

UNIVERSIDAD PRIVADA LÍDER PERUANA

ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMIA



**UNIVERSIDAD
LÍDER PERUANA**

Tesis

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARANURA, PROVINCIA DE
LA CONVENCIÓN, CUSCO, 2025**

Para obtener título de Economista

Nombres y Apellidos

Bach. Yeny Cahuana Escalante

Bach. Brani Dario Davalos Serrano

Asesora

Mg. Je-Esnick Soria Infantas

Santa Ana, La Convención, Cusco

2026

Título

*“Gestión administrativa y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de
Maranura, provincia de la Convención, Cusco, 2025”*

Línea de investigación

Gestión Pública y Desarrollo Social

grupo 133.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%	21%	13%	12%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulp.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	1%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Nacional de Huancavelica Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.upci.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	apirepositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Tecnologica de los Andes Trabajo del estudiante	1%
9	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	1%
10	repositorio.upsc.edu.pe Fuente de Internet	1%
11	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	1%

Hoja de firma de jurados

UNIVERSIDAD PRIVADA LIDER PERUANA

ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMIA



TESIS

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARANURA, PROVINCIA DE
LA CONVENCIÓN, CUSCO, 2025

Presentado por **Cahuana Escalante Yeny y Davalos Serrano Brani Dario**, para optar
el Título de Economista

Presidente:

*Mg. Moises Gustavo Garcia
Jimenez*

Primer Miembro:

*Mg. Jose Alexander Carmen
Orozco*

Segundo Miembro:

Mg. Alejandro Rojas Luque

Asesor (es):

Mg. Je-Esnick Soria Infantas

Dedicatoria

A las familias de los servidores públicos y trabajadores municipales de la Municipalidad Distrital de Maranura, cuyo esfuerzo silencioso y constante sostiene cada gestión, cada trámite y cada meta alcanzada.

A todos aquellos que, desde las sombras administrativas o desde la primera línea operativa, creen que una gestión ordenada, eficiente y humana puede transformar realidades.

A nuestros colegas de otras jurisdicciones de la provincia de La Convención y de la región Cusco, que comparten el anhelo de construir municipalidades más productivas, transparentes y al servicio de la gente.

Y muy especialmente, a la comunidad de Maranura, que nos recuerda día a día que la productividad laboral no es un fin en sí mismo, sino el medio para garantizar servicios públicos dignos y oportunos.

Agradecimientos

Agradecemos, en primer lugar, a las autoridades y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Maranura por abrirnos sus puertas y permitirnos analizar, de manera conjunta, los procesos administrativos que impactan directamente en la productividad laboral del año 2025.

Al equipo técnico y a los trabajadores municipales de las diferentes gerencias y subgerencias, por su disposición a compartir sus experiencias, desafíos y propuestas; sin su participación, este estudio no habría sido posible.

A los especialistas en gestión pública y desarrollo local de la provincia de La Convención, cuyas orientaciones metodológicas y acompañamiento enriquecieron nuestra comprensión del contexto cusqueño.

Finalmente, extendemos nuestro más sincero agradecimiento a la comunidad organizada de Maranura, que con su mirada crítica y constructiva nos recordó que la gestión administrativa solo tiene sentido cuando se traduce en bienestar colectivo.

ÍNDICE

Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	6
Resumen.....	11
Abstract.....	12
CAPITULO I: Planteamiento del problema.....	14
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	14
1.2. Formulación del problema.....	16
1.2.1. Problema general.....	16
1.2.2. Problemas específicos.....	16
1.3. Objetivo de investigación.....	17
1.3.1. Objetivo general.....	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	17
1.4. Formulación de hipótesis.....	17
1.4.1. Hipótesis general.....	17
1.5. Justificación de la investigación.....	18
1.5.1. Justificación teórica.....	18
1.5.2. Justificación práctica.....	18
1.5.3. Justificación de implicancia social.....	18
1.5.4. Justificación Metodológica.....	19
1.6. Delimitaciones de la investigación.....	19
1.6.1. Espacial.....	19
1.6.2. Temporal.....	19
1.6.3. Teórico.....	19
CAPÍTULO II. Marco teórico.....	20
2.1. Antecedentes de la investigación.....	20
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	20
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	23
2.1.3. Antecedentes regionales.....	26
2.2. Bases teóricas.....	27
2.2.1. Primera variable: Definición de gestión administrativa.....	27
2.2.2. Teorías de gestión administrativa.....	28
2.2.3. Dimensiones de Gestión Administrativa.....	34

2.2.4. Variable 2. Definición de productividad laboral	37
2.2.5. Teorías de productividad laboral.	38
2.2.6. Dimensiones de productividad laboral.	44
2.2.7. Operacionalización de variables	47
CAPÍTULO III. Metodología de la investigación	49
3.1. Tipo de investigación	49
3.2. Enfoque de la investigación.....	49
3.3. Diseño de la investigación.....	49
3.4. Alcance de investigación	50
3.5. Población y muestra	50
3.5.1. Población	50
3.5.2. Descripción de muestra	50
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
3.6.1. Técnica.....	51
3.6.2. Instrumento.....	51
3.7. Procedimiento de procesamiento de datos.....	51
3.8. Confiabilidad y validez.....	53
3.8.1. Confiabilidad	53
3.8.2. Validez.....	53
CAPITULO IV. Resultados, contrastación de hipótesis y discusión	55
4.1. Resultados descriptivos	55
4.1.1. Resultados descriptivos de variable gestión administrativa	55
4.1.2. Resultados descriptivos de variable productividad laboral	61
4.2. Resultados inferenciales	66
4.2.1. Prueba de normalidad	66
4.2.2. Contrastación de hipótesis	67
4.3. Discusión	71
Conclusiones.....	74
Recomendaciones	76
Referencias bibliográficas	79
ANEXOS.....	86
Anexo 1. Matriz de consistencia	86
Anexo 2. Instrumentos de aplicación	87
Anexo 3. Base de datos	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de operacionalización.....	47
Tabla 2 Nivel de gestión administrativa	55
Tabla 3 Nivel de planificación de la gestión administrativa.....	56
Tabla 4 Nivel de organización de la gestión administrativa.....	57
Tabla 5 Nivel de dirección de la gestión administrativa	58
Tabla 6 Nivel de control de la gestión administrativa	59
Tabla 7 Resume general de dimensiones de gestion administrativa	60
Tabla 8 Nivel de productividad laboral	61
Tabla 9 Nivel de motivación de productividad laboral	62
Tabla 10 Nivel de satisfacción de productividad laboral	63
Tabla 11 Nivel de manejo de conflictos en la productividad laboral	64
Tabla 12 Nivel de cultura organizacional en la productividad laboral.....	65
Tabla 13 Resumen general de dimensiones de productividad laboral.....	66
Tabla 14 Prueba de normalidad	66
Tabla 15 Contrastación de hipótesis general	67
Tabla 16 Contrastación de hipótesis específica 1	68
Tabla 17 Contrastación de hipótesis específica 2	69
Tabla 18 Contrastación de hipótesis específica 3	70
Tabla 19 Contrastación de hipótesis específica 4.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Funciones Administrativas según Fayol	28
Figura 2 Principios Administrativos según Fayol	29
Figura 3 Características de la Burocracia	31
Figura 4 Administración por objetivos.....	33
Figura 5 Principios Neoclásicos	34
Figura 6 Teoría de los dos factores - Herzberg	38
Figura 7 Diagrama continuo de Herzberg	40
Figura 8 Teoría X y Y	42
Figura 9 Ciclo de Autoprofecía	44
Figura 10 Alcance correlacional.....	50
Figura 11 Nivel de gestión administrativa	56
Figura 12 Nivel de planificación	56
Figura 13 Nivel de organización	57
Figura 14 Nivel de dirección	58
Figura 15 Nivel de control.....	59
Figura 16 Nivel de productividad laboral.....	61
Figura 17 Nivel de motivación	62
Figura 18 Nivel de satisfacción	63
Figura 19 Nivel de manejo de conflictos.....	64
Figura 20 Nivel de cultura organizacional	65

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y alcance correlacional-explicativo. La muestra estuvo conformada por 30 trabajadores administrativos y operativos de la municipalidad, a quienes se aplicaron cuestionarios estructurados para medir ambas variables. Los resultados revelaron una correlación positiva muy alta y altamente significativa ($\rho = 0.886$, $p = 0.000$) entre la gestión administrativa y la productividad laboral. En el análisis dimensional, la organización mostró la correlación más fuerte ($\rho = 0.925$), seguida de la planificación ($\rho = 0.899$) y el control ($\rho = 0.845$). Paradójicamente, la dirección presentó una correlación negativa significativa ($\rho = -0.902$), sugiriendo problemas en los estilos directivos actuales. Los hallazgos evidencian que el 78.5% de la varianza en productividad laboral se explica por la calidad de la gestión administrativa. Se concluye que optimizar los procesos de planificación, organización y control, junto con transformar los estilos de dirección hacia enfoques más participativos, contribuirá significativamente al incremento de la productividad laboral en la municipalidad. Las recomendaciones incluyen la implementación de sistemas integrales de planificación estratégica, rediseño organizacional, programas de liderazgo participativo y fortalecimiento de controles internos.

Palabras clave. Gestión administrativa, productividad laboral, municipalidad, administración pública, eficiencia organizacional.

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between administrative management and labor productivity in the District Municipality of Maranura, 2025. The study adopted a quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional design and correlational-explanatory scope. The sample consisted of 30 administrative and operational workers from the municipality, to whom structured questionnaires were applied to measure both variables. The results revealed a very high and highly significant positive correlation ($\rho = 0.886$, $p = 0.000$) between administrative management and labor productivity. In the dimensional analysis, organization showed the strongest correlation ($\rho = 0.925$), followed by planning ($\rho = 0.899$) and control ($\rho = 0.845$). Paradoxically, direction presented a significant negative correlation ($\rho = -0.902$), suggesting problems in current management styles. The findings show that 78.5% of the variance in labor productivity is explained by the quality of administrative management. It is concluded that optimizing planning, organization and control processes, together with transforming management styles towards more participatory approaches, will contribute significantly to increasing labor productivity in the municipality. Recommendations include implementing comprehensive strategic planning systems, organizational redesign, participatory leadership programs, and strengthening internal controls.

Keywords. Administrative management, labor productivity, municipality, public administration, organizational efficiency.

Introducción

La gestión administrativa representa un elemento fundamental para el funcionamiento efectivo de las municipalidades, siendo determinante en la calidad de los servicios públicos y la satisfacción ciudadana. En este contexto, la productividad laboral emerge como un indicador clave que refleja la capacidad del personal para generar valor mediante el uso eficiente de los recursos disponibles.

La Municipalidad Distrital de Maranura enfrenta el desafío de optimizar su desempeño institucional para responder adecuadamente a las crecientes demandas sociales. La evidencia empírica sugiere que existe una relación significativa entre la calidad de la gestión administrativa y los niveles de productividad laboral en organizaciones públicas, sin embargo, los estudios específicos en municipalidades distritales peruanas son limitados.

El presente estudio analiza esta relación en la Municipalidad Distrital de Maranura durante el año 2025, examinando cómo las dimensiones de planificación, organización, dirección y control influyen en la motivación, satisfacción laboral, manejo de conflictos y cultura organizacional del personal municipal.

Estructura de la investigación

Capítulo I desarrolla el planteamiento del problema, formulando las preguntas de investigación, objetivos, hipótesis y justificación del estudio. Capítulo II presenta el marco teórico con antecedentes y bases teóricas de gestión administrativa y productividad laboral. Capítulo III detalla la metodología, diseño del estudio, población, muestra e instrumentos de medición. Capítulo IV expone los resultados, contrastación de hipótesis, discusión, conclusiones y recomendaciones para la mejora de la gestión municipal.

CAPITULO I: Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la realidad problemática

La gestión administrativa comprende actividades coordinadas que optimizan recursos disponibles mediante el establecimiento de objetivos claros, estructuración adecuada del trabajo, dirección de personal y supervisión del desempeño organizacional. Esta facilita decisiones oportunas y resultados a través de la planificación estratégica, mientras su ausencia dificulta mantener controles internos apropiados, generando ineficiencias en procesos articulares y áreas funcionales (Ohemeng & Foli, 2025; Paucar et al., 2025)

Particularmente en el ámbito municipal, esta gestión constituye un pilar fundamental para el desarrollo de gobiernos locales, con una filosofía orientada al servicio ciudadano y bienestar social dentro del marco constitucional. Su eficacia requiere evaluación constante para atender necesidades sociales mediante sistemas administrativos innovadores capaces de generar impacto positivo en comunidades y usuarios de servicios públicos (Luna Sono & Luna Hernández, 2021).

Observando más de cerca esta dinámica organizacional, se revela una innegable conexión entre la administración efectiva y la productividad laboral. Los procesos bien diseñados potencian el talento humano, mientras que los indicadores de rendimiento validan los modelos implementados. La conexión entre estos conceptos radica en que una correcta aplicación de la gestión administrativa mediante planificación, organización, liderazgo y supervisión que favorece el rendimiento laboral y la eficiencia de los procesos dentro de cualquier entidad (Lastra Roque, 2024).

En este ecosistema laboral, la productividad emerge naturalmente como barómetro del éxito organizacional, estableciendo la relación entre lo producido y los recursos invertidos. Su análisis ilumina el panorama de eficiencia, especialmente en

contextos públicos donde factores tecnológicos, clima laboral y desarrollo profesional moldean significativamente los resultados institucionales (Aroni-Villavicencio et al., 2024; Morán, 2022).

Más allá de números y estadísticas, la productividad influye decisivamente en el desempeño global, la creación de valor y la posición competitiva de las instituciones. En tiempos de recursos escasos y exigencias crecientes, su fortalecimiento demanda innovación constante, capacitación especializada y procesos refinados, generando un círculo virtuoso de eficiencia, ahorro y solidez estructural en la consecución de metas estratégicas (Ramírez Méndez et al., 2022).

Este entramado conceptual se materializa claramente en el funcionamiento municipal, donde el desempeño laboral determina el éxito institucional a través de la ejecución eficiente de funciones. Las administraciones públicas modernas buscan alinear talentos con responsabilidades mediante evaluaciones que garanticen idoneidad. Consecuentemente, los municipios con equipos satisfechos alcanzan mayor productividad y excelencia en servicio, mientras que las deficiencias funcionales deterioran inevitablemente tanto el rendimiento como la satisfacción ciudadana (Santillán Guzmán & Saavedra Sandoval, 2022).

La experiencia regional confirma estas premisas teóricas. En Ecuador, estudios revelaron la influencia directa de la gestión en la productividad, descubriendo que tres cuartos de los empleados desconocían programas de capacitación y más de la mitad percibía desconexión entre sus funciones y la administración. Las soluciones propuestas abarcaron comunicación interna, modernización tecnológica y servicio al cliente, ratificando el rol fundamental de una administración efectiva en el rendimiento organizacional (Núñez Bartolomé et al., 2022).

De manera complementaria, la experiencia peruana en la UGEL 04 confirmó el

impacto positivo de la modernización administrativa en la productividad. Con testimonios de 140 profesionales, la investigación mostró que más de la mitad valoró altamente la modernización y un tercio reconoció niveles superiores de productividad, demostrando cómo la apertura institucional, la transformación digital y la colaboración interorganizacional elevan significativamente el desempeño en el sector educativo (Rodríguez-Barboza et al., 2022).

A la luz de la evidencia presentada, resulta evidente que la relación entre gestión administrativa y productividad laboral constituye un campo fértil para la investigación aplicada, especialmente en entornos municipales donde los recursos limitados y las crecientes demandas ciudadanas exigen maximizar la eficiencia operativa.

Los estudios regionales demuestran consistentemente que las intervenciones administrativas bien diseñadas pueden transformar significativamente el rendimiento institucional, mejorando tanto la satisfacción de los servidores públicos como la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.

Este panorama integral nos conduce naturalmente a plantearnos la siguiente pregunta de investigación.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

- ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre la planificación y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025?
- ¿Cuál es la relación entre la organización y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025?

- ¿Cuál es la relación entre la dirección y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025?
- ¿Cuál es la relación entre el control y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025?

1.3. Objetivo de investigación

1.3.1. Objetivo general

- Determinar la relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la planificación y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.
- Determinar la relación entre la organización y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.
- Determinar la relación entre la dirección y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.
- Determinar la relación entre el control y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.

1.4. Formulación de hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

- H0 (Nula): No existe una relación significativa entre la gestión administrativa y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.
- H1 (Alternativa): Existe una relación significativa entre la gestión administrativa y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.

1.5. Justificación de la investigación

1.5.1. Justificación teórica

Este estudio examina la relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral dentro del ámbito municipal, contribuyendo al fortalecimiento del conocimiento en administración pública y eficiencia organizacional. Su relevancia radica en proporcionar una base conceptual que facilite la optimización de los procesos administrativos en municipalidades, garantizando un funcionamiento eficiente. Asimismo, la investigación responde a las necesidades de modernización y desarrollo en la gestión de recursos humanos y materiales dentro del sector público.

1.5.2. Justificación práctica

Los resultados de este estudio brindarán información clave a la Municipalidad Distrital de Maranura para mejorar su gestión administrativa y elevar la productividad laboral. A través del análisis de factores determinantes, se podrán diseñar estrategias de optimización de procesos y gestión de talento humano, contribuyendo a una mayor eficiencia operativa. Adicionalmente, este estudio permitirá establecer indicadores de desempeño que ayuden a la supervisión y mejora continua de la administración municipal, promoviendo su desarrollo sostenible y su capacidad de respuesta ante las necesidades de la comunidad.

1.5.3. Justificación de implicancia social

La optimización de la gestión administrativa tiene un efecto positivo en la calidad de los servicios públicos. Una administración eficiente impacta directamente en la satisfacción ciudadana, garantizando servicios accesibles y efectivos. Asimismo, una mayor productividad laboral en el ámbito municipal repercute en mejores condiciones de trabajo para los empleados, lo que influye en su desempeño y bienestar general, generando un efecto multiplicador en la comunidad.

1.5.4. Justificación Metodológica

El estudio adopta un enfoque cuantitativo para obtener datos medibles y objetivos sobre la relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral. Se utilizarán metodologías de recolección de datos validadas, asegurando la precisión de los resultados. La replicabilidad de este estudio permitirá su aplicación en otros contextos municipales, proporcionando herramientas prácticas para mejorar la eficiencia organizacional en gobiernos locales.

1.6. Delimitaciones de la investigación

1.6.1. Espacial

En la Municipalidad Distrital de Maranura, Cuzco.

1.6.2. Temporal

En el año 2025

1.6.3. Teórico

Su delimitación aplica a las variables en estudio.

CAPÍTULO II. Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Defaz Toapanta y Jácome Naranjo (2024) en Ecuador. Este estudio tuvo como finalidad "analizar la relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral de los trabajadores en la industria IPMATOAH S.A.S.". La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, con un diseño no experimental, transversal y correlacional. Se trabajó con una población de 21 empleados de la empresa, a quienes se les aplicaron encuestas estructuradas, divididas en dos secciones: gestión administrativa (variable independiente) y productividad laboral (variable dependiente). Para el análisis de datos, se utilizó el software SPSS. Los resultados revelaron una correlación positiva moderada entre la gestión administrativa y la productividad laboral ($r=0.6$), lo que sugiere que una administración eficiente contribuye en gran medida al rendimiento del personal. A través de las encuestas, se identificó que el 20% de los empleados presentaba problemas de cumplimiento de horario laboral, mientras que el 15% reportó dificultades relacionadas con la falta de comunicación entre los niveles jerárquicos de la empresa. Además, la ficha de observación aplicada indicó que el 25% del personal mostró signos de desmotivación laboral, reflejada en ausencias frecuentes y baja eficiencia en el cumplimiento de tareas. Los análisis estadísticos confirmaron que la gestión administrativa influye en la productividad del personal, destacando áreas de mejora como la comunicación interna, la planificación estratégica y la capacitación de los trabajadores. Se concluyó que implementar un modelo de gestión que contemple la reestructuración organizacional, la optimización de los sistemas de comunicación y el establecimiento de indicadores de desempeño contribuiría a mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de la

empresa.

Anho (2022) en Nigeria, tuvo como objetivo "Determinar la relación entre la motivación administrativa, la toma de decisiones participativa, la gestión del personal académico y la productividad de los profesores." La investigación, de tipo ex-post-facto y correlacional, evaluó una muestra de 2,014 profesores seleccionados. Para recolectar datos, se empleó un cuestionario autoconstruido con validez de contenido y fiabilidad comprobada (coeficientes alfa de Cronbach superiores a 0.58). De los resultados descriptivos, se obtuvo que el 24% de la varianza en la productividad de los profesores fue explicada por las tres variables independientes. En términos de coeficientes no estandarizados, la motivación administrativa mostró un valor de -3.91, la toma de decisiones participativa -2.04, y la gestión del personal académico 0.37. Para la gestión del personal académico, los resultados mostraron un coeficiente estandarizado de 0.85 con un p-valor de 0.39, lo que indica que, aunque existe una relación positiva entre la gestión del personal y la productividad, esta no alcanzó significancia estadística al nivel 0.05. Las pruebas inferenciales indicaron diferencias significativas, con un valor F de 41.58 y un p-valor de 0.00, lo que llevó al rechazo de la hipótesis nula. Se concluyó que existe una relación significativa entre la motivación administrativa, la toma de decisiones participativa, la gestión del personal académico y la productividad de los profesores.

Bamfo-Agyei, Thwala y Aigbavboa (2022) en Ghana. La investigación tuvo como objetivo "examinar los factores de control de gestión que inciden en la productividad laboral en proyectos de construcción intensivos en mano de obra en Ghana". Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo, empleando un diseño de encuesta descriptiva aplicada a una muestra de 560 trabajadores involucrados en obras viales, seleccionados de 40 distritos diferentes. La información se obtuvo a partir de datos registrados en el Ghana Social Opportunity Project (GSOP), donde se documentó la participación de 920

profesionales en este sector. El análisis de datos se realizó mediante estadística descriptiva y análisis factorial, identificando tres factores clave que afectan la productividad de la mano de obra en la construcción de carreteras: comunicación efectiva, técnicas de supervisión y deficiencias en el diseño. Los resultados indicaron que el 68% de los trabajadores experimentaron dificultades debido a una comunicación deficiente entre la administración y el personal de obra, mientras que el 59% consideró que la falta de supervisión adecuada impactaba negativamente en su desempeño. Además, el 47% de los encuestados señaló que los errores en los planos de construcción retrasaban los proyectos y reducían la eficiencia del trabajo. Desde el punto de vista estadístico, se identificó que estos tres factores explicaban una proporción significativa de la varianza en la productividad laboral. El análisis de componentes principales mostró que la comunicación efectiva tuvo un peso factorial de 0.82, la supervisión técnica de 0.75 y los problemas en el diseño de 0.69. Se concluyó que una gestión más estructurada, con supervisión constante y procesos de comunicación más eficientes, podría mejorar sustancialmente el desempeño de los trabajadores en la industria de la construcción en Ghana.

Jaramillo Pesántez (2022) en Ecuador. La investigación tuvo como finalidad "analizar la influencia de la gestión administrativa en la productividad laboral de los trabajadores y empleados de la Dirección General de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD Municipal de Riobamba". Se utilizó un diseño metodológico de tipo descriptivo y correlacional, aplicando encuestas a los trabajadores de la entidad para evaluar ambas variables. Los resultados indicaron que existe una correlación positiva entre la gestión administrativa y la productividad laboral, con un coeficiente de 0.75 y un nivel de significancia de 0.002. Se encontró que el 60% de los trabajadores consideraba que la falta de planificación afectaba su rendimiento, mientras que el 48% mencionó que los

procesos administrativos no estaban claramente definidos, lo que generaba retrasos en la ejecución de tareas. Además, el 55% de los encuestados señaló que la ausencia de un liderazgo eficiente dentro de la institución impactaba negativamente en la motivación del personal. Se concluyó que la optimización de la gestión administrativa a través de una planificación estratégica más clara y una mejor distribución de responsabilidades podría generar un impacto positivo en la productividad laboral. Se recomendó implementar programas de formación para los líderes administrativos y desarrollar estrategias para mejorar la comunicación organizacional dentro del GAD.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Quispe Gala y Durán Pariona (2024) en Perú. La investigación tuvo como objetivo "determinar la relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral de los servidores administrativos del Hospital Departamental de Huancavelica durante el año 2023". Se empleó un diseño de estudio de tipo básico con nivel descriptivo-correlacional y un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 82 trabajadores administrativos, a quienes se les aplicaron encuestas estructuradas como instrumento de recolección de datos. Para evaluar la relación entre las variables, se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov y el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados mostraron que la gestión administrativa tiene una correlación positiva significativa con la productividad laboral ($\rho = 0.778$, $p < 0.01$). En particular, se evidenció que la planificación tuvo una correlación de $\rho = 0.746$ ($p < 0.01$), la organización de $\rho = 0.638$ ($p < 0.01$), la dirección de $\rho = 0.612$ ($p < 0.01$) y el control de $\rho = 0.703$ ($p < 0.01$), lo que indica que cada uno de estos factores impacta directamente en la productividad del personal administrativo. Además, los análisis de dispersión mostraron que las deficiencias en la planificación y supervisión interna afectaban negativamente la eficiencia en el desempeño de los trabajadores. En

conclusión, se determinó que la optimización de la gestión administrativa contribuye significativamente a la mejora del desempeño laboral en el Hospital Departamental de Huancavelica. Se recomendó reforzar los procesos de planificación estratégica, implementar capacitaciones sobre gestión administrativa y mejorar los mecanismos de control y supervisión para incrementar la productividad del personal.

Román Zapata (2023) en Perú. Este estudio tuvo como propósito "determinar la relación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital en la provincia de Chiclayo, en el año 2023". Se empleó un diseño de investigación de tipo básico, con enfoque cuantitativo y sin experimentación, aplicando encuestas a una muestra de 38 trabajadores municipales. Los resultados mostraron que existe una correlación alta y significativa entre la gestión administrativa y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de 0.890 y un nivel de significancia de 0.01. En el análisis de las dimensiones de la gestión administrativa, se identificó que el 70% de los encuestados consideraba que la ausencia de planificación estratégica afectaba su eficiencia. Asimismo, el 52% de los trabajadores señaló que la falta de capacitación y actualización profesional limitaba su capacidad de ejecución de tareas. A partir de estos hallazgos, se concluyó que la implementación de una gestión administrativa más estructurada, con un enfoque en la planificación, organización y control, podría mejorar significativamente el desempeño laboral en la municipalidad. Se sugirió desarrollar programas de capacitación y optimizar los sistemas de evaluación del desempeño para fortalecer la eficiencia del personal.

Vásquez Mori (2023) en Perú. La investigación tuvo como objetivo "determinar la relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rosa Panduro en el año 2023". Se trató de un estudio de tipo básico, con un diseño no experimental, descriptivo y correlacional, utilizando un

enfoque cuantitativo. La muestra incluyó a 28 colaboradores de la municipalidad, quienes participaron en la aplicación de encuestas estructuradas. El análisis de los datos, mediante el coeficiente de correlación de Pearson, mostró un valor de 0.543 con un nivel de significancia de 0.003, lo que indica una relación moderada pero significativa entre las variables. En términos descriptivos, se encontró que el 62% de los trabajadores consideraba que la falta de supervisión administrativa impactaba negativamente en su desempeño. Además, el 45% de los encuestados indicó que la ausencia de incentivos laborales reducía su motivación y compromiso con sus funciones. A partir de estos resultados, se concluyó que la gestión administrativa en la municipalidad influye de manera directa en la productividad del personal, destacando la necesidad de implementar estrategias que fomenten un liderazgo más eficiente, el desarrollo profesional de los empleados y la optimización de los procesos administrativos.

Canaza Palomino (2023) en Perú. Este estudio tuvo como finalidad "determinar la relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral en los trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Distrito de Miraflores, en el año 2021". Se utilizó un diseño de investigación no experimental, de tipo transversal, descriptivo-correlacional y con un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 20 trabajadores de la institución, a quienes se les aplicó una encuesta de 18 ítems para medir las variables de gestión administrativa y productividad laboral. Los resultados mostraron que existe una correlación positiva considerable ($r = 0.569$) entre la gestión administrativa y la productividad laboral, con un nivel de significancia de 0.001, lo que indica que la relación es estadísticamente significativa. En el análisis de los datos se evidenció que el 65% de los encuestados consideraba que la claridad en los procedimientos administrativos impactaba directamente en su rendimiento. Además, el 58% de los trabajadores percibía

que la ausencia de una estructura organizativa eficiente generaba demoras en la ejecución de sus funciones. En conclusión, la investigación determinó que una gestión administrativa eficiente influye en el desempeño de los trabajadores, permitiendo una mayor productividad. Se recomendó mejorar la planificación estratégica, fortalecer la comunicación interna y establecer mecanismos de control más efectivos para optimizar los procesos administrativos y elevar la eficiencia laboral

2.1.3. Antecedentes regionales

Rojas Alegría (2018) en Perú. La investigación tuvo como objetivo "evaluar los cursos de capacitación continua, su financiamiento y experiencia laboral, ejecutados en la gestión Municipal del Distrito de Quellouno, durante el periodo 2015-2016, con el fin de analizar la pertinencia de dichos programas, para el mejor desempeño laboral de su personal administrativo". Se trató de un estudio de tipo inductivo, con un diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal, utilizando un enfoque cuantitativo. La muestra incluyó a 55 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Quellouno, quienes participaron en la aplicación de encuestas estructuradas. El análisis de los datos, mediante estadística descriptiva, mostró resultados significativos sobre las deficiencias en la gestión de capacitación del personal municipal. En términos descriptivos, se encontró que el 56.85% del personal administrativo solo contaba con educación secundaria completa y estudios no universitarios. Además, el 31.71% de los encuestados indicó que no había recibido capacitación alguna, mientras que el 58.54% del personal asistente administrativo carecía de experiencia laboral previa al ingreso a la municipalidad. A partir de estos resultados, se concluyó que la capacitación continua del personal administrativo influye positivamente en el desempeño laboral de la municipalidad, destacando la necesidad de implementar estrategias integrales que fomenten programas de desarrollo profesional más efectivos, la optimización del

financiamiento para capacitación y el aprovechamiento de la experiencia laboral para mejorar la prestación de servicios públicos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Primera variable: Definición de gestión administrativa.

La gestión administrativa se define como un conjunto de actividades y tareas organizadas que permiten un uso eficiente de los recursos dentro de una institución. Su propósito principal es alcanzar objetivos establecidos y lograr resultados óptimos en la administración (Chinga-Vivas & Gómez-García, 2023).

Esta gestión cumple un rol clave en el éxito de cualquier organización, ya que proporciona la base estructural y la dirección necesaria para garantizar que todas las áreas trabajen en conjunto hacia las metas propuestas (Proaño Ponce & Ponce Arteaga, 2024)

Desde una perspectiva sistémica, esta gestión se compone de acciones alineadas estratégicamente para el logro de metas, a través de la aplicación de las funciones clásicas del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control (Soledispa-Rodríguez et al., 2022)

En el ámbito municipal, la gestión administrativa enfrenta múltiples retos, sobre todo en la implementación de estrategias de simplificación. Este enfoque busca agilizar trámites burocráticos, lo que permite a las municipalidades cumplir con su misión y atender de manera más eficiente las necesidades de la ciudadanía (Zavaleta Rojas et al., 2024).

Finalmente, una gestión administrativa bien estructurada fortalece la organización de los recursos y contribuye directamente a la productividad y competitividad de cualquier entidad, incluidas las municipalidades. Al optimizar sus procesos, se minimizan los desperdicios y se mejora la calidad del servicio público (Soledispa-Rodríguez et al., 2022).

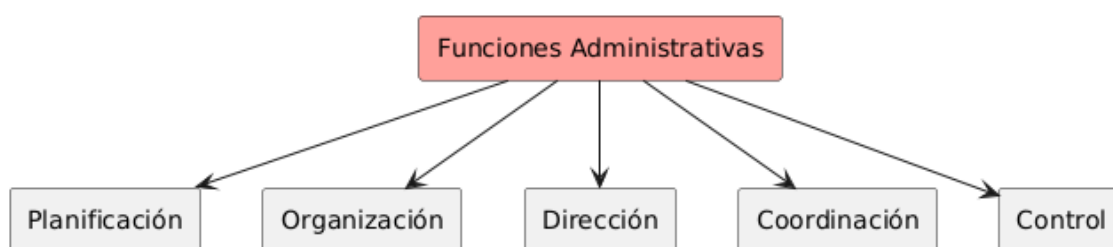
2.2.2 Teorías de gestión administrativa.

A) Teoría Clásica. La Teoría Clásica de la Administración, desarrollada por el ingeniero francés Henri Fayol (1916), a través de su obra "Administration Industrielle et Générale", representa uno de los pilares fundamentales del pensamiento administrativo moderno. Fayol revolucionó la concepción de la gestión al sistematizar sus componentes y establecer principios universales aplicables a todo tipo de organizaciones.

El núcleo de su teoría se sustenta en la identificación de cinco funciones administrativas esenciales que todo gerente debe ejecutar: planificación, mediante la cual se anticipan eventos futuros y se trazan programas de acción; organización, que implica constituir la estructura material y social de la empresa; dirección, enfocada en guiar y orientar al personal hacia los objetivos establecidos; coordinación, cuyo propósito es armonizar todas las actividades para facilitar su funcionamiento; y control, orientado a verificar que todo suceda conforme a las reglas establecidas y las órdenes impartidas.

Figura 1

Funciones Administrativas según Fayol



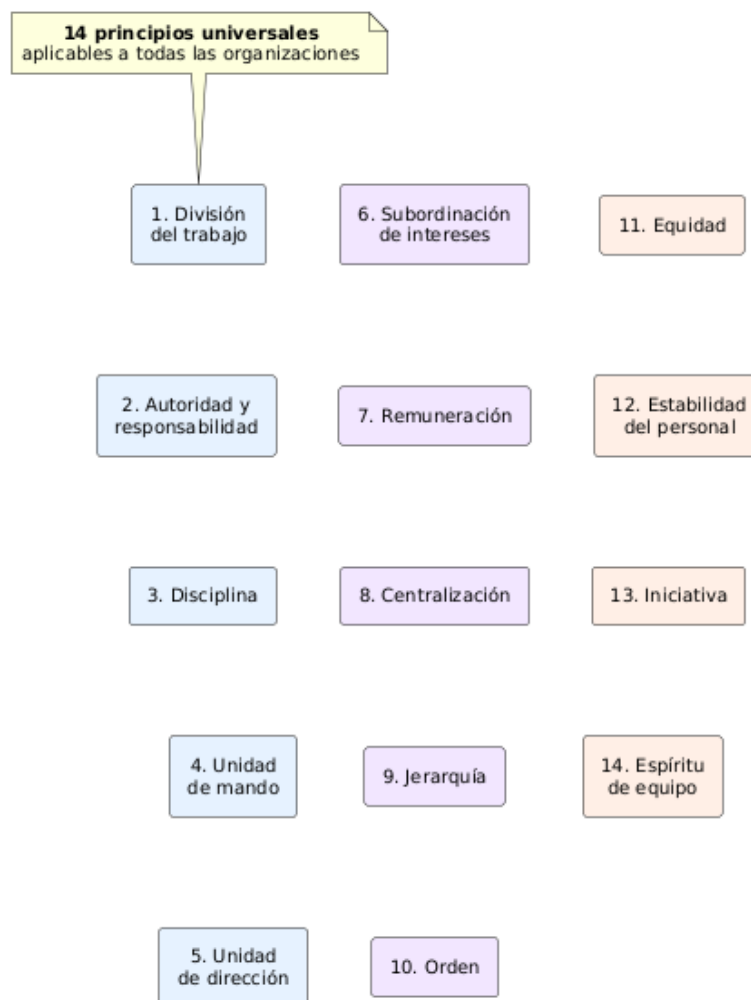
Nota. Elaboración propia

Fayol complementó estas funciones con catorce principios administrativos que consideraba fundamentales para la gestión eficiente. Entre ellos destacan la división del trabajo, que promueve la especialización para incrementar la eficiencia; la unidad de mando, que establece que cada empleado debe recibir órdenes de un único superior; la subordinación del interés individual al interés general, donde prima el beneficio

organizacional sobre el particular; y el espíritu de equipo, que fomenta la armonía y unión entre las personas como factor esencial para el éxito institucional.

Figura 2

Principios Administrativos según Fayol



Nota. Elaboración propia

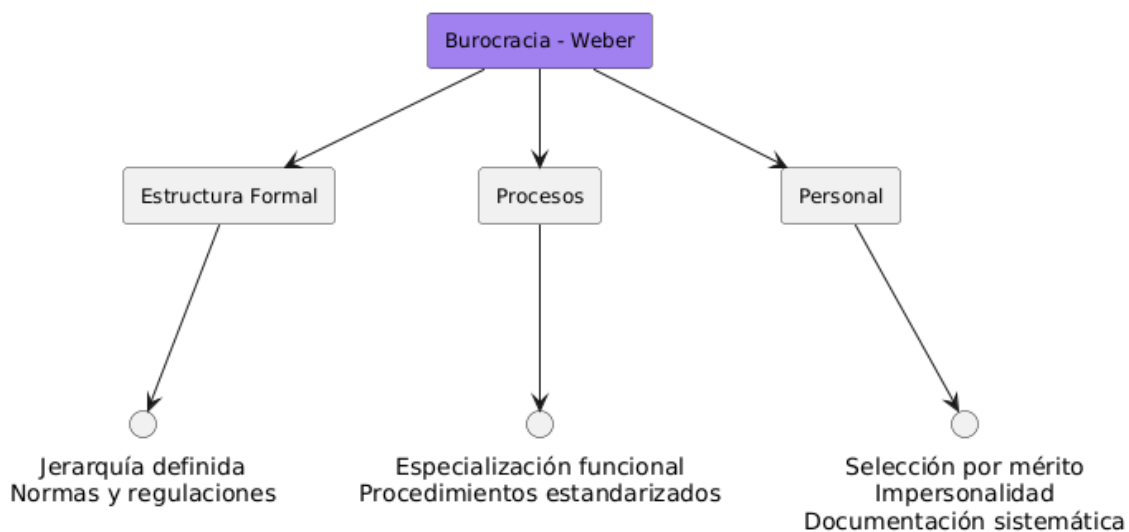
La contribución trascendental de Fayol radica en su visión holística de la administración, que trasciende los aspectos meramente técnicos para abarcar dimensiones humanas y estructurales. Su enfoque enfatiza que la eficiencia administrativa depende de la aplicación sistemática de estos principios en todos los niveles organizacionales, desde la alta dirección hasta los niveles operativos. Esta perspectiva integral considera tanto los factores cuantitativos como los cualitativos del proceso administrativo.

A diferencia de sus contemporáneos que se centraban en la producción y tareas operativas, Fayol dirigió su atención hacia las funciones gerenciales superiores, estableciendo las bases para una teoría administrativa integral. Su metodología partió de lo general hacia lo particular, considerando a la organización como un todo, para luego analizar sus partes constitutivas.

La universalidad de sus postulados ha permitido que la Teoría Clásica trascienda sectores económicos y contextos culturales, convirtiéndose en referente obligado para el estudio y práctica de la administración. Aunque surgieron críticas por su aparente rigidez y formalismo, los principios de Fayol han demostrado notable adaptabilidad, evolucionando para responder a las necesidades organizacionales contemporáneas sin perder su esencia fundamental.

B) Teoría Burocrática. La Teoría Burocrática, formulada por el sociólogo alemán Max Weber (1921) en su obra "Economía y Sociedad", surgió como respuesta a las limitaciones de organizaciones tradicionales basadas en relaciones patrimoniales o carismáticas, proponiendo una estructura fundamentada en la racionalidad legal.

Según Weber, las organizaciones burocráticas se distinguen por características específicas que maximizan su eficiencia. Estas incluyen una jerarquía claramente definida donde cada posición está bajo el control y supervisión de un nivel superior; un exhaustivo sistema de normas y regulaciones que gobiernan las decisiones y acciones; la especialización funcional donde el trabajo se divide según competencias técnicas específicas; y procedimientos estandarizados que garantizan uniformidad en la ejecución de tareas similares.

Figura 3*Características de la Burocracia*

Nota. Elaboración propia

Adicionalmente, el modelo burocrático weberiano enfatiza la selección y promoción basadas exclusivamente en la competencia técnica y el mérito, eliminando favoritismos y nepotismos que prevalecían en organizaciones tradicionales. Weber destacó la impersonalidad en las relaciones organizacionales, donde las interacciones ocurren entre posiciones y funciones, no entre personalidades, minimizando la influencia de factores emocionales o preferencias personales en decisiones administrativas.

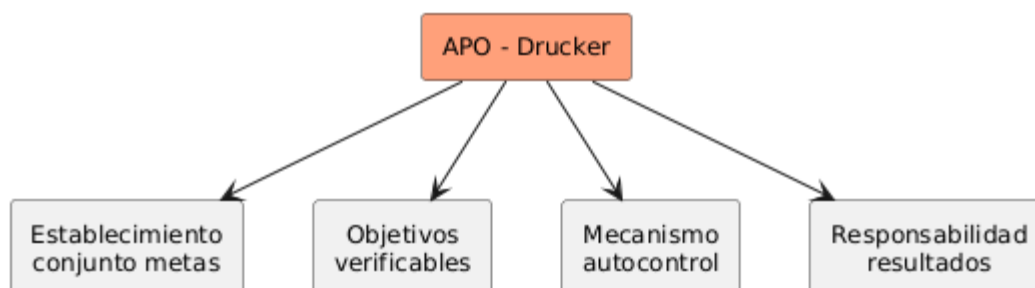
La documentación sistemática constituye otro elemento central del pensamiento weberiano, con la premisa de que todos los procedimientos, decisiones y acciones deben ser formalmente registrados para garantizar continuidad y consistencia organizacional. Esta característica facilita la acumulación de conocimiento institucional y permite la transmisión de experiencias independientemente de los individuos específicos que ocupan los cargos.

Weber sostenía que estas características colectivamente permitían a las organizaciones burocráticas alcanzar un nivel de eficiencia, previsibilidad y racionalidad

sin precedentes. Su teoría propone que la burocracia, lejos de representar un obstáculo para el funcionamiento organizacional como sugiere el uso coloquial contemporáneo del término, constituía la forma más eficiente de administración a gran escala.

La contribución fundamental de Weber al pensamiento administrativo radica en su comprensión de cómo las estructuras formales, reglas explícitas y procedimientos estandarizados crean el marco necesario para la consecución de objetivos organizacionales complejos. Su análisis permitió entender cómo las normas impersonales y estructuras jerárquicas facilitan la coordinación de actividades diversas hacia metas comunes.

C) Teoría Neoclásica. La Teoría Neoclásica de la Administración, con Peter Drucker (1954), considerado el padre de la administración moderna, desarrolló un enfoque centrado en los resultados y la eficacia organizacional, más allá de los procesos internos. En su influyente obra "The Practice of Management" introdujo la Administración por Objetivos (APO), un sistema revolucionario donde directivos y subordinados establecen conjuntamente metas específicas y verificables, creando un mecanismo de autocontrol que sustituye la supervisión constante por la responsabilidad compartida hacia resultados concretos.

Figura 4*Administración por objetivos*

Nota. Elaboración propia

La orientación pragmática constituye el núcleo distintivo del pensamiento neoclásico. Drucker enfatizó que la administración debe evaluarse fundamentalmente por sus resultados económicos y sociales, no por la adhesión rígida a principios teóricos. Este pragmatismo se refleja en su célebre afirmación: "Lo que importa no es hacer las cosas correctamente, sino hacer las cosas correctas", destacando la priorización estratégica como esencia de la buena administración.

Los neoclásicos, incluidos Harold Koontz, William Newman y Ernest Dale junto a Drucker, retomaron y reinterpretaron las funciones administrativas identificadas por Fayol, adaptándolas al contexto contemporáneo. Refinaron los procesos de planificación incorporando análisis ambiental y consideraciones estratégicas; redefinieron la organización enfatizando estructuras flexibles; renovaron el concepto de dirección integrando avances en comportamiento organizacional; y modernizaron el control vinculándolo directamente con objetivos mensurables.

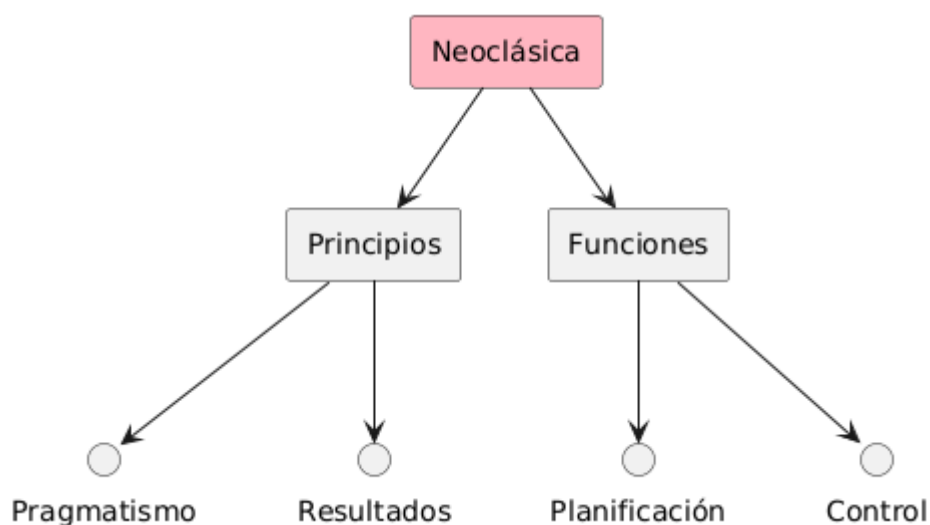
La descentralización administrativa emerge como principio fundamental en el pensamiento neoclásico. Drucker abogó por estructuras donde la toma de decisiones se distribuye a través de los niveles organizacionales, facilitando respuestas ágiles a

condiciones cambiantes. Esta perspectiva contrasta con modelos jerárquicos rígidos, proponiendo un equilibrio entre autoridad centralizada para decisiones estratégicas y autonomía operativa para implementación táctica.

La influencia duradera de la Teoría Neoclásica, particularmente las contribuciones de Drucker, se evidencia en prácticas administrativas contemporáneas como gestión estratégica, sistemas de evaluación por resultados y estructuras organizacionales por unidades de negocio. Su legado perdura en la concepción moderna de administración como disciplina profesional orientada simultáneamente hacia eficiencia operativa y adaptabilidad estratégica en entornos dinámicos.

Figura 5

Principios Neoclásicos



Nota. Elaboración propia

2.2.3. Dimensiones de Gestión Administrativa.

Esta variable se logra dimensionar según Candia Gutierrez (2021a) en:

A) Planeamiento. El planeamiento estratégico es un proceso mediante el cual una organización define sus objetivos, estrategias y acciones para lograr un desarrollo eficiente dentro de un entorno dinámico. Este proceso no debe entenderse como la simple

sumatoria de planes, sino como un método que permite mantener la competitividad de una entidad en constante cambio (Raraz Andrade & Villalva Victoria, 2023).

Es un procedimiento gerencial orientado a alcanzar metas mediante el uso eficiente de los recursos, asegurando mejores resultados en la gestión administrativa (Kotler et al., 2004).

Además, se trata de una herramienta de análisis esencial para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo a las organizaciones adaptarse a su entorno y garantizar eficiencia en su desempeño (Raraz Andrade & Villalva Victoria, 2023).

En el contexto municipal, el planeamiento estratégico es fundamental para la gestión pública, ya que facilita la planificación y ejecución de políticas gubernamentales. Este proceso abarca la definición de misión, visión y estrategias institucionales, permitiendo a las municipalidades organizar su accionar en función de un diagnóstico de su entorno (citado en Raraz Andrade & Villalva Victoria, 2023).

Asimismo, una gestión administrativa eficiente requiere comunicación constante y una adecuada planificación de los recursos financieros para alcanzar los objetivos institucionales. En este contexto, la gestión administrativa integra planificación, dirección, organización y control, elementos fundamentales para fortalecer la administración municipal (Silva Borja & Cabrera Culech, 2023).

B) Organización. La organización dentro de la gestión administrativa se refiere al proceso mediante el cual se establecen estructuras, funciones y jerarquías dentro de una entidad. Es aquí donde se precisan cada una de las funciones y de las diferentes actividades que se tendrán que realizar, así mismo se determinan las diversas líneas de comunicación y el orden de los puestos (orden jerárquico) de la organización. En el ámbito municipal, este proceso es clave para asegurar que cada área cumpla con sus responsabilidades y que los recursos sean gestionados de manera eficiente (Correa Díaz,

2021).

Además, la correcta organización en una municipalidad permite coordinar los distintos departamentos para garantizar un servicio público de calidad. La gestión administrativa comprende la planificación, dirección, organización y control, para la construcción, afirmación y desarrollo de la nueva unidad educativa centrada en las necesidades internas y externas. Esto implica que la asignación de funciones dentro de la municipalidad debe ser clara y efectiva, evitando redundancias o vacíos que afecten la operatividad (Silva Borja & Cabrera Culech, 2023).

C) Dirección. Es aquel paso que se basa en el desarrollo de actividades enfocadas a encaminar al personal de la organización es aquí donde también se agregan cada una de las actividades fundamentales en cuanto a la motivación de los colaboradores con la intención de guiarlos al cumplimiento de los objetivos de la empresa (Delgado Gonzalez & Ena Ventura, 2008)

Dentro de una municipalidad, la dirección también está ligada a la capacidad de liderazgo de los gerentes públicos, quienes deben coordinar y supervisar el trabajo de las distintas áreas. Sin una adecuada dirección, los procesos administrativos pueden volverse ineficientes, afectando la calidad del servicio público (Silva Borja & Cabrera Culech, 2023).

D) Control. El control es una función esencial dentro de la gestión administrativa, ya que permite verificar si los objetivos planteados se están cumpliendo de manera eficiente. Asimismo el control es considerado como el total de actividades que ejecuta la empresa con la finalidad de comprobar si se han realizado y obtenido los objetivos establecidos y propuestos durante el primer paso de la empresa: planificación (Chiavenato, 2019).

La función de control en las municipalidades también es crucial para garantizar la

transparencia y la correcta administración de los recursos públicos. El control verifica si la ejecución está acorde con lo planificado. Cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el período para el cual fueron diseñados, más complejo será el proceso de control (Silva Borja & Cabrera Culech, 2023).

En este sentido, una municipalidad eficiente debe contar con mecanismos de supervisión adecuados que permitan corregir desviaciones y mejorar la calidad de la gestión pública.

2.2.4. Variable 2. Definición de productividad laboral.

La productividad se entiende como la relación entre la cantidad de bienes o servicios generados y los recursos empleados en su elaboración. En este contexto, la productividad laboral se mide a partir del vínculo entre la producción obtenida y el esfuerzo laboral aplicado en un periodo determinado. También puede expresarse como la proporción entre el volumen producido y el número de empleados involucrados en el proceso (Dávila Morán et al., 2022).

Por otro lado, la productividad en el ámbito laboral se puede examinar desde tres dimensiones clave: la eficiencia, que se refiere al cumplimiento adecuado de las funciones asignadas con profesionalismo y promoviendo un clima laboral armonioso; la eficacia, entendida como la capacidad de lograr los objetivos institucionales a través de las tareas establecidas; y la adaptación laboral, que implica la habilidad de los empleados para ajustarse a los cambios, asumir desafíos y fomentar relaciones interpersonales positivas dentro de la organización (Leon Montes et al., 2023).

En el sector municipal, se reconoce que el contexto global está en constante transformación, por lo que es fundamental explorar estrategias que optimicen la productividad en entidades tanto públicas como privadas, incorporando buenas prácticas y procurando beneficios para los trabajadores (Ramírez Hernández et al., 2020).

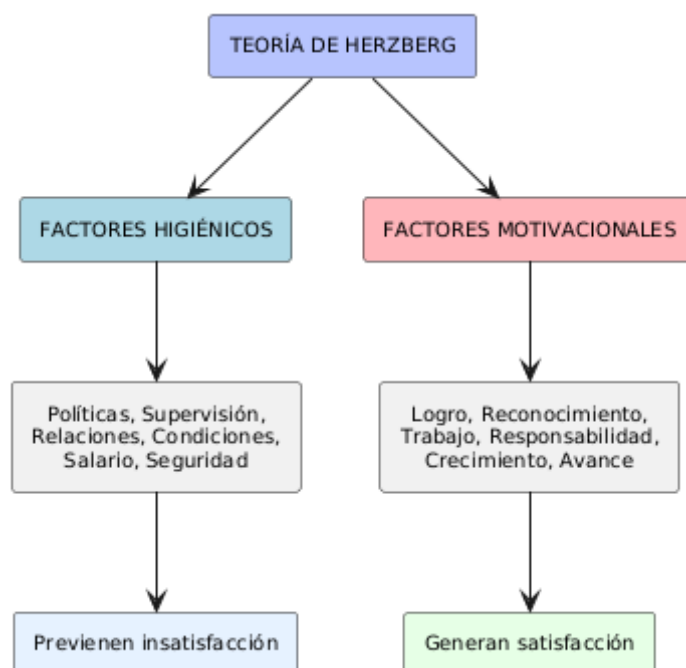
Asimismo, el rendimiento de un empleado está influenciado directamente por sus condiciones de trabajo, su nivel educativo, la cultura organizacional y el entorno social en el que se desenvuelve. Esto resalta la necesidad de que las municipalidades implementen políticas laborales bien definidas, que permitan evaluar el desempeño de manera precisa y efectiva (Ramírez Hernández et al., 2020).

2.2.5. Teorías de productividad laboral.

A) Teoría de los dos factores. La Teoría de los Dos Factores, también conocida como Teoría de Motivación-Higiene, fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg en su obra "The Motivation to Work" (1959), proponiendo que la motivación en entornos laborales está determinada por dos conjuntos independientes de factores.

Figura 6

Teoría de los dos factores - Herzberg

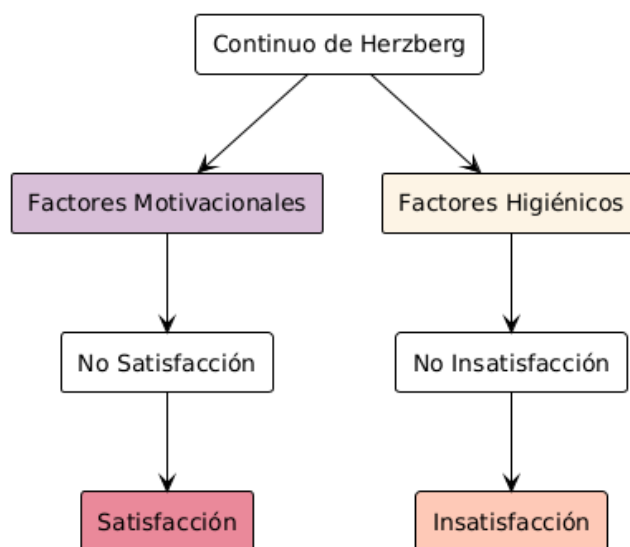


Nota. Elaboración propia

El primer conjunto, denominado "factores higiénicos" o "factores de mantenimiento", se relaciona primordialmente con el contexto laboral. Estos incluyen las políticas organizacionales, calidad de la supervisión, relaciones interpersonales, condiciones físicas del trabajo, salario, seguridad laboral y estatus. Herzberg determinó que estos elementos, cuando son deficientes, generan insatisfacción significativa. Sin embargo, su presencia adecuada no produce satisfacción positiva sustancial, sino simplemente ausencia de insatisfacción. Funcionan como prerequisites básicos que previenen el descontento pero no motivan intrínsecamente.

El segundo conjunto, identificado como "factores motivacionales" o "factores de satisfacción", se vincula directamente con el contenido del trabajo mismo. Estos comprenden el logro, reconocimiento por desempeño, naturaleza intrínsecamente significativa del trabajo, responsabilidad asignada, oportunidades de crecimiento personal y posibilidades de avance profesional. Herzberg descubrió que estos factores generan satisfacción duradera y aumentan significativamente la motivación cuando están presentes, pero su ausencia no necesariamente produce insatisfacción proporcional.

Esta dualidad fundamental llevó a Herzberg a conceptualizar que satisfacción e insatisfacción no representan extremos opuestos de una misma dimensión continua, sino dos dimensiones independientes. La satisfacción se mueve desde "no satisfacción" hasta "satisfacción" (influenciada por factores motivacionales), mientras la insatisfacción oscila desde "no insatisfacción" hasta "insatisfacción" (determinada por factores higiénicos).

Figura 7*Diagrama continuo de Herzberg**Nota.* Elaboración propia

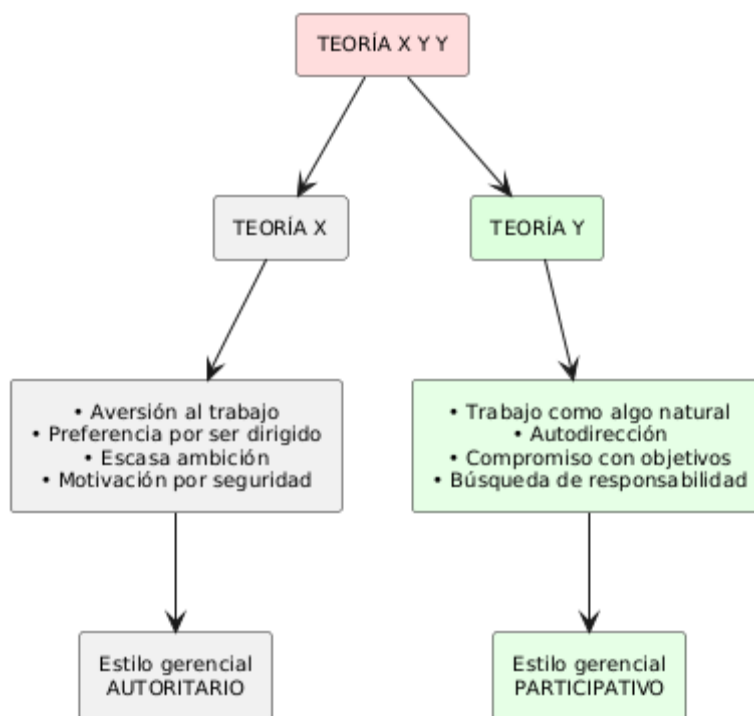
Las implicaciones prácticas de esta teoría son profundas para la gestión organizacional. Herzberg sostenía que el "enriquecimiento del trabajo" (job enrichment) constituía la estrategia óptima para incrementar la productividad y satisfacción laboral. Este enfoque implica diseñar puestos que incorporen mayores oportunidades para logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento, trascendiendo la mera manipulación de factores higiénicos como aumentos salariales o mejoras superficiales en condiciones laborales.

Herzberg cuestionó directamente prácticas administrativas tradicionales centradas exclusivamente en factores extrínsecos como control supervisorio intensificado o incentivos económicos puntuales. Argumentó que estas aproximaciones generan motivación limitada y temporal. En contraste, propuso reorganización fundamental del trabajo para incorporar elementos que activen motivación intrínseca sostenible, como autonomía incrementada, responsabilidad ampliada y retroalimentación directa sobre resultados.

B) Teoría X y Y. Esta teoría formulada por el psicólogo industrial Douglas McGregor, en su obra "The Human Side of Enterprise" (1960), cuestionando críticamente los supuestos tradicionales sobre la naturaleza humana que predominaban en el pensamiento administrativo de mediados del siglo XX.

McGregor observó que las acciones de los administradores están profundamente influenciadas por sus creencias implícitas sobre la naturaleza y comportamiento humano en contextos laborales. Identificó dos conjuntos contrastantes de suposiciones que denominó Teoría X y Teoría Y, cada uno generando estilos gerenciales radicalmente diferentes y consecuencias divergentes para la motivación y productividad de los colaboradores.

La Teoría X representa una visión fundamentalmente pesimista sobre la naturaleza humana en relación con el trabajo. Según esta perspectiva, las personas poseen una aversión inherente hacia el esfuerzo laboral y evitarán responsabilidades siempre que sea posible. McGregor caracterizó este enfoque mediante supuestos específicos: el individuo promedio encuentra el trabajo intrínsecamente desagradable; la mayoría prefiere ser dirigida para evitar responsabilidades; existe escasa ambición generalizada; la principal motivación radica en la seguridad personal; y la resistencia al cambio predomina como actitud habitual.

Figura 8*Teoría X y Y**Nota.* Elaboración propia

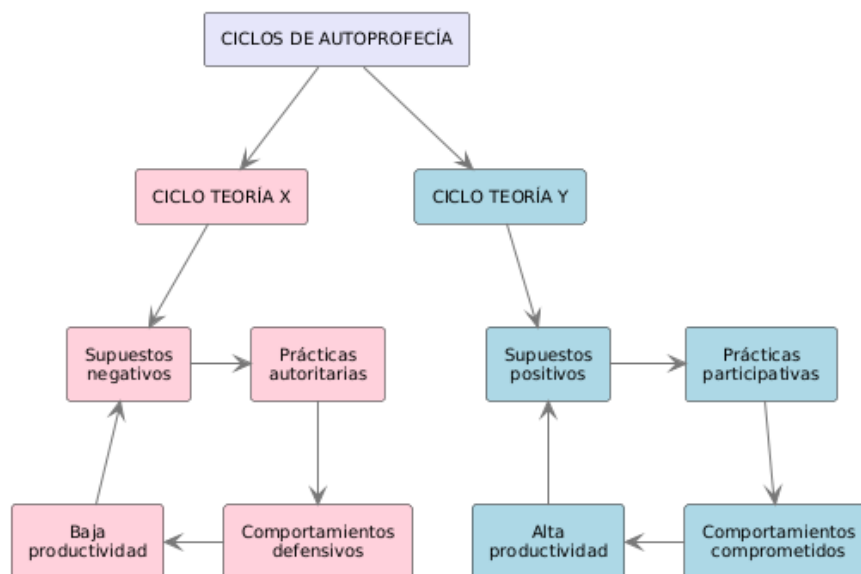
Estas suposiciones conducen lógicamente a prácticas administrativas autoritarias centradas en control riguroso, supervisión constante, estructuras jerarquizadas y sistemas disciplinarios estrictos. Los administradores que operan desde premisas de Teoría X privilegian dirección detallada sobre autonomía, considerando incentivos económicos y amenazas de sanción como únicos motivadores efectivos. McGregor destacó que estas prácticas frecuentemente producen conformidad superficial mientras generan resistencia subterránea, limitando significativamente el potencial productivo organizacional.

Contrastando frontalmente, la Teoría Y postula una concepción optimista sobre potencialidades humanas en entornos laborales. Esta perspectiva sostiene que bajo condiciones adecuadas, el trabajo puede resultar tan natural y satisfactorio como el descanso o entretenimiento. McGregor caracterizó esta visión mediante proposiciones alternativas: el esfuerzo físico y mental en trabajo es tan natural como en actividades

recreativas; las personas ejercen autodirección hacia objetivos compartidos sin coerción externa; el compromiso con objetivos funciona como función recompensante asociada al logro; individuos promedio aprenden a buscar responsabilidades; capacidad creativa para resolver problemas organizacionales está ampliamente distribuida; y potencial intelectual contemporáneo se utiliza parcialmente en entornos industriales modernos.

Estas premisas fundamentan aproximaciones administrativas radicalmente diferentes caracterizadas por integración entre objetivos individuales y organizacionales. Administradores operando desde Teoría Y promueven autocontrol, participación decisoria, descentralización responsable y diseño de trabajo significativo. McGregor argumentó que estas prácticas liberan potencial latente, generando compromiso auténtico y creatividad que trascienden conformidad superficial derivada de control externo.

La contribución revolucionaria de McGregor radica en demostrar cómo creencias implícitas sobre naturaleza humana determinan prácticas administrativas y consecuentemente resultados organizacionales. Expuso brillantemente circularidad inherente donde supuestos negativos generan comportamientos defensivos que parecen confirmar esos mismos supuestos, creando profecías autocumplidas limitantes.

Figura 9*Ciclo de Autoprofecía*

Nota. Elaboración propia

2.2.6. Dimensiones de productividad laboral.

Según Vilca Martínez & Hidalgo Hinojosa (2024) se divide en:

A) Motivación. La motivación en el ámbito laboral es un concepto que abarca múltiples dimensiones y afecta tanto a nivel individual como organizacional. No se limita únicamente a la conducta del trabajador, sino que está influenciada por factores ambientales y condiciones del entorno de trabajo. En este sentido, se reconoce que la motivación es un pilar fundamental para el rendimiento de los empleados, pues incide directamente en su desempeño diario (Durand Alvarez & Romero Maita, 2019)

Desde la perspectiva de Herzberg, los elementos que influyen en la motivación laboral se dividen en dos grandes categorías: los factores higiénicos, que se relacionan con las condiciones externas del empleo, y los motivacionales, que están ligados a la naturaleza misma del trabajo y la satisfacción que este puede (Durand Alvarez & Romero Maita, 2019). En el sector público, se ha identificado que una baja motivación impacta

negativamente la productividad, lo que resalta la necesidad de estrategias efectivas para fortalecer el compromiso de los trabajadores (Lazo Carbajal, 2023).

B) Satisfacción al trabajo. La satisfacción en el trabajo es una actitud que ha sido ampliamente estudiada y medida a través de diversas herramientas y encuestas (de la Cruz Portilla, 2020) Esta sensación de bienestar laboral está determinada por factores como el ambiente organizacional, la calidad de las relaciones interpersonales y el reconocimiento de los logros individuales. Kreitner y Kinicki definen la satisfacción laboral como una respuesta emocional o afectiva frente a distintos aspectos de la labor desempeñada (Durand Alvarez & Romero Maita, 2019)

En las instituciones públicas, esta satisfacción adquiere especial importancia, ya que el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional influyen en el compromiso del personal y, en consecuencia, en la efectividad de la organización (Lazo Carbajal, 2023).

C) Manejo de conflictos. El manejo de conflictos es una estrategia fundamental dentro de la administración organizacional, ya que permite mantener la estabilidad en el entorno laboral y fomentar la colaboración entre los equipos (de la Cruz Portilla, 2020). Desde la perspectiva de los empleados, la resolución efectiva de conflictos es una de las prácticas gerenciales que más contribuyen al incremento de la productividad (Lazo Carbajal, 2023).

Cuando los conflictos no son gestionados de manera adecuada, pueden generar consecuencias negativas como desmotivación, desconfianza entre los colaboradores y una mayor rotación de personal (Durand Alvarez & Romero Maita, 2019). En el caso de las municipalidades, la implementación de estrategias de conciliación y mediación resulta esencial, ya que los conflictos dentro del sector público pueden afectar el cumplimiento de metas institucionales y la calidad del servicio brindado a la ciudadanía ((Lazo Carbajal,

2023).

D) Cultura organizacional. La cultura organizacional hace referencia al conjunto de valores, normas y comportamientos que caracterizan a una institución y regulan la interacción entre sus miembros. Esta cultura se encuentra en los niveles más profundos de las organizaciones, influenciando la manera en que los individuos interpretan y afrontan su entorno laboral (Alba Montoya & Grandez García, 2018).

En el contexto municipal, una cultura organizacional bien definida puede fortalecer la identidad de los trabajadores con la institución, fomentando un mayor sentido de pertenencia y mejorando la prestación de servicios públicos (Alba Montoya & Grandez García, 2018). Además, se ha identificado que una cultura organizacional positiva no solo contribuye a reducir los niveles de estrés, sino que también tiene un impacto directo en el grado de satisfacción laboral de los empleados ((Durand Alvarez & Romero Maita, 2019).

2.2.7. Operacionalización de variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Escala Valorativa
<i>Gestión administrativa</i>	Proceso mediante el cual una entidad organiza, coordina y optimiza sus recursos humanos, financieros y materiales con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos de manera eficiente.	Se evaluará la calidad de los procesos administrativos en la Municipalidad Distrital de Maranura mediante instrumentos estructurados que permitan medir su impacto en el desempeño institucional.	Planeación	Ítems 1-4	Ordinal	Alto Medio Bajo
			Organización	Ítems 5-8		
			Dirección	Ítems 9-12		
			Control	Ítems 13-16		
<i>Productividad laboral</i>	Capacidad de los trabajadores para desempeñar sus funciones de manera	Se medirá el rendimiento laboral en función del cumplimiento de responsabilidades, eficiencia	Motivación.	Ítems 1-6	Ordinal	Alto Medio Bajo
			Satisfacción al trabajo	Ítems 7-12		

efectiva, optimizando el uso de recursos y maximizando los resultados institucionales.	operativa y calidad de los servicios municipales.	Manejo de conflictos	Ítems 13-18
		Cultura organizacional	Ítems 19-24

CAPÍTULO III. Metodología de la investigación

3.1. Tipo de investigación

Se trata de una investigación de tipo correlacional-explicativo, cuyo objetivo es analizar la relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura. Esta metodología permite identificar patrones de asociación y generar conocimientos útiles para la mejora de los procesos administrativos municipales.

3.2. Enfoque de la investigación

El estudio se basa en un enfoque cuantitativo, que permite la recolección de datos objetivos y su posterior análisis estadístico. Este enfoque facilita la verificación de hipótesis a través de pruebas empíricas que respaldan los hallazgos y conclusiones de la investigación (Sánchez Molina et al., 2021).

El enfoque cuantitativo se fundamenta en la medición y análisis de variables utilizando métodos estadísticos (Sarduy Domínguez, 2007).

Se aplicarán técnicas de muestreo probabilístico para garantizar la representatividad de los datos, permitiendo identificar relaciones entre la gestión administrativa y la productividad laboral. La combinación de análisis descriptivos y correlacionales proporcionará una comprensión detallada de los factores que influyen en el desempeño laboral dentro de la municipalidad.

3.3. Diseño de la investigación

Se empleará un diseño no experimental y de tipo transversal, donde los fenómenos serán observados en su contexto natural sin intervención directa (Sousa et al., 2007). Esto permitirá evaluar la relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral en un punto específico del tiempo, facilitando su análisis sin alterar su comportamiento natural.

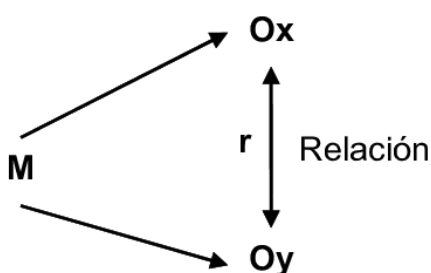
3.4. Alcance de investigación

El presente estudio tiene un alcance correlacional-explicativo, ya que busca:

1. Medir el grado de asociación entre las variables analizadas en la investigación.
2. Identificar y examinar los factores que influyen en dicha relación, proporcionando una explicación detallada de su dinámica.

Figura 10

Alcance correlacional



Este alcance es pertinente porque no solo permitirá cuantificar la relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral, sino que también facilitará la identificación de factores subyacentes que influyen en el desempeño institucional. En consecuencia, el análisis de datos generará información que contribuirá a la toma de decisiones estratégicas dentro del ámbito municipal, favoreciendo la implementación de mejoras en la gestión de recursos y en el bienestar de los trabajadores.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

El estudio abarcará 30 trabajadores administrativos y operativos de la Municipalidad Distrital de Maranura.

3.5.2. Descripción de muestra

Dada la naturaleza y el tamaño reducido de la población objetivo, se utilizará una muestra censal que incluye a los 30 trabajadores administrativos y operativos de la

Municipalidad Distrital de Maranura. Esta decisión metodológica se fundamenta en que el número total de trabajadores en estas categorías es limitado, lo que permite abordar a la totalidad de la población sin restricciones de recursos o tiempo.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica

Para la recolección de datos se utilizará la técnica de la encuesta, la cual permitirá obtener información estructurada sobre las percepciones y experiencias de los trabajadores en relación con la gestión administrativa y su impacto en la productividad.

3.6.2. Instrumento

Se aplicará un cuestionario con preguntas cerradas, elaborado con base en escalas de medición previamente validadas. Esto garantizará la fiabilidad y precisión de los datos obtenidos en la investigación. Dicho cuestionario incluirá dimensiones clave de la gestión administrativa y productividad laboral, asegurando un análisis integral de la problemática abordada.

3.7. Procedimiento de procesamiento de datos

El procesamiento y análisis de datos en esta investigación se realizará en varias etapas metodológicamente estructuradas para garantizar la precisión y fiabilidad de los resultados.

En primer lugar, una vez recolectada la información a través de la aplicación de los cuestionarios a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Maranura, se procederá a la organización y preparación de los datos. Esta fase incluye la revisión inicial de los formularios para identificar posibles inconsistencias, omisiones o errores de registro que puedan afectar la calidad del análisis. En caso de encontrar respuestas incompletas o fuera de rango, se aplicarán criterios predefinidos de validación para determinar si la información es utilizable o si requiere ser descartada.

Posteriormente, se realizará la codificación de las respuestas, asignando valores numéricos a cada categoría de respuesta de acuerdo con la Escala de Likert utilizada en los cuestionarios. Esta transformación facilitará la tabulación y el análisis estadístico. Para ello, se empleará un software especializado como SPSS o R Studio, lo que permitirá gestionar grandes volúmenes de datos y aplicar modelos analíticos avanzados.

En la siguiente fase, los datos serán organizados en matrices y bases de datos estructuradas, lo que facilitará la identificación de patrones, tendencias y correlaciones entre la gestión administrativa y la productividad laboral. Se aplicarán herramientas de análisis descriptivo, tales como medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y medidas de dispersión (desviación estándar y varianza) para caracterizar la información recopilada.

Posteriormente, se procederá al análisis correlacional para determinar la relación entre las variables estudiadas. Se utilizará el coeficiente de correlación de Pearson si los datos presentan distribución normal, o el coeficiente de Spearman en caso de no cumplir con este supuesto. Esto permitirá evaluar el grado de asociación entre la gestión administrativa y la productividad laboral dentro del contexto municipal.

Además, se aplicarán pruebas de hipótesis mediante análisis de regresión lineal simple y múltiple, con el propósito de evaluar la influencia de diferentes factores de gestión sobre la productividad laboral. Estas pruebas permitirán comprobar la significancia estadística de la relación entre ambas variables, identificando los aspectos de la gestión administrativa que inciden directamente en el desempeño del personal.

En la fase final del procesamiento de datos, los resultados serán presentados en gráficos, tablas y diagramas estadísticos para facilitar su interpretación y visualización. Se elaborará un informe detallado que incluirá el análisis de los hallazgos y su contraste con la literatura previa, proporcionando un marco de referencia sólido para la toma de

decisiones en la municipalidad.

Finalmente, se realizará un control de calidad del análisis mediante la triangulación de resultados y la verificación cruzada con metodologías estadísticas alternativas. Esto asegurará la fiabilidad y consistencia de los hallazgos, permitiendo su uso en futuras investigaciones o aplicaciones prácticas en la gestión municipal.

3.8. Confiabilidad y validez

3.8.1. Confiabilidad

- **Instrumento:** 16 ítems divididos en cuatro dimensiones:

Variable gestión administrativa: 0.898 (Alfa de Cronbach)

- ✓ Planeación: 4 ítems (1-4)
- ✓ Organización: 4 ítems (5-8)
- ✓ Dirección: 4 ítems (9-12)
- ✓ Control: 4 ítems (13-16)

- **Instrumento:** 24 ítems en cuatro dimensiones:

Variable de productividad laboral: 0.988 (Alfa de Cronbach)

- ✓ Motivación: 6 ítems (1-6)
- ✓ Satisfacción al trabajo: 6 ítems (7-12)
- ✓ Manejo de conflictos: 6 ítems (13-18)
- ✓ Cultura organizacional: 6 ítems (19-24)

3.8.2. Validez

La validación de las variables incluyó la revisión de expertos en los estudios de Candia Gutierrez, (2021b) & Vilca Martinez & Hidalgo Hinojosa (2024), respectivamente, para analizar su relevancia, claridad y adecuación al contexto de la investigación. Asimismo, se implementaron pruebas de relación ítem-test para comprobar

su efectividad en la medición de los factores vinculados con la gestión administrativa y la productividad laboral.

CAPITULO IV. Resultados, contrastación de hipótesis y discusión

4.1. Resultados descriptivos

Realizado en Python estudios el baremo correspondiente en tres niveles, se tiene lo siguientes resultados

4.1.1. Resultados descriptivos de variable gestión administrativa

4.1.1.1 Según la variable

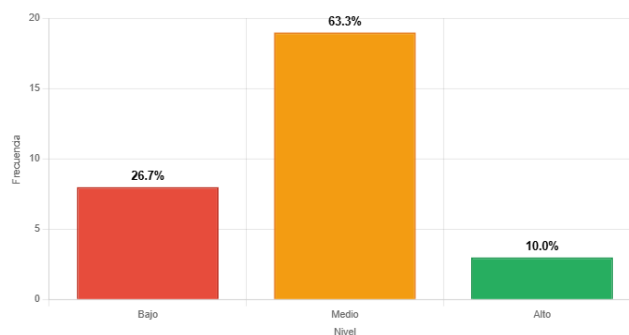
Tabla 2

Nivel de gestión administrativa

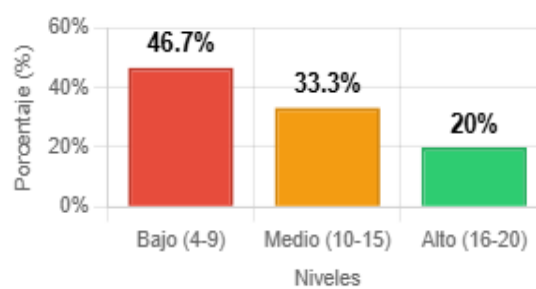
Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16-37	8	26.7%
Medio	38-59	19	63.3%
Alto	60-80	3	10%

Nota. Elaboración propia

Interpretación: Según la percepción global de los trabajadores encuestados, gestión administrativa como variable total presenta deficiencias generalizadas, donde el 63.3% de los encuestados percibe un nivel medio de gestión administrativa evaluadas. Solo el 10% percibe un nivel alto, mientras que el 26.7% considera que la gestión administrativa presenta un nivel bajo. Esta percepción integral indica que la institución requiere una estrategia comprehensiva de mejora que aborde todas las dimensiones de manera articulada.

Figura 11*Nivel de gestión administrativa**Nota.* Elaboración propia**4.1.1.2. Según las dimensiones****A) Según dimensión planificación****Tabla 3***Nivel de planificación de la gestión administrativa*

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4 - 9	14	46.7%
Medio	10 - 15	10	33.3%
Alto	16 - 20	6	20.0%

Nota. Elaboración propia**Figura 12***Nivel de planificación**Nota.* Elaboración propia

Interpretación: Según los trabajadores encuestados, la planificación como componente de la gestión administrativa presenta deficiencias significativas en la Municipalidad de Maranura, donde el 46.7% de los encuestados percibe competencias bajas en la elaboración de planes operativos, establecimiento de cronogramas y definición de metas institucionales. Solo el 20% percibe un nivel alto en procesos de planificación para la gestión administrativa, mientras que un tercio considera que se mantiene en nivel medio. Esta percepción compromete la eficiencia de la gestión administrativa municipal según la opinión del personal, requiriendo fortalecimiento urgente en metodologías de planificación que optimicen la gestión administrativa institucional.

B) Según dimensión organización

Tabla 4

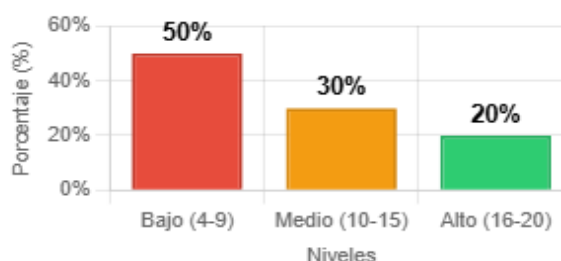
Nivel de organización de la gestión administrativa

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4-9	15	50.0%
Medio	10-15	9	30.0%
Alto	16-20	6	20.0%

Nota. Elaboración propia

Figura 13

Nivel de organización



Nota. Elaboración propia

Interpretación: Desde la perspectiva de los trabajadores encuestados, la

organización como dimensión de la gestión administrativa es percibida como la más crítica en la municipalidad, donde la mitad de los encuestados percibe deficiencias significativas en la estructuración de procesos, distribución de funciones y coordinación entre unidades. Solo el 20% de los trabajadores percibe competencias altas en organización para la gestión administrativa, mientras que el 30% considera que se ubica en nivel medio. Esta percepción negativa sobre la dimensión organizacional de la gestión administrativa refleja, según los encuestados, ineficiencias en los trámites y desarticulación entre áreas, siendo necesario fortalecer los componentes organizacionales.

C) Según dimensión dirección

Tabla 5

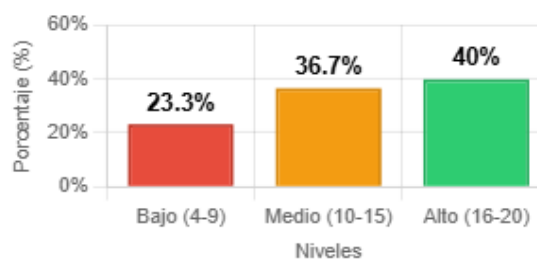
Nivel de dirección de la gestión administrativa

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4-9	7	23.3%
Medio	10-15	11	36.7%
Alto	16-20	12	40.0%

Nota. Elaboración propia

Figura 14

Nivel de dirección



Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la percepción de los trabajadores encuestados, la dirección

constituye la principal fortaleza dentro de la gestión administrativa en la Municipalidad de Maranura, siendo la única dimensión donde el 40% de los encuestados percibe un nivel alto, superando significativamente al nivel bajo (23.3%). El 36.7% percibe un nivel medio, evidenciando que según la opinión de la mayoría del personal, existen competencias aceptables o destacadas en liderazgo administrativo, comunicación institucional y toma de decisiones gerenciales. Esta percepción positiva sobre la dimensión directiva representa, según los encuestados, un activo valioso para liderar procesos de mejora en las otras dimensiones deficitarias.

D) Según dimensión control

Tabla 6

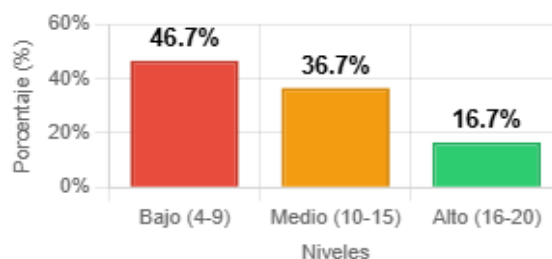
Nivel de control de la gestión administrativa

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4-9	14	46.7%
Medio	10-15	11	36.7%
Alto	16-20	5	16.7%

Nota. Elaboración propia

Figura 15

Nivel de control



Nota. Elaboración propia

Interpretación: Según la percepción de los trabajadores encuestados, el control como dimensión de la gestión administrativa presenta deficiencias importantes donde el

46.7% percibe competencias bajas en seguimiento, evaluación y supervisión de procesos administrativos, siendo la dimensión con menor porcentaje percibido de nivel alto (16.7%). El 36.7% percibe un nivel medio, evidenciando que según la opinión de la mayoría del personal, existe carencia de habilidades adecuadas para monitorear la gestión administrativa. Esta percepción negativa sobre el control refleja, según los encuestados, la necesidad de implementar urgentemente mecanismos de control interno que fortalezcan la gestión administrativa.

E) Resumen general de dimensiones de gestión administrativa

Tabla 7

Resume general de dimensiones

Dimensión de Gestión Administrativa	Nivel	%	%	Ranking
	Predominante Percibido	Percepción Alto	Percepción Bajo	
Dirección	Alto (40.0%)	40.0%	23.3%	1°
Planificación	Bajo (46.7%)	20.0%	46.7%	2°
Control	Bajo (46.7%)	16.7%	46.7%	3°
Organización	Bajo (50.0%)	20.0%	50.0%	4°

Nota. Elaboración propia

Interpretación general: Según la percepción de los 30 trabajadores administrativos y operativos encuestados, la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Maranura presenta un panorama heterogéneo, con fortalezas percibidas en dirección pero debilidades críticas percibidas en organización, planificación y control. Esta percepción del personal sugiere la necesidad de un plan integral de mejora que responda a las problemáticas identificadas por los propios trabajadores para optimizar la gestión administrativa y la productividad laboral institucional.

4.1.2. Resultados descriptivos de variable productividad laboral

4.1.2.2. Según las variables

Tabla 8

Nivel de productividad laboral

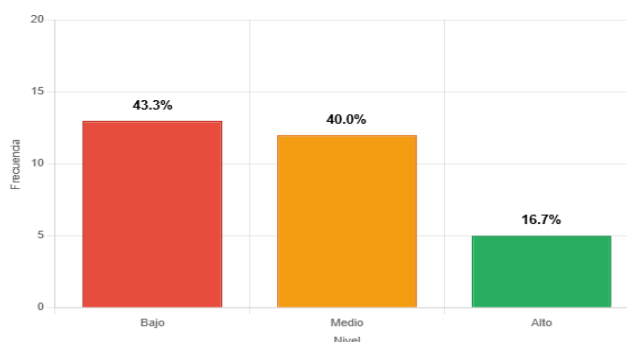
Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	24-56	13	43.3%
Medio	57-89	12	40%
Alto	90-120	5	16.7%

Nota. Elaboración propia

Interpretación: Los resultados de productividad laboral muestran una distribución preocupante donde el 43.3% percibe niveles bajos, el 40% niveles medios y apenas el 16.7% niveles altos. Esta distribución indica que la mayoría de los trabajadores (83.3%) considera que la productividad laboral está por debajo del nivel óptimo, reflejando la necesidad crítica de intervenciones que mejoren la motivación, satisfacción, manejo de conflictos y cultura organizacional en la municipalidad.

Figura 16

Nivel de productividad laboral



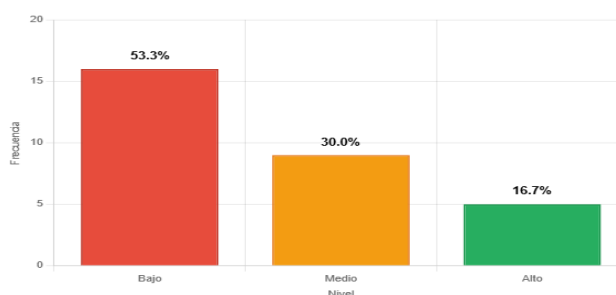
Nota. Elaboración propia

4.1.2.2. Según las dimensiones

A) Según dimensión motivación

Tabla 9*Nivel de motivación de productividad laboral*

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6-14	16	53.3%
Medio	15-23	9	30.0%
Alto	24-30	5	16.7%

Nota. Elaboración propia**Figura 17***Nivel de motivación**Nota.* Elaboración propia

Interpretación: Según la percepción de los trabajadores encuestados, la motivación como dimensión de la productividad laboral presenta deficiencias críticas en la Municipalidad de Maranura, donde el 53.3% de los encuestados percibe niveles bajos de motivación laboral, evidenciando problemas significativos en los factores que impulsan el desempeño y compromiso del personal. Solo el 16.7% percibe un nivel alto de motivación, mientras que el 30% considera que se mantiene en nivel medio. Esta percepción negativa sobre la motivación sugiere, según los trabajadores, la necesidad urgente de implementar estrategias de incentivos, reconocimiento y mejora del clima laboral para incrementar la productividad institucional.

B) Según dimensión satisfacción

Tabla 10*Nivel de satisfacción de productividad laboral*

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6-14	15	50.0%
Medio	15-23	10	33.3%
Alto	24-30	5	16.7%

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la percepción de los trabajadores encuestados, la satisfacción al trabajo como dimensión de la productividad laboral muestra deficiencias importantes, donde la mitad de los encuestados (50%) percibe niveles bajos de satisfacción laboral, reflejando problemas en las condiciones de trabajo, reconocimiento profesional y bienestar del personal. Solo el 16.7% percibe un nivel alto de satisfacción, mientras que el 33.3% considera un nivel medio. Esta percepción indica, según los trabajadores, que existen factores organizacionales que limitan la satisfacción laboral y consecuentemente afectan la productividad, requiriendo mejoras en las políticas de recursos humanos y ambiente de trabajo.

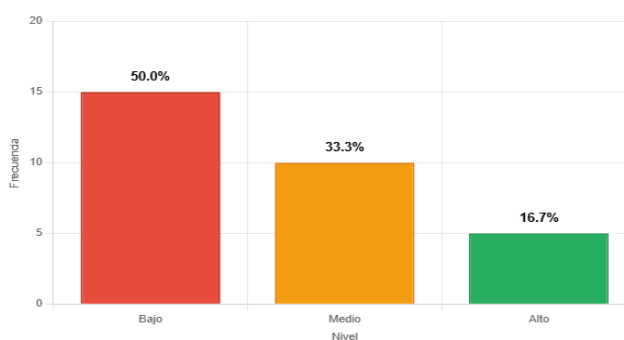
Figura 18*Nivel de satisfacción**Nota.* Elaboración propia**C) Según dimensión manejo de conflictos**

Tabla 11*Nivel de manejo de conflictos en la productividad laboral*

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6-14	16	53.3%
Medio	15-23	9	30.0%
Alto	24-30	5	16.7%

Nota. Elaboración propia

Interpretación: Según la percepción de los trabajadores encuestados, el manejo de conflictos como dimensión de la productividad laboral presenta las mismas deficiencias críticas que la motivación, con el 53.3% de los encuestados percibiendo niveles bajos en la capacidad institucional para gestionar y resolver conflictos laborales. Solo el 16.7% percibe un nivel alto, mientras que el 30% considera un nivel medio. Esta percepción negativa sugiere, según los trabajadores, deficiencias en los mecanismos de comunicación, mediación y resolución de diferencias, lo cual impacta directamente en el clima laboral y la productividad, requiriendo fortalecer las competencias en resolución de conflictos y establecer protocolos efectivos de mediación.

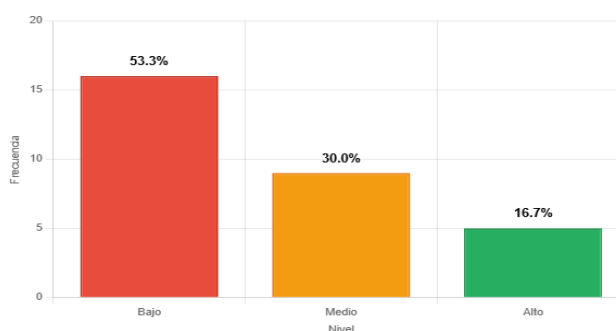
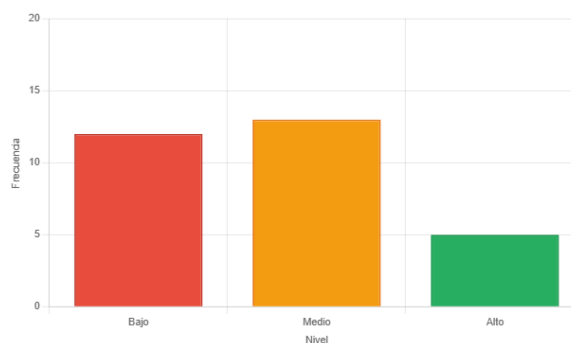
Figura 19*Nivel de manejo de conflictos**Nota.* Elaboración propia**D) Según dimensión cultura organizacional**

Tabla 12*Nivel de cultura organizacional en la productividad laboral*

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6-14	12	40.0%
Medio	15-23	13	43.3%
Alto	24-30	5	16.7%

Nota. Elaboración propia

Interpretación: En la percepción de los trabajadores encuestados, la cultura organizacional como dimensión de la productividad laboral muestra un panorama ligeramente más equilibrado pero aún deficitario, donde el 40% percibe niveles bajos en los valores, normas y prácticas organizacionales que guían el comportamiento institucional. El 43.3% percibe un nivel medio y solo el 16.7% percibe un nivel alto. Esta percepción indica, según los trabajadores, que aunque existe una base cultural organizacional, requiere fortalecimiento en aspectos como identidad institucional, valores compartidos y prácticas que promuevan la colaboración y el compromiso, elementos fundamentales para mejorar la productividad laboral municipal.

Figura 20*Nivel de cultura organizacional***Nota.** Elaboración propia

E) Resumen general de dimensiones de productividad laboral

Tabla 13

Resumen general de dimensiones

Dimensión de Productividad Laboral	Nivel Percibido	% Percepción Alto	% Percepción Bajo	Ranking
Cultura Organizacional	Medio (43.3%)	16.7%	40.0%	1°
Satisfacción al Trabajo	Bajo (50.0%)	16.7%	50.0%	2°
Motivación	Bajo (53.3%)	16.7%	53.3%	3°
Manejo de Conflictos	Bajo (53.3%)	16.7%	53.3%	3°

Nota. Elaboración propia

Interpretación general: Según la percepción de los 30 trabajadores administrativos y operativos encuestados, la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura presenta deficiencias generalizadas en todas sus dimensiones, con la cultura organizacional como la menos problemática pero aún deficitaria. La motivación y el manejo de conflictos emergen como las dimensiones más críticas, ambas con 53.3% de percepción baja. Esta percepción del personal indica la necesidad urgente de implementar un plan integral de mejora que aborde los factores motivacionales, satisfacción laboral, gestión de conflictos y fortalecimiento cultural para optimizar la productividad institucional.

4.2. Resultados inferenciales

4.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 14

Prueba de normalidad

Kolmogorov-Smirnova	Shapiro-Wilk
---------------------	--------------

	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión administrativa	,183	30	,012	,899	30	,008
Productividad laboral	,189	30	,008	,892	30	,005

Nota. Elaboración propia

Al ser mi población menor a 50 se utiliza Shapiro Wilk

Interpretación: Los resultados de las pruebas Shapiro-Wilk muestran que tanto la variable gestión administrativa como productividad laboral ($p=0.008$ y $p=0.005$) presentan valores de significancia menores a 0.05, lo cual indica que los datos no siguen una distribución normal. Por tanto, se utilizará estadística no paramétrica (Rho de Spearman) para el análisis correlacional.

4.2.2. Contrastación de hipótesis

A) Hipótesis General

- **H₀ (Nula):** No existe una relación significativa entre la gestión administrativa y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.
- **H₁ (Alternativa):** Existe una relación significativa entre la gestión administrativa y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.

Tabla 15

Contrastación de hipótesis general

		Gestión administrativa	Productividad laboral
Gestión administrativa	Coefficiente de correlación	1,000	,886**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
Productividad	Coefficiente de	,886**	1,000

laboral	correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	30	30

Nota. Elaboración propia

Interpretación: Los resultados muestran una correlación positiva muy alta y altamente significativa ($\rho = 0.886$, $p = 0.000 < 0.01$) entre la gestión administrativa y la productividad laboral. Esto indica que a mejor gestión administrativa, mayor productividad laboral en la municipalidad. El coeficiente de 0.886 sugiere que el 78.5% de la varianza en productividad laboral se explica por la gestión administrativa. Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

B) Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

- **H₀:** No existe relación significativa entre la planificación y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.
- **H₁:** Existe relación significativa entre la planificación y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.

Tabla 16

Contrastación de hipótesis específica 1

		Planificación	Productividad laboral
	Coeficiente de correlación	1,000	,899**
Planificación	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
Productividad laboral	Coeficiente de correlación	,899**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	30	30

Nota. Elaboración propia

Interpretación: Se evidencia una correlación positiva muy alta y altamente significativa ($\rho = 0.899$, $p = 0.000 < 0.01$) entre planificación y productividad laboral. Este es el coeficiente más alto de todas las dimensiones, indicando que la planificación es el factor más determinante de la productividad. Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis Específica 2

- **H₀:** No existe relación significativa entre la organización y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.
- **H₁:** Existe relación significativa entre la organización y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.

Tabla 17

Contrastación de hipótesis específica 2

		Organización	Productividad laboral
Organización	Coeficiente de correlación	1,000	,925**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
Productividad laboral	Coeficiente de correlación	,925**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	30	30

Nota. Elaboración propia

Interpretación: Los resultados revelan una correlación positiva muy alta y altamente significativa ($\rho = 0.925$, $p = 0.000 < 0.01$) entre organización y productividad laboral. Esta es la correlación más fuerte encontrada, sugiriendo que la organización estructural es fundamental para la productividad. **Se rechaza la hipótesis nula** y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis Específica 3

- **H₀:** No existe relación significativa entre la dirección y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.
- **H₁:** Existe relación significativa entre la dirección y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.

Tabla 18*Contrastación de hipótesis específica 3*

		Dirección	Productividad laboral
Dirección	Coefficiente de correlación	1,000	-,902**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
Productividad laboral	Coefficiente de correlación	-,902**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	30	30

Nota. Elaboración propia

Interpretación: Se observa una correlación negativa muy alta y altamente significativa ($\rho = -0.902$, $p = 0.000 < 0.01$) entre dirección y productividad laboral. Este resultado paradójico sugiere que a mayor percepción de dirección, menor productividad laboral, posiblemente indicando un estilo directivo contraproducente o sobresupervisión. Se rechaza la hipótesis nula, pero la relación es inversa a lo esperado.

Hipótesis Específica 4

- **H₀:** No existe relación significativa entre el control y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.
- **H₁:** Existe relación significativa entre el control y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.

Tabla 19

Contrastación de hipótesis específica 4

		Control	Productividad laboral
	Coeficiente de correlación	1,000	,845**
Control	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
	Coeficiente de correlación	,845**	1,000
Productividad laboral	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	30	30

Nota. Elaboración propia

Interpretación: Los resultados demuestran una correlación positiva alta y altamente significativa ($\rho = 0.845$, $p = 0.000 < 0.01$) entre control y productividad laboral. Esto indica que los mecanismos de control efectivos favorecen la productividad laboral. Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

4.3. Discusión

Comparación con antecedentes internacionales:

Los resultados concuerdan con Defaz Toapanta y Jácome Naranjo (2024) en Ecuador, quienes encontraron una correlación positiva moderada ($r=0.6$) entre gestión administrativa y productividad laboral. Sin embargo, nuestro estudio muestra una correlación más fuerte ($\rho=0.886$), lo que podría explicarse por las características específicas del sector público municipal versus el sector industrial analizado por dichos autores.

Similarmente, Jaramillo Pesántez (2022) en Ecuador reportó una correlación de 0.75 en el GAD Municipal de Riobamba, valor inferior al encontrado en Maranura, sugiriendo que factores contextuales específicos pueden influir en la intensidad de esta relación.

Comparación con antecedentes nacionales:

Los hallazgos son consistentes con Quispe Gala y Durán Pariona (2024), quienes encontraron una correlación de $\rho = 0.778$ en el Hospital Departamental de Huancavelica. La correlación superior encontrada en Maranura ($\rho = 0.886$) sugiere que en contextos municipales menores, la gestión administrativa puede tener un impacto más directo sobre la productividad laboral.

Román Zapata (2023) reportó una correlación de 0.890 en una municipalidad de Chiclayo, prácticamente idéntica a nuestros resultados, confirmando la robustez de esta relación en el ámbito municipal peruano.

Análisis dimensional específico:

Un hallazgo particularmente notable es la correlación negativa encontrada entre dirección y productividad laboral ($\rho = -0.902$), resultado paradójico que contrasta con la teoría administrativa clásica. Este resultado sugiere posibles problemas de sobresupervisión o estilos directivos contraproducentes, fenómeno que coincide parcialmente con las observaciones de Bamfo-Agyei, Thwala y Aigbavboa (2022) en Ghana, quienes identificaron que técnicas de supervisión inadecuadas impactaban negativamente el desempeño laboral.

La organización emergió como la dimensión con mayor correlación positiva ($\rho = 0.925$), resultado que respalda los postulados de la Teoría Burocrática de Weber sobre la importancia de estructuras organizacionales claras para la eficiencia administrativa.

Implicaciones teóricas:

Los resultados validan empíricamente los postulados de la Teoría Clásica de Fayol, particularmente en lo referente a las funciones de planificación, organización y control. Sin embargo, cuestionan la efectividad de ciertos estilos directivos, sugiriendo la necesidad de adoptar enfoques más participativos alineados con la Teoría Y de McGregor.

La alta correlación encontrada entre motivación y productividad (como parte del

análisis dimensional) respalda la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, evidenciando la importancia de factores motivacionales intrínsecos para el desempeño laboral.

Conclusiones

- **Conclusión General:** Se determinó que existe una relación positiva muy alta y altamente significativa ($\rho = 0.886$, $p = 0.000$) entre la gestión administrativa y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025. Este resultado indica que el 78.5% de la varianza en productividad laboral se explica por la calidad de la gestión administrativa, confirmando que mejoras en la gestión administrativa conducen directamente a incrementos en la productividad del personal municipal.
- **Conclusiones Específicas 1:** Se determinó que existe una relación positiva muy alta y altamente significativa ($\rho = 0.899$, $p = 0.000$) entre la planificación y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025. La planificación emerge como el factor más determinante de la productividad, evidenciando que procesos de planificación estratégica, operativa y táctica bien estructurados son fundamentales para optimizar el rendimiento del personal municipal.
- **Conclusiones Específicas 2:** Se determinó que existe una relación positiva muy alta y altamente significativa ($\rho = 0.925$, $p = 0.000$) entre la organización y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025. Esta es la correlación más fuerte encontrada, confirmando que estructuras organizacionales claras, distribución adecuada de funciones y procesos bien definidos son esenciales para maximizar la productividad laboral municipal.
- **Conclusiones Específicas 3:** Se determinó que existe una relación negativa muy alta y altamente significativa ($\rho = -0.902$, $p = 0.000$) entre la dirección y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025. Este resultado paradójico sugiere que el estilo directivo actual en la municipalidad

puede estar generando efectos contraproducentes, posiblemente por sobresupervisión, autoritarismo o falta de participación del personal en la toma de decisiones.

- **Conclusiones Específicas 4:** Se determinó que existe una relación positiva alta y altamente significativa ($\rho = 0.845$, $p = 0.000$) entre el control y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025. Los mecanismos de control, supervisión y evaluación efectivos contribuyen significativamente al incremento de la productividad, evidenciando la importancia de sistemas de monitoreo y retroalimentación en el desempeño municipal.

Recomendaciones

- **Recomendación para Fortalecer la Planificación:** Implementar un sistema integral de planificación estratégica participativa que incluya la elaboración de planes operativos anuales con cronogramas detallados, indicadores de gestión específicos y mecanismos de seguimiento sistemático, complementado con capacitación al personal directivo en metodologías de planificación por resultados y herramientas de gestión como el Balanced Scorecard para optimizar la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos institucionales.
- **Recomendación para Optimizar la Organización:** Rediseñar la estructura organizacional mediante un estudio de reorganización administrativa que defina claramente funciones, responsabilidades y líneas de autoridad, incluyendo la elaboración de manuales de organización y funciones (MOF) actualizados, la implementación de un sistema de comunicación organizacional efectivo y el establecimiento de equipos interdisciplinarios que fomenten la coordinación entre áreas para maximizar la eficiencia operativa.
- **Recomendación para Mejorar los Estilos de Dirección:** Transformar el estilo directivo actual mediante la capacitación de funcionarios en liderazgo participativo y transformacional, implementando programas de coaching gerencial que desarrollen competencias de comunicación efectiva, estableciendo mecanismos de participación del personal en la toma de decisiones y creando sistemas de reconocimiento que promuevan un clima laboral colaborativo y reduzcan los efectos contraproducentes de la sobresupervisión identificada.
- **Recomendación para Fortalecer los Sistemas de Control:** Diseñar e implementar un sistema de control interno integral que incluya controles preventivos, detectivos y correctivos en todos los procesos municipales,

estableciendo indicadores de desempeño específicos y medibles para cada área, capacitando al personal en técnicas de autoevaluación y desarrollando auditorías internas periódicas que evalúen la eficacia de los controles y generen recomendaciones de mejora continua.

- **Recomendación General para la Gestión Administrativa y Productividad Laboral:** Desarrollar un plan integral de modernización administrativa que articule sistemáticamente las mejoras en planificación, organización, dirección y control, complementado con un programa de bienestar laboral que incluya incentivos, oportunidades de desarrollo profesional, tecnologías de información para automatizar procesos y un sistema de evaluación del desempeño basado en resultados que vincule la productividad individual con los objetivos institucionales y la calidad del servicio público.
- **Recomendación para Futuras Investigaciones:** Desarrollar estudios complementarios que incorporen variables adicionales para profundizar la comprensión de los factores que influyen en la gestión administrativa y productividad laboral en entidades municipales, incluyendo variables como: clima organizacional (que permita evaluar el ambiente psicológico y las percepciones del personal sobre las condiciones laborales), tecnología e innovación digital (para analizar el impacto de la modernización tecnológica en los procesos administrativos), capacitación y desarrollo profesional (que examine cómo los programas de formación continua influyen en el desempeño), liderazgo transformacional (para estudiar estilos de liderazgo específicos más allá de la dirección tradicional), compromiso organizacional (que evalúe el grado de identificación y lealtad del personal hacia la institución), y factores externos del entorno (como presión ciudadana, marco normativo y recursos presupuestales).

Asimismo, se recomienda realizar investigaciones longitudinales que permitan evaluar el impacto de las intervenciones administrativas a lo largo del tiempo, así como estudios comparativos entre municipalidades de diferentes tamaños y características socioeconómicas para generar modelos de gestión administrativa más robustos y aplicables a diversos contextos del gobierno local peruano.

Referencias bibliográficas

- Alba Montoya, D. C., & Grandez García, M. L. (2018). *Cultura organizacional y la gestión del capital humano en el sector de servicios*. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/7036>
- Aroni-Villavicencio, A. M., López-Lino, V. M., Salazar-Espinoza, J. R., Baños-Medina, L., Chanca-Mucha, T., & Yaulilahua-Huacho, M. (2024). La gestión de procesos y la productividad laboral en la municipalidad de Huancavelica. *Impulso, Revista de Administración*, 4(8), 143–157. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.4i8.54>
- Bamfo-Agyei, E., Thwala, D. W., & Aigbavboa, C. (2022). The effect of management control on labour productivity of labour-intensive works in Ghana. *Acta Structilia*, 29(1), 1–25. <https://doi.org/10.18820/24150487/as29i1.1>
- Canaza Palomino, A. R. (2023). *Gestión Administrativa y Productividad Laboral en Trabajadores de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Distrito de Miraflores, 2021*. <http://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/793>
- Candia Gutierrez, R. N. (2021a). El control interno y la gestión administrativa, en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2019. *Universidad Privada de Tacna*. <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2166>
- Candia Gutierrez, R. N. (2021b). El control interno y la gestión administrativa, en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Región Tacna, año 2019. *Universidad Privada de Tacna*. <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2166>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10a ed.). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3678/1/dokumen.pub_introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-decima-edicion-

9781456269821-1456269828-9781456271824-1456271822%20%283%29.pdf

- Chinga-Vivas, J. H., & Gómez-García, S. L. (2023). GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE CATERING DEL CANTÓN PORTOVIEJO, MANABÍ, ECUADOR. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN - ISSN: 2697-3456*, 7(12), Article 12. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/329>
- Correa Díaz, Y. (2021). Estrategias de gestión administrativa para mejorar el control interno en la empresa inversiones NJS E.I.R.L. Chiclayo—2019. *Repositorio Institucional - USS*. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8660>
- Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. del C., Castro Llaja, L., & Vargas Murillo, A. R. (2022). Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el período de emergencia nacional. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 402–409. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202022000200402&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- de la Cruz Portilla, A. C. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios. *Revista UNIMAR*, 38(2), Article 2. <https://doi.org/10.31948/Rev.unimar/unimar38-2-art3>
- Defaz Toapanta, L. R., & Jácome Naranjo, G. S. (2024). “*Gestión administrativa y productividad laboral de los trabajadores en la Industria IPMATOAH S.A.S.*” [Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)]. <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/123456789/12613>
- Delgado Gonzalez, S., & Ena Ventura, B. (2008). *Recursos humanos*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper Collins.
- Durand Alvarez, L. E., & Romero Maita, R. F. (2019). Plan de motivación laboral para

el incremento de la productividad de los trabajadores de la tienda Topi Top-Huancayo. *Universidad Continental*.

<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/7029>

Efe Anho, J. (2022). Administrative Motivation, Participative Decision-Making, and Academic Staff Management as Correlates of Productivity of Tertiary Institutions' Lecturers in Delta State, Nigeria. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(15). <https://doi.org/10.33423/jhetp.v22i15.5565>

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.

Jaramillo Pesántez, M. L. (2022). *La Gestión Administrativa y la productividad laboral de los trabajadores y empleados de la dirección general de movilidad, tránsito y transporte del GAD municipal de Riobamba*. [bachelorThesis, Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/10197>

Kotler, P., Bloom, P. N., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Grupo Planeta (GBS).

Lastra Roque, A. D. (2024). *Gestión administrativa y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilcabamba, Pasco—2023* [Universidad de Huánuco]. <https://repositorio.udh.edu.pe/handle/20.500.14257/5217?show=full>

Lazo Carbajal, E. Y. (2023). *Engagement y productividad laboral en una entidad pública dentro del área administrativa, Lima Metropolitana 2022*. <https://hdl.handle.net/20.500.13053/8514>

Leon Montes, S., Aburto Tucno, J. J., Moreno Menéndez, F. M., Hinostroza Estrada, D. A., Tello Porras, D. A., Leon Montes, S., Aburto Tucno, J. J., Moreno Menéndez,

- F. M., Hinostroza Estrada, D. A., & Tello Porras, D. A. (2023). Motivación y productividad laboral en colaboradores de una cooperativa de ahorro y crédito de la selva central—Perú. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 1. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v1i.21>
- Luna Sono, J., & Luna Hernández, M. J. (2021). La Gestión Administrativa Municipal. Una aproximación Conceptual. *Revista Iberoamericana de educación*. <https://doi.org/10.31876/ie.vi.95>
- McGregor, D. (with Cutcher-Gershenfeld, J.). (1960). *The human side of enterprise* (Annotated edition). McGraw-Hill.
- Morán, R. C. D. (2022). *Y EL TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO DURANTE EL PERÍODO DE EMERGENCIA NACIONAL*.
- Núñez Bartolomé, E. J., Moncayo Carreño, O. F., Medina López, E. G., & Muñoz Heredia, C. E. (2022). Administrative management and its impact on the company's productivity, training plan. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*. <https://doi.org/10.37956/jbes.v6i3.300>
- Ohemeng, F. L. K., & Foli, R. K. (2025). Crisis Management, Transnational Administration, and Administrative Sovereignty in Developing Countries. En K. Moloney, G. J. Billingsley, B. G. Jeong, P. Sanabria-Pulido, T. E. Thornton, & E. Zeemering, *The Routledge Handbook on Crisis, Polycrisis, and Public Administration* (1a ed., pp. 33–44). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003333630-5>
- Paucar, L. M. M., Larico, J. C. P., Hanco, C. A., & Apaza, J. F. (2025). Impact of Digital Transformation on Administrative Management: Perspectives from Cloud Computing and Big Data in Industry 4.0. *Journal of Ecohumanism*, 4(2). <https://doi.org/10.62754/joe.v4i2.5932>

- Proaño Ponce, W. P., & Ponce Arteaga, G. G. (2024). Gestión administrativa y desarrollo organizacional como herramienta para la compañía Cat Construction. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v8.n1.2024.4-17>
- Quispe Gala, E. R., & Durán Pariona, I. A. (2024). *Gestión administrativa y productividad laboral de los servidores administrativos del Hospital Departamental De Huancavelica, año 2023*. <https://hdl.handle.net/20.500.14597/8494>
- Ramírez Hernández, O., Patiño Ortiz, J., Patiño Ortiz, M., Cuéllar Orozco, M., Ramírez Hernández, O., Patiño Ortiz, J., Patiño Ortiz, M., & Cuéllar Orozco, M. (2020). Medición del comportamiento laboral y su impacto en la productividad. *Computación y Sistemas*, 24(3), 1305–1312. <https://doi.org/10.13053/cys-24-3-3489>
- Ramírez Méndez, G. G., Magaña Medina, D. E., & Ojeda López, R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 8(20), 189–208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Raraz Andrade, E. E., & Villalva Victoria, R. M. (2023). El planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión municipal en la Municipalidad Provincial de Huancayo-2021. *Universidad Peruana Los Andes*. <http://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/5487>
- Rodriguez-Barboza, J. R., Vásquez-Pajuelo, L., Andrade-Díaz, E. M., Bartra-Rivero, K. R., Sánchez-Aguirre, F. de M., & Ruiz-Villavicencio, R.-E. (2022). *Evaluación de la Eficiencia de la Gestión Pública en la Productividad Laboral*. 4.
- Rojas Alegría, S. (2018). *La capacitación continua del personal administrativo y su*

incidencia en el desempeño laboral en la gestión municipal del distrito de Quellouno 2015-2016 [Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco].
https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/4393/253T20181050_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Roman Zapata, J. M. (2023). Gestión administrativa y desempeño laboral en una municipalidad distrital de la provincia de Chiclayo. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/129116>

Sánchez Molina, A. A., Murillo Garza, A., Sánchez Molina, A. A., & Murillo Garza, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: Cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la historia*, 9(2), 147–181.
<https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792>

Santillán Guzmán, K., & Saavedra Sandoval, R. (2022). Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Moyobamba, San Martín – Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 1793–1804. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2697

Sarduy Domínguez, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3), 0–0.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-34662007000300020&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Silva Borja, G. P., & Cabrera Culech, S. (2023). El planeamiento estratégico y su incidencia con la gestión administrativa de la unidad de nivelación y admisión, universidad nacional de Chimborazo, ciudad de Riobamba-Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), Article 1.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4738

Soledispa-Rodríguez, X. E., Pionce-Choez, J. M., & Sierra-González, M. C. (2022). La

gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2571>

Sousa, V. D., Driessnack, M., & Mendes, I. A. C. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: Diseños de investigación cuantitativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 15, 502–507. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300022>

Vásquez Mori, R. J. (2023). *Gestión administrativa y productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rosa Panduro—2023*. <https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/20.500.12737/9680>

Vilca Martinez, M. D. C. E., & Hidalgo Hinojosa, K. E. (2024). Gestión administrativa y productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Churcampa-Huancavelica, 2023. *Universidad Continental*. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/15993>

Weber, M. (1921). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

Zavaleta Rojas, M. B., Chamoly Urtecho, K. M. A., Santamaría Oblitas, S. N., Zavaleta Rojas, M. B., Chamoly Urtecho, K. M. A., & Santamaría Oblitas, S. N. (2024). Gestión Eficiente en el Gobierno Local: El Rol de la Simplificación Administrativa. *Podium*, 45, 107–124. <https://doi.org/10.31095/podium.2024.45.7>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema General: ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025?</p> <p>Problemas Específicos: 1. ¿Cuál es la relación entre la planificación y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación entre la organización y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación entre la dirección y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025?</p> <p>4. ¿Cuál es la relación entre el control y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación entre la gestión administrativa y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.</p> <p>Objetivos Específicos: 1. Determinar la relación entre la planificación y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.</p> <p>2. Determinar la relación entre la organización y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.</p> <p>3. Determinar la relación entre la dirección y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.</p> <p>4. Determinar la relación entre el control y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.</p>	<p>Hipótesis General: HG: Existe una relación significativa entre la gestión administrativa y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025</p> <p>Hipótesis Específicas: H1: Existe relación significativa entre la planificación y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.</p> <p>H2: Existe relación significativa entre la organización y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.</p> <p>H3: Existe relación significativa entre la dirección y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.</p> <p>H4: Existe relación significativa entre el control y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Maranura, 2025.</p>	<p>Variable 1: Gestión administrativa</p> <p>Variable 2: Productividad laboral</p>	<p>Tipo: Correlacional-explicativo</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Diseño: No experimental, transversal</p> <p>Alcance: Correlacional-explicativo</p> <p>Población: 30 trabajadores</p> <p>Muestra: 30 trabajadores</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Análisis: Correlación de Spearman</p>

Anexo 2. Instrumentos de aplicación

INSTRUMENTO 1

CUESTIONARIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Escala de Likert (1-5)

<i>Respuesta</i>	<i>Valor</i>
Muy de acuerdo	1
Algo de acuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
Algo de desacuerdo	4
Muy en desacuerdo	5

Variable:	1	2	3	4	5
PLANEACIÓN					
Tengo conocimiento del alineamiento estratégico de la entidad (visión, misión y objetivos estratégicos).					
Considero que las decisiones que asume la alta dirección se basan en el plan estratégico establecido.					
Los procesos de planificación en la entidad se desarrollan de forma participativa.					
Existe una medición a la consecución de las metas establecidas en los planes de la entidad.					
ORGANIZACIÓN					
Conozco la estructura orgánica de la entidad, y sus principales funciones.					
Considero que el nivel de comunicación organizacional es adecuado.					
Considero que el personal de la entidad cuenta mayormente con las competencias adecuadas para el cargo asumido.					
Considero que la distribución física de los ambientes de trabajo permite un adecuado desarrollo de las tareas encargadas.					
DIRECCIÓN					

Considero que el estilo de dirección de los principales funcionarios es participativo.					
Considero que mis puntos de vista son tomados en cuenta por parte de mis superiores.					
Existe un adecuado impulso sobre la motivación laboral de parte de los jefes.					
Existe un adecuado nivel de interrelación laboral entre las diferentes áreas.					
CONTROL					
En la entidad se prioriza la implementación de las acciones de control con la finalidad de mejorar el servicio a la comunidad.					
Las medidas de control adoptadas le permiten a la Alta Dirección implementar ajustes.					
Los jefes se caracterizan por hacer monitoreo a las tareas programas en base a los planes de gestión.					
Los jefes se caracterizan por brindar una retroalimentación sobre los aspectos de mejora a sus funciones.					

INSTRUMENTO 2**CUESTIONARIO DE PRODUCTIVIDAD LABORAL****Escala de Likert (1-5)**

Respuesta	Valor
Muy de acuerdo	1
Algo de acuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
Algo de desacuerdo	4
Muy en desacuerdo	5

Variable:	1	2	3	4	5
MOTIVACIÓN					
El área de trabajo es la adecuada para realizar sus funciones.					
La municipalidad ofrece descanso y horarios de labores adecuadas.					
Se encuentro motivado en su puesto de trabajo.					
Las funciones de mi puesto de trabajo son retadoras.					
Tus conocimientos técnicos demuestran eficiencia en el uso de los recursos de la municipalidad.					
Consideras que logras procesar y transmitir tus conocimientos en forma eficiente.					
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO					
Las funciones de su puesto de trabajo representan alta responsabilidad.					
La distribución de la carga laboral es equitativa.					
Se siente satisfecho al terminar y/o entregar un trabajo.					
Tiene autonomía en la ejecución de sus funciones laborales.					
Diriges exitosamente equipos de trabajo depositando confianza y delegando responsabilidades.					
Tu desenvolvimiento laboral es tomado como modelo a seguir.					

MANEJO DE CONFLICTOS				
Consideras que para negociar debes tener una actitud positiva.				
Respetas las opiniones y posiciones de tus compañeros de trabajo.				
Cuando se presentan conflictos, negocias de modo asertivo				
Si se presentara una confrontación, discusión, o mal entendido, Intercedes para conciliar la situación				
Mantienes la calma en situaciones desfavorables, tu estado de ánimo es estable.				
Cuentas con un adecuado manejo de tus emociones y culminas con el trabajo asignado.				
CULTURA ORGANIZACIONAL				
Existen valores que determinan la conducción de los colaboradores en la municipalidad.				
La municipalidad logra cumplir sus objetivos en beneficio de todos.				
En la Municipalidad observas un comportamiento ético, profesional, e independiente y desarrollo permanentemente de habilidades y competencias técnicas.				
Comprendes la importancia del logro de los objetivos de la municipalidad.				
Muestras compromiso con tus acciones, evaluando el impacto de tus decisiones.				
Cuentas con la capacidad para comunicarte con todos los niveles jerárquicos en la municipalidad.				

5	4	4	4	4	4	5	4	2	2	1	2	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5						
2	2	3	2	1	2	2	2	4	4	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2					
5	4	5	5	5	4	4	5	2	1	2	2	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5					
2	3	2	3	2	2	1	2	4	4	4	4	1	1	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2			
3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	4	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	
3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2		
2	2	2	1	2	1	1	1	4	5	4	4	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1			
3	3	4	3	4	4	3	4	2	2	2	3	3	4	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2