



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Supervisión y desempeño laboral en los servidores
públicos de una Municipalidad de Caylloma, Arequipa-
2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. Gutiérrez Pinto, José Alfredo

ASESORA:

Dra. Montaña Revilla, Fany Magdalena

SECCIÓN:

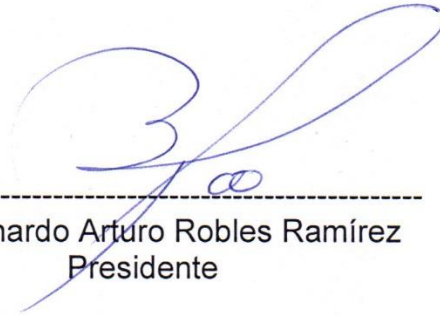
Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

PERÚ - 2018

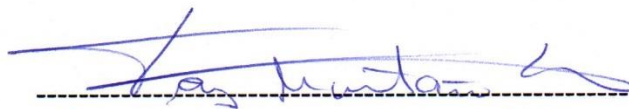
PÁGINA DEL JURADO



Dr. Leonardo Arturo Robles Ramírez
Presidente



Mg. Pilar Victoria Gálvez Galarza
Secretaria



Dra. Fany Magdalena Montaña Revilla.
Vocal

DEDICATORIA

A mi familia, muy en especial a mis padres, hijos y a mi esposa por su constante apoyo moral, y su comprensión en mi búsqueda de superar barreras y ser más competitivo en el mundo profesional.

José

Agradecimiento

A la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, por la oportunidad de ser mejor profesional.

Al personal de la Municipalidad de Majes por el aporte en el levantamiento de información.

A la Dra. Fany Montaña Revilla por su orientación y tesón permanente en el desarrollo de esta tesis.

El autor

Declaración de autenticidad

Yo, José Alfredo Gutiérrez Pinto, identificado con DNI 29604344, y estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada: "Supervisión y desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, Caylloma 2018".

Declaro bajo juramento que:

- 1.- La tesis es de mi autoría.
- 2.- He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3.- La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para algún grado académico previo o título profesional.
- 4.- Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.
- 5.- De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, octubre de 2018

.....
José Alfredo Gutiérrez Pinto
DNI N° 29604344

Presentación

Reconocidos miembros del Jurado: Me es grato presentar ante ustedes la tesis titulada “Supervisión y desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma 2018”, con la finalidad de determinar la relación que existe entre la supervisión y el desempeño laboral de los servidores públicos de dicho organismo estatal, en cumplimiento del Reglamento de Grado y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado Académico de Maestro en Gestión Pública.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación, quedo de ustedes atentamente.

El autor

ÍNDICE

Pág.

PAGINAS PRELIMINARES

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARACIÓN JURADA	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii

I. INTRODUCCIÓN	14
Realidad Problemática	14
Trabajos previos.....	15
Teorías relacionadas al tema	21
Formulación del problema.....	41
Justificación del estudio	43
Hipótesis	44
Objetivos	45

II. MARCO METODOLÓGICO	46
Diseño de investigación	47
Operacionalización de variables	48
Población y muestra.....	49
Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad ...	50
Métodos de análisis de datos.....	52

III. RESULTADOS	53
-----------------------	----

IV. DISCUSIÓN..... 64

V. CONCLUSIONES

VI. RECOMENDACIONES

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

VIII. ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia

ANEXO 2: Matriz de operacionalización de variables

ANEXO 3: Matriz de operacionalización del instrumento

ANEXO 4: Baremos

ANEXO 5: Instrumento

ANEXO 6: Ficha técnica del instrumento

ANEXO 7: Matriz de validación del instrumento

ANEXO 8: Alfa de Cronbach

ANEXO 9: Base de datos

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Planificación	54
Tabla 2: Organización	55
Tabla 3: Dirección	56
Tabla 4: Ejecución.....	57
Tabla 5: Retroalimentación	58
Tabla 6: Supervisión.....	59
Tabla 7: Cultura organizacional.....	60
Tabla 8: Competencias personales	61
Tabla 9: Clima laboral	62
Tabla 10: Desempeño laboral	63

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Planificación	54
Figura 2: Organización	55
Figura 3: Dirección	56
Figura 4: Ejecución.....	57
Figura 5: Retroalimentación	58
Figura 6: Supervisión	59
Figura 7: Cultura organizacional	60
Figura 8: Competencias personales.....	61
Figura 9: Clima laboral	62
Figura10: Desempeño laboral	63

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Operacionalización de variables	48
Cuadro 2: Distribución de la población y muestra	50

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, provincia de Caylloma, Región Arequipa 2018, con la finalidad de aportar y mejorar en la calidad de atención al usuario de dicha municipalidad y elevar recomendaciones.

La metodología de investigación es de tipo básica, descriptiva y correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal. La población y muestra es la misma, donde se trabajó con 90 servidores de dicha municipalidad solo del área administrativa. El instrumento aplicado para la obtención de los datos tanto para la variable Supervisión y la variable Desempeño Laboral fue el cuestionario de preguntas, utilizando 20 preguntas para cada variable, donde los servidores responden de manera precisa con respecto a la primera variable y sobre la segunda variable hacen una autoevaluación sobre su desempeño laboral que es permitido en la aplicación del instrumento. En el proceso de investigación se ha obtenido un R de Pearson de tipo correlacional significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Lo cual nos demuestra como conclusión que la variable supervisión está íntimamente relacionada de manera positiva con la variable desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, es decir que los servidores de dicha entidad son más productivos y se desempeñan mejor cuando existe supervisión.

La fundamentación para ello es que la supervisión es un procedimiento riguroso, estricto y que permite obtener resultados positivos en el cumplimiento del trabajo y el mejor desempeño laboral de los servidores, esto nos indica que, si existe una relación y un efecto antes, durante y después de la supervisión.

Palabras Clave: Supervisión, Desempeño laboral.

ABSTRACT

The present investigation has an objective to determine the relationship that exists between the monitoring and labor performance in public servants of the distrit municipality of Majes Arequipam 2018.

The methodology of basic, descriptive investigation of type and correlacional, with not experimental cross section desing, The universe that was used belonged to 90 servants of the above mentioned municipality of the administrative area. The instrument applied for the securing of the information so much for the variable supervision and labor performance is the questions questionnaire.

In the investigation process a R de Pearson of significant interrelation has obtained in the level (bilateral) 0.01 Which demonstrates to us like conclusion that the supervision is related instrincically in a positive way to the labor performance of the public servants of Municipality distrital of Majes.

The rationale for this is that supervision a rigorous strict procedure that allows to obtain positive results in the fulfiment of the work and better work performance of the servers, this indicates to us that if there is a relationship and an effect before, During and afther monitoring.

Keywords: Work performance, Human Resource Management.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

La función pública tal vez sea una de las labores más delicadas de llevar en estos tiempos por su complejidad en el desempeño laboral y los sistemas de supervisión que se aplican generalmente al año, sin embargo, se convierte en la prueba de fuego para muchos servidores porque de ello depende la capacidad y responsabilidad en cada área de trabajo.

Todos los servidores públicos están sujetos a permanentes procesos de supervisión, control, fiscalización y hasta sanción por parte de los superiores o por las normas estatales vigentes que tiene a su cargo las áreas de recursos humanos, por ello todo trabajador estatal debe estar muy bien preparado para desarrollar su función y contar con un desempeño laboral óptimo acorde con los intereses y lineamientos de la institución.

Por ello, el estado a través de sus organismos descentralizados ha implementado en cada institución pública un área de fiscalización, supervisión y en otros casos de Control interno, las ya famosas llamadas OCI, (Órganos de Control Interno), donde se procesa datos relacionados no solamente a los contratos y gestiones públicas, sino que también al personal, sus acciones, sus vinculaciones y sus productos finales frente a su cargo.

En ese sentido al pretender controlar la legitimidad y transparencia en las acciones y funciones del personal de una institución pública de estado se tiene que aplicar estrictamente un proceso de supervisión anual en cada una de ellas, en algunos casos hasta dos o más supervisiones por año.

Esta situación ha hecho que en diversas municipalidades entre ellas la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa y organismos estatales, apliquen trabajos de capacitación, supervisión y medición del desempeño laboral en los últimos años ya que la situación en esta Municipalidad sobre todo es muy deficiente, existe áreas donde no se lleva control, vigilancia, mucho

menos supervisión y los resultados como efecto en una mala o deficiente atención a los usuarios, existe un problema latente en esta municipalidad en cuanto a la calidad de servicios, procesos de supervisión y por ende un buen desempeño, el estudio nos dará una precisión de cuál es la relación o si existe relación entre estas dos variables muy importantes para la institución y el personal.

Viendo esta situación se desarrolla diversas estrategias dentro de la investigación con la finalidad de establecer claramente cuál es la relación que existe entre las dos variables estudiadas, supervisión y desempeño laboral en los servidores de dicha municipalidad que dicho sea de paso ha crecido vertiginosamente, no solamente en el aspecto administrativo, infraestructural y logístico, sino que también en el aspecto humano, capacitación y desempeño de los trabajadores.

1.2 Trabajos previos.

Luego de un análisis y revisión de trabajos relacionados al tema materia de la investigación a nivel internacional sobre la relación entre supervisión y desempeño laboral encontramos que; Dressler M. (2015) en su trabajo de investigación denominado "*Clima Organizacional y los sistemas de organización*", en español, para optar el grado de Doctor en ciencias administrativas de la Universidad privada Carnegie Mellon en el estado de Florida de América del Norte, mencionaba a la supervisión como; "el único proceso real y medible para obtener resultados positivos en el clima organizacional de una empresa americana", en los EE.UU. Su principal objetivo fue establecer qué relación existe entre el clima organizacional y los sistemas de organización de una empresa norte americana, donde los procesos de supervisión se llevaban a cabo de manera constante con la finalidad de establecer un régimen estricto no solo en los trabajadores, sino que también en los clientes.

La metodología que utilizó fue aplicar un cuestionario de preguntas a una población de 120 trabajadores de dicha empresa, con 20 preguntas claves estrictamente diseñadas en sus variables Clima Organizacional y Sistemas de organización, ello con la finalidad principal de medir en la empresa el grado de

relación entre sus dos variables y si con ello los trabajadores alcanzan o no los altos niveles de competitividad, competencia, posicionamiento y desempeño laboral. Dressler M, en su investigación ha obtenido una Rho de Spearman llegando a la conclusión, que sí existe relación entre sus dos variables con una normalidad de 0,01 bilateral que le permite afirmar que si se puede lograr mejores resultados en la imagen institucional de las empresas de otras latitudes del mundo, ya que en muchas partes los trabajadores no son capacitados, ni supervisados, evaluados o sancionados cuando se encuentran frente a toda una organización con cientos o miles de clientes detrás.

Ya lo decía el autor de este trabajo en sus conclusiones y recomendaciones de la tesis, que en efecto la supervisión es el único camino o procedimiento para alcanzar éxitos en el desempeño laboral o clima organizacional que al final de cuentas para efectos de una buena gestión pública o privada, viene a ser la herramienta vital para la consolidación de la empresa.

Otros autores en diferentes investigaciones aseveran que supervisar es capacitar, supervisar es controlar, supervisar es fiscalizar, es observar y medir capacidades, profesionalismo, destrezas laborales, etc.

Karasick A. (2014) en su estudio *“la supervisión organizacional y la satisfacción personal de los trabajadores de la Energy City Company”* 2012, Canadá, para optar el grado de doctor en ciencias administrativas, manifiesta que, “la supervisión organizacional es pieza fundamental para que los trabajadores se sientan satisfechos, empoderados y desempeñen de la mejor manera sus funciones dentro de la empresa y puedan expresar esa satisfacción hacia afuera” p (129). Su objetivo fue encontrar la relación existente entre la supervisión organizacional y la satisfacción personal, para ello utilizó un instrumento de medida y autoevaluación como los cuestionarios que le permitieron aplicar a una población y muestra de 110 trabajadores de la citada empresa canadiense, al final de su investigación se dio cuenta que estaba frente a una Rho de Spearman donde si existía una relación positiva entre sus dos variables.

Esto lo llevó a la siguiente conclusión; aplicada la investigación y el estudio se determina que si existe una relación marcada entre la supervisión

organizacional y la satisfacción personal de los trabajadores quienes se empoderan tanto que en acción que realizan dentro de la organización empresarial donde la supervisión va de la mano con eventos de satisfacción personal como; en los conciertos, juegos deportivos y competencias laborales que se dan cada año en diferentes estados, esto se convierte en una competencia de talentos, de capacidades empresariales y humanas, donde los trabajadores exponen y materializan todo su potencial humano, profesional y tecnológico, es decir que demuestran cómo es que dominan las herramientas informáticas, los procedimientos administrativos y logran grandes premios, diplomas, reconocimientos y hasta contratos nuevos por nuevas compañías y empresas; dicho en otras palabras es una guerra de talentos, es un foro de capacidades, algo que hasta ahora no se ha dado nunca en países bajos o en proceso de desarrollo.

Guillen A. (2018). En su tesis titulada *“Control administrativo y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima”* para optar el grado de maestra en Administración en la Universidad San Ignacio de Loyola, indica que *“Para evaluar el desempeño laboral se debe tener un grado de nivel de buen comportamiento, para ejercer un nivel de autoridad”* con lo cual busca dentro de sus objetivos alcanzar ver la relación que existiría entre el control administrativo y el desempeño laboral de los trabajadores de dicha empresa privada de venta y compra de combustibles e hidrocarburos en Lima - 2017. Para ello decidió hacer un trabajo de investigación muy prospectivo, de tipo transversal y correlacional, basándose en un diseño de investigación no experimental, aplicó una encuesta como técnica de recolección de datos y como instrumento utilizó el cuestionario, uno para medir el control administrativo que no era más que verificar la documentación entrante y saliente de la empresa y el tiempo de respuesta de la misma, frente al nivel de desempeño laboral, ambos con la finalidad de hacer una autoevaluación concisa, su muestra estaba enfocada en los trabajadores del área administrativa de la empresa (PECSA S.A.C.) donde laboran más de 200 trabajadores entre administrativos y obreros, teniendo un tamaño de muestra con la utilización de la fórmula estadística para una población finita en la que obtuvo una muestra de 162 servidores. En sus

conclusiones quedó establecida la relación entre el control administrativo y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa PECSA en Lima, año 2017, dando una validez de hipótesis principal de la investigación y afirmando que el clima organizacional es de vital importancia e interés para la empresa toda vez que sus trabajadores son la razón de ser, por lo tanto, si existe una relación entre sus dos variables.

Besseti J, (2015) realizó un estudio de investigación denominado "*Motivación y Desempeño laboral*", para optar el grado de maestro en gestión pública en la Universidad Privada Cesar Vallejo de Trujillo en el año 2015, con el objetivo de establecer la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal subalterno de una institución Armada del Perú 2015, la metodología del estudio fue realizar un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional cuyo diseño fue transversal, su muestra la conformó por 151 efectivos entre mujeres y hombres, siendo sus instrumentos la escala de motivación laboral y el cuestionario de desempeño laboral, los resultados que obtuvo con su investigación fueron que si existe una relación baja entre la motivación y el desempeño laboral ($r = 0,025$), cuyo nivel de significancia fue de ($\text{sig} = 0.761$). En sus conclusiones arriba que si es posible encontrar relación directa entre la motivación, y el desempeño laboral, que se puede reflejar no solo en trabajadores de una armada militar o no militar, sino que también esta relación se puede dar en otras instituciones del estado o del ambiente privado, ya que está casi comprobado que los trabajadores se sienten mejor y pueden desempeñarse mejor siempre y cuando exista un buen clima laboral, buena motivación y un control o supervisión constante, que le permita capacitarse, dedicarse de lleno a sus funciones y el cumplimiento de sus metas.

A mi modo de pensar si bien es cierto estoy de acuerdo con la investigación de José Besseti, discrepo en algunas observaciones puesto que la motivación va de la mano con los incentivos económicos, salariales y de calidad de vida, porque mientras un militar siga con los sueldos y propinas paupérrimas de la actualidad nunca estará completamente motivado, más allá de la pasión, vocación y ganas de servir a la patria.

Medina E. (2014). Realizó un trabajo muy escueto, pero relevante sobre *“Relación entre motivación y desempeño laboral del personal de enfermería servicio de cirugía Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa - 2013”*. Con la finalidad de optar el grado de Maestra de Gerencia en la Salud. Su estudio estaba orientado a encontrar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de dicha institución de salud, para ello aplicó como metodología la técnica del Cuestionario y una Lista de comparación obtenida bajo la observación documental. Luego de su investigación encontró que muchos de los trabajadores tenían escasos niveles de motivación para su desempeño laboral.

En ese sentido aplicó la r de Pearson entre las variables lo cual le dio un 0.8 y concluyó en que los indicadores de la Motivación sueldo, prestaciones, seguridad, clima laboral y aspiraciones personales no se convertían en motivaciones para los trabajadores, materia del estudio, Posteriormente se determinó que la Motivación en el personal de Enfermería del Servicio de Cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado tenía una relación directa con el Desempeño Laboral. Por ello indicó la inmediata aplicación de un estudio que busque los orígenes del bajo nivel de motivación para que éstos sean corregidos.

Pereyra L. (2017) En su trabajo de investigación *“Influencia y desempeño laboral en la satisfacción de los trabajadores de la Financiera Confianza de Arequipa 2017”*, para optar el grado de maestro en ciencias públicas, busca determinar el grado de influencia que podría existir en las dos variables, donde los datos que se tienen sirven como precedente informativo valedero para saber que es lo que pasa respecto de los trabajadores de dicha financiera local en la ciudad de Arequipa y esto permita a la vez mejorar y gestionar positivamente un clima laboral y talento humano óptimo para alcanzar las metas de la entidad, pero Luz Andrea Pereyra en su trabajo de investigación cita a Stoner J.; Freeman R.; y Gilbert, D. (1997) quienes indican que *“el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”*, una persona se siente conforme con la actividad

que realiza cuando existe un placer emocional en sus roles y funciones que le tocan desarrollar, (Loke 1996, enunciado por los investigadores Piero y Preieto 1996, se puede desprender este estado emocional depende mucho de la identidad de la persona con su trabajo, se encuentra inserto en sus propias acciones, condiciones y estados mentales, que desarrolla en el trabajo, es decir en una la cultura organizacional.

El estudio de desempeño laboral el cual se encuentra estrechamente ligado a procesos de capacitación y supervisión en el trabajo, tal es así que en las últimas décadas se ha venido trabajando mucho en este tema de la gestión pública y la administración interna de diversas entidades ya sean privadas o públicas dentro del área de recursos humanos. Para ello aplicó un instrumento tipo cuestionario para una variable (influencia y desempeño) y otro cuestionario de autoevaluación para la variable (Satisfacción laboral).

Las conclusiones a las que llegó el autor fueron que si existe una relación entre sus dos variables y que nos permite saber y ver que si hay una influencia directa entre supervisar y desempeñar una actividad, se da en cada trabajador u organización donde dirigen el proceso, de allí nace el motivo de conceptualizar este tipo de investigaciones que conllevan a mejorar la calidad de funcionarios, el mejor desempeño y la satisfacción laboral a raíz de la motivación, supervisión y capacitación constante.

1.3 Teorías relacionadas al tema

Supervisión

Según Marconi G. (2012), Italia, en un estudio de investigación sobre La Supervisión titulado; “*Supervisión y Talento Humano*” presentado en la Universidad de Bolonia, para optar el grado de doctor en ciencias administrativas, definía a la Supervisión como el proceso de control y seguimiento permanente que se realiza al desempeño y funciones de los trabajadores con el objetivo de observar y fortalecer dificultades laborales que deben ser atendidas, logrando medir y mejorar diversas tareas dentro de una organización. A esta definición debo precisar a mi modo de ver el tema, que la más clara y precisa muestra de los efectos de la supervisión se da o refleja en el talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores.

El autor se planteó un objetivo claro y fue encontrar qué correlación persiste entre la variable 1 supervisión y la variable 2 talento humano, La importancia de la supervisión recae en la propia entidad con efecto en los trabajadores y finalmente en los clientes o usuarios, respetando las normas, legislación, reglamentos, procedimientos, acuerdos y las políticas de la empresa que van desde la gerencia hasta el trabajador recientemente contratado, para ello los trabajadores están obligados a ser leales y conocer el trabajo del cual serán supervisados en cualquier momento, teniendo que enfrentar los problemas cotidianos e inmediatos de su área, esto ocurre en casi todas las instituciones especialmente estatales, sin embargo en las privadas los procesos de supervisión, control y monitoreo son más severos pero flexibles, es decir que se aplican con rigurosidad dando oportunidades al empleado para que pueda mejorar sus funciones y capacitarse en caso sea necesario.

La metodología que utilizó fue aplicar un instrumento valedero que permita conocer a ciencia cierta como se llevaba los procesos de supervisión en la empresa y como esto influía en el talento humano con la aplicación de otro cuestionario tipo autoevaluación, fueron 145 encuestas que aplicó el autor y utilizó la Rho de Spearman con un rango de +0.10 dándole una correlación positiva débil.

En la investigación se concluye que la variable supervisión si tiene una significancia y relación débil con el talento humano, es decir que la variable 2

es más independiente, mejor dicho, el talento humano está muy lejos de la supervisión, por ello se debe contar con un supervisor experto en la actividad que supervisará, deben de tener habilidad y técnica para instruir, desarrollar, dirigir y evaluar a sus subalternos. Usa dos lenguajes: Los supervisores se deben de comunicar en dos lenguajes diferentes que son: La comunicación ascendente y la comunicación descendentes. La ascendente para poder comunicarse con el personal administrativo, mediante indicadores y puntos de referencias típicamente administrativos. La comunicación descendente para comunicarse con el personal operativo, valiéndose de puntos de referencia conectados a las labores y a las técnicas utilizadas.

Cuando se supervisa se busca lograr objetivos concretos de eficacia y eficiencia en los trabajadores. José María Aguilar (2017), México, en un trabajo de supervisión denominado *“los retos del trabajador”* manifestó que “supervisar es un paso importante para determinar que relación se encuentra entre los trabajadores y su desempeño, en este trabajo de investigación descriptivo donde utilizó un instrumento con ficha de observación a una población de 60 trabajadores de una empresa, nos quiere decir que existe un procedimiento real de la organización de los procesos de supervisión, buenas prácticas de desempeño y buena laboral a raíz de la aplicación de todo un proceso de supervisión interna, con lo cual el personal aumenta su nivel de competitividad, y la calidad de sus servicios.

Concluye en su investigación diciendo que la supervisión tiene una gran dificultad en lo referente a su identificación y a su posición dentro de la empresa. Los supervisores no son personal operativo, pero tampoco es administrativo, son especialistas que se dedican a preparar herramientas de evaluación, entendimiento de las funciones ajenas y capacitar al personal con metodologías modernas que permitan acelerar el ritmo de productividad de las empresas.

Para Marconi G. 2012, en su trabajo de investigación *“Supervisión y proceso de control”* para optar el grado de Magister en ciencias administrativas, concluía que el seguimiento permanente que se realiza al desempeño laboral y funciones de los trabajadores es con la finalidad de observar y fortalecer dificultades laborales que deben ser atendidas.

Puede decirse que los supervisores son administradores colocados en la parte operacional, pero a diferencia de los realmente administradores, ellos no se comunican con otros de su par, sino con el personal operativo. Ellos no tienen el estatus del personal administrativo, y su relación social con ellos es limitada. Por otra parte, por lo general los supervisores son personal operativo elevado al cargo de supervisor, por lo que es bastante difícil que sean aceptados por sus subalternos, antiguos colegas. Por un lado, predomina la orientación hacia la tarea, cuando se relacionan con el nivel de administradores (“asegurarse de que este trabajo se haga”); por otro lado, la orientación hacia las relaciones, cuando se relacionan con sus subalternos (“trátennos como seres humanos y consideren nuestros sentimientos”); Todo esto implica que el supervisor tenga un conflicto de roles. Autoridad Limitada: En la actualidad los supervisores deben aplicar la autocracia en menor grado que sus antecesores, para poder adaptarse a las condiciones del mundo actual. Se deben adaptar a los sistemas de quejas y reclamos que implementan las empresas, en beneficio de los operarios y empleados. Además, también tiene que tratar y adaptarse con las limitaciones impuestas por las organizaciones sindicales. Los supervisores reciben presión por ambos lados, ya que representan a la patronal, pero a su vez a la masa trabajadora.

Danos J. (2010). En su publicación “Regulación Económica de los Servicios Públicos”, aclaró que los entes estatales están adscritos a los procesos de supervisión que se aplican son el Estilo autocrático, que es aquel en el que sin consultan con nadie, señalan o determinan las acciones a seguir, en forma categórica, imponen fechas de cumplimiento para luego someterlas a comprobación, se caracteriza por la exageración durante la toma de decisiones.

Planificación en la supervisión

Para una adecuada planificación que no es más que la programación e identificación de los procedimientos que se van a aplicar en un determinado proceso, se necesita contar con la identificación de las necesidades de lo que se va a supervisar, seleccionar el o los problemas identificados, determinar los requisitos de solución de problemas, elección de soluciones, se debe implantar

métodos adaptados o reales a la supervisión, obtención y evaluación de resultados, llevar a cabo las revisiones necesarias, con todas estas herramientas se puede iniciar un proceso de supervisión sin problemas dentro de una determinada organización.

Para Ackoff, L. (2009), de la Universidad Of - Pennsylvania EE. UU. En su tesis sobre "*Planificación y estándares de calidad laboral*" para optar el grado en Maestro en gestión administrativa, citaba a los elementos de la planificación como metodologías imprescindibles para los procesos de supervisión, entre los cuales enumero los siguientes; diagnóstico de la situación, selección y aplicación de estrategias y evaluación de los resultados, sin duda dichos elementos permitirán contar con una guía metodológica que permita conllevar una supervisión acorde con los intereses de la empresa, pero también de los trabajadores. Su objetivo era determinar que relación existe entre la planificación y los estándares de calidad laboral al interior de una organización, utilizando una metodología de aplicación de test de evaluación, tipo cuestionario de respuestas aplicado a una población de 110 trabajadores en días alternos, aplicado el instrumento y la estadística resultó que estaba frente a un rango de +0,51 (correlación positiva considerable).

Las conclusiones a las que arribó el autor en sus trabajo de investigación fueron que si existe una relación entre las dos variables y que las instituciones de los nuevos tiempos tecnológicos y sistematizados pasan por procesos administrativos que deben considerar a los planes y el control como dos acciones que van de la mano, no se podría realizar uno sin otro, entre sus recomendaciones figuran que sin planes no sabríamos qué controlar y mediante ellos podremos cerciorarnos de que los trabajadores están cumpliendo con sus funciones y que esto a su vez va a permitir un mejor desempeño laboral en los mismos.

Mártinez, J. (2011). Hizo una pregunta en la revista Gestión Lima Perú, ¿Qué opinas del presencialismo en el trabajo? Donde describió como es que se forman los supervisores para un proceso de supervisión y se constituyen en los responsables del cumplimiento de objetivos, en nexos entre la empresa y el mismo colaborador, llegando a desempeñar funciones que van desde la proyección, desarrollo, dirección y control que es el paso en que actúan de

observadores hasta los representantes de los jefes que pueden tomar decisiones y solucionar problemas relacionados con el bajo rendimiento o incumplimiento de tareas, proponiendo correcciones para alcanzar un buen desempeño laboral. Por ello la planificación en toda actividad de supervisión es preponderante, porque permite conocer lo que se va a aplicar dentro y fuera del proceso de supervisión, conocer el número de trabajadores a los que se va a evaluar, sus funciones y sus condiciones de trabajo, ya que muchas veces los trabajadores no cumplen con su misión porque no tienen un buen ambiente laboral, buenas condiciones de trabajo; esto quiere decir que no cuentan con equipos de tecnología avanzada, cursos de capacitación, orientación, etc, ello origina que los mismos trabajadores tengan miedo a la supervisión y por ende un bajo rendimiento en el desempeño laboral.

Todo trabajo incluso la supervisión se planifica, se coordina y se aplica, para obtener buenos resultados, la planificación es vital en todo proceso tanto de evaluación como de control, el personal al que se le aplica una evaluación requiere de un trabajo previo, es decir que los trabajadores necesitan estar preparados para enfrentar los retos de la evaluación, que en algunos casos puede ser mediante test evaluativos, control de objetivos, documentación verificable, alcances digitales, preguntas y respuestas orales que permiten mantener un diálogo fluido entre evaluador o supervisor y el personal involucrado, ello no garantizará alcanzar o mejorar un óptimo desempeño laboral ya sea a corto o mediano plazo.

Organización de la supervisión

Del Castillo, E (2004). En una publicación "El reto de gestionar el potencial de la organización", de la Revista "Perú Económico". Revista "Punto de Equilibrio". Año 13, No. 84, enero-marzo. Pp. 46-48. Universidad del Pacífico, 78- Apoyo Publicaciones; manifiesta que hoy más que nunca se requiere que tanto hombres, mujeres y líderes sean motivados con la finalidad de generar más y mejor desempeño laboral ya sea a través de métodos de supervisión los cuales deben y tienen la rigurosidad de mantener y aplicar un plan de organización, acorde a los intereses de la empresa a la que se va a supervisar, toda organización debe contar con claros objetivos de trabajo, los cuales son

realizados por los colaboradores y con el fin de comprobar realmente si se está cumpliendo con lo planeado y de mejorar lo que se viene realizando, por ello es que se lleva a cabo este proceso de supervisión a través de diversas acciones programadas y realizadas conjuntamente con la finalidad de lograr un eficiente desempeño laboral que conlleve a la organización a un nivel cada vez más alto y competitivo.

Para lograr ello se requiere que se guíen por los principios para determinar las estrategias que nos permitan llegar a conclusiones claras y precisas para juzgarlas posteriormente, o reglas o experiencias tan puntuales que llegan a ser aceptadas como normas.

Estrada V. (2016) Cubano, profesor y consultor gerencial y académico, en su trabajo científico para optar el grado de doctor en ciencias administrativas realiza la investigación *“Supervisión y supervisores”* en la Universidad de La Habana – Cuba, donde indicaba que *“todo proceso de supervisión está conceptualizado en los precedentes de la normatividad laboral vigente”*, a ello se añade que la organización en la supervisión suele ser más efectiva cuando se orienta por normas técnicas y tienen sus orígenes en las experiencias. El objetivo del estudio fue determinar el grado de relación entre la variable supervisión y el trabajo de ellos supervisores, donde los colaboradores tienen diversas idiosincrasias, costumbres, formas de desempeñar los trabajos, y no por ello se les considerará diferente, por el contrario se le brindará la oportunidad de expresar sus habilidades, de ser creativos todo con el fin de lograr los objetivos; la metodología utilizada fue la ficha de observación y cuestionario con una muestra de y población de 90 supervisores.

Como parte de la conclusión del autor se desprende que si existe una relación positiva muy fuerte (+0,75) entre la supervisión y los supervisores, caso adverso estos actos pueden ser reevaluados mediante la utilización de métodos y hechos científicos basados en el trabajo, el trabajador y los procesos de trabajo objetos de supervisión.

La evaluación de estos y otros procesos de supervisión se dan si las acciones han sido desarrolladas con eficacia y con economía no solo de los recursos sino también en los tiempos y los esfuerzos, es aquí donde aplicamos los métodos o técnicas, con la finalidad de obtener un mejor desempeño laboral

acorde con los objetivos trazados por la empresa, ligados estrechamente con la supervisión.

Dirección de la supervisión

Para Guadalupe Ruiz P. (2012) México, en el trabajo de investigación *“Dirección y Supervisión de los trabajadores de una empresa”* en la Universidad Autónoma de México, para optar el grado de Magister en ciencias gerenciales, anotaba que *“cuando se aplica un proceso de supervisión dentro de una organización empresarial se debe tener en cuenta que se requiere de un norte, una dirección establecida hacia donde apunta la supervisión”*, ello nos hace pensar que se debe tener en cuenta cual es el objeto del proceso, los niveles del mismo, las estrategias que se van a aplicar, quienes lo van a dirigir, como, cuando y donde, pero su objetivo era medir la relación existente entre dirección y supervisión de los trabajadores de dicha empresa, para ello tuvo que utilizar un muestreo y población de 200 personas, 40 preguntas como instrumento para posteriormente encontrar una relación positiva perfecta, es decir con un rango de +0.91, con lo cual concluye que si verdaderamente existe relación entre sus dos variables, y recomienda que estos son temas que se convierten en preponderantes para dirigir y llevar a cabo una supervisión, los que integran esta comisión se convierten en una especie de jueces quienes en todo momento se encuentran listos a aplicar métodos que conlleven a determinar cambios en todo sentido de la supervisión.

Caravedo, B (1999), En su artículo *“Responsabilidad Social y Empresarial”* publicado en la Primera edición. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación y Servicios para el Desarrollo (SASE). Ya hablaba del aspecto social y empresarial bajo la premisa de la supervisión, donde indicaba que si la supervisión cuenta con una dirección, con un norte y una debida orientación, a cargo de uno o varios representantes que merezcan el respeto y la autoridad requerida, se obtenía como resultados un mejor desempeño laboral y buen clima organizacional, es decir que la dirección en la supervisión se canalice desde los niveles que posee el supervisor, se refiere a niveles académicos, profesionales, experiencia, data, currículo, etc. Entonces estaremos hablando de un proceso limpio, digno, leal, real, consensuado y aplicado bajo un trabajo

planificado, consensado con quienes integran el equipo de supervisión ya que este proceso es tan delicado como tomar con pinzas un embrión, pues el supervisado exige un clima de seguridad antes, durante y después de la supervisión. En pocas palabras la supervisión debe estar dirigida por personas notables ya sean de afuera o dentro de la organización, deben ser personas probas, que merezcan la atención y admiración del personal donde se va a aplicar la supervisión y esta tenga una repercusión favorable en su desempeño laboral.

Quienes tienen a su cargo el proceso de supervisión tienen una gran responsabilidad dentro de la empresa o institución que se está supervisando, pues ellos componen un grupo de trabajo selecto, delicado y deben ser los más probos en la materia a la que se va a dirigir la supervisión, muchas veces solo se supervisa desempeño laboral, otras veces conocimientos, otras tecnología aplicada, pero generalmente se supervisa funciones y cumplimiento de metas, es allí donde los trabajadores tienen mayores problemas de cumplimiento de funciones, muchas veces incluso por desconocimiento de las mismas, es allí precisamente donde los supervisores aplican con mayor rigurosidad los procesos de supervisión, es decir en tiempo, lugar y dimensiones de supervisión, esto implica que muchas veces la supervisión tenga que ser inopinada, para así garantizar que este proceso no de un resultado esperado. Empero generalmente en las instituciones públicas los procesos de supervisión son comunicadas con 48 hasta 72 horas de anticipación, con ello el trabajador tiene tiempo de componer y ordenar sus informes y resultados mensuales.

Las personas que dirigen una supervisión son capacitadas previamente en los diferentes temas que va a supervisar, no siempre se cuenta con personas o profesionales idóneos para dicha labor, se sabe que es un trabajo de mucha responsabilidad, puntualidad, esmero y sobre todo de conocimiento, de ello depende que los resultados de la supervisión y la confianza de parte de los supervisados, ello les genera confianza, tranquilidad y aceptabilidad, herramientas exigibles para dirigir un proceso de supervisión.

Ejecución de la supervisión

Gento M. (2011), Madrid España, de la Universidad Nacional a Distancia – en su tesis de investigación *“Ejecución y Supervisión de los procesos laborales”*

para optar el grado de doctor en ciencias humanas, sostenía que la supervisión debe en una gran filosofía laboral que permita medir el grado de supervisión y la pre disponibilidad de los trabajadores, al trabajador y a los procesos de trabajo, para ello se requiere que la ejecución del proceso sea transparente, ágil y verídico, así la ejecución de la supervisión es el proceso mismo de la aplicación de una metodología conlleva a generar confianza sobre las funciones de los trabajadores a quienes se les está supervisando. Su objetivo era medir cual era la relación entre la ejecución y la supervisión de los procesos laborales de una institución, para ello tuvo que utilizar como metodología la aplicación de un instrumento común llamado el cuestionario y la ficha de observación, así mismo utilizó una serie de datos, encuestas, preguntas y materiales que sirven para conocer el nivel de funcionabilidad del supervisado, el cumplimiento de sus metas, desempeño laboral, objetivos y las falencias que se puedan desprender a partir de la supervisión.

El proceso de supervisión debe ser creativo tomando en cuenta las condiciones de los trabajadores en sus implementos de trabajo, guías laborales, si cuentan o no con los equipos e instrumentos adecuados para el normal desempeño laboral, entonces una vez conocido todos estos y otros detalles del trabajador se puede aplicar la supervisión dentro de un clima estrictamente amical, es decir que el trabajador no piense que lo quieren despedir, muy por el contrario que se busca incrementar su nivel de productividad, su empatía y competitividad, anexo a su desempeño laboral, para que ello sea reflejado en la calidad de servidores dentro de la empresas y que además se irradie un mejor y preciso concepto de servicio.

Los resultados de la investigación determinaron que si existe relación positiva entre las dos variables y que cuando se aplica la supervisión se debe tener en cuenta el grado de aceptabilidad por parte de los trabajadores quienes finalmente son los que participaran de dicho evento, por ello es que cuando se ejecuta estos procesos primero se tiene que hacer un trabajo de sensibilización, de acercamiento con los trabajadores, para prepararlos hacia una evaluación que no genere miedo, que no motive desconfianza, muy por el contrario los incentive a superar retos, enfrentar dificultades y generar un nuevo clima dentro de la organización.

Para ejecutar estos procesos se estudia los casos laborales, contractuales, individuales y colectivos, ya que la supervisión muchas veces es personalizada porque todos los trabajadores no desempeñan la misma labor, algunos son de logística, otros de áreas verdes, otros de planificación, etc. Por ello es que se debe preparar fichas técnicas por separado, no todos se encuentran en las mismas condiciones laborales, no es la misma supervisión que se aplica a la secretaria, que, al vigilante de una empresa, son supervisiones distintas de acuerdo a sus funciones y responsabilidades.

El personal que aplica la supervisión debe estar preparado, debe dominar los temas inmersos que implican el conocimiento de las funciones, el logro de objetivos y las dimensiones que pertenecen al marco legal laboral del área, empresa o institución que se va a supervisar.

La retroalimentación en la supervisión

Todo lo que queda en el pasado puede y es aprovechable por grandes y selectos científicos que solo buscan recoger experiencias sean buenas o malas, son muy útiles para ellos porque se centran en como retracción o feed back en inglés y genera data o experiencia acumulada.

Isaac J. (2010), España, de la Universidad Autónoma de Madrid, en su investigación "*La Psicología y la retroalimentación positiva*" para optar el grado de doctor en Psicología aplicada, dejaba en claro que la retroalimentación en la supervisión puede variar significativamente dependiendo de las condiciones de cada trabajador. En este sentido la retroalimentación positiva está asociada a procesos de evolución crecimiento o cambio, donde el sistema se inclina hacia un nuevo equilibrio. El objetivo en la investigación era de encontrar o no una relación entre la Psicología y la retroalimentación positiva de un grupo de empleados de una empresa.

Toda supervisión tiene un efecto que puede ser favorable o desfavorable según las fórmulas y metodología empleadas en su aplicación y las experiencias obtenidas, a partir de estas premisas se puede precisar que es probable que las experiencias obtenidas nos pueden retroalimentar con la finalidad de modificar procesos, mejorar la aplicación de la supervisión y tener un back up

de las enseñanzas que nos deja todo proceso de supervisión, pues el hombre siempre está pendiente de lo que pasó, de cómo le fue al otro, que enseñanza nos dejó el pasado, para con esos datos retroalimentarse y superar metas posteriores que generen un clima laboral óptimo y un mejor desempeño laboral dentro de la organización. La muestra utilizada por el autor fue de 80 personas y aplicó un cuestionario de preguntas con respuestas objetivas.

La retroalimentación es un proceso que permite a los trabajadores guiar sus conocimientos hacia experiencias de otros empleados, de personas que han pasado por esas funciones y labores, aquellos cargos que periten conocer mejor el desempeño laboral antes de una supervisión, es el acopio de conocimientos que le permite al empleado de una organización desempeñarse mejor dentro de la empresa, aplicar los temas y metodologías exactas y precisas para solucionar problemas en el cumplimiento de las funciones.

Finalmente el autor concluyó que si existe una correlación positiva entre la Psicología y la retroalimentación en los empleados de una empresa, así mismo la temática que el trabajador aplica en sus funciones permite ir obteniendo un registro que a posterior le permitirá hacer uso de aquellas herramientas como consecuencia de las huellas que va dejando la labor diaria, es decir que el mismo trabajador se retroalimenta de su propia información y experiencia ganada con el paso de los años y los casos que le toca resolver. Por ello se dice que toda aquella persona que se retroalimenta se convierte en experta porque le permite repetir una y mil veces el procedimiento que conllevó a la solución de un problema dentro de la organización, ello también se conoce como desempeño laboral o capacidad funcional.

Desempeño laboral

Ruiz, I. (2008) define al Desempeño Laboral como, el nivel de rendimiento del o los trabajadores mientras desarrollan sus labores dentro de una organización, con implicancia preponderante a factores que intervienen directa e indirectamente. Esta definición la encontramos en su tesis denominada "*Motivación y desempeño Laboral*" (2002), presentada en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, para optar el grado de Maestro en ciencias administrativas. A ello debemos agregar que el desempeño laboral es la consecuencia de diversos factores como; la satisfacción laboral, el clima y

ambiente laboral, la dedicación, pasión y profesionalismo que los trabajadores aplican a sus funciones y su rutina diaria, el objetivo de esta tesis era encontrar la relación entre motivación y desempeño laboral, utilizando una metodología en base a la aplicación de encuesta a los trabajadores de una fábrica. Así llegó a la conclusión que si existe dicha relación positiva con una Rho de Spearman con un rango de 0.50 dando como recomendaciones que correlación debe ser alimentada por procesos y ciclos de charlas, capacitaciones constantes, pasantías, incentivos y reconocimientos internos y públicos para que el trabajador alcance un nivel de desempeño laboral optimo y duradero.

Sin embargo, Según Morgan J. (2015) de la Universidad Fidelitas Costa Rica y profesor de administración de negocios en la misma universidad, en su trabajo de investigación “ *La Evaluación del desempeño laboral en las empresas y la resiliencia 2015*)”, para optar el grado de doctor en ciencias públicas, manifiesta que el desempeño laboral mejora cuando hay una pre disponibilidad del trabajador dentro de la organización, así mismo se puede afirmar que el desempeño laboral es la capacidad que posee para realizar sus acciones y responsabilidades dentro y fuera de la organización. El desempeño laboral se mide precisamente con las pruebas de supervisión, capacitación, actualización de datos, cursos y aptitudes de los empleados con la finalidad de logara objetivos institucionales, objetivos colectivos y la consecuente generación de resultados positivos. La metodología aplicada como en los casos anteriores fue la de aplicar instrumentos conocidos y de mejor aceptabilidad por los trabajadores, como es el cuestionario, que fue cotejado en una población de 120 servidores, arrojándole un resultado positivo de correlación con rango +0,75.

Concluye el autor afirmando que si existe una correlación entre sus dos variables y que además es necesario evaluar constantemente el trabajo de los trabajadores de una empresa para conocer sus estado y pre disponibilidad a la resiliencia, así es como se perfilará el trabajo de un funcionario, empleado o persona que pertenece a una institución, empresa o entidad ya sea pública o privada hacia un buen desempeño laboral, por ende la empresa se dirige hacia una excelencia laboral y sus trabajadores pueden gozar de un buen desempeño laboral con la consecuente orientación hacia los usuarios o clientes que

finalmente son ellos quienes van a lograr que la empresa sea o no prestigiosa, ya que la voz u opinión de los clientes fuera de la organización es la mejor carta de presentación de la empresa y son quienes permiten consolidar a la empresa ante la sociedad, clientes y público en general.

¿Qué permite medir el desempeño laboral?, Esta interrogante tiene que ver mucho con la supervisión, control y capacitación, preparación de materiales y temas sobre las funciones y objetivos tanto de la empresa como del trabajador de una determinada empresa.

Cartaya A. (2005) en su investigación *“Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana- Editora Política”* (2009), para optar el grado de doctor en gestión administrativa, argumentaba que, *“la única manera de medir el grado de desempeño de un empleado, de un grupo laboral de una determinada área de trabajo, es mediante los mecanismos de una evaluación inmersa en un proceso de supervisión, control, tratamiento de las funciones y obligaciones de los trabajadores”*.

Para ello aplicó una encuesta a los 150 trabajadores de la empresa, ya que su objetivo era medir o determinar el grado de relación entre estas dos variables; capital humano y sistemas de gestión, así el cumplimiento de metas implica que el trabajador se encuentre primero en un clima laboral óptimo que disponga de las herramientas necesarias y finalmente que pase por una serie de aprobación de cursos de capacitación, sensibilización, identidad institucional y todo un proceso constante de evaluación, control y supervisión. Así el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa sea pública o privada podría estar garantizado, más allá si los resultados de la supervisión sean o no favorables a la empresa, es decir que, si los trabajadores son capacitados, supervisados y los resultados son negativos, se puede decir que son otros factores los que podrían estar fallando.

Efectivamente en sus conclusiones el autor manifiesta que si es probable la existencia de una correlación positiva entre las dos variables aplicadas en el estudio y que la idoneidad demostrada en un proceso de supervisión y que conlleva a un desempeño laboral aplicado y óptimo, se basa bajo el principio por el cual se rige la administración para la determinación del ingreso de los

trabajadores, empleados y funcionarios de una organización, todo ello demuestra que se debe tener en cuenta una serie de elementos como:

- Eficacia laboral.
- Eficiencia en las labores cotidianas.
- Respeto por las normas internas de la institución.
- Puntualidad y exigencias mínimas de laboriosidad.

Ruiz, M. 2008, define al rendimiento laboral como el conjunto de acciones que cumple un servidor mientras cumple con su labor dentro de la organización, afectado por diversos factores que intervienen directa e indirectamente.

Es necesario que el desempeño laboral en una entidad identifique el número de trabajadores a quienes se les ha capacitado y han superado barreras, sus funciones que no dejen de ser simples rutinas, sino que además se conviertan en retos diarios, el reglamento interno que debe estar publicado y mentalizado en cada pensamiento de los trabajadores, para que teniendo en cuenta a diario el reglamento se pueda evidenciar el cumplimiento fiel a esas normas internas, los objetivos por áreas, los potenciales y debilidades de los trabajadores, pero también de la empresa, pues la empresa es una pieza clave para promover el mejor desempeño laboral de sus colaboradores, si una empresa dedica tiempo y dinero en su capital humano, es probable que obtenga buenos resultados y por ende buen desempeño laboral, la remuneración también está ligada a un mejor desempeño, las pasantías, incentivos, viajes, premios y menciones públicas o reconocimientos a los trabajadores más destacados inter relaciona cada vez más con la búsqueda de resultados, cumplimiento de metas, identidad con la empresa, pues ha quedado demostrado que un trabajador bien remunerado, cuenta con los recursos para capacitarse, dedicarle más tiempo y esmero a su trabajo, por ende a la organización, sin embargo hay quienes argumentan que a mejor remuneración, menor rendimiento, a pesar de las supervisiones que puedan existir en una empresa, si el trabajador es muy bien remunerado va cumplir y demostrar mayor identidad con la institución, entonces vemos que no siempre la tendencia para que exista un buen desempeño laboral va de la mano con la supervisión, sino que también con los incentivos, las motivaciones y otros muchos factores los que influyen y participan

directamente con el desempeño laboral, los trabajadores necesitan impulso profesional, deontología, enseñanza, pluralidad y ejemplo de parte de los superiores, esta última es la más importante, ya que el ejemplo es como su nombre lo dice es el proceso por el cual nace el interés de seguir acciones y comportamientos dentro de la empresa.

La Cultura organizacional

Chiang, M. & Nuñez A. (2010). En su trabajo de investigación *“Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción labora” volumen 2 de Biblioteca Comillas, Economía. España.* Definía a La cultura organizacional como el conjunto de esquemas, documentación acorde con las funciones y sus capacidades que demuestren un clima de nivel organizacional que permita conllevar a alcanzar objetivos.

La cultura organizacional es la forma mediante la cual los integrantes expresan su forma de ver las acciones que realizan dentro de la misma y lo constituyen en el elemento distintivo que les permite diferenciarse de las demás, podrán ser tan sólidos esos rasgos que impulsan a la identidad y a marcar conductas entre ellos mismos y que los motiva al mejoramiento sin temor al cambio.

Según. Bartolie, A. (1992). Barcelona – edición Paidós, de la Universidad Autónoma de Barcelona, en su investigación sobre *“Cultura Organizacional y eficiencia laboral”* para optar el grado de maestro en ciencias culturales y humanas, precisaba que la cultura en una empresa se manifiestan con los valores relacionados a su historia, las personalidades y profesionales que pasaron por ella y destacaron por sus actos, orientadas a luchas de poder tanto ante la patronal o entre ellos mismos por distinguirse uno de otros, entrando a la competitividad de esfuerzos.

Calderón, G. (2003). Habla sobre Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. (Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), encontrando una relación directa entre Cultura Organizacional y eficiencia laboral, luego de realizar diversos estudios y estadísticas que le permitieron establecer dicha correlación, sin embargo, otro autor anónimo que publicó conceptos de investigaciones sobre cultura

organizacional en la revista Cátedra TPM (2007) - Argentina, manifiesta en un trabajo de investigación sobre el mismo tema y las mismas variables que:

Cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y mitos, que se han ido formando durante la convivencia laboral, aunadas las políticas, supuestos, comportamientos y el lenguaje que pasan a ser la referencia para todo lo que se hace y se piensa en una organización y que las distingue de las demás, como son un referencial, no se puede tratar como un tema puntual, sino que definen las prioridades y preferencias de los individuos que la conforman. Pg.23.

La definición de Schien, E. (1985). La cultura empresarial y el liderazgo. España, Plaza & Janes Editores, el concepto cultura es el mecanismo que conjuga creencias, costumbres y actitudes de los trabajadores en torno a una o varias funciones dentro de la organización, lo cual permite generar cambios y aptitudes positivas que exige la función laboral.

Al analizar la cultura organizacional podremos resaltar la pieza fundamental de este proceso es el grupo humano interno, quien es el que posibilita que se refuerce esa identidad, que supervivan sus costumbres, sus políticas, y que dará fe de todo lo acontecido, ya que la cultura no es maleable, físicamente, claro que puede variar, pero por efecto de sus mismos creadores, por el cambio de sus comportamientos, de sus estrategias para afrontar diversos actos.

Las Competencias personales

Ante el incumplimiento de la retribución que debe ofrecer la institución se debe considerar el mejoramiento de la atención al cliente, como estrategia de solución de problemas y se debe tener en cuenta que conseguir un nuevo cliente es el equivalente a cinco veces el de mantener contento al que se ha ganado, generalmente tres personas tendrán un buen concepto de satisfacción si se atendió correctamente a uno y si se mal atendió a uno serán nueve los descontentos. Barlow, M. 2000“Una queja es un regalo” Barcelona.

Son la expresión de la formación no sólo académica sino de la educación, habilidades y experiencias, reunidas y pertenecientes a un individuo, de acuerdo a la norma ISO 9001.

El término competencia reúne a varios factores como la educación, formación, habilidades y experiencia adecuadas que determinan las competencias personales que se necesitan para que el personal que va a desempeñar labores lo cumpla con eficiencia y eficacia y que al final van a garantizar que la utilización de diversos recursos sea utilizada con economía.

Con respecto a la Gestión por Resultados está considerado ILPES Naciones Unidas. (2003). *“Seminario Gestión pública por resultados y programación plurianual”*. El cumplimiento de las obligaciones de parte de los contribuyentes les genera ciertos derechos como el de exigir la retribución de estos, lo cual se debe ver reflejado en la ejecución de obras y la prestación adecuada de servicios, siempre tendientes al mejoramiento. En el proceso de gestión de recursos públicos la administración por resultados consiste en priorizar el logro de los objetivos estratégicos generales y específicos. Y para ello también se incluirá la evaluación del desempeño como vinculante a los objetivos inicialmente establecidos.

Por lo que, los clientes o contribuyentes, en este caso vienen a ser el principal activo de la institución ya que son los aportantes de recursos que deben obtener la retribución en el mejoramiento de sus servicios y para evitar el surgimiento de problemas o roces es hacer las cosas bien y que el personal esté preparado para reaccionar apropiadamente, mediante la concientización de la responsabilidad de atender eficazmente las quejas de los vecinos, el aplomo suficiente para tomar decisiones (dentro de ciertos límites) necesarias para solucionar conflictos.

Por otro lado, el Desempeño laboral está entendido como la evaluación del desempeño, que busca conocer cómo se desarrolla la gestión del rendimiento de los trabajadores, utilizando estrategias que permiten canalizar los resultados con la finalidad que los trabajadores logren alcanzar sus metas y objetivos dentro de su organización para plasmarlos en el cuadro de sus funciones y así mejorar la calidad y competitividad de su labor.

El clima laboral

Se define al Clima laboral como como los componentes que brindan tranquilidad, seguridad y bienestar físico y mental al empleado dentro de la organización, considerando diversas percepciones que tienen los trabajadores al respecto, definido por Chiavenato (1994).

Según el concepto de Fernández J. (2007), Perú, en una publicación local, "Los retos laborales" Lima, manifiesta que no hay nada mejor que la identidad para generar un buen clima laboral. Entendemos que el clima forma parte de la cultura organizacional, es el medio ambiente humano y físico donde los trabajadores de distintas áreas tienen diversas percepciones y costumbres de este y cuando la comunicación es fluida y abierta llegan a sentir orgullo por la pertenencia, que generan un buen clima entre todos los integrantes a tal punto que llegan a auto exigirse responsabilidades y hacen que aumente la productividad de la empresa, generando satisfacción.

Los altos niveles de dirección de una organizacio0n son los generadores del terreno adecuado para el desarrollo de un buen clima laboral y de su cultura, ya que con sus sistemas asumirán políticas de gestión de recursos humanos involucradas con la adecuada racionalización del personal, y de tratamiento para la satisfacción de estos.

Amorós, E. (2013). En su publicación sobre "*Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencias de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo*". Indica que el desempeño laboral es la forma en que cada trabajador ejecuta sus labores, y que puede ser evaluada aplicando diversos procedimientos entendidos que conllevan a mejorar la funcionabilidad de los trabajadores y sus metas. El hecho de que el jefe reconozca el esfuerzo y el trabajo hará que el subordinado se sienta valorado y optimice el rendimiento laboral, convirtiéndolo en personal idóneo, hará que manifieste sus competencias laborales incluidas los valores emotivos y que permiten obtener datos positivos. El desempeño laboral también supone, la comprobación de idoneidad del trabajador, el sabor cumplir con sus horarios y demostrar cualidades que van desde la formativa académica hasta los comportamientos y actitudes ante el desarrollo de funciones.

Según Chiavenato, I. (2007) de la City University Of Los Ángeles EE. UU. en su tesis *“psicología y Clima laboral”* para optar el grado de doctor en psicología humana, define al Clima laboral como el conjunto de condiciones laborales para el rendimiento del trabajador con búsqueda de motivos para encontrar el ambiente adecuado donde se pueda proponer cambios para la satisfacción y el desempeño laboral, su meta era encontrar la relación existente entre la psicología y el clima laboral, aplicando una metodología de investigación mediante la utilización de cuestionario para ambas variables, su población muestra fue de 90 trabajadores de una institución pública de Los Ángeles, obteniendo como conclusión que si hay una estrecha correlación entre sus variables y que el trabajo de supervisión no debe hacerse arbitrariamente, el trabajador debe recibir retroalimentación de las acciones que estuvieron mal realizadas para mejorarlas de propia voluntad, de acuerdo a sus perspectivas de trabajo y no por imposición, con lo que finalmente se podrá evaluar la idoneidad, la puntualidad y respeto a las normas laborales durante un período de tiempo determinado y del esfuerzo puesto para el cumplimiento.

Arias P., Walter L., Justo Velarde, Oscar. (2013). *Publicó un artículo titulado: “Satisfacción Laboral en los Trabajadores: Un Estudio Comparativo”*. Realizado en la Universidad Católica de San Pablo - Arequipa, Perú, donde el clima laboral se determina con la aplicación de estrategias de comunicación, niveles de superación, retos y funciones claras que deben de desempeñar los trabajadores de una determinada empresa, esto se anexa a la calidad de empleados, conocimientos y empatía de cada uno de ellos, considerando que se debe mantener una cordialidad interna y externa en la organización, de manera tal que el clima laboral no solo se sienta hacia adentro, sino que también hacia afuera.

Los clientes y usuarios de una institución son pieza clave para medir ese clima, cuando una empresa clasifica y capacita a sus trabajadores le permite conocer quién es el más idóneo, el más amable para colocarlo frente al público, quien es el más puntual para entregarle las llaves de ingreso, quien es el más alegre para encargarle acciones de sensibilización, camaradería, etc.

Estas apreciaciones son determinantes porque permiten conocer al trabajador, sus habilidades, sus capacidades, virtudes y debilidades y según ello poder evaluarlo, ubicarlo, capacitarlo y entregarle mayores responsabilidades dentro

de la empresa. Y qué pasaría con aquellos trabajadores que en la evaluación demuestran debilidad, inseguridad, desazón, apatía, o enojo; a ellos se les induce un seguimiento de superación de dificultades, orientación psicológica, acompañamiento profesional y aplicación de estrategias que conlleven a superar dichas dificultades.

1.4 Formulación del Problema:

Problema General:

¿Qué relación existe entre la Supervisión y el Desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma, Arequipa 2018?

Preguntas específicas:

- ¿Cuál es el nivel de la supervisión que tienen los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes - Caylloma, Arequipa 2018?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral que tienen los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma, Arequipa 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y la planificación, en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes-Caylloma, Arequipa 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y la organización, en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma, Arequipa 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y la dirección de la supervisión, en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma, Arequipa 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y ejecución de la supervisión, en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma, Arequipa 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y retroalimentación de la supervisión, en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma, Arequipa 2018?

1.5 Justificación del estudio

El presente estudio de investigación se realiza por que en la administración pública del estado peruano en los últimos tiempos se ha visto degenerada, debilitada y hasta vulnerada por actos irregulares de corrupción y desconfianza de los usuarios, por ello es que se realiza este estudio para determinar si existe o no relación entre los procesos de supervisión y el desempeño laboral de los servidores públicos, actividad que se desarrolla cada año en la Municipalidad distrital de Majes - Caylloma Arequipa.

Esta investigación se justifica porque se requiere saber a ciencia cierta si los procedimientos de supervisión en dicha municipalidad tiene un efecto directo o no con la calidad del desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, donde se pretende desarrollar el capital humano, las competencias laborales, la calidad de servicio y atención al público o usuarios, cumpliendo una serie de requisitos y normas vigentes, de tal manera que sea la base principal para llegar a la excelencia; considerando también dentro de sus estrategias el potenciar, valorar y desarrollar y fortalecer las capacidades de los trabajadores, fomentando una adecuada actitud hacia el desempeño de sus labores, considerándolo a este último como una herramienta de gestión para mejorar la calidad del servicio que se presta a toda la población que está bajo la jurisdicción de esta municipalidad, para ello es que nos servirá la información de este estudio.

Así mismo, gracias a este estudio nos permitirá conocer el grado de relación existente entre la supervisión que se aplica al personal administrativo de la Municipalidad distrital de Majes y el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores y su consecuente impacto en los usuarios.

La investigación permitirá además que los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes adquieran un sentido de identificación por la institución y por su labor que realizan, para tomar medidas correctivas donde este fallando el proceso y generar cambios en la eficacia y productividad de los trámites institucionales.

También servirá a la institución porque se conocerá las razones por las que existe deficiencia en el desempeño laboral y se podrá orientar a los gerentes

cómo ejercer mejor su función supervisora. Ello es de provecho para el trabajador porque se le da las bases teóricas para mejorar sus funciones que viene realizando y cómo debe ser la forma de desempeñar su trabajo para que sea satisfactorio y lo motive a la autoevaluación, corrección y competitividad. Para determinar estas causas y efecto y la relación existente entre estas dos variables, se realizó el estudio que tiene su origen en el planteamiento de hipótesis que permitió dar origen a la formulación de preguntas, definir objetivos, generar un instrumento de recolección de datos que facilitó la información requerida a partir de la identificación de variables evaluadas, donde los trabajadores responden a un cuestionario de la primera variable, (supervisión), y otro cuestionario de la segunda variable (desempeño laboral), donde el servidor hace una autoevaluación de sus funciones y desempeño, el cual es permitido aplicarlo desde el punto de vista estadístico para la obtención de datos.

1.6. Hipótesis

Hi: Existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma, Arequipa 2018?

Ho: No existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes-Caylloma, Arequipa 2018.

Hipótesis específicas

H1= Existe Relación entre el desempeño laboral y la dimensión planificación, en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes-Caylloma, Arequipa 2018.

H0= No existe Relación entre el desempeño laboral y la dimensión planificación, en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma, Arequipa 2018.

H2= Existe Relación directa y significativa entre el desempeño laboral y la dimensión Organización, en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes-Caylloma, Arequipa 2018.

H0= No existe Relación entre el desempeño laboral y la dimensión organización, en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes-Caylloma, Arequipa 2018.

H3= Existe Relación entre el desempeño laboral y la dimensión dirección, en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma, Arequipa 2018.

H0= No existe Relación entre el desempeño laboral y la dimensión dirección, en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma, Arequipa 2018.

H4= Existe Relación entre el desempeño laboral y la dimensión ejecución en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes-Caylloma, Arequipa 2018.

H0= No existe Relación entre el desempeño laboral y la dimensión ejecución en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma, Arequipa 2018.

H5=Existe Relación entre el desempeño laboral y la dimensión retroalimentación, en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma, Arequipa 2018.

H0 =No existe Relación entre el desempeño laboral y retroalimentación, en servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma, Arequipa 2018.

1.7 Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma, Arequipa - 2018.

Objetivos Específicos

Determinar el nivel de la supervisión en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma, Arequipa 2018.

Determinar el nivel de desempeño laboral que tienen los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma, Arequipa 2018.

Determinar qué relación existe entre el desempeño laboral y la planificación, en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma, Arequipa 2018.

Determinar la relación que existe entre el desempeño laboral y la organizacional, en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, Caylloma Arequipa 2018.

Determinar la relación que existe entre el desempeño laboral y la dirección, en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes-Caylloma Arequipa 2018.

Determinar la relación que existe entre el desempeño laboral y ejecución en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma Arequipa 2018.

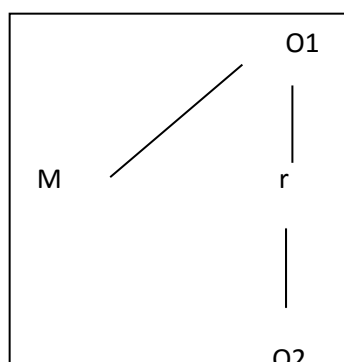
Determinar la relación que existe entre el desempeño laboral y retroalimentación, en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, Caylloma- Arequipa 2018.

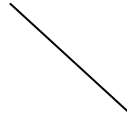
II. METODO

2.1 Diseño de investigación: Descriptivo - correlacional

Siendo correlacional tiene por objetivo describir las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Según Hernández, Fernández y Baptista (2013) manifiesta que este tipo de estudio constituye una visión aproximada de dicho objeto, es decir un nivel superficial del conocimiento y correlacional porque establece el grado de relación o asociación no casual existente entre dos o más variables.

Esta investigación es de diseño correlacional cuyo esquema es el siguiente:





Donde:

M: Es muestra de estudio

O1: Es observación o medición de la variable: Supervisión

O2: Es observación o medición de la variable: Desempeño laboral

r : Es la posible relación entre las variables 1 y 2

Variables de operacionalización

Variable 1: Supervisión

Variable 2: Desempeño laboral

Cuadro 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**TÍTULO: Supervisión y desempeño laboral en los trabajadores de la
Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa – 2018.**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1 Supervisión	Proceso de control y seguimiento permanente que se realiza al desempeño y funciones de los trabajadores con la finalidad de observar y fortalecer dificultades laborales que deben ser atendidas. (Marconi G. 2012)	Seguimiento que se realiza al desempeño de las labores de los trabajadores con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados, utilizando como instrumento la aplicación de un cuestionario de preguntas que permitirán medir la variable supervisión.	Planificación en la supervisión	1 programación 2. Establecer prioridades esenciales 3. Proyecciones de recursos y logística 4. Proyecciones de tiempo y espacios 5. Plantear objetivos con efectividad y madurez	Ordinal
			Organización de la supervisión	1. Mantener orden y limpieza 2. Organización de métodos y alcances 3. Estrategias 4. Estructura organizacional	
			Dirección de la supervisión	1.Toma de decisiones 2. Delegación de funciones 3. Empatía laboral	
			Ejecución de la supervisión	1. Desarrollo de actitudes 2. Planes de Capacitación 3. Rendimiento Laboral	
			Retroalimentación en la supervisión	1. Logro de objetivos 2. Búsqueda de resultados 3. Aplicación de experiencias	

Variable 2 Desempeño laboral	Es el nivel de rendimiento o del o los trabajadores mientras desarrollan sus labores dentro de una organización, con implicancia preponderante ante a factores que intervienen directa e indirectamente. (Ruiz, I. 2008)	Es la realización de labores asignadas al personal de la institución para el cumplimiento de los objetivos con repercusión en los usuarios o público que visita o realiza un trámite. El instrumento aplicado fue un test de razón.	Cultura organizacional	1. Sentido de identidad 2. Objetivos comunes 3. Eficiencia laboral 4. Eficacia del personal 5. Responsabilidad en sus funciones	Ordinal
			Competencias personales	1. Iniciativa 2. Integración 3. Trato conciliador	
			Clima laboral	1. Motivación del personal 2. Comunicación abierta 3. Remuneraciones	

2.3. Población y muestra

Hernández, F. (2003) manifiesta que la muestra se divide en dos grandes ramas: la muestra probalística, la muestra no probalística y el estudio del caso. Estos se obtienen definiendo a las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

Población: La población, objeto de estudio está conformada por todos los trabajadores administrativos que vienen desempeñándose en diferentes responsabilidades dentro del gobierno local del distrito de Majes, de ambos géneros entre las edades de 22 a 65 años.

Muestra: Se tomó como muestra probabilística a 95 trabajadores solo del área administrativa.

La población, objeto de estudio, está constituido por servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Majes, 2018, conforme al siguiente cuadro:

Cuadro N° 2 POBLACIÓN Y MUESTRA

AREA	F	%
Secretaria General	03	3.15%
Gerencia de Administración Tributaria	15	15.78%
Gerencia de Administración	16	16.84%
Gerencia de Fiscalización Municipal	12	12.63%
Gerencia de Servicios a la Ciudad	12	12.63%
Gerencia Desarrollo Urbano	15	15.78%
Gerencia de Promoción Social	22	23.15%
TOTAL	95	100%

Fuente: Recursos humanos de la Municipalidad distrital de Majes

Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Majes, Caylloma – Arequipa, está compuesto por funcionarios, empleados y obreros de planta y contratados en sus diversas modalidades, para el presente estudio se trabajó con personal administrativo de las diversas áreas indicadas en el cuadro precedente.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Variable supervisión

Técnica: La técnica que se empleó es la encuesta a través de un cuestionario de 20 preguntas para cada uno de los servidores públicos.

Instrumento: Para la recolección de información se utilizó como instrumento el cuestionario en una Escala de Likert, para dicha variable. El instrumento fue elaborado por el autor, que consta de 40 items tanto positivas como negativas para cada variable estudiada, con alternativas de respuesta, apropiada, inapropiada y regular, que otorga puntajes de 2, 1 y 0 que luego de sumados nos permitirán afirmar el cumplimiento de la relación existente entre las dos variables.

Variable desempeño laboral

Técnica: La técnica que se empleó es la encuesta a través de un cuestionario de autoevaluación de 20 preguntas para cada uno de los servidores públicos, con valores de respuesta de apropiada, inapropiada y regular.

Instrumento: Para la recolección de información se utilizó como instrumento el cuestionario en una Escala de Likert. Donde el servidor público hace una autoevaluación en el caso de la variable 2. El instrumento fue elaborado por el autor, que consta de 40 ítems tanto positivas como negativas para esta variable, con alternativas de respuesta como; apropiada, inapropiada y regular, estos términos de evaluación ya fueron incorporados en el instrumento y los ítems del cuestionario que otorga puntajes de 2, 1 y 0 respectivamente, que luego de sumados nos permitirán afirmar el cumplimiento de la relación existente entre las dos variables.

Validación

Para dar validez al instrumentó se contó con la participación de Jueces y Expertos, que revisaron la construcción y calidad de las preguntas que fueron aplicadas a la población y muestra. Por cada variable se aplicó 20 ítems los cuales fueron rigurosamente revisados y contrastados con cada una de las variables y respectivas dimensiones con la finalidad de obtener la mejor y veraz información que me permita establecer una idea clara sobre lo que se quiere obtener, que no es más que datos de los mismos servidores públicos sobre cómo es que se aplica la supervisión, si cuenta con planificación o no, si la ejecución es la más idónea o no, si tiene una dirección precisa y establecida bajo la normatividad vigente y el reglamento interno de la entidad, así mismo la validación se centró en verificar si las preguntas corresponden a cada una de las dimensiones e indicadores de las variables, por ejemplo en el caso de las preguntas sobre desempeño laboral están dirigidas a levantar información sobre el servidor público, es decir se trata de una autoevaluación donde los trabajadores municipales responden como es que se lleva a cabo los procesos

de supervisión, si estos están acorde con los lineamientos internos y si no afecta la estabilidad o normatividad laboral, estos ítems sobre desempeño laboral tiene que ver con las tres dimensiones expresadas en la matriz de operacionalización de las variables, como son cultura organizacional, competencias personales y clima laboral, las cuales están estrechamente ligadas al desempeño laboral.

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento fue obtenida con SPSS 21, procesados a través del Alfa de Crombach. Además, se cotejó el cuestionario con la realidad de la municipalidad y las condiciones de los servidores con la finalidad que el instrumento sea aceptado por los propios trabajadores de la entidad y puedan colaborar con el llenado de la encuesta de autoevaluación.

En esta parte se aplicó una prueba piloto con 10 ítems del instrumento, teniendo como resultados los siguientes:

Supervisión

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,730	,705	20

Desempeño Laboral

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,791	,817	20

2.5 Métodos de análisis de datos

Después de obtener información, continuamos con la aplicación del instrumento de recolección de datos; que se llevó a cabo con los trabajadores de la municipalidad, posteriormente fueron ingresados al programa Excel, con los cuales pudimos realizar los contrastes necesarios de las hipótesis, y con precisiones porcentuales, ordenándolos de mayor a menor. Cada indicador estadístico será presentado como información en forma de tablas y/o gráficos, que posteriormente los interpretaremos, de acuerdo a los pasos contextualizados en el desarrollo de la presente tesis.

2.6 Aspectos éticos

Aprobado el proyecto de investigación se solicitó al alcalde de la municipalidad permiso para aplicar el instrumento del estudio, el mismo que se sometió a prueba de tres expertos para luego realizar una prueba piloto en un grupo de 10 trabajadores, lo que nos permitió hacer las correcciones oportunas y necesarias para establecer su confiabilidad.

Se identificó a la población de estudio para explicarles el propósito de la investigación y lograr contar con su colaboración.

III. RESULTADOS

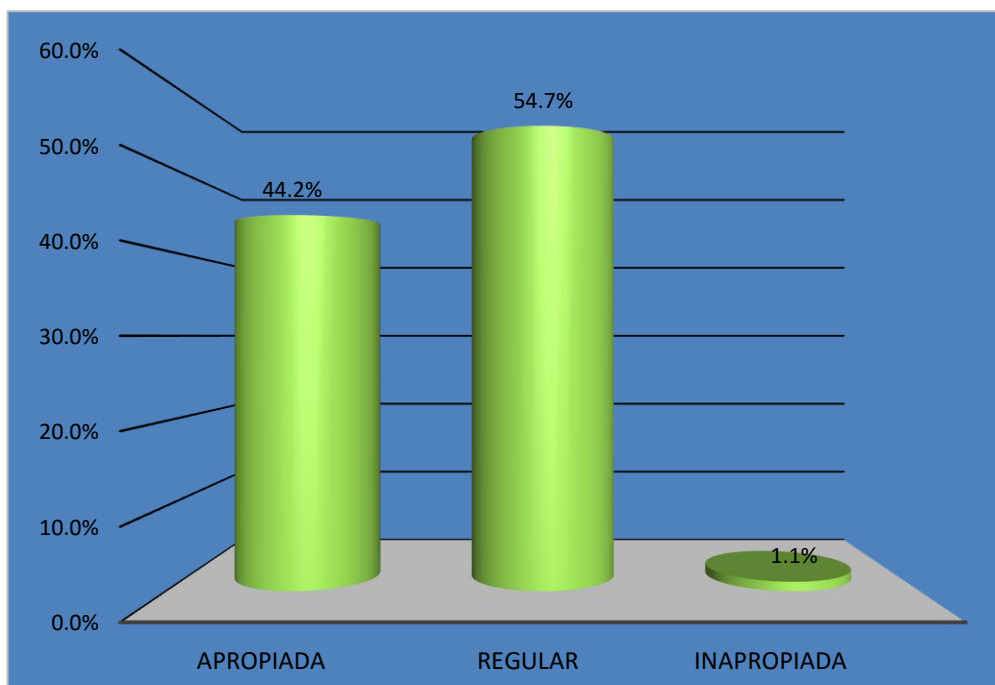
Tabla 1

Variable: Supervisión

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
APROPIADA	42	44,2%
REGULAR	52	54,7%
INAPROPIADA	1	1,1%
TOTAL	95	100,0%

Figura 1.

Variable Supervisión



Fuente: Tabla 1

Interpretación:

En la tabla y figura 1, se observa que el nivel de supervisión en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma- Arequipa, es del 44.2 % apropiado, el 54.7%, regular, y 1.1 % es inapropiado. Es decir que existe un regular nivel de supervisión.

Tabla 2

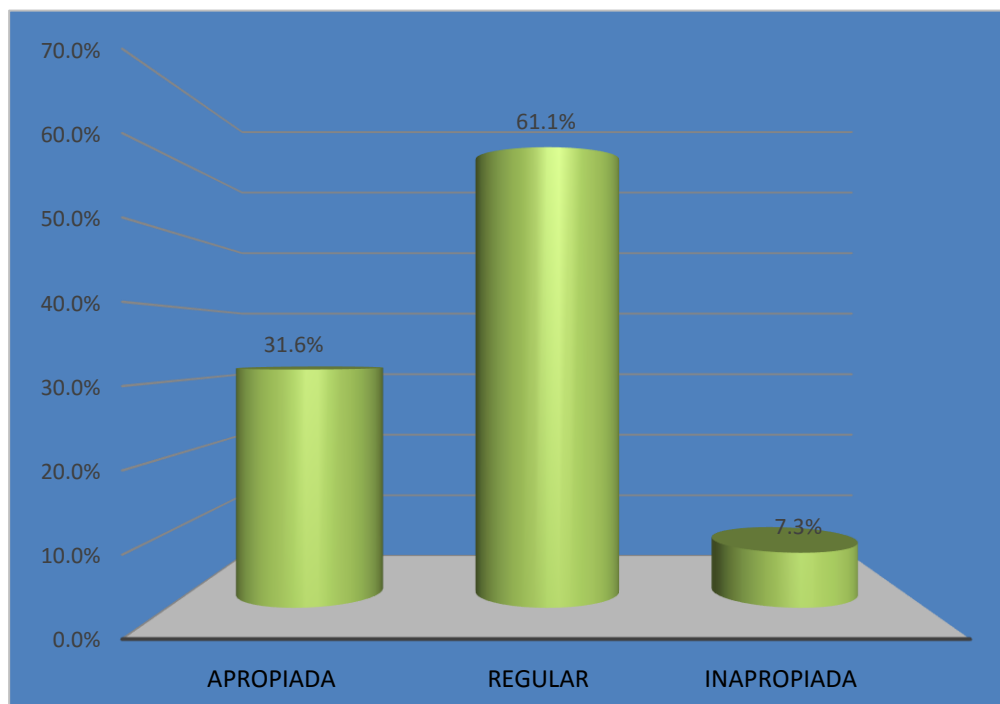
Dimensión: Planificación

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
APROPIADA	30	31,6%
REGULAR	58	61,1%
INAPROPIADA	7	7,3%
TOTAL	95	100,0%

Fuente :base de datosFuente: Tabla 2

Figura 2.

Dimensión: Planificación



Fuente: Tabla 1

Interpretación:

En la tabla y figura 2, se observa que el nivel de planificación en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes - Caylloma Arequipa 2018, es del 31.6 % apropiado, el 61.1%, Regular, y 7.3% inapropiado. Es decir que existe un nivel regular predominante de planificación al realizar la supervisión.

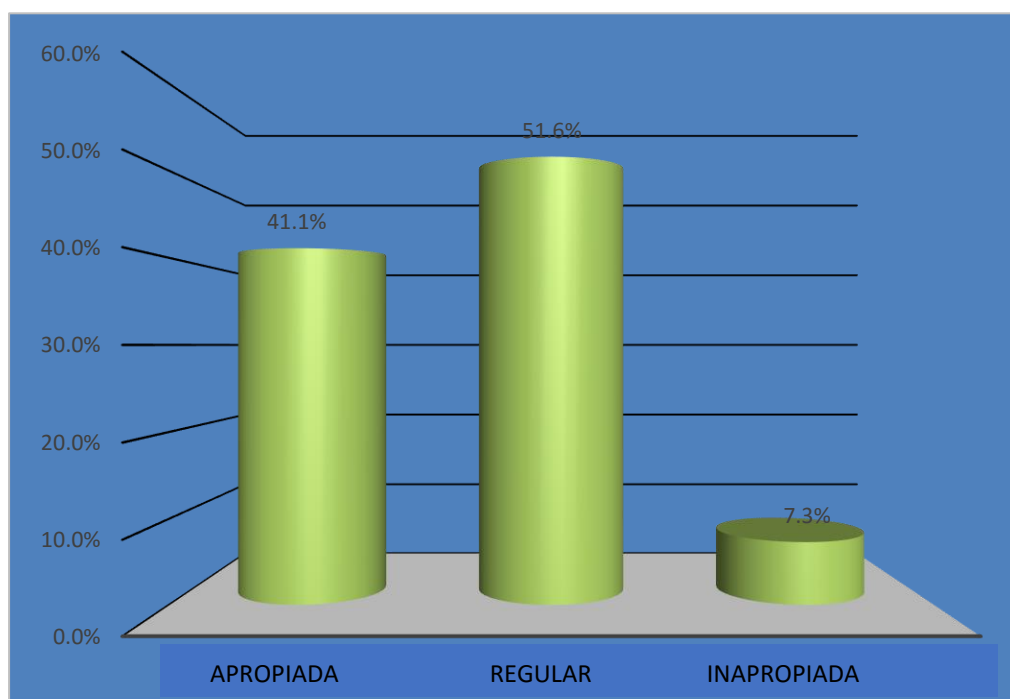
Tabla 3

Dimensión: Organización

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
APROPIADA	39	41,1%
REGULAR	49	51,6%
INAPROPIADA	7	7,3%
TOTAL	95	100,0%

Figura 3.

Dimensión: Organización



Fuente: Tabla 3

Interpretación:

En la tabla y figura 3, se observa que el nivel de organización en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma, Arequipa 2018, es del 41.1% apropiado, el 51.6%, es regular, y 7.3% es inapropiado, es decir que existe un regular nivel de organización al realizar la supervisión.

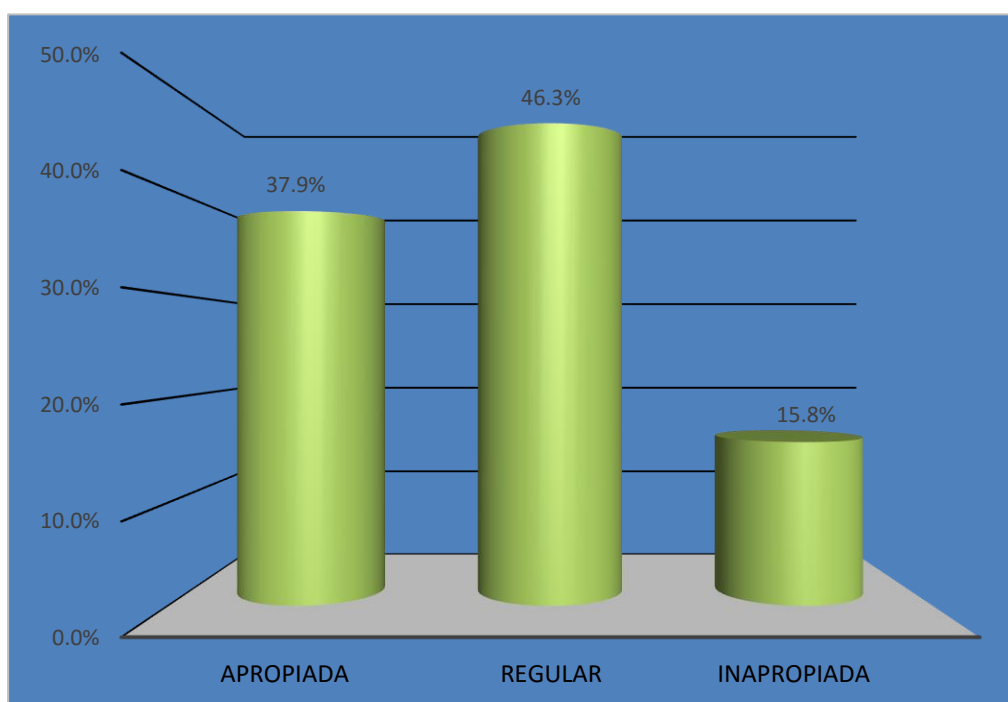
Tabla 4

Dimensión: Dirección

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
APROPIADA	36	37,9%
REGULAR	44	46,3%
INAPROPIADA	15	15,8%
TOTAL	95	100,0%

Figura 4.

Dimensión: Dirección



Fuente: Tabla 4

Interpretación:

En la tabla y figura 4, se observa que el nivel de dirección en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma Arequipa 2018, es del 37.9 % apropiado, el 46.3 %, Regular, y 15.8% es inapropiado, es decir que existe un regular nivel de dirección al realizar la supervisión.

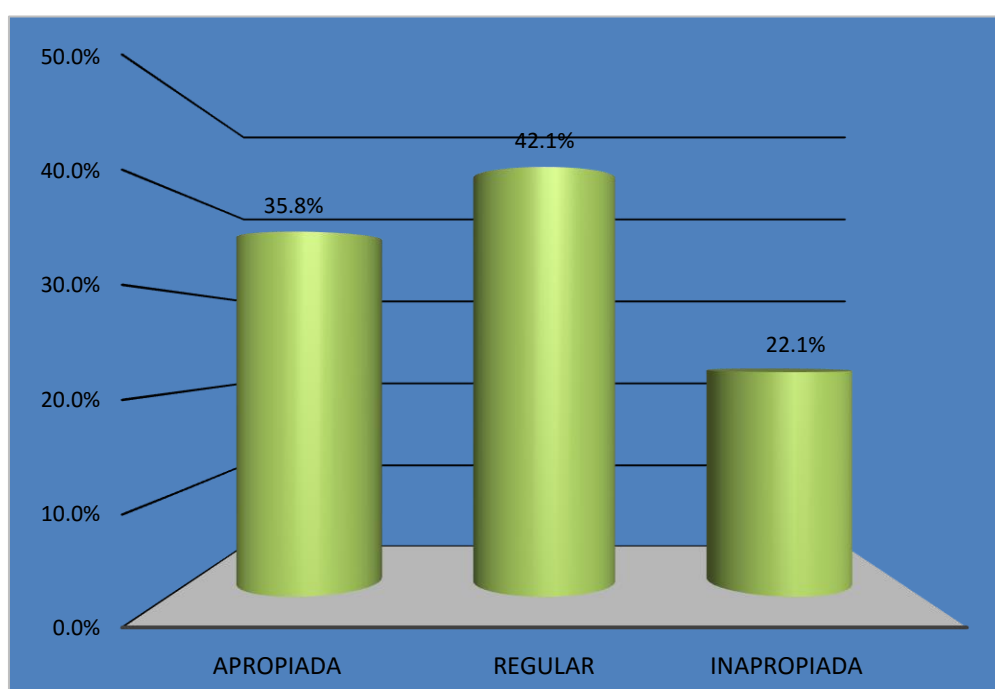
Tabla 5

Dimensión: Ejecución

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
APROPIADA	34	35,8%
REGULAR	40	42,1%
INAPROPIADA	21	22,1%
TOTAL	95	100,0%

Figura 5.

Dimensión: Ejecución



Fuente: Tabla 5

Interpretación:

En la tabla y figura 5, se observa que el nivel de ejecución en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma Arequipa 2018, es del 35.8 % apropiada, el 42.1%, Regular, y 22.1% es inapropiada, es decir que no existe apropiada ejecución al realizar la supervisión.

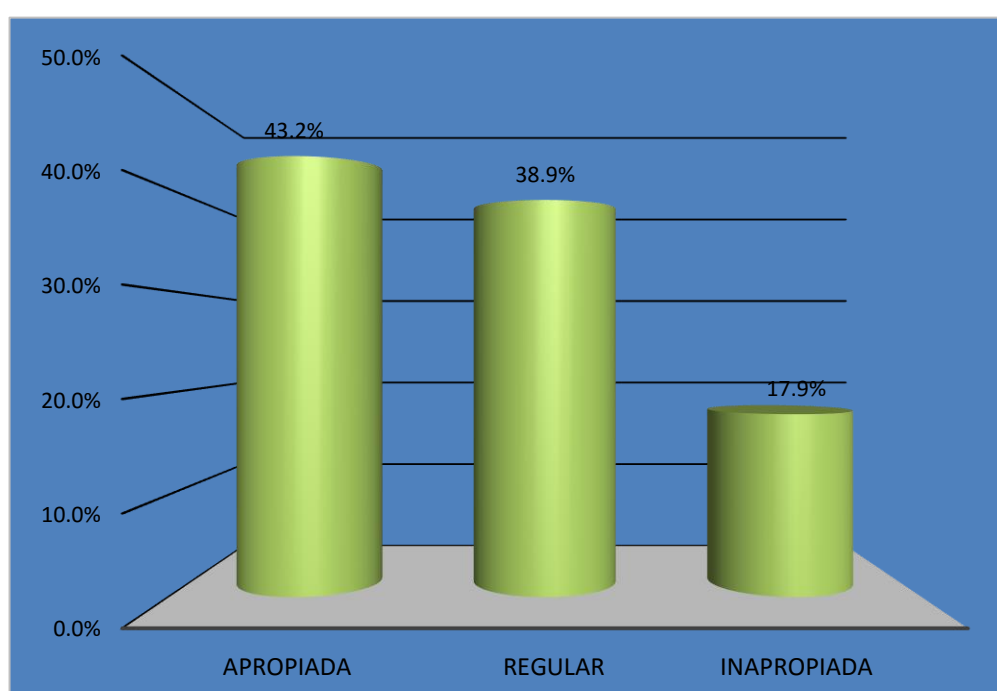
Tabla 6

Dimensión: Retroalimentación

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
APROPIADA	41	43,2%
REGULAR	37	38,9%
INAPROPIADA	17	17,9%
TOTAL	95	100,0%

Figura 6.

Dimensión: Retroalimentación



Fuente: Tabla 6

Interpretación:

En la tabla y figura 6, se observa que el nivel de retroalimentación en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma Arequipa 2018, es del 43.2 % apropiada, el 38.9%, regular, y el 17.9% inapropiada. Es decir que existe un nivel apropiado alto al realizar la supervisión esto puede deberse a capacitaciones efectivas.

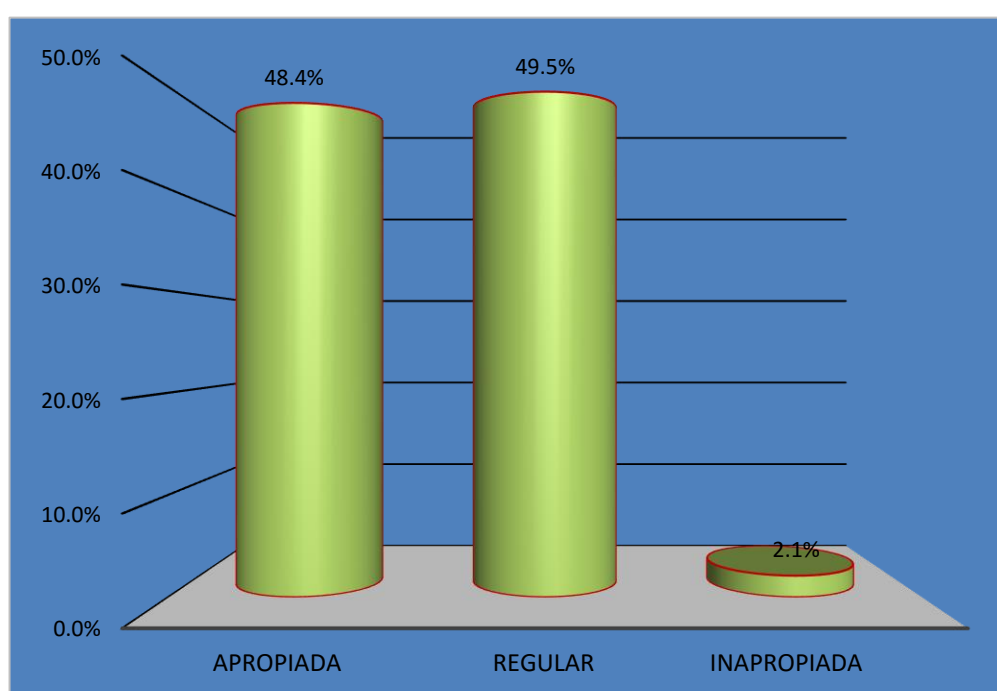
Tabla 7

Variable: Desempeño Laboral

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
APROPIADA	46	48,4%
REGULAR	47	49,5%
INAPROPIADA	2	2,1%
TOTAL	95	100,0%

Figura 7.

Variable: Desempeño Laboral



Fuente: Tabla 7

Interpretación:

En la tabla y figura 7, se observa que el nivel de desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma- Arequipa 2018, es del 48.4 % apropiada, el 49.5%, regular, y el 2.1% es inapropiada. Es decir que existe un nivel regular moderado de desempeño laboral al realizar la supervisión.

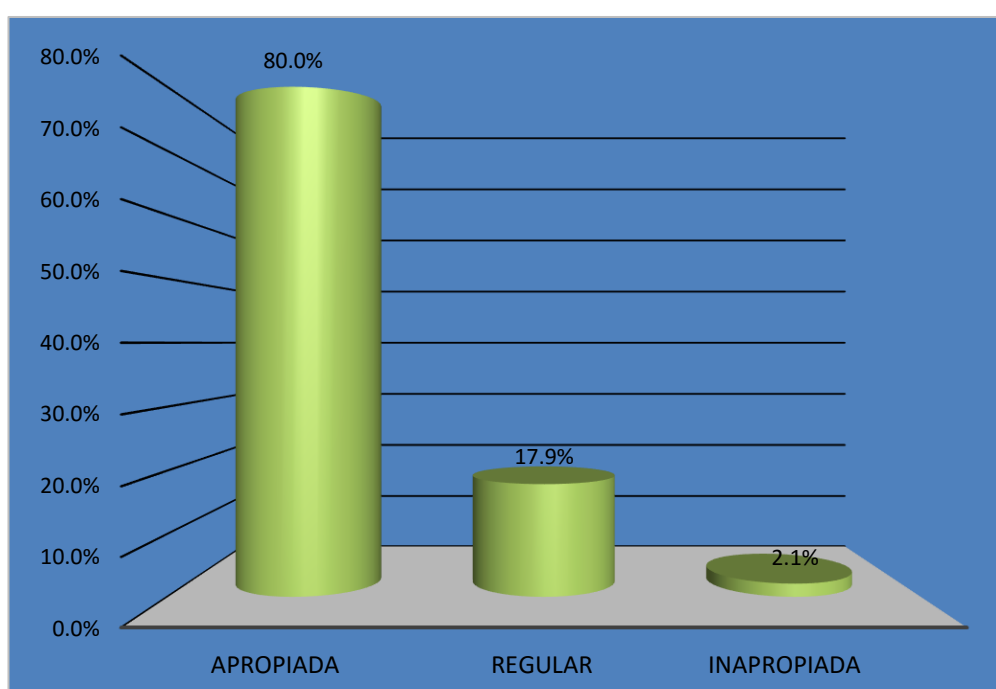
Tabla 8

Dimensión: Cultura Organizacional

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
APROPIADA	76	80,0%
REGULAR	17	17,9%
INAPROPIADA	2	2,1%
TOTAL	95	100,0%

Figura 8.

Dimensión: Organización



Fuente: Tabla 8

Interpretación:

En la tabla y figura 8, se observa que el nivel de cultura organizacional en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma- Arequipa 2018, es del 80.0 % apropiada, el 17.9%, regular, y el 2.1 % es inapropiada. Es decir que existe un apropiado nivel de cultura organizacional en el desempeño laboral.

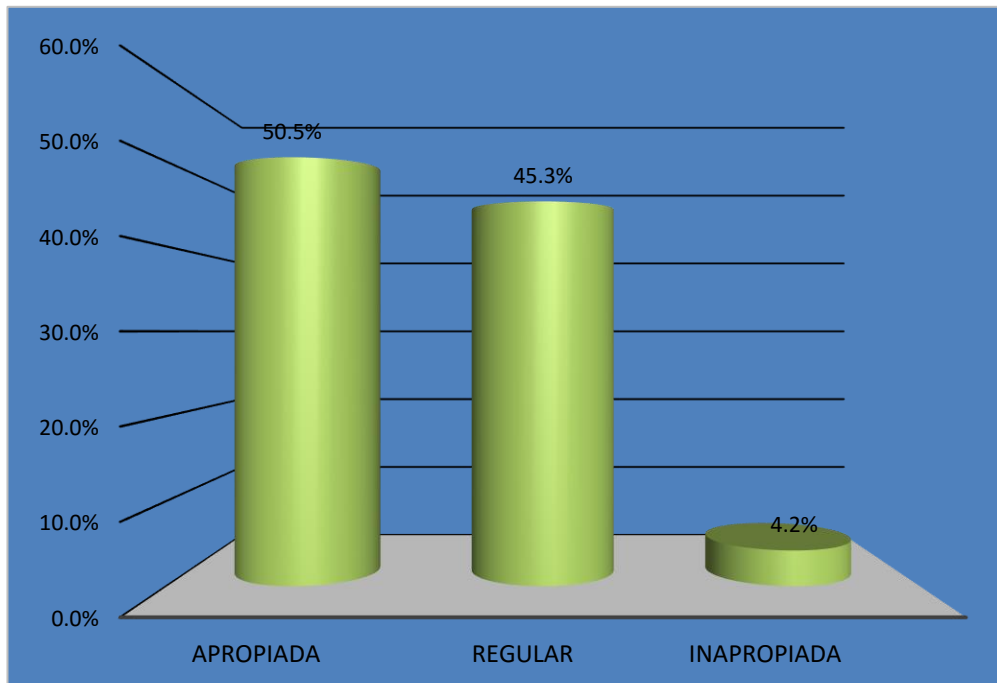
Tabla 9

Dimensión: Competencias Personales

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
APROPIADA	48	50,5%
REGULAR	43	45,3%
INAPROPIADA	4	4,2%
TOTAL	95	100,0%

Figura 9

Dimensión: Competencias Personales



Fuente: Tabla 9

Interpretación:

En la tabla y figura 9, se observa que el nivel de competencias personales en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma- Arequipa 2018, es del 50.5 % apropiada, el 45.3%, regular, y 4.2% es inapropiada. Es decir que existe un nivel regular en el desempeño laboral.

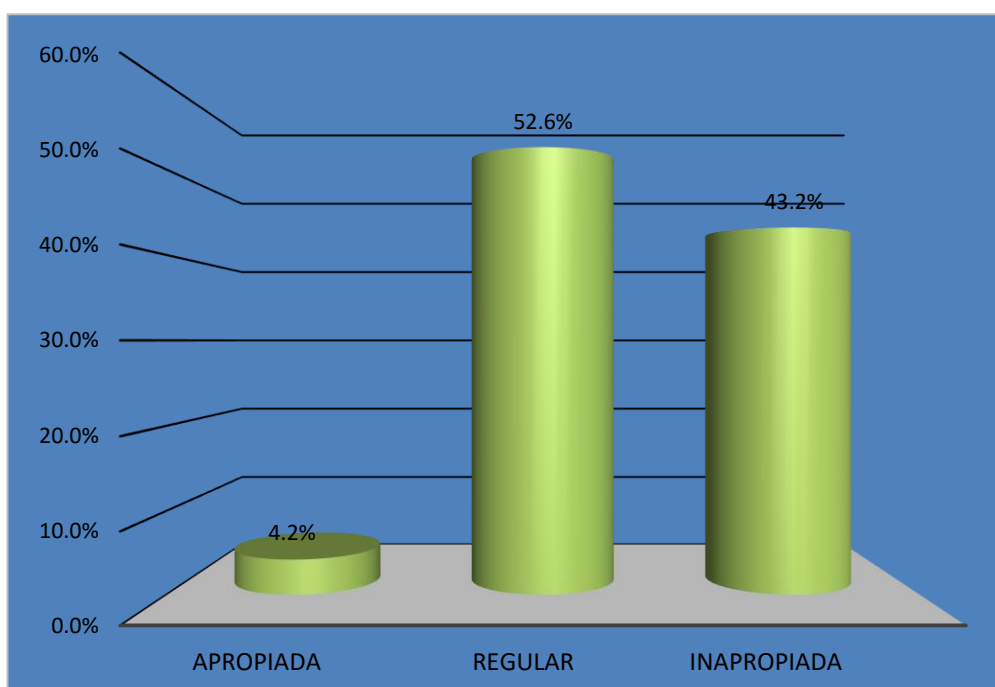
Tabla 10

Dimensión: Clima Laboral

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
APROPIADA	4	4,2%
REGULAR	50	52,6%
INAPROPIADA	41	43,2%
TOTAL	95	100,0%

Figura 10.

Dimensión: Clima Laboral



Fuente: Tabla 10

Interpretación:

En la tabla y figura 10, se observa que el nivel de clima laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma - Arequipa 2018, es del 4.2 % apropiada, el 52.6%, regular, y 43.2 % es inapropiada. Es decir que el nivel de clima laboral es regular en relación al desempeño laboral.

COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS GENERAL

PRUEBA DE NORMALIDAD

Tabla 11

	Pruebas de normalidad			Shapiro-Wilk		
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Estadístico	gl	Sig.
	Estadístico	Gl	Sig.			
SUPERVISIÓN	,071	95	,200*	,986	95	,435
DESEMPEÑO LABORAL	,081	95	,139	,987	95	,464

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Correlación de significación de Lilliefors

Interpretación:

En la tabla y figura 11, se observa que en la tabla de la prueba de normalidad se utilizó a Kolmogorov ya que la muestra es de 95 servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa 2018, con una significancia de .200 es decir mayor a .005 lo cual nos demuestra que nuestros datos son NORMALES porque son mayores a .005 en la escala de normalidad, por lo tanto quiere decir que utilizaremos a R de Pearson para nuestras correlaciones tanto de las variables como para el cruce de las dimensiones.

Tabla 12

Correlación de R de Pearson de las variables supervisión y desempeño Laboral.

		Correlaciones	
		SUPERVISION	DESEMPEÑO LABORAL
SUPERVISION	Correlación de Pearson	1	,618**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	95	95
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,618**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	95	95

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

Interpretación:

En la tabla y figura 12, se observa que, de acuerdo al valor obtenido con el estadístico R de Pearson de 0.618* existe una relación positiva moderada pero muy significativa; así mismo en cuanto al valor de significancia obtenido ($p = 0.000$) y al ser menor a 0.01 entonces se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis de investigación H_i , afirmando que existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma, Arequipa 2018.

Tabla 13

Correlación de R de Pearson entre la variable desempeño Laboral y la dimensión planificación

		DESEMPEÑO LABORAL	PLANIFICACION
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	1	,242*
	Sig. (bilateral)		,018
	N	95	95
PLANIFICACION	Correlación de Pearson	,242*	1
	Sig. (bilateral)	,018	
	N	95	95

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación:

En la tabla y figura 13, referida al análisis de la relación entre el desempeño laboral y la dimensión planificación, de acuerdo al valor obtenido R de Pearson 0,242*; determina una correlación moderada significativa y una relación directa, así mismo de la información que presenta la tabla, el valor de p es menor a 0,05; lo que permite concluir que existe una relación directa entre el desempeño laboral y la dimensión planificación en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma, Arequipa – 2018. ; es decir a mayor el desempeño laboral y mayor planificación se tendrá, según la percepción de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma, Arequipa.

Tabla 14

Correlación de R de Pearson entre la variable desempeño Laboral y la dimensión organización

Correlaciones			
		DESEMPEÑO LABORAL	ORGANIZACIÓN
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	1	,373**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	95	95
ORGANIZACIÓN	Correlación de Pearson	,373**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	95	95

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

Interpretación:

En la tabla y figura 14, respecto a la relación entre desempeño laboral y la dimensión organización, de acuerdo al valor obtenido por R Pearson 0.373 determina una correlación moderada positiva y una relación directa, así mismo de la información que nos presenta la tabla diremos que el valor de p es 0.000 lo que nos permite concluir que existe una relación directa y significativa entre desempeño laboral y la organización es decir que a mayor desempeño laboral, mayor organización en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa.

Tabla 15

Correlación de R de Pearson entre la variable desempeño Laboral y la dimensión dirección

		Correlaciones	
		DESEMPEÑO LABORAL	DIRECCION
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	1	,356**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	95	95
DIRECCION	Correlación de Pearson	,356**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	95	95

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

Interpretación:

En la tabla y figura 15, respecto al análisis de la relación entre el desempeño laboral y la dimensión dirección y de acuerdo a los valores obtenidos con la R de Pearson 0.356 determina una relación directa y significativa entre el nivel de desempeño laboral y la dirección, por otro lado, diremos que según la información de la misma tabla observamos que $p = 0.000 < 0.01$). lo que permite concluir que si existe una relación directa y significativa entre el desempeño laboral y la dirección, esto quiere decir que a mayor desempeño laboral mayor dirección y a menor desempeño laboral, menor dirección, según la información desprendida de los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa.

Tabla 16

Correlación de R de Pearson entre la variable desempeño Laboral y la dimensión ejecución

		DESEMPEÑO LABORAL	EJECUCION
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	1	,398**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	95	95
EJECUCION	Correlación de Pearson	,398**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	95	95

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

Interpretación:

En la tabla y figura 16, sobre el análisis de la relación entre el desempeño laboral y la dimensión ejecución y sobre los valores obtenidos por la R de Pearson 0.398 se concluye que si existe una relación directa y moderada entre el nivel de desempeño laboral y la ejecución, así mismo se observa en la tabla que $p = 0.000 < 0.01$, lo cual nos permite decir que si existe una relación moderada, positiva y altamente significativa entre el desempeño laboral y la ejecución del mismo en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa, esto quiere decir que a mayor desempeño laboral mayor ejecución y a menor desempeño laboral, menor ejecución en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma, Arequipa.

Tabla 17

Correlación de R de Pearson entre la variable desempeño Laboral y la dimensión retroalimentación

		Correlaciones	
		DESEMPEÑO LABORAL	RETROALIMENTACION
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	1	,409**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	95	95
RETROALIMENTACION	Correlación de Pearson	,409**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	95	95

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

Interpretación:

En la tabla y figura 16, sobre el análisis de la relación del desempeño laboral y la dimensión retroalimentación y en base a los valores registrados por la R de Pearson 0.409 se concluye que, si existe una relación directa y significativa entre el nivel de desempeño laboral y la retroalimentación, así mismo se observa en la tabla que $p = 0.000 < 0.01$). lo cual nos permite concluir que sí existe relación moderada, positiva y altamente significativa, es decir que a mayor desempeño laboral mayor retroalimentación y a menor desempeño laboral, menor retroalimentación.

IV. DISCUSIÓN

La investigación de tipo correlacional tuvo como finalidad establecer la relación entre la variable supervisión y la variable desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma, Arequipa 2018. Dos conceptos estrechamente ligados con la administración pública, en el cual el responsable de recursos humanos lleva a cabo en forma sistemática y gradual una evaluación acerca de las competencias laborales que ejerce cada uno de los servidores públicos, en medir su productividad de trabajo y para su verificación, utiliza una estrategia sea en forma democrática o autoritaria, con la que determinará si el desempeño laboral, es positivo o negativo en la organización materia de estudio.

Tal es así que el presente estudio me permitió llegar a la conclusión que los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes en la provincia de Caylloma, Región de Arequipa, donde apliqué la investigación me permitió detectar que si existe una relación directa entre el proceso de supervisión que llevan a sus servidores públicos con el desempeño laboral de los mismos, esto concuerda con lo descrito por Dressler M. (2015) en su trabajo de investigación denominado “*Clima Organizacional y los sistemas de organización*”, mencionaba a la supervisión como; “el único proceso real y medible para obtener resultados positivos, donde su principal objetivo fue establecer qué relación existía entre el clima organizacional y los sistemas de organización de una empresa, dándole positiva la relación entre las dos variables, por tanto diré finalmente que si existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, lo cual además se refleja en la optimización de los sistemas administrativos, trámites documentarios, atención al usuario, respuesta de documentación y oficios, entre otros.

Se trabajó con un universo de 95 colaboradores a los cuales se aplicó el instrumento validado por jueces y expertos, como es el cuestionario, con el cual se identificó que la relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, Caylloma, Arequipa 2018, es directa, quiere decir que a mayor supervisión mayor desempeño laboral

y a menor supervisión menor desempeño laboral, con lo que a su vez podemos decir que todos los indicadores son complemento uno de otros.

El estudio nos demuestra que, si existe relación directa y significativa entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, Caylloma- Arequipa 2018.

Asimismo, respecto al nivel de cultura organizacional en los colaboradores me ha permitido concluir que un 80.0 % es bueno por lo que, el desempeño de las labores se ve favorecido en un ambiente donde existen diversos factores coherentes entre sí, como son las creencias, sus costumbres, etc., esta descripción tiene que ver mucho con lo dicho por CALDERÓN, G. (2003). Quien Habla sobre Cultura Organizacional y Bienestar Laboral, encontrando una relación directa entre Cultura Organizacional y Eficiencia Laboral, luego de realizar diversos estudios y estadísticas que le permitieron establecer dicha correlación, así también Schien, E. (1985). Concluye en su trabajo “La cultura empresarial y el liderazgo” que el concepto cultura es el mecanismo que conjuga creencias, costumbres y actitudes de los trabajadores en torno a una o varias funciones dentro de la organización que fortalecen la confianza de poder trabajar en la organización, por tanto, diremos que si existe una relación significativa y un efecto positivo entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

Respecto a la planificación llegamos a la conclusión que existe una correlación moderada significativa y una relación directa llegando a un 30.6% lo cual concuerda con lo descrito por Ackoff, L. (2009) quien en su trabajo de investigación sobre La Planificación y desempeño laboral, llega a la conclusión que no todos los procesos son estrictamente planificados, así también MÁRTINEZ, J. (2011). Llegó a la conclusión que la planificación en la supervisión es un proceso previo que constituye el éxito o no del alcance de los resultados, por tanto, diremos que en la Municipalidad distrital de Majes Caylloma - Arequipa, existe nivel moderado significativo y una relación directa de planificación cuando se ejecuta los procesos de supervisión.

Otra de las conclusiones a las que llegué respecto a la retroalimentación en la supervisión y desempeño laboral es que las organizaciones modernas consideran dentro de sus planes procesos de retroalimentación con el objetivo de propiciar el crecimiento y desarrollo personal de cada uno de los servidores, para que al

final se vea reflejado en una mejora de la productividad, que para este caso el análisis refleja un 43.2% bueno, representando un nivel mediano alto cuando se realiza la supervisión, esto concuerda con lo descrito por Isaac J. (2010), quien concluye en su trabajo de investigación *“La Psicología y la retroalimentación positiva”* para optar el grado de doctor en Psicología aplicada, que la retroalimentación en la supervisión puede ser positiva o negativa dependiendo de las consecuencias que tengan dentro del funcionamiento del sistema, por tanto debo decir que ello se sustenta en que el personal de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa 2018, se interesa más por mantenerse capacitado en cuanto a las funciones que realiza y el interés por aprender del pasado o la retroalimentación con sus compañeros o experiencias ganadas.

En la conclusión sobre la organización de la supervisión se demuestra que este es un proceso sistémico para cumplir los objetivos trazados empleando para ello diversas herramientas como el liderazgo, la comunicación y el interés de las personas que lo conforman para lograr las metas propuestas. Es también el orden en el que se jerarquiza las acciones para conseguir objetivos, y es mediante el desempeño laboral por el que se realizan, tal es así que encontramos que la organización en los trabajadores de esta municipalidad alcanza el 41.1% Bueno, entendiéndose un nivel regular de organización para la realización de la supervisión, lo cual concuerda con lo descrito por DEL CASTILLO, E (2004). En una publicación *“El reto de gestionar el potencial de la organización”*, de la Revista *“Perú Económico”*. Revista *“Punto de Equilibrio”*. Universidad del Pacífico, 78- concluye que hoy más que nunca se requiere que tanto hombres, mujeres y líderes sean motivados con la finalidad de generar más y mejor desempeño laboral ya sea a través de métodos de supervisión los cuales deben y tiene la rigurosidad de mantener y aplicar un plan de organización, así también Estrada V. (2016) Cubano, profesor y consultor gerencial y académico, en su trabajo científico para optar el grado de doctor en ciencias administrativas realiza la investigación *“Supervisión y supervisores”* en la Universidad de La Habana – Cuba, donde concluye que todo proceso de supervisión está conceptualizado en los precedentes de la normatividad laboral vigente, por tanto diremos que la organización de un proceso de supervisión en la Municipalidad distrital de Majes

Caylloma Arequipa, 2018 es bueno y que responde a las expectativas de los trabajadores para rendir mejor su desempeño laboral.

En mi estudio llegué a la conclusión respecto a la dirección de la supervisión tiene relación directa con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, quienes fortalecen sus capacidades de liderazgo y persuasión hacia un objetivo o norte, ya que trabajan con un grupo humano con diversas percepciones y culturas, esto concuerda con lo dicho por Guadalupe Ruiz P. (2012) México, quien anotaba que *“cuando se aplica un proceso de supervisión dentro de una organización empresarial se debe tener en cuenta que se requiere de un norte, una dirección establecida hacia donde apunta la supervisión”*, así también CARAVEDO, B (1999), En su artículo “Responsabilidad Social y Empresarial” publicado en la Primera edición. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación y Servicios para el Desarrollo (SASE). Concluye en su investigación sobre el aspecto social y empresarial bajo la premisa de la supervisión, donde indicaba que si la supervisión cuenta con una dirección, y tiene una debida orientación, tendrá buenos resultados, por tanto, diré que en este caso los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes cuentan con un nivel medio de dirección es decir que es aceptable en 37.9 % la dirección de la supervisión lo cual conlleva posteriormente a un aceptable también nivel de desempeño laboral.

Por tanto, debo precisar en este punto que a estos tiempos de avance tecnológico la fase de dirección administrativa ha cobrado mucha trascendencia pues se ha constituido en muy dinámica y depende de otras especialidades como la psicología, sociología y neurociencias para poderla aplicar en sus distintas dimensiones. Para la ejecución de los planes conforme a lo programado en las fases de planificación y organización, se debe dirigir las actividades que realizan los integrantes del equipo, se delegarán funciones para facilitar los recursos necesarios y supervisando que su uso sea efectivo.

En el presente estudio llegué a la conclusión que al medir el nivel de ejecución de la supervisión en los trabajadores se tiene que el 35.8 % es Bueno, o sea una

tercera parte de los trabajadores creen o estiman que la ejecución es buena, lo cual nos demuestra que existe un nivel regular de ejecución del proceso de supervisión, esto concuerda con lo descrito por Gento M. (2011), Madrid España, de la Universidad Nacional a Distancia – en su tesis de investigación *“Ejecución y Supervisión de los procesos laborales”* para optar el grado de doctor en ciencias humanas, quien concluye de manera directa argumentando que la ejecución en la supervisión debe basarse en la filosofía democrática de emplear métodos, actitudes científicas aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo, para ello se requiere que la ejecución del proceso sea transparente, ágil y verídico, por tanto diré que el nivel de ejecución en la supervisión en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma, Arequipa 2018, es de nivel medio alto y que se tiene que hacer algunas reformas al momento de ejecutar estos procesos.

V.- CONCLUSIONES

Primera: Se ha determinado que existe una relación significativa entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma, Arequipa 2018, utilizando la R de Pearson con un coeficiente de correlación de 0.618 y significancia bilateral de .000 lo cual es menor a 0.5.

Segunda: Se ha determinado que existe un nivel regular de Supervisión con un porcentaje de 54.7% en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, Caylloma - Arequipa 2018

Tercera: Se ha determinado que el nivel de desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma- Arequipa 2018, es del 48.4 % apropiada, el 49.5%, regular, y el 2.1% es inapropiada. Es decir que existe un nivel regular de desempeño laboral al realizar la supervisión.

Cuarta: Se determinó que existe relación entre el desempeño laboral y la dimensión planificación, de acuerdo al valor obtenido R de Pearson 0,242*; determina una correlación moderada significativa y una relación directa.

Quinta: Se determinó que existe relación entre desempeño laboral y la dimensión organización, de acuerdo al valor obtenido por R Pearson 0.373 determina una correlación moderada positiva y una relación directa.

Sexta: Se determinó que existe relación entre el desempeño laboral y la dimensión dirección y de acuerdo a los valores obtenidos con la R de Pearson 0.356 determina una relación directa y significativa entre el nivel de desempeño laboral y la dirección.

Sétima: Se ha determinado que existe una relación directa y moderada entre el nivel de desempeño laboral y la ejecución, utilizando la R de Pearson los valores

obtenidos fueron 0.398 se concluye que si existe una relación directa y moderada entre el nivel de desempeño laboral y la ejecución.

Octava: Se ha determinado que existe relación entre desempeño laboral y la dimensión retroalimentación y en base a los valores registrados por la R de Pearson 0.409 se concluye que, si existe una relación directa y significativa entre el nivel de desempeño laboral y la retroalimentación.

VI.- RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda a la Alta Gerencia general de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma, Arequipa 2018, el desarrollar una supervisión en forma constante y concientizar a los trabajadores que deben cumplir sus responsabilidades en forma honesta y con responsabilidad.

Segunda: Se recomienda a la subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma, Arequipa 2018, que, al ejecutar el procedimiento de supervisión, éste debe ser democrático y orientador, para no dañar la sensibilidad de los trabajadores de la Municipalidad.

Tercera: Se recomienda a todos los jefes de las áreas administrativas y alcalde de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma, Arequipa 2018, a motivar a los trabajadores antes, durante y después de los procesos de supervisión a mejorar su nivel de desempeño laboral promoviendo las competencias laborales para que demuestren mayor productividad en su labor cotidiana.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dressler M. (2015) *“Clima Organizacional y los sistemas de organización”*, EE. UU. 2015.
- Karasick A. (2012) *“la supervisión organizacional y la satisfacción personal de los trabajadores de la Energy City Company”* Pag. 129- 2012, Canadá, 2012.
- Guillen A. (2018). En su tesis titulada *“Control administrativo y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima”* 2018.
- Besseti J, (2015) *En su estudio de investigación denominado “Motivación y Desempeño laboral”, para la Universidad Privada Cesar Vallejo de Trujillo en el año 2015.*
- Medina E. (2014). *“Relación entre motivación y desempeño laboral del personal de enfermería servicio de cirugía Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa - 2013”.*
- Pereyra L. (2017) *En su trabajo de investigación “Influencia y desempeño laboral en la satisfacción de los trabajadores de la Financiera Confianza de Arequipa 2017.*
- Luz Andrea Pereyra, (1997) *en su trabajo de investigación cita a Stoner J.; Freeman R. y Gilbert, D. (1997).*
- Loke 1996, *citado por los investigadores Piero y Preieto 1996, Edit. Expresiones laborales 2da. Ed.N° 38- 2000.*
- Según Marconi G. (2012), Italia, en un estudio de investigación sobre La Supervisión titulado; *“Supervisión y Talento Humano”* 2012
- José María Aguilar (2017), México, en un trabajo de supervisión denominado *“los retos del trabajador”*. 2017. México.
- Para Ackoff, L. (2009), *de la Universidad Of - Pennsylvania EE. UU. En su tesis sobre “Planificación y estándares de calidad laboral”* 2009.
- Estrada V. (2016) *Cuba, ciencias administrativas realiza la investigación “Supervisión y supervisores” publicada Edit. La Pluma Cuba 2010.*
- Guadalupe Ruiz P. (2012) México, *“Dirección y Supervisión de los trabajadores de una empresa” en la Universidad Autónoma de México,2012.*

- Gento M. (2011), *Madrid España, de la Universidad Nacional a Distancia – en su tesis de investigación “Ejecución y Supervisión de los procesos laborales” España 2012.*
- Isaac J. (2010), *España, de la Universidad Autónoma de Madrid, en su investigación “La Psicología y la retroalimentación positiva” 2010.*
- Ruiz, I. (2008), *“Motivación y desempeño Laboral” 2002), Universidad Rafael Landívar de Guatemala,2008.*
- Morgan J. (2015) de la Universidad Fidélitas Costa Rica en su trabajo de investigación *“ La Evaluación del desempeño laboral en las empresas y la resiliencia 2015)”,pg.233 Costa Rica 2015.*
- Cartaya A. (2005) en su investigación *“Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana- Editora Política” (2009).*
- Bartolie, A. (1992). *Barcelona – edición Paidós, de la Universidad Autónoma de Barcelona, “Cultura Organizacional y eficiencia laboral” Barcelona.*
- Cátedra TPM (2007) - *Argentina, Cultura Organizacional, Edt. Volúmenes de Cultura Pg. 78 Argentina 2007.*
- Schien, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo. España, Plaza & Janes Editores, el concepto cultura, creencias, costumbres y actitudes. España 1985.*
- Barlow, M. (2000) *“Una queja es un regalo” Barcelona. Edit. Competitividad Laboral pg. 277, Barcelona – España 2000.*
- ILPES Naciones Unidas. (2003). *“Seminario Gestión pública por resultados y programación plurianual”. www.ilpesgestionpublica.com*
- Chiavenato R. (1994). México, *“Clima laboral como los componentes que brindan tranquilidad, seguridad y bienestar físico y mental al empleado dentro de la organización”, México 1994.*
- Fernández J. (2007), Perú, *“Los retos laborales” Lima. Edic. 53- pg. 187.*
- AMORÓS, E. (2013). *“Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencias de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo”. Edit. Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 83. www.eumed.net/coursecon/ecolat/pe/2013/mejora-clima-laboral.html.*
- ARIAS, Walter L., Justo Velarde, Oscar. (2013). *“Satisfacción Laboral en Trabajadores de Dos Tiendas por Departamento: Un Estudio Comparativo”. Universidad Católica de San Pablo - Arequipa, Perú.*

walterlizandro@hotmail.com

CALDERÓN, G. (2003). *Cultura Organizacional y Bienestar Laboral*. (Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 16 (25): 109-137, enero-junio de 2003
<http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=20502506>

Hernández, Fernández y Baptista (2013)

CARAVEDO, B (1999). *Lo social y la empresa a fines de siglo. Responsabilidad social empresarial: avances y logros*". Primera edición. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación y Servicios para el Desarrollo (SASE).

CHIANG, M. & NÚÑEZ A. (2010). "Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción labora" volumen 2 de Biblioteca Comillas, Economía. España. Publicado por Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA124&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikytuXrcjKAhWBVSYKHYZrB9UQ6AEILjAC#v=onepage&q=clima%20organizacional%20y%20sus%20componentes&f=false

DANOS J.(2010). *Regulación Económica de los Servicios Públicos*, "La función que cumplen los Organismos Reguladores de Servicios" Dos décadas de Regulación de Servicios Públicos en Iberoamérica. ARA Editores, p-177.

DEL CASTILLO, E (2004). "El reto de gestionar el potencial de la organización". Revista "Punto de Equilibrio". Año 13, No. 84, enero-marzo. Pp. 46-48. Universidad del Pacífico. 78

MÁRTINEZ, J. (2011). *¿Qué opinas del presencialismo en el trabajo?* Recuperado de:<http://www.elblogderrhh.com/2011/02/%C2%BFque-opinas-del-presencialismo-en-el-trabajo.html>

VIII. ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Supervisión y desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes - 2018

	OBJETIVOS	DEFINICIONES	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p>General: ¿Cuál es la relación que existe entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa 2018?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cuál es el nivel de supervisión en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa, 2018?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma, Arequipa - 2018.</p> <p>Objetivos específicos: Identificar el nivel de supervisión en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa, 2018.</p>	<p>La supervisión: Parte del proceso administrativo que hace el control y seguimiento del desempeño de los trabajadores con la finalidad de detectar problemas que tienen que ser solucionados. (Cendeis, 2012)</p> <p>Desempeño laboral: Rendimiento del trabajador mientras cumple su labor dentro de la organización, afectado por diversos</p>	<p>Hipótesis de Investigación: Existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa, - .2018?</p> <p>Hipótesis Nula: No existe relación entre la supervisión y el desempeño</p>	<p>Variable 1: Supervisión</p> <p>Variable 2: Desempeño laboral</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN Correlacional</p> <p>DISEÑO: Transversal, no experimental</p> <p>METODO Hipotético-deductivo.</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA 95 trabajadores y la Muestra será la totalidad servidores administrativos</p>

<p>¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa, 2018?</p>	<p>Definir el nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital Majes Caylloma, 2018</p>	<p>factores que intervienen directa e indirectamente. (Mansilla, 2011)</p>	<p>laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa,.- 2018</p>	<p>TECNICA E INSTRUMENTOS Técnica: encuesta Instrumento: cuestionario</p> <p>MÉTODO DE DATOS Tablas y figuras R de Pearson</p>
---	---	--	---	--

ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TÍTULO: Supervisión y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Majes Caylloma Arequipa – 2018

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable 1 Supervisión	Control y seguimiento que se hace del desempeño de los trabajadores con la finalidad de detectar problemas que tienen que ser solucionados (Delfín J.2012)	Seguimiento que se realiza al desempeño de las labores de los trabajadores con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados	Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1 Programar 2. Establecer prioridades 3. Proyecciones de recursos 4. Proyecciones de tiempo 5. Plantear objetivos con efectividad
			Organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener orden 2. Organización de métodos 3. Estrategias 4. Estructura organizacional
			Dirección	<ol style="list-style-type: none"> 1.Toma de decisiones 2. delegación de funciones 3. Empatía laboral
			Ejecución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de actitudes 2. Planes de Capacitación 3. Rendimiento Laboral
			Retroalimentación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Logro de objetivos 2. Búsqueda de resultados 3. Aplicación de experiencias
Variable 2 Desempeño laboral	Rendimiento del trabajador mientras cumple su labor dentro de la organización,	Es la realización de labores asignadas para el cumplimiento de	Cultura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentido de identidad 2. Objetivos comunes 3. Eficiencia laboral 4. Eficacia del personal 5. Responsabilidad en sus funciones

	afectado por diversos factores que intervienen directa e indirectamente. (Ruiz M. 2008)	los objetivos de la institución.	Competencias personales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Integración 3. Trato conciliador
			Clima laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivación del personal 2. Comunicación abierta 3. Remuneraciones

ANEXO 3:
MATRIZ DEL INSTRUMENTO

Variable 1: Supervisión

DIMENSIONES	INDICADORES	Ítems	PESO	Nº ITEMS	CATEGORIA	INSTRUMENTO
Planificar	1. Programar prioridades 2. Establecer prioridades 3. Proyecciones de recursos 4. Proyecciones de tiempo 5. Plantear objetivos con efectividad	1.- ¿Cuándo lo supervisan estas son programadas con antelación?	25%	1/1	Ordinal	Escala de Liker
		2.- ¿Se establecen prioridades cuando lo supervisan?		2/1		
		3.- ¿Se proyectan recursos en la supervisión que le realizan?		3/1		
		4.- ¿Utilizan bien los tiempos durante la supervisión?		4/1		
		5.- ¿Considera Usted que se planifican los objetivos de la supervisión con efectividad?		5/1		
Organizar	1. Mantener el orden 2. Organización de métodos 3. Estrategias 4. Estructura organizacional	6.- ¿Existe orden durante la supervisión?	20"	6/1	Ordinal	Escala de Liker
		7.- ¿Según usted los métodos de supervisión son los más adecuados?		7/1		
		8.- ¿Existen estrategias claras en la supervisión?		8/1		
		9.- ¿Cuándo se realiza la supervisión siente que existe una estructura organizacional?		9/1		

Dirigir	<p>1.Toma de decisiones 2. Delegación de funciones 3.Clima laboral</p>	<p>10.- ¿Se toman decisiones a partir de la supervisión? 11.- ¿Se delegan funciones antes de la supervisión? 12.- ¿Con la supervisión mejora su clima laboral?</p>	15%	<p>10/1 11/1 12/1</p>	Ordinal	<p>Escala de Liker</p>
Ejecutar	<p>1.Desarrollo de actitudes 2. Planes de Capacitación 3.Rendimiento Laboral</p>	<p>13.- ¿En el momento de la supervisión, el supervisor muestra buenas actitudes? 14.- ¿Luego de la supervisión se planifican talleres de capacitación? 15.- ¿Según usted, la obtención de resultados refleja una adecuada supervisión?</p>	15%	<p>13/1 14/1 15/1</p>	Ordinal	<p>Escala de Liker</p>
Retroalimentar	<p>1.Logro de objetivos 2.Busqueda de resultados 3.Aplicación de experiencias</p>	<p>16.- ¿Luego de la supervisión le recuerdan el logro de objetivos? 17.- ¿Después de la supervisión le informan sobre la búsqueda de resultados? 18.- ¿Es importante para usted la búsqueda de resultados en su trabajo, luego de la supervisión? 19.- ¿Su supervisor aplica experiencias laborales para fortalecer su desempeño? 20. ¿El supervisor da como ejemplo experiencias de otros compañeros para superar dificultades?</p>	25%	<p>16/1 17/1 18/1 19/1 20/1</p>	Ordinal	<p>Escala de Liker</p>

Variable 2: Desempeño laboral

DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	PESO	N ^a ITEMS	CATEGORIA	INSTRUMENTO
Cultura organizacional	7. Sentido de identidad 8. Objetivos comunes 9. Importancia del Contribuyente 10. Satisfacción en el centro laboral 11. Responsabilidad en sus funciones	1.- ¿Se siente usted identificado con su institución? 2.- Tiene usted Objetivos comunes con sus compañeros para el servicio al usuario? 3.- ¿Cuándo le asignan labores distintas a las que desarrolla normalmente las cumple con agrado? 4.- Se siente satisfecho de estar laborando en su municipalidad? 5.- ¿Cumple con responsabilidad las funciones asignadas? 6.- ¿Conoce los objetivos del trabajo, de su área? 7.- Acepta fácilmente las responsabilidades? 8.- Cumple con los plazos establecidos para atender los trámites de documentos?	40%	1/1 2/1 3/1 4/1 5/1 6/1 7/1 8/1	Ordinal	Cuestionario Escala de Liker
Competencias personales	12. Iniciativa 13. Integración 14. Trato conciliador	9.- ¿Toma usted la iniciativa para desarrollar otras labores afines de acuerdo con sus competencias laborales? 10.- ¿Existe integración laboral dentro de su municipalidad que labora?	40%	9/1 10/1 11/1	Ordinal	Cuestionario Escala de Liker

		<p>11.- ¿Cuándo ocurre un problema con un contribuyente, usted actúa como mediador para la solución?</p> <p>12.- ¿Siente Usted entusiasmo y crecimiento al desarrollar sus funciones?</p> <p>13.- Considera que tiene más habilidades de lo que requiere su trabajo?</p> <p>14.- Sugiere usted mejoras sobre los procesos y servicios en la municipalidad?</p> <p>15.- Actúa constructivamente sobre los problemas?</p>		<p>12/1</p> <p>13/1</p> <p>14/1</p> <p>15/1</p>		
Clima laboral	<p>15. Motivación del personal</p> <p>16. Comunicación</p> <p>17. Remuneración</p>	<p>16. ¿Se siente Usted motivado(da) en el cumplimiento de sus funciones?</p> <p>17. ¿Hay comunicación fluida con sus compañeros?</p> <p>18. ¿Se capacita usted para lograr mejoras salariales?</p> <p>19. ¿Tienes usted facilidad para comunicar sus ideas?</p> <p>20. ¿Considera usted que su remuneración es justa?</p>	20%	<p>16/1</p> <p>17/1</p> <p>18/1</p> <p>19/1</p> <p>20/1</p>	Ordinal	Cuestionario Escala de Liker

Utilizar Escala de Liker

Trabajar con SPS procesamiento de datos

Instrumento construido, se pone introducción

Anexo N° 04

INSTRUMENTO

CUESTIONARIO – TESIS

SUPERVISIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS SERVIDORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAJES CAYLLOMA - 2018

Estimado Sr.(a)(ita):

Mediante el presente documento se está realizando un estudio a fin de determinar la relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma, Arequipa 2018. Le solicitamos responder con sinceridad al siguiente cuestionario, la información obtenida será utilizada para fines exclusivamente académicos.

Tener en cuenta la siguiente valoración o puntaje para cada pregunta:

Siempre = 2, A veces = 1, Nunca = 0

ÍTEMS	Siempre 2	Casi siempre 1	Nunca 0
Variable 1 : Supervisión			
1.- ¿Cuándo lo supervisan estas son programadas con antelación?			
2.- ¿Se establecen prioridades cuando lo supervisan?			
3.- ¿Se proyectan recursos en la supervisión que le realizan?			
4.- ¿Cree usted que se proyectan los tiempos para realizar la supervisión?			
5.- ¿Considera Usted que se planean los objetivos de la supervisión con efectividad?			
6.- ¿Existe orden durante la supervisión?			
7.- ¿Según usted los métodos de supervisión son los más adecuados?			
8.- ¿Existen estrategias claras en la supervisión?			
9.- ¿Cuándo se realiza la supervisión siente que existe una estructura organizacional?			
10.- ¿Se toman decisiones a partir de la supervisión?			
11.- ¿Se delegan funciones antes de la supervisión?			
12. ¿Con la supervisión mejora su clima laboral?			
13.- ¿En el momento de la supervisión, el supervisor muestra buenas actitudes?			

14.- ¿Luego de la supervisión se planifican talleres de capacitación?			
15.- ¿Según usted, la obtención de resultados refleja una adecuada supervisión?			
16.- ¿Luego de la supervisión le recuerdan el logro de objetivos?			
17.- ¿Después de la supervisión le informan sobre la búsqueda de resultados?			
18. ¿Es importante para usted la búsqueda de resultados en su trabajo, luego de la supervisión?			
19. ¿Su supervisor aplica experiencias laborales para fortalecer su desempeño?			
20. ¿El supervisor da como ejemplo experiencias de otros compañeros para superar dificultades?			
Variable: Desempeño laboral			
1. ¿Se siente usted identificado con su institución?			
2. ¿Tiene usted objetivos comunes con sus compañeros acerca del servicio al contribuyente?			
3. ¿Cuándo le asignan labores distintas a las que desarrolla normalmente, las cumple con eficacia?			
4. ¿Se siente satisfecho de estar laborando en su municipalidad?			
5. ¿Cumple con responsabilidad las funciones asignadas?			
6. ¿Conoce los objetivos del trabajo, de su área?			
7. ¿Acepta fácilmente las responsabilidades?			
8. ¿Cumple con los plazos establecidos para atender los trámites de documentos?			
9. ¿Toma usted la iniciativa para desarrollar otras labores afines de acuerdo con sus competencias laborales?			
10 ¿Existe integración laboral dentro de la municipalidad que labora?			
11. ¿Cuándo ocurre un problema con un contribuyente, usted actúa como mediador para la solución?			
12. ¿Siente Usted entusiasmo y crecimiento al desarrollar sus funciones?			
13 ¿Considera que tiene más habilidades de lo que requiere su trabajo?			

14. ¿Sugiere usted mejoras sobre los procesos y servicios en la municipalidad?			
15. ¿Actúa constructivamente sobre los problemas existentes?			
16. ¿Se siente Usted motivado(da) en el cumplimiento de sus funciones?			
17. ¿Existe comunicación fluida con sus compañeros?			
18. ¿Se capacita usted para lograr mejoras salariales?			
19. ¿Tiene usted facilidad para comunicar sus ideas?			
20. ¿Considera usted que su remuneración es justa?			

Total Items = 40

ANEXO N° 05:

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

VARIABLE 1 SUPERVISIÓN

A. NOMBRE:

Cuestionario sobre Supervisión

B. OBJETIVO:

El siguiente cuestionario tiene por objetivo identificar el nivel de supervisión considerando las dimensiones planificación, organización, dirección ejecución y retroalimentación.

C. AUTOR:

José Alfredo Gutiérrez Pinto

D. ADMINISTRACIÓN:

El autor

E. DURACIÓN:

25 minutos.

F. SUJETOS DE APLICACIÓN:

Servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes provincia de Caylloma, 2018, área administrativa.

G. TÉCNICA E INSTRUMENTO:

Encuesta cuestionario

H. PUNTUACIÓN Y ESCALA DE CALIFICACIÓN:

El instrumento consta de 20 preguntas para la variable supervisión, la cual tiene 5 dimensiones según el detalle siguiente:

De ítem 1 al 5 corresponden a la variable supervisión, dimensión planificación.

Del ítem 6 al 9 corresponde a la variable supervisión, dimensión organización.

Del ítem 10 al 12 corresponde a la variable supervisión, dimensión dirección.

Del ítem 13 al 15 corresponde a la variable supervisión, dimensión ejecución.

Del ítem 16 al 20 corresponde a la variable supervisión, dimensión retroalimentación.

Cada ítem del cuestionario tiene 3 tres posibles respuestas con una escala ordinal de siempre (2) a veces (1), nunca (0).

I. DIMENSIONES.

Planificación

Organización

Dirección

Ejecución

Retroalimentación

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

VARIABLE 2 DESEMPEÑO LABORAL

A. NOMBRE:

Cuestionario sobre desempeño laboral

B. OBJETIVO:

El siguiente cuestionario tiene por objetivo medir el grado de desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, Caylloma, Arequipa 2018, considerando para ello una autoevaluación del personal con sus respectivas dimensiones como son, cultura organizacional, competencias personales y clima laboral.

C. AUTOR:

José Alfredo Gutiérrez Pinto

D. ADMINISTRACIÓN:

El autor

E. DURACIÓN:

20 minutos.

F. SUJETOS DE APLICACIÓN:

Servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes provincia de Caylloma, 2018, área administrativa.

G. TÉCNICA E INSTRUMENTO:

Encuesta cuestionario de autoevaluación. (En este caso no se pudo aplicar la ficha de observación por cuestiones logísticas, permisos y autorizaciones de recursos humanos de la entidad).

H. PUNTUACIÓN Y ESCALA DE CALIFICACIÓN:

El instrumento consta de 20 preguntas para la variable desempeño laboral, la cual tiene 3 dimensiones según el detalle siguiente:

De ítem 1 al 8 corresponden a la variable desempeño laboral, dimensión cultura organizacional.

Del ítem 9 al 15 corresponden a la variable desempeño laboral, dimensión competencias personales.

Del ítem 16 al 20 corresponden a la variable desempeño laboral, dimensión clima laboral.

I. DIMENSIONES.

Cultura Organizacional.

Competencias laborales.

Clima Laboral.

ANEXO N° 06:**BAREMOS DEL INSTRUMENTO**

Para establecer las escalas que comprende cada valoración se emplearon los siguientes baremos:

VARIABLE: SUPERVISIÓN

SUPERVISIÓN (20 preguntas)	Apropiada	0 – 13
	Regular	14 – 26
	Inapropiada	27 – 40

Dimensión Planificar (P1 – P5)	Apropiada	0 – 3
	Regular	4 – 7
	Inapropiada	8 – 10
Dimensión Organizar (P6 – P9)	Apropiada	0 – 2
	Regular	3 – 5
	Inapropiada	6 – 8
Dimensión Dirigir (P10 – P12)	Apropiada	0 – 2
	Regular	3 – 4
	Inapropiada	5 – 6
Dimensión Ejecutar (P13 – P15)	Apropiada	0 – 2
	Regular	3 – 4
	v	5 – 6
Dimensión Retroalimentar (P16 – P20)	Apropiada	0 – 3
	Regular	4 – 7
	Inapropiada	8 – 10

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

DESEMPEÑO LABORAL	Apropiada	0 – 13
	Regular	14 – 26
	Inapropiada	27 – 40

Dimensión Cultura (P1 – P8)	Apropiada	0 – 5
	Regular	6 – 10
	Inapropiada	11 – 16
Dimensión Competencias (P9 – P15)	Apropiada	0 – 4
	Regular	5 – 9
	Inapropiada	10 – 14
Dimensión Clima (P16 – P20)	Apropiada	0 – 3
	Regular	4 – 7
	Inapropiada	8 – 10

	ones de tiempo 5. Plantear objetivos con efectividad														
ORGANIZAR	1. Mantener el orden 2. Organización de métodos 3. Estrategias 4. Estructura organizacional	6.- Cree usted que se mantiene el orden durante la supervisión? 7.- Cree usted que los métodos de supervisión son los más adecuados? 8.- Cree usted que existe estrategias claras en la supervisión? 9.- Cuando se realiza la supervisión existe una estructura organizacional?				x		x		x			x		Se puede conseguir buenas respuestas a partir de estas interrogantes
DIRIGIR	1. Toma decisiones 2. Delegación de	10.- Su jefe toma decisiones a partir de la supervisión? 11.- Su jefe delega funciones antes de la supervisión? 12.- Con la supervisión cree que aumenta el clima en su institución?				x		x		x			x		Las preguntas tienen que ver con la dimensión

	funciones 3.Clima laboral													
E J E C U T A R	1.Desarrollo de actitudes 2. Planes de Capacitación 3.Rendimiento Laboral	13.- ¿En el momento de la supervisión, el supervisor muestra buenas actitudes? 14.- Luego de la supervisión se planifican talleres de capacitación? 15.- Cree usted que la obtención de resultados refleja una adecuada supervisión?				x		x		x			x	
														Hay coherencia en las preguntas

	R E T R O A L I M E N T A R	<p>16.- Luego de la supervisión le recuerdan el logro de objetivos?</p> <p>17.- Después de la supervisión le hacen notar que sus actitudes responden a la búsqueda de resultados?</p> <p>18.- Cree usted que es importante la búsqueda de resultados en tu trabajo?</p> <p>19.- Su supervisor aplica experiencias laborales para fortalecer su desempeño?</p> <p>20.- El supervisor da como ejemplo experiencias de otros compañeros para superar dificultades?</p>																	No hay una relación directa entre retroalimentación y supervisión
D E S A E	C U L T U R A O D R G A N I Z A C I O N	<p>1. Sentido de identidad</p> <p>2. Objetivos comunes</p> <p>3. Importancia del Contribu</p>	<p>1.- ¿Se siente usted identificado con su institución?</p> <p>2.- Tiene usted Objetivos comunes con sus compañeros para el servicio del cliente?</p> <p>3.- ¿Cuándo le asignan labores distintas a las que desarrolla normalmente las cumple con eficacia?</p> <p>4.- Se siente satisfecho de estar laborando en su municipalidad</p>																Estas preguntas corresponden a una autoevaluación de los servidores, SI ESTÁ BIEN, es permitido utilizar esta técnica cuando la

M P E Ñ O L A B O R A L	I Z A C I O N A L	yente4.4. Satisfacc ión en el centro laboral 5. Respons abilidad en sus funcione s	5.- ¿Cumple con responsabilidad sus funciones asignadas? 6.- ¿Conoce los objetivos de trabajo, de su área? 7.- Acepta fácilmente las responsabilidades? 8.- Cumple con los plazos establecidos para atender los trámites de documentos?											muestra es grande.	
	C O M P E T E N C I A S	11. Respons able de sus funcione s 12. Iniciativa	9.- ¿Tomo usted la iniciativa para desarrollar otras labores afines de acuerdo con mis competencias laborales? 10.- ¿La institución motiva a que el trabajo integre a todos sus servidores?				x			x		x		x	La pregunta 10 no es exacta, debe ser directa al servidor no a lo que hace la institución.
	P E R S O N A L	13.Integr ación 14. Trato concil iador	11.- ¿Cuándo ocurre un problema con un contribuyente, usted actúa como mediador para la solución? 12. .En la institución se fomenta el entusiasmo y crecimiento de los trabajadores? 13. Considera Ud. ¿Qué tiene más habilidades de lo que requiere su trabajo?				x		x		x		x		No hay ninguna observación

E S		14. Sugiere usted mejoras sobre los procesos y servicios en la municipalidad? 15. Actúa constructivamente sobre los problemas?													
C L I M A L A B O R A L	15. Motivación del personal 16. Comunicación 17. Remuneraciones	16. ¿En la institución se fomenta el entusiasmo y crecimiento de los trabajadores? 17. ¿La comunicación interna es dinámica en todos los niveles de la institución? 18. ¿El trabajador se encuentra en capacitación permanente a fin de conseguir mejoras salariales? 19. ¿Tienes usted facilidad para comunicar sus ideas? 20. ¿Considera que su remuneración es buena, comparada con la de otras municipalidades?				x	x	x				x			El 98% de las preguntas están bien planteadas y se podrá obtener buenos resultados.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Supervisión y desempeño laboral en los servidores públicos de la
Municipalidad – distrital de Majes, Caylloma- Arequipa-2018

OBJETIVO: Para verificar la comprensión y la construcción del cuestionario.

DIRIGIDO A: Servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Majes
Caylloma-Arequipa-2018.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mg. Carmen Giovanna
Mendoza Ugarte

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR: Magister.

VALORACIÓN:

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
	X			



Mg. Carmen Giovanna Mendoza Ugarte

D.N.I.07537909

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Supervisión y desempeño laboral en los servidores públicos de la
Municipalidad – distrital de Majes, Caylloma- Arequipa-2018

OBJETIVO: Para verificar la comprensión y la construcción del cuestionario.

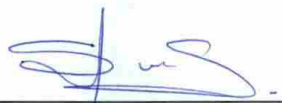
DIRIGIDO A: Servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Majes
Caylloma-Arequipa-2018.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mg. Sara Mercedes Larico
Chambi

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR: Magister.

VALORACIÓN:

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
X				



Mg. Sara Mercedes Larico Chambi

D.N.I.29424803

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Supervisión y desempeño laboral en los servidores públicos de la
Municipalidad – distrital de Majes, Caylloma- Arequipa-2018

OBJETIVO: Para verificar la comprensión y la construcción del
cuestionario.

DIRIGIDO A: Servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Majes
Caylloma-Arequipa-2018.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR (A): Dr. José Marcial López
Moscoso

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR: Doctor.

VALORACIÓN:

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
X				



Dr. José Marcial López Moscoso

DNI: 29345416.

FIRMA DEL EVALUADOR



**ANEXO N° 08:
CONFIABILIDAD ESTADÍSTICA**

CONFIABILIDAD VARIABLE 1 SUPERVISIÓN

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
P1	1,60	,507	15
P2	1,40	,632	15
P3	1,40	,737	15
P4	1,47	,516	15
P5	1,27	,594	15
P6	1,20	,561	15
P7	1,27	,704	15
P8	1,07	,799	15
P9	1,13	,915	15
P10	1,40	,828	15
P11	1,40	,737	15
P12	1,13	,834	15
P13	1,60	,737	15
P14	1,20	,775	15
P15	1,60	,737	15
P16	1,07	,884	15
P17	1,40	,828	15
P18	1,13	,915	15
P19	1,13	,915	15
P20	1,13	,915	15

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,730	,705	20

CONFIABILIDAD VARIABLE 2 DESEMPEÑO LABORAL

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
P1	1,73	,458	15
P2	1,60	,632	15
P3	1,67	,617	15
P4	1,87	,352	15
P5	1,53	,743	15
P6	1,60	,737	15
P7	1,53	,640	15
P8	1,87	,352	15
P9	1,67	,488	15
P10	1,73	,458	15
P11	1,87	,352	15
P12	1,73	,458	15
P13	1,60	,507	15
P14	1,53	,516	15
P15	1,40	,507	15
P16	1,33	,724	15
P17	,73	,799	15
P18	,93	,704	15
P19	1,27	,594	15
P20	,47	,743	15

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,791	,817	20

ANEXO N°09:
DOCUMENTO DE AUTORIZACIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL
INSTRUMENTO.

Solicitud de la autorización para la aplicación del instrumento para realizar el estudio estadístico a la Municipalidad distrital de Majes, Caylloma Arequipa 2018.

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Arequipa 23 de octubre de 2018

Sr. ELARD HURTADO RETAMOZO
Alcalde de la Municipalidad Distrital de Majes
Ciudad. -

De mi especial consideración:


Es grato dirigirme a Usted, para saludarlo y a la vez manifestarle que vengo desarrollando una TESIS posgrado de Maestría en GESTIÓN PÚBLICA en la Universidad privada Cesar Vallejo, el tema es La Supervisión y el Desempeño Laboral en los servidores de la Municipalidad distrital de Majes, Caylloma 2018.

Por ello, es que me permito solicitarle AUTORIZACIÓN para aplicar un cuestionario de 40 preguntas a los servidores públicos administrativos como instrumento de la investigación pedagógica para determinar si existe o no relación entre la variable SUPERVISIÓN y la variable DESEMPEÑO LABORAL.

El trabajo lo desarrollaré entre el 25 y 26 de octubre del 2018 en horas de la tarde.

Sin otro particular y agradeciendo su comprensión y apoyo a este estudio profesional que además podría servir para tomar recomendaciones en la municipalidad, me suscribo.

Atentamente,


.....
Lic. José Alfredo Gutiérrez Pinto
DNI N° 29604344

EMAIL: peruajose@gmail.com, Dirección: Futuro Majes Mz P, Lote 17 (Parque Futuro Majes - Las Manitos) El Pedregal. Cel: 958 675 050.

Autorización emitida por la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa 2018, para la aplicación del instrumento.



Municipalidad Distrital de

Majes

"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

Majes, 23 de octubre del 2018

CARTA N° 0395-2018-GM/MDM

SEÑOR:
LIC. JOSE ALFREDO GUTIERREZ PINTO
Mz. P Lote 17 -Parque Futuro Majes
Presente.

ASUNTO : Autorización para aplicar cuestionario
REFERENCIA : Expediente N° 00072454-2018

Es grato dirigirme a usted, para saludarlo cordialmente a nombre de la Municipalidad Distrital de Majes, y en atención al documento de la referencia, mediante el cual solicita autorización para aplicar un cuestionario de 40 preguntas a los servidores públicos administrativos, para atender el tema la Supervisión y el Desempeño Laboral, con la finalidad de realizar el trabajo de tesis de maestría en Gestión Pública.

Al respecto la Gerencia Municipal, **otorga la autorización** correspondiente para la realización de la encuesta al personal de la Municipalidad, a partir del 25 al 26 de octubre del 2018, información que será recabada para el trabajo de Tesis de Maestría en Gestión Pública.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAJES
VILLA EL PEDREGAL

Econ. Hugo José Herrera Quijpe
GERENTE MUNICIPAL

Cc. Archivo
HJH/mjh

Av. Municipal Mz. 3EF Lote F-3
Villa El Pedregal - Majes - Caylloma - Arequipa - Perú
Telefax: (054) 586071 / 586135 / 586784

Con la Fuerza de todas las Sangres

www.munimajes.gob.pe

ANEXO N°10: BASE DE DATOS

BASE DE DATOS																										
VARIABLE 1: SUPERVISIÓN																										
N°	PLANIFICAR					SubTotal	ORGANIZAR				SubTotal	DIRIGIR			SubTotal	EJECUTAR			SubTotal	RETROALIMENTAR					SubTotal	TOTAL GENERAL
	P1	P2	P3	P4	P5		P6	P7	P8	P9		P10	P11	P12		P13	P14	P15		P16	P17	P18	P19	P20		
1	2	2	2	2	2	10	2	2	2	1	7	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	39
2	1	2	2	1	2	8	0	1	1	2	4	1	2	1	4	1	2	2	1	1	2	2	2	0	7	24
3	2	1	0	2		5	1	1	1	1	4	1	0	1	2	1	1	1	3	1	1	2	1	1	6	20
4	2	1	1	1	1	6	1	1	1	1	4	1	2	2	5	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	31
5	2	2	2	2	1	9	0	1	2	1	4	1	1	0	2	1	1	1	3	1	1	2	0	1	5	23
6	2	1	2	0	2	7	1	2	1	2	6	2	0	1	3	2	2	0	4	0	0	1	1	1	3	23
7	1	1	1	2	2	7	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	1	0	7	34
8	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	5	2	1	1	4	1	1	1	3	1	2	2	2	2	9	26
9	2	1	2	2	2	9	1	2	2	2	7	1	1	2	4	2	2	1	5	1	1	2	1	0	5	30
10	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	2	4	0	0	0	0	0	0	2	1	0	3	16
11	2	1	2	2	2	9	1	2	1	2	6	2	2	0	4	2	2	2	6	0	2	0	1	0	3	28
12	1	2	1	2	1	7	1	1	0	1	3	0	1	0	1	1	1	2	4	1	1	1	0	2	5	20
13	2	1	2	1	2	8	2	2	1	2	7	1	1	1	3	2	2	1	5	1	2	2	2	2	9	32
14	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	2	2	6	2	1	2	5	2	2	2	2	2	10	30
15	1	1	1	2	1	6	1	1	2	2	6	2	1	1	4	2	1	2	5	2	2	2	2	2	10	31
16	2	1	2	2	0	7	2	2	2	0	6	1	2	2	5	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	34
17	2	2	2	1	2	9	2	2	2	2	8	2	0	1	3	0	0	2	2	0	1	0	2	0	3	25
18	2	2	2	2	2	10	2	0	0	1	3	2	1	2	5	2	2	2	6	2	2	0	0	2	6	30
19	1	1	1	1	1	5	1	2	2	2	7	0	2	0	2	2	2	2	6	1	2	2	2	1	8	28
20	2	2	2	1	2	9	2	2	2	2	8	2	2	2	6	1	1	2	4	2	2	2	2	2	10	37
21	2	2	2	2	1	9	0	2	2	2	6	0	1	2	3	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3	21
22	2	2	0	1	1	6	0	1	1	2	4	2	2	2	6	2	2	0	4	0	0	0	0	0	0	20
23	1	0	0	1	1	3	0	1	2	2	5	2	2	1	5	2	1	1	4	0	0	0	0	1	1	18
24	2	2	2	2	1	9	2	1	1	2	6	2	0	0	2	2	0	2	4	0	0	1	1	0	2	23
25	1	1	1	1	1	5	0	2	0	0	2	1	2	1	4	2	1	2	5	2	2	2	1	1	8	24
26	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	31
27	1	0	1	1	1	4	2	2	1	1	6	1	0	1	2	1	2	2	5	2	1	1	1	1	6	23
28	1	0	0	0	1	2	1	2	2	1	6	2	2	1	5	2	1	1	4	1	1	2	1	2	7	24
29	2	1	1	1	1	6	0	2	1	1	4	2	2	1	5	1	1	2	4	2	1	2	2	2	9	28
30	0	1	1	1	1	4	2	1	1	1	5	1	0	1	2	2	2	1	5	2	1	2	1	2	8	24
31	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	20
32	1	1	1	1	0	4	0	0	0	0	0	0	2	1	3	1	1	1	3	1	2	2	2	2	9	19
33	1	1	1	1	1	5	1	2	0	0	3	0	0	1	1	2	2	1	5	2	2	2	2	2	10	24
34	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	5	2	2	2	6	0	1	1	2	1	1	2	1	0	5	23
35	1	1	1	1	1	5	1	2	0	0	3	1	0	0	1	1	1	1	3	0	0	2	1	1	4	16
36	1	1	1	1	1	5	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	6	1	1	1	0	0	3	28
37	1	1	1	1	1	5	1	0	1	2	4	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	31
38	1	1	1	1	1	5	1	0	0	0	1	0	0	1	1	2	1	1	4	2	2	2	2	2	10	21
39	1	1	2	2	2	8	2	2	1	1	6	1	1	1	3	1	1	0	2	0	0	2	1	1	4	23
40	1	1	1	1	1	5	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	1	1	5	14
41	1	1	1	1	1	5	1	1	2	2	6	2	1	1	4	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	17
42	2	2	2	2	2	10	2	1	1	1	5	1	1	1	3	1	1	1	3	2	2	2	0	0	6	27
43	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	8	1	1	2	4	2	1	1	4	2	1	2	2	2	9	25
44	1	1	1	1	1	5	1	1	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	10
45	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	20
46	1	1	1	1	1	5	1	2	2	2	7	2	1	1	4	1	2	2	5	1	2	2	2	2	9	30
47	2	2	2	2	2	10	1	1	2	2	6	1	1	1	3	1	2	2	5	0	1	1	2	0	4	28
48	1	1	1	1	1	5	2	2	2	2	8	1	1	1	3	2	2	1	5	1	1	2	2	2	8	29
49	1	1	1	1	1	5	1	0	0	0	1	0	2	2	4	1	1	2	4	2	2	1	1	1	7	21
50	1	1	1	1	1	5	1	1	1	0	3	0	2	0	2	2	0	2	4	2	2	1	2	2	9	23

51	1	1	1	1	1	5	1	2	2	2	7	2	2	2	6	2	1	2	5	1	0	0	0	0	1	24
52	1	2	2	1	1	7	1	1	0	0	2	1	1	1	3	0	0	0	0	2	2	2	1	2	9	21
53	2	2	2	1	1	8	1	2	2	0	5	1	0	2	3	0	1	1	2	1	2	2	1	0	6	24
54	2	2	1	1	1	7	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1	0	0	1	0	0	0	1	1	2	17
55	2	2	2	2	2	10	1	2	2	1	6	1	1	1	3	0	1	0	1	0	1	1	0	0	2	22
56	1	2	1	2	2	8	1	1	2	2	6	2	2	1	5	1	1	0	2	2	2	0	2	0	6	27
57	2	2	2	2	1	9	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	39
58	2	2	2	2	2	10	1	2	2	1	6	2	2	2	6	1	1	0	2	2	2	2	2	2	10	34
59	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	2	2	2	1	1	8	15
60	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	6	1	2	1	4	0	1	1	0	1	3	31
61	1	0	2	2	2	7	0	1	2	1	4	2	2	2	6	1	1	1	3	1	1	2	2	1	7	27
62	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	2	1	5	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5	19
63	2	2	1	2	1	8	1	1	1	1	4	1	1	0	2	0	2	0	2	2	2	2	2	1	9	25
64	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	1	2	1	4	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	38
65	2	0	1	0	0	3	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1	1	2	4	1	1	2	2	1	7	21
66	1	2	2	0	0	5	0	2	1	2	5	1	2	1	4	1	1	1	3	1	1	0	1	0	3	20
67	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	6	1	2	2	4	2	1	2	2	2	9	37
68	0	1	0	2	1	4	0	2	1	1	4	1	2	2	5	2	1	1	4	1	1	2	1	1	6	23
69	1	1	1	2	2	7	1	1	1	1	4	2	2	1	5	1	2	2	5	2	2	2	1	2	9	30
70	2	2	1	1	1	7	1	1	1	0	3	0	1	2	3	2	2	2	6	2	2	2	0	0	6	25
71	1	1	1	2	1	6	1	1	1	0	3	0	2	2	4	2	0	0	2	1	2	2	1	2	8	23
72	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	2	4	2	2	2	6	0	0	0	0	1	1	20
73	1	2	1	2	1	7	1	2	1	1	5	1	1	2	4	2	1	1	4	1	2	2	2	2	9	29
74	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	2	2	6	1	0	0	1	2	2	2	2	2	10	26
75	1	2	2	1	1	7	1	2	2	1	6	1	2	1	4	2	1	1	4	0	2	2	1	1	6	27
76	1	1	2	2	1	7	1	2	0	2	5	0	2	0	2	2	1	1	4	1	1	2	2	1	7	25
77	1	1	2	2	2	8	2	2	0	2	6	0	2	2	4	1	2	2	5	1	2	2	2	2	9	32
78	1	2	2	2	1	8	1	2	1	1	5	1	1	1	3	0	2	1	3	2	2	2	2	2	10	29
79	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	6	0	0	1	1	1	1	1	1	1	5	30
80	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	2	0	3	2	2	2	6	1	1	1	1	2	6	24
81	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	2	2	5	2	1	1	4	2	2	2	2	2	10	28
82	1	1	1	1	1	5	2	2	2	2	8	2	2	1	5	1	1	1	3	1	2	2	2	2	9	30
83	2	2	2	2	2	10	2	2	2	1	7	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	2	0	5	28
84	1	2	1	1	1	6	1	1	1	1	4	1	2	2	5	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	31
85	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	2	2	6	0	2	2	4	2	2	2	2	2	10	29
86	2	2	2	2	2	10	2	2	2	1	7	1	1	1	3	1	1	2	4	2	2	2	1	1	8	32
87	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	5	2	2	2	6	2	2	1	5	1	1	1	1	1	5	26
88	1	1	1	1	1	5	1	2	2	2	7	2	2	2	6	2	2	1	5	1	1	1	1	1	5	28
89	1	1	1	1	1	5	1	1	0	2	4	2	2	2	6	2	1	1	4	1	1	1	1	1	5	24
90	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	2	2	6	1	2	2	2	2	9	39
91	2	2	2	2	1	9	2	1	1	1	5	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	25
92	0	0	1	1	1	3	1	1	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10	31
93	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	1	3	0	0	1	1	0	2	0	1	1	4	17
94	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1	1	1	3	2	2	0	0	0	4	19
95	0	0	1	0	0	1	1	1	2	2	4	2	1	1	4	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	17

BASE DE DATOS

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL

N°	CULTURA ORGANIZACIONAL									COMPETENCIAS PERSONALES							CLIMA LABORAL						TOTAL GENERAL	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	SubTotal	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	SubTotal	P16	P17	P18	P19	P20		SubTotal
1	2	2	2	1	2	2	2	2	15	2	2	2	2	2	2	2	14	1	2	2	2	0	7	36
2	1	1	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	1	1	1	1	10	1	1	1	1	0	4	28
3	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	1	1	1	1	1	0	7	0	0	1	1	0	2	25
4	2	2	1	2	2	2	2	1	14	1	2	1	2	1	1	1	9	2	1	2	1	1	7	30
5	1	2	1	1	2	2	1	2	12	2	1	1	1	1	1	1	8	2	1	1	1	2	7	27
6	2	1	2	2	2	2	2	2	15	1	0	1	2	1	1	2	8	2	0	1	2	0	5	28
7	2	1	2	2	2	2	2	2	15	1	1	1	2	2	1	1	9	1	1	2	1	0	5	29
8	1	2	1	1	2	1	1	1	10	1	1	2	1	1	2	1	9	1	2	2	2	1	8	27
9	0	0	1	1	0	0	1	2	5	1	1	0	0	0	0	0	2	1	1	1	2	0	5	12
10	1	1	1	2	2	1	1	2	11	1	1	1	1	1	0	1	6	1	0	1	1	1	4	21
11	2	2	2	2	2	2	2	1	15	1	1	1	1	1	1	2	8	2	2	1	1	1	7	30
12	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	1	0	0	0	1	1	4	1	1	0	0	0	2	22
13	2	1	2	2	1	2	1	1	12	2	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	5	25
14	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	1	1	1	1	10	1	1	1	1	0	4	30
15	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	0	1	2	2	2	2	11	2	1	1	1	0	5	32
16	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	2	1	13	1	0	0	1	0	2	31
17	1	0	0	1	2	1	1	0	6	1	0	1	2	2	2	2	10	2	0	1	2	1	6	22
18	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	1	1	1	11	1	0	0	1	0	2	29
19	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	1	1	1	1	0	0	6	0	0	1	1	0	2	24
20	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	1	2	2	13	2	2	2	2	2	10	39
21	2	2	2	2	1	1	1	1	12	1	2	2	1	0	0	0	6	0	0	2	2	2	6	24
22	2	2	2	2	2	2	2	1	15	1	0	0	1	1	1	1	5	2	1	1	1	0	5	25
23	1	1	1	2	1	2	1	2	11	1	0	1	1	2	0	1	6	1	0	0	2	0	3	20
24	1	1	1	1	0	0	0	0	4	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	0	8	26
25	1	1	1	2	0	0	1	0	6	0	2	1	1	2	2	2	10	2	0	1	1	0	4	20
26	2	2	2	2	2	2	2	1	15	2	0	0	1	1	1	1	6	1	0	2	2	1	6	27
27	2	2	2	1	1	1	1	2	12	2	0	0	1	1	1	0	5	0	0	1	1	0	2	19
28	2	1	1	2	2	2	1	1	12	1	0	1	1	2	2	1	8	2	0	1	1	0	4	24
29	2	1	2	2	2	1	2	1	13	1	0	2	1	1	2	1	8	2	0	1	2	0	5	26
30	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	1	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	1	9	38
31	1	1	2	2	2	2	2	2	14	1	0	2	2	1	1	1	8	1	2	2	2	0	7	29
32	2	1	1	1	1	2	2	1	11	1	0	0	0	2	1	1	5	1	1	1	1	1	5	21
33	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	1	1	1	1	1	2	8	2	0	1	1	0	4	28
34	2	2	1	2	2	2	1	1	13	2	1	2	2	2	2	1	12	1	0	1	1	0	3	28
35	2	2	2	2	2	1	1	1	13	1	1	1	1	1	2	2	9	2	0	1	1	0	4	26
36	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	1	1	12	1	1	1	1	0	4	32
37	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	1	1	2	2	2	2	11	1	0	0	0	0	1	28
38	2	2	2	2	2	1	1	1	13	1	2	2	2	2	2	2	13	0	0	0	0	0	0	26
39	2	2	2	2	1	1	1	1	12	1	1	1	2	2	2	0	9	0	0	0	0	0	0	21
40	1	1	1	2	1	1	1	1	9	2	1	1	0	2	0	0	6	1	1	1	1	0	4	19
41	2	2	2	1	1	1	1	1	11	1	1	2	2	2	2	2	12	2	1	0	0	0	3	26
42	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	1	0	0	0	0	1	3	1	1	2	2	0	6	25
43	1	1	1	1	2	2	2	2	12	1	2	2	2	2	2	2	13	1	1	1	0	0	3	28
44	2	2	1	1	0	1	1	1	9	1	0	0	0	0	1	1	3	0	0	1	0	0	1	13
45	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	2	1	13	1	1	2	2	1	7	36
46	2	2	2	2	2	1	1	1	13	1	1	1	2	2	2	2	11	1	0	1	1	1	4	28
47	2	2	2	2	1	1	1	1	12	1	1	1	2	2	1	1	9	2	0	1	1	0	4	25
48	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	1	1	2	2	1	2	11	2	1	1	1	0	5	32
49	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	0	0	3	18
50	2	2	2	2	2	2	1	1	14	1	1	1	1	1	0	0	5	0	0	2	2	0	4	23

51	2	2	2	2	1	1	1	1	12	1	1	1	1	1	0	0	5	0	0	1	2	0	3	20
52	2	2	2	2	1	1	1	1	12	1	1	1	1	1	1	1	7	1	0	0	0	0	1	20
53	2	2	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	2	2	2	0	9	0	0	1	2	1	4	23
54	2	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	2	1	1	0	7	1	1	1	1	0	4	20
55	2	2	1	2	1	1	1	0	10	1	0	2	1	1	2	2	9	2	0	1	1	0	4	23
56	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	2	2	14	2	0	0	1	0	3	33
57	1	1	2	2	2	2	2	2	14	2	2	1	2	2	2	2	13	2	0	0	0	2	4	31
58	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	1	1	1	1	1	1	8	2	2	2	1	0	7	31
59	1	1	1	1	1	1	1	1	8	2	1	1	1	1	1	1	8	1	0	0	0	0	1	17
60	1	1	1	1	1	2	2	2	11	2	2	2	2	2	2	0	12	0	0	1	1	0	2	25
61	1	1	1	1	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	0	12	0	0	0	0	0	0	24
62	2	2	2	2	2	2	2	1	15	1	1	1	2	2	2	0	9	0	0	1	2	2	5	29
63	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	1	1	1	1	10	1	1	1	0	0	3	29
64	1	1	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	1	2	2	13	2	1	1	1	1	6	33
65	1	1	1	1	1	2	2	2	11	2	2	2	1	1	1	1	10	1	0	0	1	1	3	24
66	1	1	1	2	2	2	2	2	13	2	2	2	1	1	1	1	10	0	0	0	0	1	1	24
67	2	1	1	1	1	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	1	13	1	2	0	0	0	3	28
68	2	2	2	2	2	2	2	1	15	1	1	1	1	1	0	2	7	2	1	1	0	0	4	26
69	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	2	1	13	1	1	1	1	1	5	34
70	1	1	2	2	2	2	2	2	14	2	2	1	1	1	2	2	11	2	0	0	1	0	3	28
71	1	1	1	1	1	1	1	1	8	2	2	2	2	2	2	0	12	0	0	0	0	1	1	21
72	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	1	1	1	1	1	1	8	1	0	0	1	1	3	27
73	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	1	1	1	1	1	1	8	1	0	0	0	1	2	26
74	1	1	1	1	1	1	2	2	10	2	2	2	2	2	2	1	13	1	0	0	0	0	1	24
75	1	1	1	1	1	1	1	2	9	2	2	2	2	2	2	1	13	1	0	1	1	0	3	25
76	2	2	2	2	1	1	1	1	12	1	1	1	2	2	2	2	11	2	1	0	0	1	4	27
77	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	0	0	10	0	0	0	0	0	0	26
78	2	2	2	2	2	2	1	1	14	1	1	1	2	2	2	2	11	2	0	0	0	0	2	27
79	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	1	1	1	1	10	1	1	0	0	0	2	28
80	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	0	0	3	27
81	2	2	2	2	1	1	1	1	12	1	1	2	2	2	2	2	12	2	2	0	0	2	6	30
82	2	2	2	2	2	1	1	1	13	1	1	1	1	1	1	2	8	2	0	1	1	1	5	26
83	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	1	1	1	1	1	1	8	1	0	0	0	0	1	25
84	1	1	1	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	1	1	12	1	1	1	1	1	5	30
85	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	1	1	12	1	0	0	0	0	1	29
86	2	2	2	2	2	2	2	2	16	1	1	2	2	2	1	1	10	1	1	1	1	1	5	31
87	1	1	1	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	1	2	13	2	0	0	0	0	2	28
88	1	1	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	1	1	12	1	1	1	1	0	4	30
89	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	2	2	2	2	2	12	2	0	0	0	0	2	22
90	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	2	1	13	1	0	1	1	1	4	33
91	1	1	1	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	2	1	13	0	0	0	0	0	0	26
92	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	2	2	2	2	2	1	13	1	1	1	1	1	5	34
93	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	5	20
94	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	5	20
95	1	1	1	1	1	1	1	1	8	2	1	0	0	0	1	1	5	1	1	0	0	0	2	15

OTROS:

Fotografías.

Aplicando el instrumento a los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa 2018



Llenando las respuestas según las apreciaciones de cada trabajador.



Todos fueron administrativos.



ARTÍCULO CIENTÍFICO

1.- TÍTULO

Supervisión y Desempeño laboral en los servidores públicos de una Municipalidad distrital Caylloma, Arequipa 2018.

2. AUTOR

Br. José Alfredo Gutiérrez pinto

3.- RESUMEN

La hipótesis formulada fue; Existe una relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa 2018.

Se ha investigado a la variable 1, la supervisión y a la variable 2, desempeño laboral.

La metodología de investigación es de tipo básica, descriptiva y correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal. La población y muestra es la misma, donde se trabajó con 90 servidores de dicha municipalidad solo del área administrativa. El instrumento aplicado para la obtención de los datos tanto para la variable Supervisión y la variable Desempeño Laboral fue el cuestionario de preguntas, utilizando 20 preguntas para cada variable, donde los servidores responden de manera precisa con respecto a la primera variable y sobre la segunda variable hacen una autoevaluación sobre su desempeño laboral que es permitido en la aplicación del instrumento. En el proceso de investigación se ha obtenido un R de Pearson de tipo correlacional significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Lo cual nos demuestra como conclusión que la variable supervisión está íntimamente relacionada de manera positiva con la variable desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, es decir que los servidores de dicha entidad son más productivos y se desempeñan mejor cuando existe supervisión.

4.- PALABRA CLAVE

Supervisión y desempeño laboral

5.- ABSTRACT

The present investigation has an objective to determine the relationship that exists between the monitoring and labor performance in public servants of the district municipality of Majes Arequipam 2018.

The methodology of basic, descriptive investigation of type and correlational, with not experimental cross section design, The universe that was used belonged to 90 servants of the above mentioned municipality of the administrative area. The instrument applied for the securing of the information so much for the variable supervision and labor performance is the questions questionnaire.

In the investigation process a R de Pearson of significant interrelation has obtained in the level (bilateral) 0.01 Which demonstrates to us like conclusion that the supervision is related intrinsically in a positive way to the labor performance of the public servants of Municipality distrital of Majes.

The rationale for this is that supervision a rigorous strict procedure that allows to obtain positive results in the fulfillment of the work and better work performance of the servers, this indicates to us that if there is a relationship and an effect before, During and after monitoring.

6.- KEYWORDS: Work performance, Human Resource Management.

7.- INTRODUCCIÓN

En los últimos años la función pública tal vez sea una de las labores más delicadas de llevar por su complejidad en el desempeño laboral y los sistemas de supervisión que se aplican generalmente cada año, sin embargo, se convierte en la prueba de fuego para muchos servidores porque de ello depende la capacidad y responsabilidad en cada área de trabajo.

Todos los servidores públicos están sujetos a permanentes procesos de supervisión, control, fiscalización y hasta sanción por parte de los superiores o por las normas estatales vigentes que tiene a su cargo las áreas de recursos humanos, por ello todo trabajador estatal debe estar muy bien preparado para desarrollar su función y contar con un desempeño laboral óptimo acorde con los intereses y lineamientos de la institución.

Por ello, el estado a través de sus organismos descentralizados ha implementado en cada institución pública un área de fiscalización, supervisión y en otros casos de Control interno, las ya famosas llamadas OCI, (Órganos de Control Interno), donde se procesa datos relacionados no solamente a los contratos y gestiones públicas, sino que también al personal, sus acciones, sus vinculaciones y sus productos finales frente a su cargo.

En ese sentido al pretender controlar la legitimidad y transparencia en las acciones y funciones del personal de una institución pública del estado, se tiene que aplicar estrictamente un proceso de supervisión anual en cada una de ellas, en algunos casos hasta dos o más supervisiones por año.

Esta situación ha hecho que en diversas municipalidades entre ellas la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa y organismos estatales, apliquen a sus servidores trabajos de capacitación, supervisión y medición del desempeño laboral en los últimos años, a la fecha en esta municipalidad existe áreas donde no se lleva control, vigilancia, mucho menos supervisión y los resultados salen a la luz como efecto de una posible mala o deficiente atención a los usuarios.

Ante ello se plantea el problema sobre esta situación latente en esta municipalidad en cuanto a la supervisión y desempeño laboral de sus servidores públicos, el estudio nos dará una precisión de cuál es la relación o si existe relación entre estas dos variables muy importantes para la institución y el personal.

Viendo esta situación se desarrolla diversas estrategias dentro de la investigación con la finalidad de establecer claramente cuál es la relación que existe entre las dos variables estudiadas, supervisión y desempeño laboral en los servidores de dicha municipalidad que dicho sea de paso últimamente ha crecido vertiginosamente.

Dentro de los Trabajos previos se ha citado a diversos autores luego de un análisis y revisión de trabajos relacionados al tema materia de la investigación a nivel internacional sobre la relación entre supervisión y desempeño laboral encontramos que; Dressler M. (2015) en su trabajo de investigación denominado "*Clima Organizacional y los sistemas de organización*", en español, para optar el grado de

Doctor en ciencias administrativas de la Universidad privada Carnegie Mellon en el estado de Florida de América del Norte, mencionaba a la supervisión como; “el único proceso real y medible para obtener resultados positivos en el clima organizacional de una empresa.

Dressler M, en su investigación ha obtenido una Rho de Spearman llegando a la conclusión, que sí existe relación entre sus dos variables con una normalidad de 0,01 bilateral que le permite afirmar que si se puede lograr mejores resultados en la imagen institucional. de las empresas de otras latitudes del mundo, ya que en muchas partes los trabajadores no son capacitados, ni supervisados, evaluados o sancionados cuando se encuentran frente a toda una organización con cientos o miles de clientes detrás.

Ya lo decía el autor de este trabajo en sus conclusiones y recomendaciones de la tesis, que en efecto la supervisión es el único camino o procedimiento para alcanzar éxitos en el desempeño laboral o clima organizacional que al final de cuentas para efectos de una buena gestión pública o privada, viene a ser la herramienta vital para la consolidación de la empresa.

Karasick A. (2014) en su estudio *“la supervisión organizacional y la satisfacción personal de los trabajadores de la Energy City Company”* 2012, Canadá, para optar el grado de doctor en ciencias administrativas, manifiesta que, “la supervisión organizacional es pieza fundamental para que los trabajadores se sientan satisfechos, empoderados y desempeñen de la mejor manera sus funciones dentro de la empresa y puedan expresar esa satisfacción hacia afuera” p (129). Su objetivo fue encontrar la relación existente entre la supervisión organizacional y la satisfacción personal, para ello utilizó un instrumento de medida y autoevaluación como los cuestionarios que le permitieron aplicar a una población y muestra de 110 trabajadores de la citada empresa canadiense, al final de su investigación se dio cuenta que estaba frente a una Rho de Spearman donde si existía una relación positiva entre sus dos variables.

Esto lo llevó a la siguiente conclusión; aplicada la investigación y el estudio se determina que si existe una relación marcada entre la supervisión organizacional y la satisfacción personal de los trabajadores quienes se empoderan tanto que en acción que realizan dentro de la organización empresarial donde la supervisión va

de la mano con eventos de satisfacción personal como; en los conciertos, juegos deportivos y competencias laborales que se dan cada año en diferentes estados, esto se convierte en una competencia de talentos, de capacidades empresariales y humanas, donde los trabajadores exponen y materializan todo su potencial humano, profesional y tecnológico, es decir que demuestran cómo es que dominan las herramientas informáticas, los procedimientos administrativos y logran grandes premios, diplomas, reconocimientos y hasta contratos nuevos por nuevas compañías y empresas; dicho en otras palabras es una guerra de talentos, es un foro de capacidades, algo que hasta ahora no se ha dado nunca en países bajos o en proceso de desarrollo.

Guillen A. (2018). En su tesis titulada *“Control administrativo y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima”* para optar el grado de maestra en Administración en la Universidad San Ignacio de Loyola, indica que *“Para evaluar el desempeño laboral se debe tener un grado de nivel de buen comportamiento, para ejercer un nivel de autoridad”* con lo cual busca dentro de sus objetivos alcanzar ver la relación que existiría entre el control administrativo y el desempeño laboral de los trabajadores de dicha empresa privada de venta y compra de combustibles e hidrocarburos en Lima - 2017.

Beseti J, (2015) realizó un estudio de investigación denominado *“Motivación y Desempeño laboral”*, para optar el grado de maestro en gestión pública en la Universidad Privada Cesar Vallejo de Trujillo en el año 2015, con el objetivo de establecer la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal subalterno de una institución Armada del Perú 2015, la metodología del estudio fue realizar un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional cuyo diseño fue transversal, su muestra la conformó por 151 efectivos entre mujeres y hombres, siendo sus instrumentos la escala de motivación laboral y el cuestionario de desempeño laboral, los resultados que obtuvo con su investigación fueron que si existe una relación baja entre la motivación y el desempeño laboral ($r = 0,025$), cuyo nivel de significancia fue de ($\text{sig} = 0.761$). En sus conclusiones arriba que si es posible encontrar relación directa entre la motivación, y el desempeño laboral, que se puede reflejar no solo en trabajadores de una armada militar o no militar, sino que también esta relación se puede dar en otras instituciones del estado o del ambiente privado, ya que está casi comprobado que los trabajadores se sienten

mejor y pueden desempeñarse mejor siempre y cuando exista un buen clima laboral, buena motivación y un control o supervisión constante, que le permita capacitarse, dedicarse de lleno a sus funciones y el cumplimiento de sus metas.

Medina E. (2014). Realizó un trabajo muy escueto, pero relevante sobre “*Relación entre motivación y desempeño laboral del personal de enfermería servicio de cirugía Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa - 2013*”. Con la finalidad de optar el grado de Maestra de Gerencia en la Salud. Su estudio estaba orientado a encontrar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de dicha institución de salud, para ello aplicó como metodología la técnica del Cuestionario y una Lista de comparación obtenida bajo la observación documental. Luego de su investigación encontró que muchos de los trabajadores tenían escasos niveles de motivación para su desempeño laboral.

En ese sentido aplicó la r de Pearson entre las variables lo cual le dio un 0.8 y concluyó en que los indicadores de la Motivación sueldo, prestaciones, seguridad, clima laboral y aspiraciones personales no se convertían en motivaciones para los trabajadores, materia del estudio, Posteriormente se determinó que la Motivación en el personal de Enfermería del Servicio de Cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado tenía una relación directa con el Desempeño Laboral. Por ello indicó la inmediata aplicación de un estudio que busque los orígenes del bajo nivel de motivación para que éstos sean corregidos.

Pereyra L. (2017) En su trabajo de investigación “*Influencia y desempeño laboral en la satisfacción de los trabajadores de la Financiera Confianza de Arequipa 2017*”, para optar el grado de maestro en ciencias públicas, busca determinar el grado de influencia que podría existir en las dos variables, donde los datos que se tienen sirven como precedente informativo valedero para saber que es lo que pasa respecto de los trabajadores de dicha financiera local en la ciudad de Arequipa y esto permita a la vez mejorar y gestionar positivamente un clima laboral y talento humano óptimo para alcanzar las metas de la entidad, pero Luz Andrea Pereyra en su trabajo de investigación cita a Stoner J.; Freeman R.; y Gilbert, D. (1997) quienes indican que “*el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las*

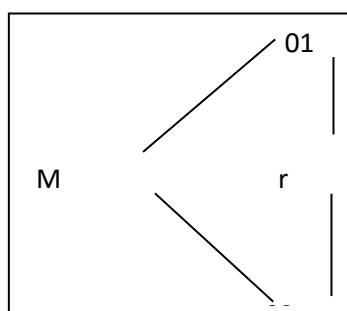
reglas básicas establecidas con anterioridad”, una persona se siente conforme con la actividad que realiza cuando existe un placer emocional en sus roles y funciones que le tocan desarrollar.

Las conclusiones a las que llegó el autor fueron que si existe una relación entre sus dos variables y que nos permite saber y ver que si hay una influencia directa entre supervisar y desempeñar una actividad, se da en cada trabajador u organización donde dirigen el proceso, de allí nace el motivo de conceptualizar este tipo de investigaciones que conllevan a mejorar la calidad de funcionarios, el mejor desempeño y la satisfacción laboral a raíz de la motivación, supervisión y capacitación constante.

8.- METODOLOGIA

El diseño de la investigación es de tipo correlacional porque tiene por objetivo describir las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Según Hernández, Fernández y Baptista (2013) manifiesta que este tipo de estudio constituye una visión aproximada de dicho objeto, es decir un nivel superficial del conocimiento y correlacional porque establece el grado de relación o asociación no casual existente entre dos o más variables.

Esta investigación es de diseño correlacional cuyo esquema es el siguiente:



Donde:

M: Es muestra de estudio

O1: Es observación o medición de la variable: Supervisión

O2: Es observación o medición de la variable: Desempeño laboral

r : Es la posible relación entre las variables 1 y 2

VARIABLES DE OPERACIONALIZACIÓN

Variable 1: Supervisión

Variable 2: Desempeño laboral

RESULTADOS

Tabla 1
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL
PRUEBA DE NORMALIDAD

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
SUPERVISIÓN	,071	95	,200*	,986	95	,435
DESEMPEÑO LABORAL	,081	95	,139	,987	95	,464

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Interpretación:

Como se puede observar en la tabla de la prueba de normalidad se utilizó a Kolmogorov ya que la muestra es de 95 servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa 2018, con una significancia de .200 es decir mayor a .005 lo cual nos demuestra que nuestros datos son NORMALES porque son mayores a .005 en la escala de normalidad, por lo tanto quiere decir que utilizaremos a R de Pearson para nuestras correlaciones tanto de las variables como para el cruce de las dimensiones.

Tabla 2
Correlación de R de Pearson de las variables supervisión y desempeño Laboral.

		Correlaciones	
		SUPERVISION	DESEMPEÑO LABORAL
SUPERVISION	Correlación de Pearson	1	,618**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	95	95

DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,618**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	95	95

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

Interpretación:

Según los resultados que presenta la Tabla 11, se observa que de acuerdo al valor obtenido con el estadístico R de Pearson de 0.618* existe una relación positiva moderada pero muy significativa; así mismo en cuanto al valor de significancia obtenido ($p = 0.000$) y al ser menor a 0.01 entonces se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis de investigación H_1 , afirmando que existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma, Arequipa 2018.

Tabla 3

Variable: Supervisión

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
APROPIADA	42	44,2%
REGULAR	52	54,7%
INAPROPIADA	1	1,1%
TOTAL	95	100,0%

Interpretación:

Como se puede observar el nivel de supervisión en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes- Caylloma- Arequipa, es del 44.2 % apropiado, el 54.7%, regular, y 1.1 % es inapropiado. Es decir que existe un regular nivel de supervisión.

10- DISCUSIÓN

La investigación de tipo correlacional tuvo como finalidad establecer la relación entre la variable supervisión y la variable desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma, Arequipa 2018. Dos

conceptos estrechamente ligados con la administración pública, en el cual el responsable de recursos humanos lleva a cabo en forma sistemática y gradual una evaluación acerca de las competencias laborales que ejerce cada uno de los servidores públicos, en medir su productividad de trabajo y para su verificación, utiliza una estrategia sea en forma democrática o autoritaria, con la que determinará si el desempeño laboral, es positivo o negativo en la organización materia de estudio.

Tal es así que el presente estudio me permitió llegar a la conclusión que los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes en la provincia de Caylloma, Región de Arequipa, donde apliqué la investigación me permitió detectar que si existe una relación directa entre el proceso de supervisión que llevan a sus servidores públicos con el desempeño laboral de los mismos, esto concuerda con lo descrito por Dressler M. (2015) en su trabajo de investigación denominado "*Clima Organizacional y los sistemas de organización*", mencionaba a la supervisión como; "el único proceso real y medible para obtener resultados positivos, donde su principal objetivo fue establecer qué relación existía entre el clima organizacional y los sistemas de organización de una empresa, dándole positiva la relación entre las dos variables, por tanto diré finalmente que si existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, lo cual además se refleja en la optimización de los sistemas administrativos, trámites documentarios, atención al usuario, respuesta de documentación y oficios, entre otros.

Se trabajó con un universo de 95 colaboradores a los cuales se aplicó el instrumento validado por jueces y expertos, como es el cuestionario, con el cual se identificó que la relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, Caylloma, Arequipa 2018, es directa, quiere decir que a mayor supervisión mayor desempeño laboral y a menor supervisión menor desempeño laboral, con lo que a su vez podemos decir que todos los indicadores son complemento uno de otros.

El estudio nos demuestra que, si existe relación directa y significativa entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, Caylloma- Arequipa 2018.

Asimismo, respecto al nivel de cultura organizacional en los colaboradores me ha permitido concluir que un 80.0 % es bueno por lo que, el desempeño de las labores se ve favorecido en un ambiente donde existen diversos factores coherentes entre sí, como son las creencias, sus costumbres, etc., esta descripción tiene que ver mucho con lo dicho por CALDERÓN, G. (2003). Quien Habla sobre Cultura Organizacional y Bienestar Laboral, encontrando una relación directa entre Cultura Organizacional y Eficiencia Laboral, luego de realizar diversos estudios y estadísticas que le permitieron establecer dicha correlación, así también Schien, E. (1985). Concluye en su trabajo “La cultura empresarial y el liderazgo” que el concepto cultura es el mecanismo que conjuga creencias, costumbres y actitudes de los trabajadores en torno a una o varias funciones dentro de la organización que fortalecen la confianza de poder trabajar en la organización, por tanto, diremos que si existe una relación significativa y un efecto positivo entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

Respecto a la planificación llegamos a la conclusión que existe una correlación moderada significativa y una relación directa llegando a un 30.6% lo cual concuerda con lo descrito por Ackoff, L. (2009) quien en su trabajo de investigación sobre La Planificación y desempeño laboral, llega a la conclusión que no todos los procesos son estrictamente planificados, así también MÁRTINEZ, J. (2011). Llegó a la conclusión que la planificación en la supervisión es un proceso previo que constituye el éxito o no del alcance de los resultados, por tanto, diremos que en la Municipalidad distrital de Majes Caylloma - Arequipa, existe nivel moderado significativo y una relación directa de planificación cuando se ejecuta los procesos de supervisión.

Otra de las conclusiones a las que llegué respecto a la retroalimentación en la supervisión y desempeño laboral es que las organizaciones modernas consideran dentro de sus planes procesos de retroalimentación con el objetivo de propiciar el crecimiento y desarrollo personal de cada uno de los servidores, para que al final se vea reflejado en una mejora de la productividad, que para este caso el análisis refleja un 43.2% bueno, representando un nivel mediano alto cuando se realiza la supervisión, esto concuerda con lo descrito por Isaac J. (2010), quien concluye en su trabajo de investigación “*La Psicología y la retroalimentación positiva*” para optar el grado de doctor en Psicología aplicada, que la retroalimentación en la

supervisión puede ser positiva o negativa dependiendo de las consecuencias que tengan dentro del funcionamiento del sistema, por tanto debo decir que ello se sustenta en que el personal de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa 2018, se interesa más por mantenerse capacitado en cuanto a las funciones que realiza y el interés por aprender del pasado o la retroalimentación con sus compañeros o experiencias ganadas.

En la conclusión sobre la organización de la supervisión se demuestra que este es un proceso sistémico para cumplir los objetivos trazados empleando para ello diversas herramientas como el liderazgo, la comunicación y el interés de las personas que lo conforman para lograr las metas propuestas. Es también el orden en el que se jerarquiza las acciones para conseguir objetivos, y es mediante el desempeño laboral por el que se realizan, tal es así que encontramos que la organización en los trabajadores de esta municipalidad alcanza el 41.1% Bueno, entendiéndose un nivel regular de organización para la realización de la supervisión, lo cual concuerda con lo descrito por DEL CASTILLO, E (2004). En una publicación “El reto de gestionar el potencial de la organización”, de la Revista “Perú Económico”. Revista “Punto de Equilibrio”. Universidad del Pacífico, 78- concluye que hoy más que nunca se requiere que tanto hombres, mujeres y líderes sean motivados con la finalidad de generar más y mejor desempeño laboral ya sea a través de métodos de supervisión los cuales deben y tiene la rigurosidad de mantener y aplicar un plan de organización, así también Estrada V. (2016) Cubano, profesor y consultor gerencial y académico, en su trabajo científico para optar el grado de doctor en ciencias administrativas realiza la investigación “*Supervisión y supervisores*” en la Universidad de La Habana – Cuba, donde concluye que todo proceso de supervisión está conceptualizado en los precedentes de la normatividad laboral vigente, por tanto diremos que la organización de un proceso de supervisión en la Municipalidad distrital de Majes Caylloma Arequipa, 2018 es bueno y que responde a las expectativas de los trabajadores para rendir mejor su desempeño laboral.

En mi estudio llegué a la conclusión respecto a la dirección de la supervisión tiene relación directa con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, quienes fortalecen sus capacidades de liderazgo

y persuasión hacia un objetivo o norte, ya que trabajan con un grupo humano con diversas percepciones y culturas, esto concuerda con lo dicho por Guadalupe Ruiz P. (2012) México, quien anotaba que *“cuando se aplica un proceso de supervisión dentro de una organización empresarial se debe tener en cuenta que se requiere de un norte, una dirección establecida hacia donde apunta la supervisión”*, así también CARAVEDO, B (1999), En su artículo “Responsabilidad Social y Empresarial” publicado en la Primera edición. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación y Servicios para el Desarrollo (SASE). Concluye en su investigación sobre el aspecto social y empresarial bajo la premisa de la supervisión, donde indicaba que si la supervisión cuenta con una dirección, y tiene una debida orientación, tendrá buenos resultados, por tanto, diré que en este caso los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes cuentan con un nivel medio de dirección es decir que es aceptable en 37.9 % la dirección de la supervisión lo cual conlleva posteriormente a un aceptable también nivel de desempeño laboral.

Por tanto, debo precisar en este punto que a estos tiempos de avance tecnológico la fase de dirección administrativa ha cobrado mucha trascendencia pues se ha constituido en muy dinámica y depende de otras especialidades como la psicología, sociología y neurociencias para poderla aplicar en sus distintas dimensiones. Para la ejecución de los planes conforme a lo programado en las fases de planificación y organización, se debe dirigir las actividades que realizan los integrantes del equipo, se delegarán funciones para facilitar los recursos necesarios y supervisando que su uso sea efectivo.

En el presente estudio llegué a la conclusión que al medir el nivel de ejecución de la supervisión en los trabajadores se tiene que el 35.8 % es Bueno, o sea una tercera parte de los trabajadores creen o estiman que la ejecución es buena, lo cual nos demuestra que existe un nivel regular de ejecución del proceso de supervisión, esto concuerda con lo descrito por Gento M. (2011), Madrid España, de la Universidad Nacional a Distancia – en su tesis de investigación *“Ejecución y Supervisión de los procesos laborales”* para optar el grado de doctor en ciencias humanas, quien concluye de manera directa argumentando que la ejecución en la supervisión debe basarse en la filosofía democrática de emplear métodos, actitudes

científicas aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo, para ello se requiere que la ejecución del proceso sea transparente, ágil y verídico, por tanto diré que el nivel de ejecución en la supervisión en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes Caylloma, Arequipa 2018, es de nivel medio alto y que se tiene que hacer algunas reformas al momento de ejecutar estos procesos.

11.- CONCLUSIONES

Primera: Se ha determinado que existe una relación significativa entre la supervisión y el desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma, Arequipa 2018, utilizando la R de Pearson con un coeficiente de correlación de 0.618 y significancia bilateral de .000 lo cual es menor a 0.5.

Segunda: Se ha determinado que existe un nivel regular de Supervisión con un porcentaje de 54.7% en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes, Caylloma - Arequipa 2018

Tercera: Se ha determinado que el nivel de desempeño laboral en los servidores públicos de la Municipalidad distrital de Majes – Caylloma- Arequipa 2018, es del 48.4 % apropiada, el 49.5%, regular, y el 2.1% es inapropiada. Es decir que existe un nivel regular de desempeño laboral al realizar la supervisión.

Cuarta: Se determinó que existe relación entre el desempeño laboral y la dimensión planificación, de acuerdo al valor obtenido R de Pearson 0,242*; determina una correlación moderada significativa y una relación directa.

Quinta: Se determinó que existe relación entre desempeño laboral y la dimensión organización, de acuerdo al valor obtenido por R Pearson 0.373 determina una correlación moderada positiva y una relación directa.

Sexta: Se determinó que existe relación entre el desempeño laboral y la dimensión dirección y de acuerdo a los valores obtenidos con la R de Pearson

0.356 determina una relación directa y significativa entre el nivel de desempeño laboral y la dirección.

Sétima: Se ha determinado que existe una relación directa y moderada entre el nivel de desempeño laboral y la ejecución, utilizando la R de Pearson los valores obtenidos fueron 0.398 se concluye que si existe una relación directa y moderada entre el nivel de desempeño laboral y la ejecución.

Octava: Se ha determinado que existe relación entre desempeño laboral y la dimensión retroalimentación y en base a los valores registrados por la R de Pearson 0.409 se concluye que, si existe una relación directa y significativa entre el nivel de desempeño laboral y la retroalimentación.

12.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Dressler M. (2015) *“Clima Organizacional y los sistemas de organización”*, EE. UU. 2015.

Karasick A. (2012) *“la supervisión organizacional y la satisfacción personal de los trabajadores de la Energy City Company”* Pag. 129- 2012, Canadá, 2012.

Guillen A. (2018). En su tesis titulada *“Control administrativo y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima”* 2018.

Beseti J, (2015) *En su estudio de investigación denominado “Motivación y Desempeño laboral”, para la Universidad Privada Cesar Vallejo de Trujillo en el año 2015.*

Medina E. (2014). *“Relación entre motivación y desempeño laboral del personal de enfermería servicio de cirugía Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa - 2013”*.

Pereyra L. (2017) *En su trabajo de investigación “Influencia y desempeño laboral en la satisfacción de los trabajadores de la Financiera Confianza de Arequipa 2017.*

Luz Andrea Pereyra, (1997) *en su trabajo de investigación cita a Stoner J.; Freeman R. y Gilbert, D. (1997).*

Loke 1996, *citado por los investigadores Piero y Preieto 1996, Edit. Expresiones laborales 2da. Ed.N° 38- 2000.*

Según Marconi G. (2012), Italia, en un estudio de investigación sobre La Supervisión titulado; *“Supervisión y Talento Humano”* 2012

José María Aguilar (2017), México, en un trabajo de supervisión denominado *“los retos del trabajador”*. 2017. México.

Para Ackoff, L. (2009), de la Universidad Of - Pennsylvania EE. UU. En su tesis sobre *“Planificación y estándares de calidad laboral”* 2009.

Estrada V. (2016) Cuba, ciencias administrativas realiza la investigación *“Supervisión y supervisores”* publicada Edit. La Pluma Cuba 2010.

Guadalupe Ruiz P. (2012) México, *“Dirección y Supervisión de los trabajadores de una empresa”* en la Universidad Autónoma de México, 2012.

Gento M. (2011), Madrid España, de la Universidad Nacional a Distancia – en su tesis de investigación *“Ejecución y Supervisión de los procesos laborales”* España 2012.

Isaac J. (2010), España, de la Universidad Autónoma de Madrid, en su investigación *“La Psicología y la retroalimentación positiva”* 2010.

Ruiz, I. (2008), *“Motivación y desempeño Laboral”* 2002), Universidad Rafael Landívar de Guatemala, 2008.

Morgan J. (2015) de la Universidad Fidélitas Costa Rica en su trabajo de investigación *“ La Evaluación del desempeño laboral en las empresas y la resiliencia 2015”*, pg.233 Costa Rica 2015.

Cartaya A. (2005) en su investigación *“Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana- Editora Política”* (2009).

Bartolie, A. (1992). Barcelona – edición Paidós, de la Universidad Autónoma de Barcelona, *“Cultura Organizacional y eficiencia laboral”* Barcelona.

Cátedra TPM (2007) - Argentina, *Cultura Organizacional*, Edt. Volúmenes de Cultura Pg. 78 Argentina 2007.

Schien, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. España, Plaza & Janes Editores, el concepto cultura, creencias, costumbres y actitudes. España 1985.

Barlow, M. (2000) *“Una queja es un regalo”* Barcelona. Edit. Competitividad Laboral pg. 277, Barcelona – España 2000.

ILPES Naciones Unidas. (2003). *“Seminario Gestión pública por resultados y programación plurianual”*. www.ilpesgestion publica.com

Chiavenato R. (1994). México, "*Clima laboral como los componentes que brindan tranquilidad, seguridad y bienestar físico y mental al empleado dentro de la organización*", México 1994.

Hernández, Fernández y Baptista (2013)

Fernández J. (2007), Perú, "Los retos laborales" Lima. Edic. 53- pg. 187.

AMORÓS, E. (2013). "*Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencias de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo*". Edit. Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 83. www.eumed.net/coursecon/ecolat/pe/2013/mejora-clima-laboral.html.

ARIAS, Walter L., Justo Velarde, Oscar. (2013). "*Satisfacción Laboral en Trabajadores de Dos Tiendas por Departamento: Un Estudio Comparativo*". Universidad Católica de San Pablo - Arequipa, Perú.
walterlizandro@hotmail.com

CALDERÓN, G. (2003). *Cultura Organizacional y Bienestar Laboral*. (Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 16 (25): 109-137, enero-junio de 2003 <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=20502506>

CARAVEDO, B (1999). *Lo social y la empresa a fines de siglo. Responsabilidad social empresarial: avances y logros*". Primera edición. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación y Servicios para el Desarrollo (SASE).

CHIANG, M. & NÚÑEZ A. (2010). "*Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción labora*" volumen 2 de Biblioteca Comillas, Economía. España. Publicado por Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA124&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikytuXrcjKAhWBVSYKHYZrB9UQ6AEILjAC#v=onepage&q=clima%20organizacional%20y%20sus%20componentes&f=false