis específica plantea que:

H0: La autonomía no influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

H1: La autonomía influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Para comprobar ello se ejecutó, haciendo uso del programa SPSS para Windows, la prueba de correlación estadística, que permitió calcular los coeficientes necesarios para determinar la influencia.

De este modo tenemos los siguientes resultados:

##### i. Resumen del Modelo

###### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,337 <sup>a</sup>	,114	,108	,2994154

a. Variables predictoras: (Constante), Autonomía

ii. ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	1,657	1	1,657	18,481	,000 <sup>b</sup>
Residual	12,910	144	,090		
Total	14,566	145			

a. Variable dependiente: Productividad Laboral

b. Variables predictoras: (Constante), Autonomía

iii. Coeficientes

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	3,298	,162		20,369	,000
Autonomía	,173	,040	,337	4,299	,000

a. Variable dependiente: Productividad Laboral

#### **iv. Interpretación**

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre Productividad Laboral y Autonomía con un nivel de confianza del 95.0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 11.3743% de la variabilidad en Productividad Laboral. El coeficiente de correlación es igual a 0.337258, indicando una relación relativamente débil entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.299415

Dado estos resultados se aprueba la hipótesis alterna y rechaza la nula.

#### **4.3.2.5. Hipótesis específica 5**

La primera hipótesis específica plantea que:

H0: La retroalimentación no influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

H1: La retroalimentación influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Para comprobar ello se ejecutó, haciendo uso del programa SPSS para Windows, la prueba de correlación estadística, que permitió calcular los coeficientes necesarios para determinar la influencia.

De este modo tenemos los siguientes resultados:

**i. Resumen del Modelo**

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,464 <sup>a</sup>	,215	,209	,2818019

a. Variables predictoras: (Constante), Retroalimentación

**ii. ANOVA**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	3,131	1	3,131	39,427	,000 <sup>b</sup>
Residual	11,435	144	,079		
Total	14,566	145			

a. Variable dependiente: Productividad Laboral

b. Variables predictoras: (Constante), Retroalimentación



### iii. Coeficientes

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	3,008	,158		19,089	,000
Retroalimentación	,247	,039	,464	6,279	,000

a. Variable dependiente: Productividad Laboral

### iv. Interpretación

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre Productividad Laboral y Retroalimentación con un nivel de confianza del 95.0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 21.4946% de la variabilidad en Productividad Laboral. El coeficiente de correlación es igual a 0.463623, indicando una relación relativamente débil entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.281802.

Dado estos resultados se aprueba la hipótesis alterna y rechaza la nula.

## CONCLUSIONES

### PRIMERA:

La investigación permitió establecer la relación entre el diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, Dada la implementación de la prueba de hipótesis los resultados demuestran que el hecho que el trabajador tenga claridad respecto al diseño de puesto de trabajo, y el mismo que muestra congruencia en relación a la actividad que realiza, influye directamente en su productividad laboral, resaltándose la importancia de contar con un diseño que establezca funciones claras a fin que el trabajador realice sus labores sin caer en ambigüedades al momento de ejecutarlas.

### SEGUNDA:

Tras evaluar la pertinencia de los diseños de puestos laborales de la Municipalidad Distrital de Pocollay, se encontraron niveles de calificación altos respecto a su correspondencia desde la percepción de los propios trabajadores. En ese sentido, los trabajadores encuentran que la variedad de tareas establecidas en el diseño puesto, la identidad de tareas, la importancia de las tareas, la autonomía de su labor, y la retroalimentación poseen percepciones con calificativos altos, con lo cual se determina que los trabajadores muestran una percepción adecuada respecto al diseño que describe las funciones del puesto que tienen a cargo en la institución, y que reflejan a su vez que las áreas encargadas de su formulación han tomado en cuenta las labores que se necesitan en la institución.

### TERCERA:

La investigación permitió evaluar la ejecución la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, encontrándose indicios de una productividad alta. Este resultado se sustenta en niveles de intensidad del trabajo-esfuerzo, calidad del esfuerzo laboral, actividad creativa involucrada, ganancias de eficiencia relativa, y efectos productivos altos, hecho que permite demostrar que los trabajadores de la entidad realizan una adecuada labor, que contribuye con el logro de los objetivos organizacionales.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRMERA:**

Se sugiere que la Municipalidad Distrital de Pocollay implemente un Programa de Inducción Institucional que considere una primera capacitación ardua para que el colaborador se sensibilice al 100% respecto a las consideraciones del puesto de trabajo, y que las ponga en práctica desde el primer día de labores. Ello permitirá generar en el trabajador un compromiso inicial y consideración para el trabajo, en función del logro de las metas del puesto y las organizacionales desde el primer día. De este modo, se logrará un compromiso del colaborador para con la entidad en grandes niveles.

### **SEGUNDA:**

Se sugiere que la Municipalidad Distrital de Pocollay, a través de su Gerencia de Administración, invite a las diferentes áreas a participar de una jornada de revisión de los Manuales de Organización y Funciones, que permitan delimitar el cumplimiento de los mismos y la concordancia a las labores que ejecutan realmente los trabajadores. De este modo se podrá conocer el nivel real de aplicación de los diseños en base al contexto y actualizarla. Dicha jornada debe de realizarse de manera semestral.

### **TERCERA:**

Es necesario que la Municipalidad Distrital de Pocollay, a través de la Gerencia de Administración evalúe la elaboración de guías de medición de la productividad laboral, a través de indicadores, que permitan proporcionar fichas claras del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Dicha evaluación debe de ejecutarse con frecuencia semestral, y deberán estar dirigidas por la Gerencia en mención en coordinación con cada uno de los Gerentes y Jefaturas de las diferentes Áreas.

## REFERENCIAS

- Blauner, R. (1964). *Alienación y libertad*. Chicago: Prensa de la Universidad de Chicago.
- Bueno, M. (2001). *La productividad del capital humano en la empresa informativa*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Cuesta, A. ((2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia.
- DeSanctis, G., & Poole, M. (1994). *Captura de la complejidad en el uso de tecnología avanzada: Teoría de la estructuración adaptativa*. Organization Science.
- Fernández, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Fleck, S. (2009). *Comparaciones internacionales de horas trabajadas: una evaluación de las estadísticas . Revisión Mensual del Trabajo*.
- Fuentes, S. (2012). *I. Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landívar.
- Gama, E. (1992). *Bases para el Análisis de Puestos*. México: Editorial Trillas.
- García, M., Hierro, E., & Jiménez, J. (2001). *Selección de Personal- Sistema Integrado*. Madrid: Editorial ESIC.
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2000). *Gestión de Recursos Humano*. España: Prentice Hall.
- Hackman, J., & Lawler, E. (1971). *Reacciones de los empleados a las características del trabajo*. Journal of Applied Psychology Monograph.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). *Desarrollo de la encuesta diagnóstica laboral*. Journal of Applied Psychology.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). *Desarrollo de la encuesta diagnóstica laboral*. . Journal of Applied Psychology,.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Rediseño del trabajo*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hackman, J., & Oldham, G. (2005). *Cómo ocurrió la teoría de las características*

- laborales*. El manual de Oxford de la teoría de la gestión: El proceso de desarrollo de la teoría.
- Harper, & Lynch. (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Madrid: La Gaceta de los Negocios.
- Herzberg, F. (1968). *Una vez más: ¿Cómo motivar a los empleados?* Boston: Harvard Business Review.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *La motivación para trabajar*. Wiley. Nueva York.
- Heymann, D. (2007). *La medición de la productividad y los factores productivos*. La Plata: Universidad Nacional de la Plata.
- ISR / Google Books, revisión de la 3<sup>a</sup> edición. (2003). *Fabricación en Gran Bretaña: una encuesta de factores que afectan el crecimiento y el rendimiento*.
- Katz, R. (2013). *Motivar a los profesionales técnicos hoy*. IEEE Engineering Management Review, vol. 41, N° 1.
- Kulik, C., Oldham, G., & Hackman, J. (1987). *El diseño del trabajo como un enfoque para el ajuste persona-ambiente*. Diario de comportamiento vocacional.
- Lawler, E. (1973). *Motivación en las organizaciones de trabajo*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company INC.
- OCDE. (2002). *Manual de la OCDE: Medir la productividad; Medición del crecimiento de la productividad agregada ya nivel industrial*.
- Oldham, G., & Hackman, J. (2010). *No lo que era y no lo que será: El futuro de la investigación de diseño de empleo*. Diario de Comportamiento Organizacional,.
- Oldham, G., & Hackman, J. (2010). *No lo que era y no lo que será: El futuro de la investigación de diseño de empleo*. Diario de Comportamiento Organizacional,.
- Osland, J. (2007). *Comportamiento organizacional: un enfoque experiencial (8ª ed.)*. Nueva Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Osland, J. (s.f.). *Comportamiento organizacional: un enfoque experiencial (8ª ed.)*. Nueva Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Programa Internacional de Comparaciones Laborales. (2012). *Comparaciones internacionales de la productividad manufacturera y las tendencias de los*

*costos laborales unitarios.* . Oficina de estadísticas laborales.

Rush, H. (1971). *Diseño del trabajo para la motivación* . . Nueva York: El Conference Board.

Shewhart, W. (1931). *El control económico de los productos manufacturados.* Nueva York: Van Nostrand.

Turner, A., & Lawrence, P. (1965). *El trabajo industrial y el trabajador.* . Boston: Facultad de Administración de Empresas de Harvard.

## ANEXOS

### Anexo N° 01 CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario tiene como objetivo medir qué tanto el diseño del puesto de trabajo que usted realiza muestra aciertos para realizar el trabajo de forma adecuada.

Por favor marque con una "X" su respuesta según su propia percepción:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El trabajo que realizo me permite ejecutar una gran variedad de tareas					
Las tareas que realizo en mi puesto de trabajo son congruentes con los objetivos de mi cargo.					
Participo en diferentes tareas desde inicio hasta el fin de las mismas					
Las tareas encomendadas a mi puesto de trabajo, al finalizarlas, son claramente identificables y no requieren intervención adicional de otra área					
El trabajo que realizo influye en alto grado en las decisiones de otras áreas.					
El trabajo que realizo significa una diferencia y agrega valor real a mis colegas, la organización o la comunidad en general.					
El trabajo que realizo goza de autonomía.					
Mi puesto de trabajo me permite involucrarme activamente en las decisiones de la organización					
Mi trabajo es frecuentemente evaluado por mis superiores.					
Conozco con certeza el rendimiento del trabajo que realizo.					

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

**Anexo N° 02**  
**CUESTIONARIO**

El siguiente cuestionario tiene como objetivo medir la productividad de los colaboradores a su cargo.

Se le invita a marcar con una "X" su respuesta según su propia percepción:

Puesto:

---

Nombre del colaborador:

---

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El trabajador muestra signos de esfuerzo en el trabajo realizado.					
El trabajador realiza un trabajo de calidad.					
El trabajador es altamente creativo para realizar su trabajo.					
El trabajador propone nuevas formas para mejorar el trabajo que realiza.					
El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de gestión					
El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de organización					
El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de coordinación.					
El trabajo realizado por el colaborador posee un afecto positivo en el nivel de productividad del área.					

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*



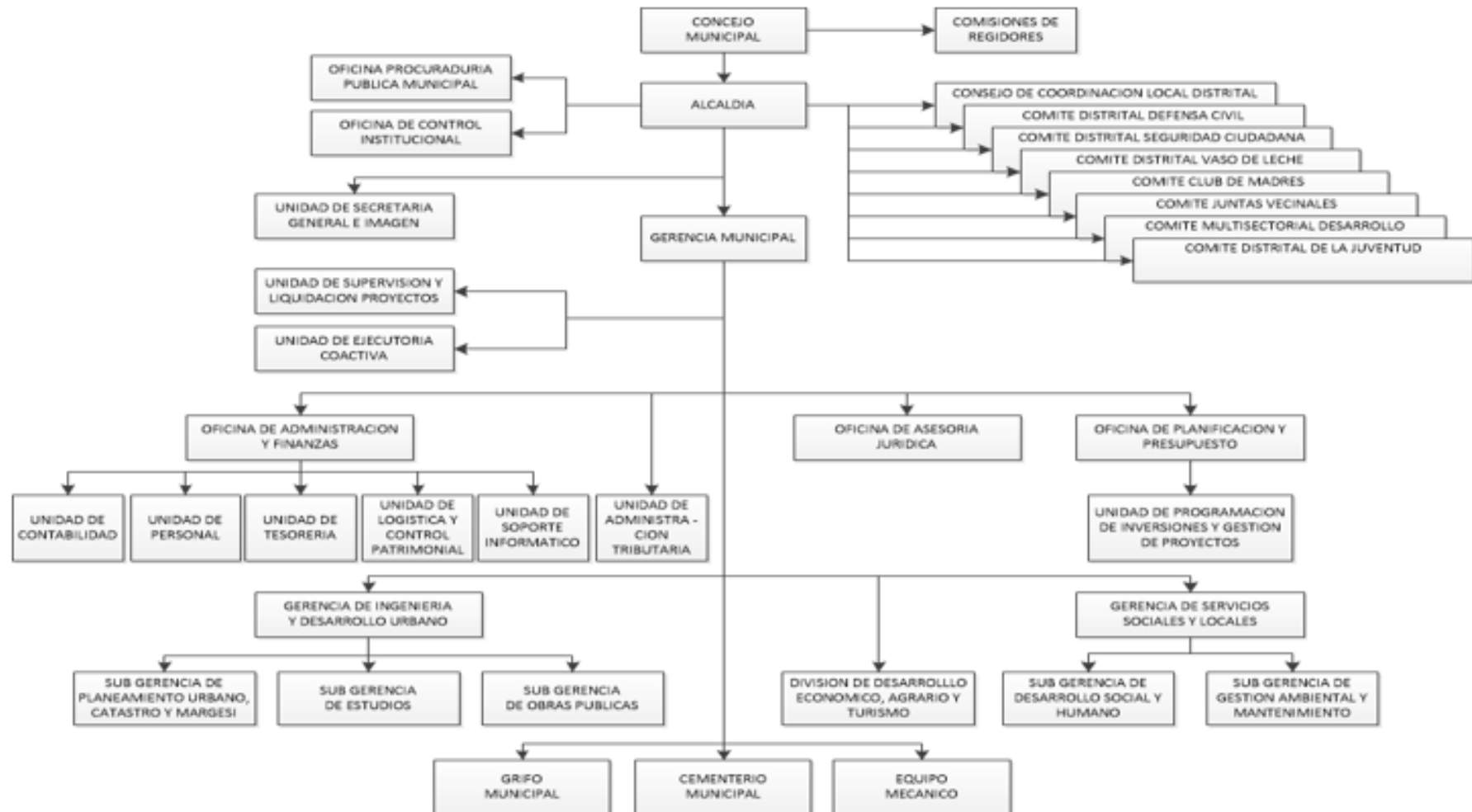
**Anexo N° 03**  
**Matriz de consistencia**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b><u>Problema General</u></b>	<b><u>Objetivo General</u></b>	<b><u>Hipótesis General</u></b>	Variable independiente: Diseño de Puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La diversidad de habilidades.</li> <li>• Identidad de la tarea.</li> <li>• Importancia de la tarea.</li> <li>• Autonomía.</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>
¿Cuál es la influencia del diseño de puesto en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay?	Establecer la influencia del diseño de puesto en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.	El diseño de puesto laboral influye en la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.		
<b><u>Problemas específicos</u></b>	<b><u>Objetivos específicos</u></b>	<b><u>Hipótesis específicas</u></b>	Variable dependiente: Productividad Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensidad del trabajo-esfuerzo.</li> <li>• La calidad del esfuerzo laboral.</li> <li>• La actividad creativa involucrada.</li> <li>• Las ganancias de eficiencia relativa.</li> <li>• Los efectos productivos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la influencia de la diversidad de habilidades del diseño de puesto en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay?</li> <li>• ¿Cómo es la influencia entre la identidad de la tarea y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay?</li> <li>• ¿De qué manera influye la importancia de la tarea y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la influencia de la diversidad de habilidades establecidas en el diseño de puesto en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.</li> <li>• Establecer la influencia de la identidad de la tarea y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.</li> <li>• Analizar la influencia de la importancia de la tarea y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La diversidad de habilidades establecidas en el diseño de puesto influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.</li> <li>• La identidad de la tarea influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.</li> <li>• La importancia de la tarea influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la influencia de la autonomía y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay?</li> <li>• ¿Cómo es la influencia de la retroalimentación y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar la influencia de la autonomía y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.</li> <li>• Identificar la influencia de la retroalimentación y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La autonomía influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.</li> <li>• La retroalimentación influye en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.</li> </ul>		
<b>METODO Y DISEÑO</b>		<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>		<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
Tipo de investigación:	Tipo básica	Población:	235 colaboradores	Técnica: Encuesta Cuestionario de encuesta. Instrumentos: Tratamiento estadístico: SPSS para Windows / IBM
Nivel de investigación:	Correlacional	Muestra:	146 colaboradores	
Diseño de investigación:	Transversal			

## Anexo N° 04

## Organigrama de la Municipalidad Distrital de Pocollay



**Anexo N° 05**  
**Prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach**

**Resumen del procesamiento de los  
casos**

		N	%
Casos	Válidos	146	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	146	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,843	18

b. Decisión: Se aprueba el instrumento

Fuente: SPSS

**Anexo N° 06**  
**Prueba de Validez**



**“EL DISEÑO DE PUESTO Y LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE POCOLLAY.-TACNA 2016.”**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, *WILFREDO B. VELASQUEZ YUPANQUI* Documento Nacional de  
Identidad N° *00419188*, (o Registro de Colegio) *LICENCIADO*  
*EN ADMINISTRACIÓN*, *DOCENTE - UPT*  
, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el instrumento de  
recolección de información con fines de académicos; considerándolo **válido** para el  
desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: “El diseño de  
puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de  
Pocollay.-Tacna 2016..”.

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Mayo del 2017.

*W. Velasquez Yupanqui*  
Número de DNI o Colegiatura:

*00419188*

Email:

*w.velasquez.yupanqui@gmail.com*



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**


**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

"El diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.-Tacna 2016.."

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS.  
CUESTIONARIO**

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información necesaria para establecer la relación entre el diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

	Muy mala/ Muy insatisfactoria	Mala/ Insatisfactoria	Normal / Indiferente	Buena/ Satisfactoria	Muy buena/ Muy satisfactoria					
	1	2	3	4	5					
<b>Nº</b>	<b>Ítems</b>					<b>Redacción Adecuada</b>	<b>Pertinencia con los objetivos</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Observaciones</b>
<b>DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO</b>										
1	El trabajo que realizo me permite ejecutar una gran variedad de tareas					4	5	4	5	
2	Las tareas que realizo en mi puesto de trabajo son congruentes con los objetivos de mi cargo.					5	4	5	4	
3	Participo en diferentes tareas desde inicio hasta el fin de las mismas					4	5	4	5	
4	Las tareas encomendadas a mi puesto de trabajo, al finalizarlas, son claramente identificables y no					5	5	5	4	
5	El trabajo que realizo influye en alto grado en las decisiones de otras áreas.					4	4	5	5	
6	El trabajo que realizo significa una diferencia y agrega valor real a mis colegas, la organización o					4	5	5	5	
7	El trabajo que realizo goza de autonomía.					5	4	5	4	
8	Mi puesto de trabajo me permite involucrarme activamente en las decisiones de la organización					4	5	5	4	
9	Mi trabajo es frecuentemente evaluado por mis superiores.					5	4	5	4	
10	Conozco con certeza el rendimiento del trabajo que realizo.					4	5	5	5	
<b>PRODUCTIVIDAD</b>										
1	El trabajador muestra signos de esfuerzo en el trabajo realizado.					4	5	4	5	
2	El trabajador realiza un trabajo de calidad.					5	4	5	5	
3	El trabajador es altamente creativo para realizar su trabajo.					5	4	5	4	
4	El trabajador propone nuevas formas para mejorar el trabajo que realiza.					5	5	5	4	
5	El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de gestión					5	5	5	4	
6	El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de organización					4	5	5	4	
7	El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de coordinación.					5	4	4	5	
8	El trabajo realizado por el colaborador posee un afecto positivo en el nivel de productividad del área.					5	4	4	5	

Nombre y Apellido:	WILFREDO VELASQUEZ YURANQUI	 Firma
Nº DNI o Nº de Colegio al que pertenece:	00419188	
Nivel Académico/Profesión:	MAGISTER EN ADMINISTRACION	
Cargo:	DOCENTE	
Fecha:	04-05-17	



**“EL DISEÑO DE PUESTO Y LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE POCOLLAY.-TACNA 2016.”**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, *Renato Burneo Alvaros* Documento Nacional de Identidad N° *45697286*, (o Registro de Colegio) *Ing. Comercial* *Magister en Management Internacional*, U.P.T., *U.P.T.*, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines de académicos; considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: “El diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.-Tacna 2016.”.

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Mayo del 2017.

*Renato Rodolfo Burneo Alvaros*  
Número de DNI o Colegiatura: *45697286*

Email: *renatoburneo@gmail.com*





## UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

**"El diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.-Tacna 2016.."**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS. CUESTIONARIO	
El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información necesaria para establecer la relación entre el diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.	

Muy mala/ Muy insatisfactoria	Mala/ insatisfactoria	Normal / Indiferente	Buena/ Satisfactoria	Muy buena/ Muy satisfactoria
1	2	3	4	5

Nº	Items	Redacción Adecuada	Pertinencia con los objetivos	Claridad	Coherencia	Observaciones
<b><u>DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO</u></b>						
1	El trabajo que realizo me permite ejecutar una gran variedad de tareas	4	5	4	4	
2	Las tareas que realizo en mi puesto de trabajo son congruentes con los objetivos de mi cargo.	5	5	5	4	
3	Participo en diferentes tareas desde inicio hasta el fin de las mismas	4	5	4	5	
4	Las tareas encomendadas a mi puesto de trabajo, al finalizarlas, son claramente identificables y no requieren intervención adicional de otra área	5	4	5	5	
5	El trabajo que realizo influye en alto grado en las decisiones de otras áreas.	5	5	5	4	
6	El trabajo que realizo significa una diferencia y agrega valor real a mis colegas, la organización o la comunidad en general.	5	5	4	5	
7	El trabajo que realizo goza de autonomía.	5	5	4	5	
8	Mi puesto de trabajo me permite involucrarme activamente en las decisiones de la organización	5	5	5	5	
9	Mi trabajo es frecuentemente evaluado por mis superiores.	4	4	5	5	
10	Conozco con certeza el rendimiento del trabajo que realizo.	5	5	4	5	
<b><u>PRODUCTIVIDAD</u></b>						
1	El trabajador muestra signos de esfuerzo en el trabajo realizado.	4	5	4	4	
2	El trabajador realiza un trabajo de calidad.	5	5	5	5	
3	El trabajador es altamente creativo para realizar su trabajo.	5	4	4	4	
4	El trabajador propone nuevas formas para mejorar el trabajo que realiza.	5	5	5	5	
5	El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de gestión	4	4	5	4	
6	El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de organización	5	5	4	5	
7	El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de coordinación.	4	4	5	5	
8	El trabajo realizado por el colaborador posee un afecto positivo en el nivel de productividad del área.	5	4	5	4	




**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO**

**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

**"El diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocolay.-Tacna 2016.."**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS. CUESTIONARIO						
El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información necesaria para establecer la relación entre el diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocolay.						
	Muy mala/ Muy insatisfactoria	Mala/ Insatisfactoria	Normal / Indiferente	Buena/ Satisfactoria	Muy buena/ Muy satisfactoria	
	1	2	3	4	5	
Nº	Items	Redacción Adecuada	Pertinencia con los objetivos	Claridad	Coherencia	Observaciones

Nombre y Apellido:	Renato Borneo Alvaroz	 Firma
Nº DNI o Nº de Colegio al que pertenece:	45697286	
Nivel Académico/Profesión:	Magister	
Cargo:	Docente	
Fecha:	05/05/17	

Gracias por su aporte a nuestra investigación



**“EL DISEÑO DE PUESTO Y LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE POCOLLAY.-TACNA 2016.”**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, *Robén Layunta E.* Documento Nacional de Identidad N° *00498334* (o Registro de Colegio) *ING. en Gestión de Recursos Humanos*, *Docente. - UPT.*, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines de académicos; considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: “El diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocolay.-Tacna 2016..”.

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Mayo del 2017.

*Robén Layunta E.*  
 (Colegiado) *00498334*  
 Número de DNI o Colegiatura: *00498334*

Email: *rob@u-tacna.edu.pe*



## UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

"El diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.-Tacna 2016.."

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS. CUESTIONARIO							
El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información necesaria para establecer la relación entre el diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.							
	Muy mala/ Muy insatisfactoria	Mala/ Insatisfactoria	Normal / Indiferente	Buena/ Satisfactoria	Muy buena/ Muy satisfactoria		
	1	2	3	4	5		
Nº	Items		Redacción Adecuada	Pertinencia con los objetivos	Claridad	Coherencia	Observaciones
	<b>DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO</b>						
1	El trabajo que realizo me permite ejecutar una gran variedad de tareas		4	5	4	4	
2	Las tareas que realizo en mi puesto de trabajo son congruentes con los objetivos de mi cargo.		5	5	5	4	
3	Participo en diferentes tareas desde inicio hasta el fin de las mismas		5	4	5	5	
4	Las tareas encomendadas a mi puesto de trabajo, al finalizarlas, son claramente identificables y no requieren intervención adicional de otra área		5	4	5	4	
5	El trabajo que realizo influye en alto grado en las decisiones de otras áreas.		5	5	4	5	
6	El trabajo que realizo significa una diferencia y agrega valor real a mis colegas, la organización o la comunidad en general.		4	5	4	5	
7	El trabajo que realizo goza de autonomía.		5	5	4	5	
8	Mi puesto de trabajo me permite involucrarme activamente en las decisiones de la organización		5	5	5	4	
9	Mi trabajo es frecuentemente evaluado por mis superiores.		4	5	5	4	
10	Conozco con certeza el rendimiento del trabajo que realizo.		5	4	5	4	
	<b>PRODUCTIVIDAD</b>						
1	El trabajador muestra signos de esfuerzo en el trabajo realizado.		4	5	4	5	
2	El trabajador realiza un trabajo de calidad.		5	5	5	4	
3	El trabajador es altamente creativo para realizar su trabajo.		5	5	4	5	
4	El trabajador propone nuevas formas para mejorar el trabajo que realiza.		4	5	5	4	
5	El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de gestión		5	5	5	5	
6	El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de organización		4	5	5	5	
7	El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de coordinación.		4	5	4	4	
8	El trabajo realizado por el colaborador posee un afecto positivo en el nivel de productividad del área.		5	5	5	5	




**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO**

**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

**"El diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.-Tacna 2016.."**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS. CUESTIONARIO						
El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información necesaria para establecer la relación entre el diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.						
	Muy mala/ Muy insatisfactoria	Mala/ Insatisfactoria	Normal / Indiferente	Buena/ Satisfactoria	Muy buena/ Muy satisfactoria	
	1	2	3	4	5	
Nº	Items	Redacción Adecuada	Pertinencia con los objetivos	Claridad	Coherencia	Observaciones

Nombre y Apellido:	Ruben Lequita Espinoza	 Firma
Nº DNI o Nº de Colegio al que pertenece:	00498334	
Nivel Académico/Profesión:	Ingeniero	
Cargo:	Docente	
Fecha:	08/05/2017	

Gracias por su aporte a nuestra investigación



**“EL DISEÑO DE PUESTO Y LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE POCOLLAY.-TACNA 2016.”**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, *(Levier Hurtado Mejía)*, Documento Nacional de Identidad N° *07915880*, (o Registro de Colegio) *(Dir. Doctor de Pregrado)*, *(Economista de Posgrado y/o Doctorado)*, *(Cal. Decano de FACEM, UPT)*, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines de académicos; considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: “El diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.-Tacna 2016..”.

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Mayo del 2017.

*(Firma manuscrita)*  
 Número de DNI o Colegiatura: *07915880*

Email: *(correo electrónico)*



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

**"El diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.-Tacna 2016.."**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS.  
CUESTIONARIO**

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información necesaria para establecer la relación entre el diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Muy mala/ Muy insatisfactoria	Mala/ Insatisfactoria	Normal / Indiferente	Buena/ Satisfactoria	Muy buena/ Muy satisfactoria
1	2	3	4	5

Nº	Ítem	Redacción Adecuada	Pertinencia con los objetivos	Claridad	Coherencia	Observaciones
<b>DISEÑO DE PUESTOS</b>						
1	El trabajo que realizo me permite ejecutar una gran variedad de tareas.	4	5	4	5	
2	Las tareas que realizo en mi puesto de trabajo son congruentes con los objetivos de mi cargo.	5	4	5	4	
3	Participo en diferentes tareas desde inicio hasta el fin de las mismas.	4	4	5	5	
4	Las tareas encomendadas a mi puesto de trabajo, al finalizarlas, son claramente identificables y no requieren intervención adicional de otra área.	5	5	4	5	
5	El trabajo que realizo influye en alto grado en las decisiones de otras áreas.	4	4	5	5	
6	El trabajo que realizo significa una diferencia y agrega valor real a mis colegas, la organización o la comunidad en general.	5	5	5	4	
7	El trabajo que realizo goza de autonomía.	5	4	5	4	
8	Mi puesto de trabajo me permite involucrarme activamente en las decisiones de la organización.	5	5	4	5	
9	Mi trabajo es frecuentemente evaluado por mis superiores.	5	4	5	5	
10	Conozco con certeza el rendimiento del trabajo que realizo.	5	4	5	5	
<b>PRODUCTIVIDAD LABORAL</b>						
1	El trabajador muestra signos de esfuerzo en el trabajo realizado.	4	5	4	5	
2	El trabajador realiza un trabajo de calidad.	5	5	4	5	
3	El trabajador es altamente creativo para realizar su trabajo.	5	5	4	5	
4	El trabajador propone nuevas formas para mejorar el trabajo que realiza.	4	4	5	4	
5	El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de gestión.	5	5	4	5	
6	El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de organización.	5	4	5	4	
7	El trabajo realizado por el colaborador presenta un adecuado nivel de coordinación.	4	5	5	4	



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

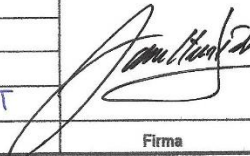
**"El diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.-Tacna 2016.."**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS.  
CUESTIONARIO**

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información necesaria para establecer la relación entre el diseño de puesto y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay.

Muy mala/ Muy Insatisfactoria	Mala/ Insatisfactoria	Normal / Indiferente	Buena/ Satisfactoria	Muy buena/ Muy satisfactoria
1	2	3	4	5

Nº	Items	Redacción Adecuada	Pertinencia con los objetivos	Claridad	Coherencia	Observaciones
8	El trabajo realizado por el colaborador posee un afecto positivo en el nivel de productividad del área.	5	4	5	4	

Nombre y Apellido:	Lauvier Hurtado Mejía	 Firma
Nº DNI o Nº de Colegio al que pertenece:		
Nivel Académico/Profesión:	Doctor - Economista	
Cargo:	Decano de FACEH - UPT	
Fecha:	5/07/17	

Gracias por su aporte a nuestra investigación





**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
 ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



**REGISTRO DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROFESIONALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON FINES ACADÉMICOS POR PARTE DEL ESTUDIANTE DE INGENIERÍA COMERCIAL, PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

**“EL DISEÑO DE PUESTO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POCOLLAY.-TACNA 2016.”**

Número de Expertos \_\_\_\_\_ Ámbito profesional del colectivo investigado \_\_\_\_\_

N°	Apellido y Nombre	Cargo	Empresa/Institución	Email	Firma
1	WILFREDO VELASQUEZ YUSTANZI	DOCENTE	UPT	wilfredo.velasquez@upnt.com	
2	Burneo Alvarado, Renato	DOCENTE	UPT	renato.burneo@gmail.com	
3	Lequita Espinoza Ruben	Docente	UPT	lequitaespinoza@gmail.com	
4	Hurtado Mejia, Javier	Decano de FACEM	UPT	jhurtado@upnt.com	