



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Supervisión y desempeño laboral en los trabajadores  
administrativos de una Municipalidad de Arequipa - 2018

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

**AUTORA:**

Br. Janet María Moscoso Montoya

**ASESORA:**

Dra. Fany Magdalena Montaña Revilla

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del estado

PERÚ - 2018



## **DEDICATORIA**

A mi madre por su constante ánimo y fortaleza para apoyarme en todos los pasos de mi vida.

Janet

## **AGRADECIMIENTO**

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

Al personal de la Municipalidad José Luis Bustamante y Rivero 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.

La autora

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado: Presentamos ante ustedes la tesis titulada “Supervisión y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero 2018”, con la finalidad de determinar la relación que existe entre la supervisión y el desempeño laboral de los trabajadores de dicha municipalidad, en cumplimiento del Reglamento de Grado y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado Académico de Magister en Gestión Pública.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La Autora

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
PRESENTACIÓN .....	vi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	13
I. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. Realidad problemática .....	14
1.2. Trabajos previos. ....	16
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	21
1.4. Formulación del Problema:.....	33
1.4.1. Problema General: .....	34
1.4.2. Preguntas específicas:.....	34
1.5. Justificación del estudio.....	35
1.6. Hipótesis.....	35
1.7. Objetivos.....	37
II. METODO.....	39
2.1. Diseño de investigación: Descriptivo - correlacional.....	39
2.2. Variables de Operacionalización .....	39
2.3. Población y muestra .....	41
2.4. Técnicas e instrumentos, validez y confiabilidad. ....	42
2.5. Métodos de análisis de datos .....	43
2.6. Aspectos éticos.....	44
III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
IV. DISCUSIÓN.....	61
V. CONCLUSIONES .....	64
VI. RECOMENDACIONES .....	66
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67

ANEXOS .....	70
Anexo 01: Matriz de Consistencia .....	71
Anexo 02 Operacionalización de Variables .....	72
Anexo 03 MATRIZ DEL INSTRUMENTO.....	73
Anexo 04 INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.....	76
Anexo 05 FICHA TECNICA DEL INSTRUMENTO.....	78
Anexo 06 BAREMOS POR VARIABLES Y DIMENSIONES .....	81
Anexo N° 07 MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO .....	82
Anexo N° 08. Análisis de confiabilidad y normalidad del instrumento .....	91
Anexo N° 09 AUTORIZACION PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	92
Anexo N° 10 Base de datos de la Muestra.....	93

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	40
CUADRO 2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41



## INDICE DE TABLAS

TABLA 1 DIMENSION: PLANIFICACIÓN .....	45
TABLA 2 DIMENSION: ORGANIZACIÓN .....	46
TABLA 3 DIMENSION : DIRECCIÓN.....	47
TABLA 4 DIMENSION : EJECUCION .....	48
TABLA 5 DIMENSION: RETROALIMENTACIÓN .....	49
TABLA 6 VARIABLE : SUPERVISIÓN .....	50
TABLA 7 DIMENSION: CULTURA ORGANIZACIONAL.....	51
TABLA 8 DIMENSION: COMPETENCIAS PERSONALES.....	52
TABLA 9 DIMENSION: CLIMA LABORAL .....	53
TABLA 10 VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL .....	54
TABLA 11 PRUEBAS DE NORMALIDAD .....	55
TABLA 12 CORRELACIÓN VARIABLES: SUPERVISIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL.....	55
TABLA 13 CORRELACIÓN: VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL Y LA DIMENSIÓN PLANIFICAR DE LA SUPERVISIÓN.....	56
TABLA 14 CORRELACIÓN: VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL Y LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN DE LA SUPERVISIÓN.....	57
TABLA 15 CORRELACIÓN: VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL Y LA DIMENSIÓN EJECUCIÓN DE LA SUPERVISIÓN.....	58
TABLA 16 CORRELACIÓN: VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL Y LA DIMENSIÓN RETROALIMENTACIÓN.....	59

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 DIMENSION: PLANIFICACIÓN .....	45
FIGURA 2 DIMENSION: ORGANIZACIÓN .....	46
FIGURA 3 DIMENSION : DIRECCION .....	47
FIGURA 4 DIMENSION: EJECUCION.....	48
FIGURA 5 DIMENSION : RETROALIMENTACION .....	49
FIGURA 6 DIMENSION : SUPERVISION .....	50
FIGURA 7 DIMENSION : CULTURA ORGANIZACIONAL.....	51
FIGURA 8 DIMENSION : COMPETENCIAS PERSONALES.....	52
FIGURA 9 DIMENSION : CLIMA LABORAL .....	53
FIGURA 10 DIMENSION : DESEMPEÑO LABORAL .....	54

## RESUMEN

El trabajo está orientado objetivamente a determinar la relación entre la Supervisión y el Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero – Arequipa 2018.

Sobre la metodología consiste en una investigación de tipo básica, descriptiva y correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal. El universo es de 105 trabajadores cuya muestra, está constituida por la totalidad. El instrumento aplicado para la obtención de los datos tanto para la variable Supervisión y Desempeño Laboral es el test de preguntas.

En el proceso de investigación se ha obtenido un Rho de Sperman de correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral). con la cual se ha arribado a la conclusión de que la supervisión está relacionada positivamente con el desarrollo laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero. Teniendo como base que la supervisión es el procedimiento clave para controlar y mejorar todo tipo de trabajo en cualquier ámbito, lugar o fecha; ya que un trabajador que tiene conciencia que es o va a ser supervisado constantemente o esporádicamente, por inercia se va a someter a una serie de capacitaciones, preparación personal para mejorar su nivel de eficiencia laboral y eficacia en sus actividades. Cada supervisión que los superiores ejecutan en una municipalidad o en una entidad del estado está sujeta a calificación y de acuerdo a lo programado para la obtención de resultados.

**Palabras Clave:** Supervisión, Desempeño laboral.

## ABSTRACT

The research aims to determine the relationship between supervision and work performance among workers in the Municipality José Luis Bustamante y Rivero - Arequipa, for which it has been hypothesized research that exists between the supervision and job performance in Municipality workers José Luis Bustamante y Rivero -.2018

In terms of methodology has opted for basic research, descriptive and correlational with a non-experimental cross-sectional design. The population is composed of 75 workers whose sample is constituted by all. The instrument used to collect the data, corresponding to the two variables is the questionnaire used for both variable and Work Performance Monitoring.

After the research has obtained a Pearson  $r$  of 0.217 therefore concludes that supervision is positively related to the career development of employees of the Municipality of José Luis Bustamante y Rivero.

On the basis that supervision is the key procedure to control and improve all types of work in any field, place or date; since a worker who is aware that he is or will be supervised constantly or sporadically, by inertia is going to undergo a series of training, personal preparation to improve their level of work efficiency and effectiveness in their activities. Each supervision that the superiors execute in a municipality or in a state entity is subject to qualification and quality standards of attention and public service, therefore as a result, more and more public sector..

**Keywords:** Work performance, Human Resource Management.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

Coello (2014), con su tesis aplicada a una empresa colombiana de call center que presta servicios a Claro, identificó los factores influyentes para el bajo rendimiento de los trabajadores, encontrando altos niveles de insatisfacción originado por el salario que perciben, valoración del trabajo, participación activa en el grupo y en la empresa y los niveles de comunicación lo cual permitió que disminuya la actividad de la empresa.

Con lo que podemos corroborar que el factor humano es sensible y siempre necesita no sólo de las herramientas físicas que le puedan proveer para realizar sus labores, sino también aquellas que le satisfagan sus necesidades emocionales como el reconocimiento a su esfuerzo no solo individualmente sino también el grupal, cuando realizan procesos productivos que requieren de un engranaje de esfuerzos los físicos y los intelectuales, o también cuando en la organización los canales de comunicación tienen apertura para que todos los integrantes aporten ideas para beneficio de la misma y/o mejoramiento de los servicios, con lo cual se sentirá parte de la empresa y ésta se da tanto horizontal como verticalmente entre los diferentes niveles de la estructura organizativa permitiendo que sea fluida y cumpla con sus fines que son los de transmitir ideas, opiniones, aportes, críticas y sugerencias. Finalmente, la remuneración que es el pago que se da en retribución al servicio prestado, dependiendo, si éste es el justo como contraprestación al esfuerzo ejecutado y a la idiosincrasia que cada uno de los servidores tiene de ello, reflejará su motivación para realizar sus labores con eficiencia y eficacia.

Para mejorar el desempeño laboral, en la empresa Alpecorp S.A.- Trujillo se aplicó talleres de gestión de control de procesos para promover el mejoramiento del desempeño laboral. Marchena Leyva, Stefany Coraima y Salazar Vásquez, Lorena Fernanda (2016), centrándose en cinco dimensiones como parte del proceso administrativo.

El procedimiento de control estuvo estructurado en base a especificaciones técnicas, normas, disposiciones, requisitos y/o instrucciones las cuales permiten valorar desde un punto objetivo las acciones realizadas por el personal y para la evaluación del desempeño y mediante los cuales se podía identificar si se daba o no cambios de dirección de los objetivos por cumplir, también se necesitaba identificar los puntos críticos de control y armar planes estratégicos para posibilitar el mismo. Dicho trabajo fue muy valorado por parte del personal ya que a la finalización de éste se examinó el desempeño laboral en la empresa y se obtuvo una gran mejora, No había personal con desempeño bajo, iba de medio a alto, nivel que antes del taller no fue encontrado.

A nivel local, el trabajo de Fiorella Alejandra Rosales Vega y Karla Bridget Fernández Montánchez (2017), con el cual nos hacen conocer que la empresa Sedapar S.A. no realiza ningún tipo de evaluación de desempeño a sus colaboradores y que existe influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores de la empresa Sedapar S.A. 2017, mostraron como indicadores de desempeño laboral: eficacia, eficiencia, productividad, calidad de servicio, satisfacción del cliente. Volvemos a incidir en la trascendencia que tiene la parte física, emocional y mental de los miembros de la organización, y que a la vez es la motivación de los mismos, para con el desempeño eficiente y eficaz de sus labores, tendientes a la consecución de objetivos comunes. Podríamos mencionar también, la importancia de la pirámide de Maslow, mediante la cual se explica el interés de cada ser pensante de cumplir con las cinco necesidades emocionales básicas que permiten que se desarrolle plenamente tanto en grupo como individualmente.

En el caso de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero 2018, partiré diciendo que considero a la supervisión como el seguimiento que se realiza al desempeño de las labores de los trabajadores con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados, teniendo en cuenta que el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad no es eficiente, ya que no existe pertenencia en la supervisión. Se sabe que el desempeño laboral permite optimizar el rendimiento de los empleados, utilizar mejor los recursos, conseguir mejores resultados en sus acciones, hacer seguimiento a las

acciones de los trabajadores y lograr resultados positivos. La supervisión, etimológicamente tiene un significado de “mirar desde lo alto”, lo que permite tener un panorama más amplio de las acciones de los trabajadores.

Implica las acciones de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar, ya sea un trabajo, una actividad, un proceso o movimiento constante, las cuales deben ser ejecutadas por un profesional capacitado ya que demanda capacidad, talento, dedicación y fuerza de identidad en los trabajadores, aun considerando que, hoy más que nunca, en las empresas se requiere de capital humano compuesto por hombres pensantes, capaces de desarrollarse en ambientes que presentan condiciones motivadoras.

Existen diversos factores como el político, que están incidiendo para que el colaborador se sienta desmotivado, sin objetivos comunes con los demás servidores para la obtención de resultados, y el propósito de este trabajo es obtener información técnica que sirva de antecedente para que, otras municipalidades concentren su atención y refuercen los aportes que otorgaremos no sólo nosotros como investigadores sino también la del propio personal.

## **1.2. Trabajos previos.**

### **A NIVEL INTERNACIONAL**

**Rodríguez, A.. et al (2011).** En su trabajo de investigación *“Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena”*, para optar el grado de Magister en Gestión Pública, en la Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile; (2011), cuya meta es encontrar qué relación se presenta entre el clima laboral y el clima de la organización, empatía laboral y acciones de los funcionarios de una organización pública chilena.

Para ello, ejecutó un análisis cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y correlacional; utilizando preguntas sobre el clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a 96

trabajadores de una entidad pública en la Región del Maule, quienes contestaron individualmente y en un solo momento, consideramos importante también, que ésta fue aplicada conjuntamente con la evaluación anual que se les practica para conocer su promedio de desempeño. Los resultados dejaron constatar con notoriedad que existe una relación intrínseca entre el clima, la satisfacción y el desempeño, y que finalmente concluye que la supervisión del trabajo de parte de los funcionarios influye en la productividad.

**Torres, O. (2003).** En su trabajo de grado "*La insatisfacción Laboral dentro de la empresa Seguridad Privada y Servicios Corporativos S.A*" nos manifiesta que la razón social Seguridad Privada y Servicios Corporativos S.A. de Guadalajara Jalisco – México tiene serios casos de insatisfacción entre los funcionarios que trabajan en ellas.

A través de un análisis de los niveles de satisfacción de los trabajadores se determinó que las herramientas utilizadas para medir su grado de satisfacción, era precisamente la supervisión que tiene un alto grado de acercamiento con el desempeño laboral. Para el análisis se utilizó la investigación aplicada con el método de campo.

Las técnicas utilizadas fueron test de evaluación y preguntas en cuestionario impreso. El método utilizado para la ejecución del cuestionario es el No Probabilístico por conveniencia, con lo cual se obtuvo datos importantes referidos a la insatisfacción laboral. La empresa en mención estuvo muy mal organizada hasta el punto de llegar a la pre quiebra, demostrando que era importante la supervisión y los incentivos laborales con el personal para generar un sustancioso capital humano.

Finalmente, es posible concluir en que la insatisfacción laboral se constituyó como el factor preponderante para el buen desempeño de los colaboradores de la empresa.



## **A NIVEL NACIONAL**

**Soria, S. (2016)** Nos presenta *“Determinantes del trabajo en el desempeño laboral de los licenciados de enfermería en el Hospital Essalud - Tingo María 2014”*, para obtener el grado de Magister en Ciencias de la Salud. Para lo cual realizó una investigación de tipo observacional - prospectivo; transversal., con el fin de encontrar la relación entre las determinantes del trabajo para con el desempeño laboral de los licenciados en enfermería, tomaron una muestra de 22 servidores, la técnica para recolección de datos fue la Ficha de evaluación de desempeño laboral de la Unidad de Recursos Humanos de EsSalud.

En base a la estadística no paramétrica e interpretando la hipótesis con el estadístico de Chi cuadrado de independencia se realizó el análisis inferencial que luego de analizar los resultados concluyeron que mayormente los profesionales de enfermería de sexo femenino casados y con más de diez años de servicio en la carrera de enfermería., consideraban que el sueldo, las bonificaciones, el horario de trabajo y el cumplimiento de las metas programadas tenían relación con el buen desempeño laboral.

El 25% de servidores además, relaciona el desempeño con los reconocimientos recibidos por parte de la patronal.

**Pasto, A (2018).** En su tesis titulada *“Clima Organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima”* con lo que sustentó el título profesional de magister en Administración en la Universidad San Ignacio de Loyola (2017).

Parte de la definición de que *“Para evaluar el desempeño laboral se debe tener un grado de nivel de buen comportamiento, para ejercer un nivel de autoridad”* de (Chiavenato, 2011), y tiene como objetivo encontrar el nexo entre el ambiente laboral y el grado organizacional en los funcionarios de administración de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima - 2017.

Para lo cual planteó la aplicación de un estudio prospectivo, transversal y correlacional, con un diseño de investigación no experimental, puso en práctica la encuesta como técnica de recolección de datos y como instrumento el cuestionario, uno para medir el clima organizacional y otro para el nivel de desempeño laboral realizado en una población conformada por los colaboradores del área administrativa de la empresa privada de combustible e hidrocarburos Peruana de Combustibles (PECSA) que laboraron en el año 2016, cuyo número está comprendida por 280 trabajadores administrativos obteniendo tamaño de muestra con la utilización de la fórmula estadística para una población finita en la que obtuvo una muestra de 162 servidores. Confirmando la relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa PECSA en Lima, año 2017, con lo que dio validez a la hipótesis principal de la investigación afirmando que el clima organizacional debe ser considerado trascendental para el cumplimiento de las labores de los trabajadores administrativos de la mencionada empresa.

#### **A NIVEL LOCAL**

**Medina, P. (2014).** Autora del trabajo "*Relación entre motivación y desempeño laboral del personal de enfermería servicio de cirugía Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa - 2013*". para optar el grado de Magister de Gerencia en Salud en la Universidad Católica de Santa María.

Dicho estudio tenía como fin encontrar la relación entre las dos variables con lo cual se podría determinar la existencia de motivación o no en ese personal, identificar el desempeño laboral y definir si existía correlación entre las dos citadas variables, aplicó la técnica del Cuestionario y una Lista de Cotejo obtenida de la observación documental. Encontró que esa población presentaba pocos niveles de motivación para el desempeño laboral.

Utilizó la  $r$  de Pearson entre las variables que arrojó 0.8 y que concluyó en que los indicadores de la Motivación salario, prestaciones, seguridad, ambiente laboral y aspiraciones personales no se constituían en motivadores para la población en estudio.

Finalmente se encontraron dentro de un contexto en el que la Motivación en el personal de Enfermería del Servicio de Cirugía del Hospital Regional Honorio Delgado tenía relación directa con el Desempeño Laboral – 2013. Finalmente, recomendó la ejecución de estudios que buscaran los orígenes del bajo nivel de motivación para que éstos sean revertidos.

**Arias, Velarde, (2013).** En un Estudio Comparativo “*La supervisión y desempeño de los trabajadores de una empresa privada*” nos presenta un trabajo y plantea como objetivo comparar los niveles de satisfacción laboral entre dos tiendas por departamentos de Arequipa. La primera del ámbito nacional y la otra Chilena. En tal sentido se tuvo que realizar un trabajo de campo que fue aplicado a 74 trabajadores de la empresa peruana y 148 trabajadores de la empresa chilena. Los datos obtenidos fueron mayoritariamente a favor de la empresa chilena que tuvo mayor trabajo e incidencia en la satisfacción de sus trabajadores por las constantes supervisiones que se aplicaba. En la empresa peruana predominó la inseguridad en el campo laboral determinando que los incentivos en los trabajadores chilenos eran mayores que en la empresa peruana.

En todo el proceso de evaluación y supervisión tanto a los trabajadores peruanos como chilenos se analizó el clima organizacional que existía en cada empresa, se trató de buscar la satisfacción e identidad de los trabajadores con su propia organización, sin embargo los datos demostraron que los trabajadores chilenos se sentían mejor capacitados, mejor atendidos, contaban con salas de esparcimiento, viajes, premios e incentivos constantes, mientras que en la empresa peruana se exigía más a cambio de menos, ello demostró que si existe una relación estrecha entre la supervisión y el clima organizacional, a partir de los incentivos y la capacitación.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **Supervisión**

Un supervisor debe poseer ciertas características que le facilitarán ejercer la dirección del trabajo del personal de una empresa u organización, según Marconi (2012), a esto agregamos, a) Representa a la administración frente al personal ejecutor u operativo, porque son ellos los responsables de impartir las normas, los reglamentos, los procedimientos, las políticas y directrices desde la cima hacia abajo. b): Deben estar bien conscientes y conocer el trabajo que supervisan, teniendo que enfrentar los problemas cotidianos e inmediatos de su área, que ocurren generalmente con el personal, y darles soluciones a los subordinados. Esto implica que los supervisores sean expertos en la actividad que supervisa, deben de tener habilidad técnica para instruir, desarrollar, dirigir y evaluar a sus subalternos. c) 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. Esta orientación también abarca los enfoques en cuanto a motivación, comportamiento y valores. d) Falta de identidad: Los supervisores tienen 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.

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. e) 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.

Algunos de los estilos 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**

Toda institución o empresa dentro de su proceso administrativo debe considerar a los planes y el control como dos acciones que van de la mano, no se podría realizar uno sin otro, 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 trabajadores.

Es aquí donde entra a tallar la labor de los supervisores que 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, actuar como jueces y solucionadores de problemas en el proceso de supervisión en una organización, 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 nos garantizará alcanzar o mejorar un óptimo desempeño laboral ya sea a corto o mediano plazo.

### **Organización de la supervisión**

Toda organización debe contar con objetivos de trabajo, los cuales son realizados por los colaboradores y con el fin de comprobar si se está cumpliendo con lo planeado y de mejorar lo que se viene realizando, 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.

Para tal fin, se guían de principios para evaluar las técnicas aplicadas, puesto que proporcionan criterios más amplios y fundamentales para juzgarlas, o reglas o experiencias tan puntuales que llegan a ser aceptadas como normas.

Un proceso de supervisión basado en los precedentes suele ser más efectivo que los orientados por normas técnicas y tienen sus orígenes en las

experiencias, 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, caso contrario; éstos actos pueden ser reevaluados mediante la utilización de métodos y hechos científicos basados en el trabajo, el trabajador y los procesos de trabajo.

Este proceso deberá ser evaluado viendo 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 desempeño laboral acorde con los objetivos trazados por la empresa, ligados estrechamente con la supervisión.

### **Dirección de la supervisión.**

Toda supervisión debe tener como mínimo un horizonte, una dirección, un representante que merezca el respeto y la autoridad requerida, es decir que la dirección en la supervisión se canaliza desde los niveles que posee el supervisor, se refiere a niveles académicos, profesionales, experiencia, data, curriculum, etc. Para ello se requiere de un trabajo planificado, consensuado 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 ésta tenga una repercusión favorable en su desempeño laboral.

Quienes tienen a su cargo el proceso de supervisión juegan un papel muy importante en 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 tiene 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**

La ejecución de la supervisión es el proceso mismo de la aplicación de una metodología que permite conocer el grado de cumplimiento de las funciones de los trabajadores a quienes se les está supervisando. Se aplica 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.

Para ello es importante tener 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 de sus funciones, 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. Para aplicar un proceso de 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**

Toda supervisión tiene un efecto que puede ser negativo o positivo dependiendo de las fórmulas de 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 backup 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 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.

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**

Esta variable nos permite medir como se perfila el trabajo de un funcionario, empleado o persona que pertenece a una institución, empresa o entidad ya sea pública o privada, es la capacidad que posee para realizar sus acciones y responsabilidades dentro y fuera de la organización. El desempeño laboral se mide precisamente con los test 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. Así la empresa se perfila 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.

¿Cómo se mide el desempeño laboral?, es una pregunta que da pie a la supervisión, capacitación, preparación de materiales y temas sobre las funciones y objetivos tanto de la empresa como del trabajador, 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.

El cumplimiento de metas implica que el trabajador se encuentre primero en un clima laboral óptimo, segundo que disponga de las herramientas necesarias y tercero 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.

Para que exista buen desempeño laboral en una entidad es necesario identificar el número de trabajadores, sus funciones, e reglamento interno, los objetivos por áreas, los potenciales y debilidades de los trabajadores, pero también de la empresa, 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, entonces vemos que no siempre la tendencia para que exista un buen desempeño laboral va de la mano con el sueldo, son 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.

### **Cultura organizacional**

Otro de los aspectos que influye en el desempeño laboral, según lo concordado con el Documento de Cátedra TPM (2007).

Son los 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.3. La cultura organizacional se debe al 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, Annie. (1992). La comunicación organizada. Barcelona, Paidós, La cultura en una empresa se manifiesta 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.

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 que el principal actor 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**

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 necesita 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 sean utilizados con economía. Con respecto a la Gestión por Resultados está considerado ILPES Naciones Unidas. (2003). "Seminario Gestión pública por resultados y programación plurianual". Pg. 29. El cumplimiento de las obligaciones de parte de los contribuyentes les genera ciertos derechos como el de exigir la retribución de los mismos, 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.

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, Janelle y Moller, "Una queja es un regalo" Barcelona: Gestión 2000, S.A.14.

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**

Son todos 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 Pintado (2007), el clima refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros que la conforman (p.187).

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 del mismo y cuando la comunicación es fluida y abierta llegan a sentir orgullo por la pertenencia 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 organización 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 los mismos. [www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html](http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html).

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 que se esperan, y que corresponden con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. 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 académicas hasta los comportamientos y actitudes ante el desarrollo de funciones.

Según Chiavenato, (2007) cuando el supervisor encuentra que el rendimiento del trabajador no es el esperado comienza la búsqueda de motivos para encontrar las causas, para lo cual debe conversar con el implicado y de común acuerdo proponer cambios para la modificación del desempeño, 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 eficacia y eficiencia en la ejecución de sus labores durante un período de tiempo determinado y del esfuerzo puesto para el cumplimiento. 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:**

La supervisión, es una actividad técnica que se caracteriza principalmente por el uso racional de mecanismos que permiten conocer los alcances deductivos de una función laboral dentro de una organización ya sea esta pública o privada.

Frente a esta problemática se desprenden las siguientes interrogantes tipo cruzadas:



#### **1.4.1. Problema General:**

- ¿Cuál es la relación que existe entre la Supervisión y el Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero-Arequipa 2018?

#### **1.4.2. Preguntas específicas:**

- ¿Cuál es el nivel de la supervisión y la cultura organizacional que tienen los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño que tienen los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y la planificación, en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y la organización, en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y la dirección, en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y la ejecución en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y la retroalimentación, en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero 2018?

## **1.5. Justificación del estudio**

El presente estudio es muy importante ya que dentro de los lineamientos políticos de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, se encuentra el desarrollar el capital humano de tal manera que sea la base principal para llegar a la excelencia; considerando también dentro de sus estrategias el potenciar, valorar y desarrollar al recurso humano, 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.

Así mismo, gracias a este estudio nos permitió conocer la influencia entre la supervisión que se aplicó al personal administrativo de la municipalidad y el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores y su impacto en los usuarios. de dicho municipio con la institución y con su trabajo y el usuario, es importante también ya que si el trabajador adquiere sentido de identificación por la municipalidad y por su labor se sentirá motivado y su labor será eficaz y productiva, 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 fue de provecho para el trabajador porque se le dio bases teóricas para mejorar las funciones que viene realizando y cómo debe ser la forma de desempeñar su trabajo para que sea satisfactorio y lo motivará a la autoevaluación.

## **1.6. Hipótesis**

Hi: Existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero - .2018?

Ho: No existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero – 2018

## **Hipótesis específicas**

H1= existe Relación directa y significativa entre el desempeño laboral y la dimensión planificación, en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

H0= No existe Relación directa y significativa entre el desempeño laboral y la dimensión planificación, en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

H2= existe Relación directa y significativa entre el desempeño laboral y la dimensión Organización , en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

H0= No existe Relación directa y significativa entre el desempeño laboral y la dimensión organización, en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

H3= existe Relación directa y significativa entre el desempeño laboral y LA DIRECCION, en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

H0= No existe Relación directa y significativa entre el desempeño laboral y LA DIRECCION, en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

H4= existe Relación directa y significativa entre el desempeño laboral y Ejecución en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

H0= No existe Relación directa y significativa entre el desempeño laboral y Ejecución en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

H5 = existe Relación directa y significativa entre el desempeño laboral y retroalimentación, en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

H0 =No existe Relación directa y significativa entre el desempeño laboral y retroalimentación, en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo General**

- Determinar la relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

### **Objetivos Específicos**

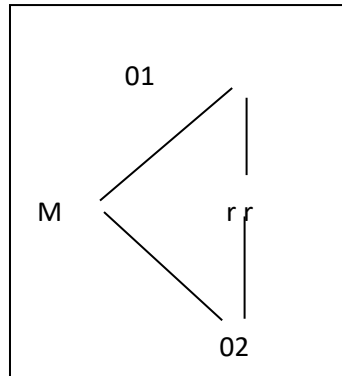
- Determinar el nivel de la supervisión en los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.
- Determinar el nivel de desempeño laboral que tienen los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.
- Determinar la relación que existe entre el desempeño laboral y la planificación, en los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.
- Determinar la relación que existe entre el desempeño laboral y la cultura organizacional, en los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.
- Determinar la relación que existe entre el desempeño laboral y la dirección, en los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

- Determinar la relación que existe entre el desempeño laboral y la ejecución en los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.
- Determinar la relación que existe entre el desempeño laboral y la retroalimentación, en los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

## II. METODO

### 2.1. Diseño de investigación: Descriptivo - correlacional

Esta investigación es de diseño correlacional cuyo esquema es:



#### Donde:

M: Es muestra de estudio

Ox: Es observación o medición de la variable: Supervisión

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

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

Siendo correlacional porque tiene por objetivo describir las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Según Hernández, Fernández y Baptista (2013) “este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables” (p. 54)

### 2.2. 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 José Luis Bustamante y Rivero – 2018

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESDALA DE MEDICION
<b>Variable 1</b>  Supervisión	Control y seguimiento que se hace del desempeño de los trabajadores con la finalidad de detectar problemas que tienen que ser solucionados (Delfín, 2012)	Seguimiento que se realiza al desempeño de las labores de los trabajadores con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados	Planificar	1 Programar 2. Establecer prioridades 3. Proyecciones de recursos 4. Proyecciones de tiempo 5. Plantear objetivos con efectividad	Ordinal
			Organizar	1. Mantener orden 2. Organización de métodos 3. Estrategias 4. Estructura organizacional	
			Dirigir	1. Toma de decisiones 2. Delegación de funciones 3. Empatía laboral	
			Ejecutar	1. Desarrollo de actitudes 2. Planes de Capacitación 3. Rendimiento Laboral	
			Retroalimentar	1. Logro de objetivos 2. Búsqueda de resultados 3. Aplicación de experiencias	
<b>Variable 2</b>  Desempeño laboral	Rendimiento del trabajador mientras cumple su labor dentro de la organización, afectado por diversos factores que intervienen directa e indirectamente. (Ruiz, 2008)	Es la realización de labores asignadas para el cumplimiento de los objetivos de la institución.	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 & otros (2003) dan a conocer “una vez definida cuál será nuestra unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados “(p. 210).

De ahí que la población, objeto de estudio está conformada por trabajadores que vienen desempeñándose en diferentes responsabilidades dentro del gobierno local del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, tomando como muestra censal no probabilístico de 105 trabajadores, siendo un muestro aleatorio.

La población, objeto de estudio, está constituido por trabajadores de ambos sexos de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, 2018, conforme al siguiente cuadro:

**Cuadro 2**  
**Población y muestra**

AREA	Nº	%
Gerencia de Administración Tributaria	21	20
Gerencia de Promoción Social	16	15
Gerencia de Fiscalización Municipal	18	17
Gerencia de Servicios a la Ciudad	12	11
Gerencia Desarrollo Urbano	18	17
Gerencia de Administración	13	11
Secretaria General	07	6
TOTAL	105	100

Fuente: Recursos humanos de la Municipalidad.

Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero – Arequipa, está compuesto por funcionarios, empleados y obreros de planta y contratados en sus diversas modalidades, para el presente estudio se trabajará con personal administrativo de las diversas áreas indicadas en el cuadro precedente y una muestra de obreros de limpieza pública.



## **2.4. Técnicas e instrumentos, validez y confiabilidad.**

- **Para la variable V1 Supervisión**

### **Técnica**

La técnica que se empleó es la recolección de datos a través de la encuesta.

### **Instrumento**

El Instrumento aplicado es el Cuestionario en una Escala de Likert, elaborado por la autora, que constará de 20 items tanto positivas como negativas para cada variable estudiada, con alternativas de respuesta Siempre, A veces y Nunca, 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.

### **Validez**

Se consiguió a través del juicio de expertos

### **Confiabilidad**

El instrumento fue sometido al Alfa de Cronbach

- **Para la variable V2 Desempeño Laboral**

### **Técnica**

Asímismo, la técnica que se utilizó es la recolección de datos mediante la encuesta.

### **Instrumento**

También se aplicó el Cuestionario en una Escala de Likert, elaborado por la suscrita, en un total de 20 items, positivas como negativas para cada variable analizada, proponiendo alternativas de respuesta Siempre, A veces y Nunca, otorgando puntajes de 2, 1 y 0 que finalmente permitirán afirmar la que se cumple la relación entre las dos variables.

## **Validez**

Para dar validez al instrumentó se contó con la participación de Jueces y Expertos, que revisaron la construcción y calidad de los Items o preguntas y la confiabilidad del instrumento fue obtenida con SPSS 21, procesados a través del alfa de crombrach.

## **Confiabilidad**

El instrumento fue sometido al Alfa de Cronbach

### Supervisión

#### Estadísticas de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,868	20

### Desempeño

#### Estadísticas de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,885	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 explicados en aula durante el desarrollo de esta tesis.

## **2.6. Aspectos éticos**

Aprobado el proyecto de investigación se solicitará al director de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo una carta de presentación dirigida al alcalde de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero para que autorice la aplicación del instrumento, el mismo que se someterá a prueba de tres expertos para luego realizar una prueba piloto en un grupo de 10 trabajadores, lo que nos permitirá hacer las correcciones oportunas y necesarias para establecer su confiabilidad.

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

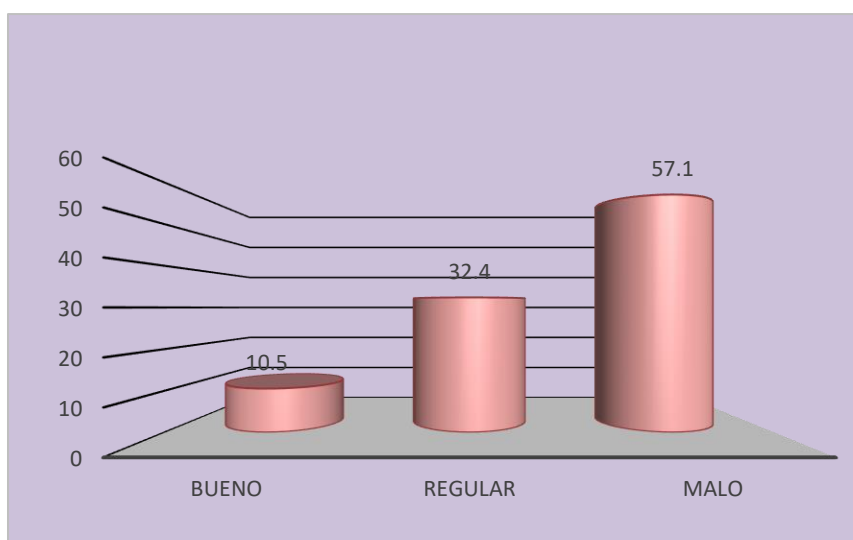
### III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

**TABLA 1**  
DIMENSION: PLANIFICACIÓN

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	11	10.5%
REGULAR	34	32.4%
MALO	60	57.1%
TOTAL	105	100%

Fuente :base de datos

**FIGURA 1**  
DIMENSION: PLANIFICACIÓN



Fuente : Tabla 01

#### **Interpretación:**

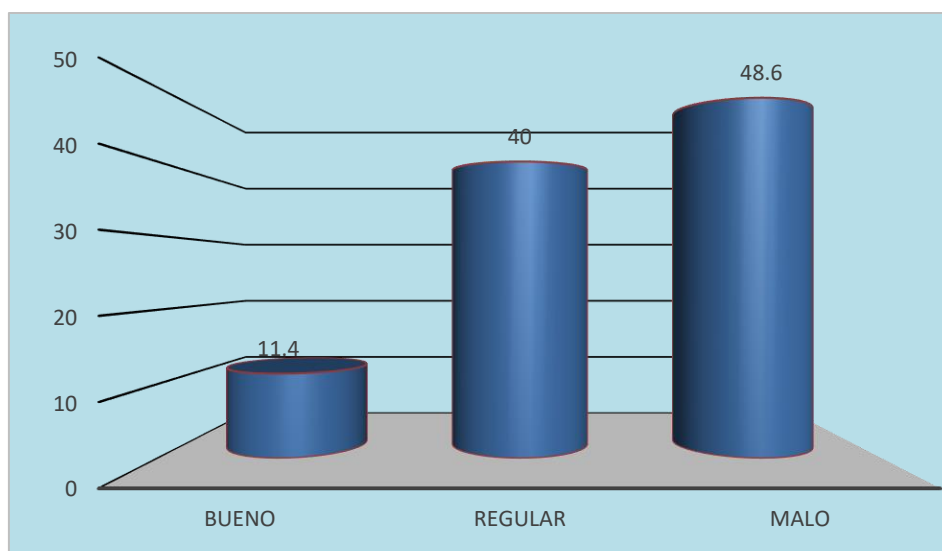
La Tabla 01 y Figura 01 nos muestra que, el nivel de planificación en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero es del 10.5 % Bueno, el 32.4%, Regular, y 57.1% malo. es decir que existe un bajo nivel de planificación al realizar la supervisión.

**TABLA 2**  
DIMENSION: ORGANIZACIÓN

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	12	11.4%
REGULAR	42	40.0%
MALO	51	48.6%
TOTAL	105	100%

Fuente :base de datos

**FIGURA 2**  
DIMENSION: ORGANIZACIÓN



Fuente : Tabla 02

**Interpretación:**

La tabla 02 y figura 02 nos muestra que, el nivel de organización en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero es del 11.4% Bueno, el 40%, Regular, y 48.6% malo, es decir que existe un mal nivel de organización al realizar la supervisión.

**TABLA 3**

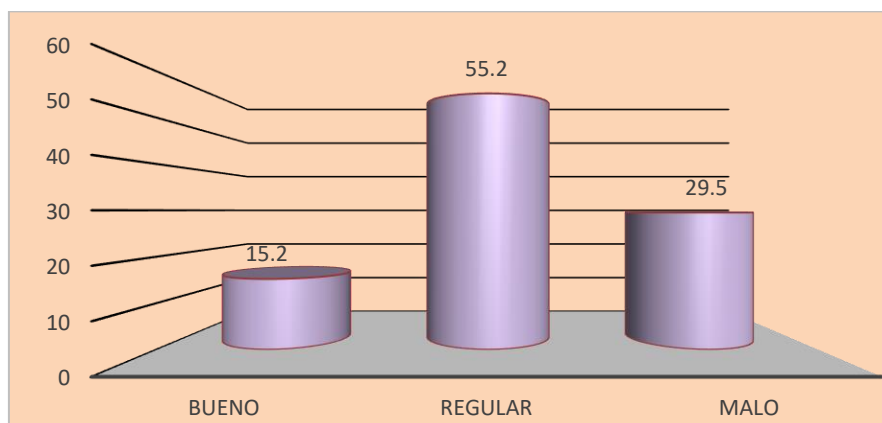
DIMENSION : DIRECCIÓN

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	16	15.2%
REGULAR	58	55.2%
MALO	31	29.5%
TOTAL	105	100%

Fuente: base de datos

**FIGURA 3**

DIMENSION : DIRECCION



Fuente: Tabla 03

**Interpretación:**

La tabla 03 y figura 03 nos muestra que, el nivel de dirección en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero es del 15.2 % Bueno, el 55.2 % , Regular, y 29.5% malo, es decir que existe un mediano nivel de dirección al realizar la supervisión.

**TABLA 4**

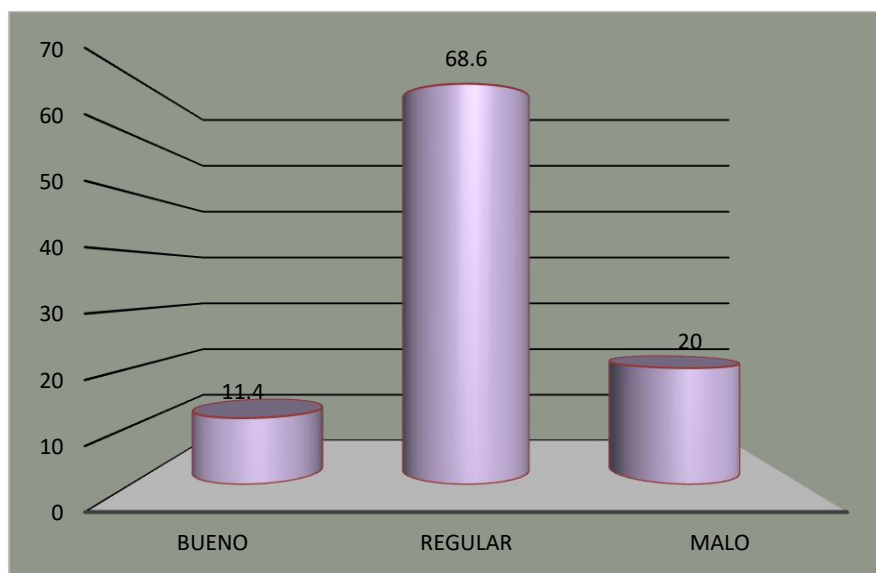
DIMENSION : EJECUCION

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	12	11.4%
REGULAR	72	68.6%
MALO	21	20.0%
TOTAL	105	100%

Fuente: base de datos

**FIGURA 4**

DIMENSION: EJECUCION



Fuente: Tabla 04

**Interpretación:**

La tabla 04 y figura 04 nos muestra que, el nivel de ejecución en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero es del 11.4 % Bueno, el 68.6% , Regular , y 20% malo ,es decir que no existe buena ejecución al realizar la supervisión .

**TABLA 5**

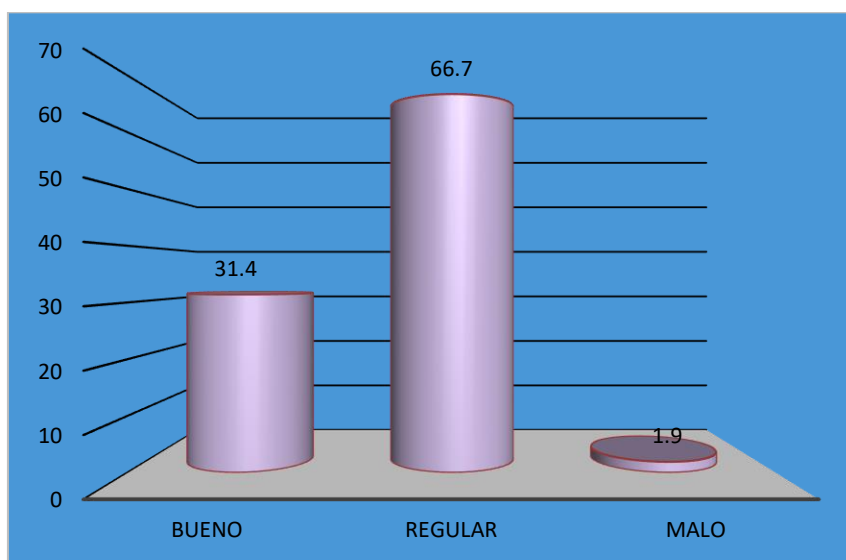
**DIMENSION: RETROALIMENTACIÓN**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	33	31.4%
REGULAR	70	66.7%
MALO	2	1.9%
TOTAL	105	100%

Fuente: base de datos

**FIGURA 5**

**DIMENSION : RETROALIMENTACION**



Fuente: Tabla 05

**Interpretación:**

La tabla 05 y figura 05 nos muestra que, el nivel de retroalimentación en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero es del 31.4 % Bueno, el 66.7%, Regular, y 1.9% malo. Es decir que existe un nivel regular alto al realizar la supervisión esto puede deberse a capacitaciones efectivas.

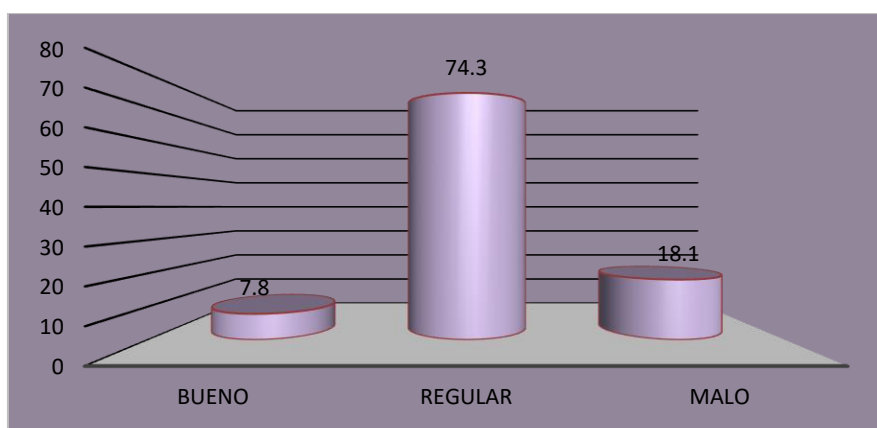


**TABLA 6**  
VARIABLE: SUPERVISIÓN

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	8	7.8%
REGULAR	78	74.3%
MALO	19	18.1%
TOTAL	105	100%

Fuente : base de datos

**FIGURA 6**  
DIMENSION : SUPERVISION



Fuente : Tabla 06

**Interpretación:**

La tabla 06 y figura 06 nos muestra que, el nivel de supervisión en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero es del 7.6 % nivel Regular, el 74.3%, Regular, y 18.1% malo. Es decir que existe un nivel regular de supervisión.

**TABLA 7**

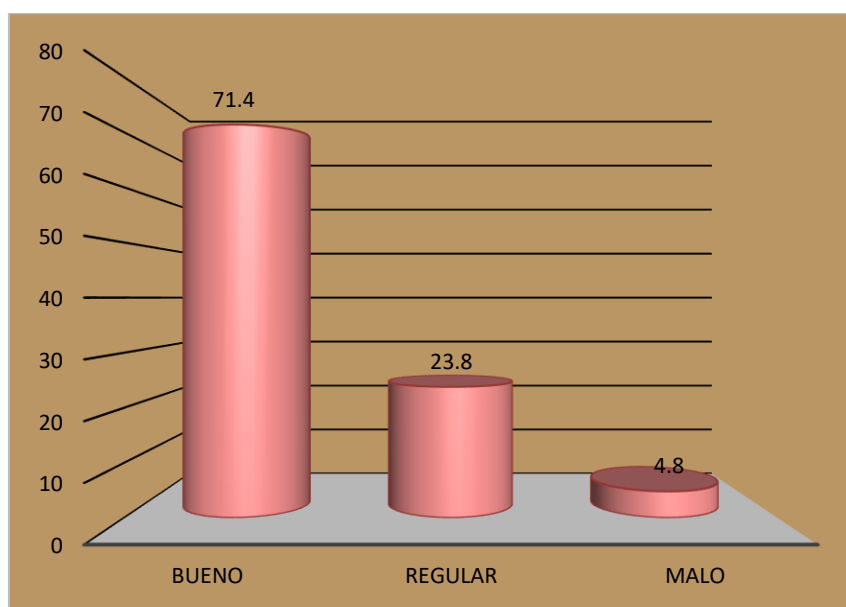
DIMENSION: CULTURA ORGANIZACIONAL

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	75	71.4%
REGULAR	25	23.8%
MALO	5	4.8%
TOTAL	105	100%

Fuente :base de datos

**FIGURA 7**

DIMENSION : CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente : Tabla 07

### **Interpretación**

La tabla 07 y figura 07 nos muestra que, el nivel de cultura organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero es del 71.4 % Bueno, el 23.8%, Regular, y 4.8% malo. Es decir que existe un nivel Bueno de cultura organizacional en el desempeño laboral.

**TABLA 8**

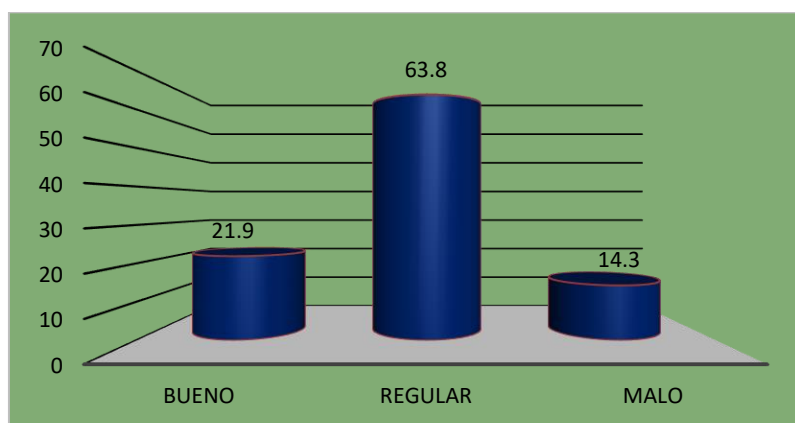
DIMENSION: COMPETENCIAS PERSONALES

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	23	21.9%
REGULAR	67	63.8%
MALO	15	14.3%
TOTAL	105	100%

Fuente :base de datos

**FIGURA 8**

DIMENSION : COMPETENCIAS PERSONALES



Fuente : Tabla 08

**Interpretación:**

La tabla 08 y figura 08 nos muestra que, el nivel de competencias personales en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero es del 21.9 % Bueno, el 63.8%, Regular, y 14.3% malo. Es decir que existe un nivel regular en el desempeño laboral.

**TABLA 9**

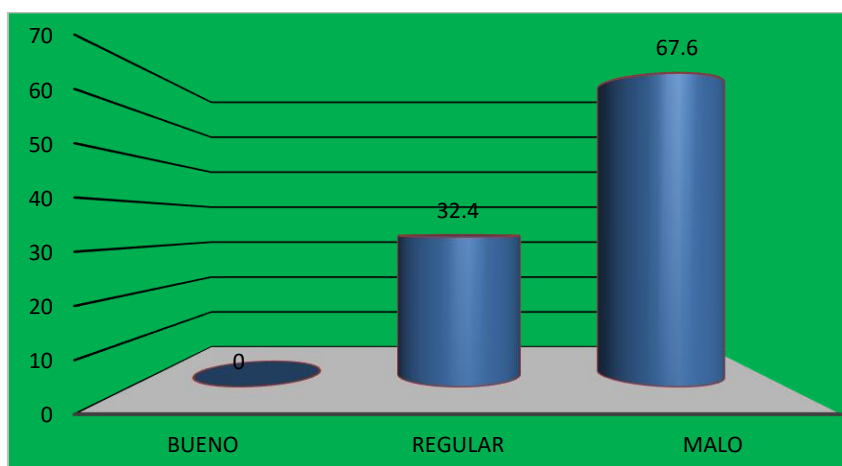
DIMENSION: CLIMA LABORAL

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	0	0%
REGULAR	34	32.4%
MALO	71	67.6%
TOTAL	105	100%

Fuente: base de datos

**FIGURA 9**

DIMENSION : CLIMA LABORAL



Fuente: Tabla 09

**Interpretación:**

La tabla 09 y figura 09 nos muestra que, el nivel de clima laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero es del 0 % Bueno, el 32.4%, Regular, y 67.6% malo. Es decir que el nivel de clima laboral tiene un nivel bajo en relación al desempeño laboral.

**TABLA 10**

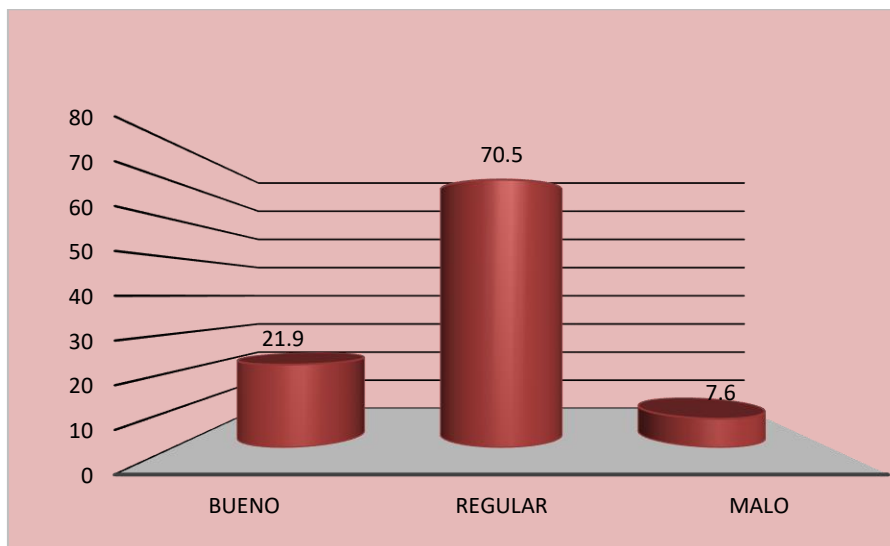
VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	23	21.9%
REGULAR	74	70.5%
MALO	8	7.6%
TOTAL	105	100%

Fuente :base de datos

**FIGURA 10**

DIMENSION : DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Tabla 10

**Interpretación:**

La tabla 10 y figura 10 nos muestra que, el nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero es del 21.9 % Bueno, el 70.5%, Regular, y 7.6% malo. Es decir que existe un nivel Bajo de desempeño laboral al realizar la supervisión

**TABLA 11**

## Pruebas de Normalidad

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
,091	105	,034	,981	105	,143
,071	105	,200*	,982	105	,158

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

a. Corrección de significación de Lilliefors

**PRUEBA DE HIPÓTESIS****Correlación de Rho de Spearman de las Variables Supervisión y Desempeño Laboral.**

Hi: Existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, - .2018?

Ho: No existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, - 2018?

**TABLA 12**

## Correlación Variables: Supervisión y Desempeño Laboral

			<b>SUPERVISION</b>	<b>DESEMPEÑO</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>SUPERVISION</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,638**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N	105	105	
	<b>DESEMPEÑO</b>	Coeficiente de correlación	,638**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		105	105	

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

Según los resultados que presenta la Tabla 11, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_i$  existe relación entre el nivel de supervisión y el desempeño laboral ( $r_s = 0,638$  ,  $p = 0.000 < 0.01$ ). La correlación obtenida es moderada, positiva y altamente significativa. Correlación positiva significa que la relación entre las variables es directa, es decir, a mayor supervisión, mayor desempeño laboral y a menor supervisión, menor desempeño laboral.

R: 0.638 = grado correlación

Sig bilateral comprueba la hipótesis

Tabla de correlación de Hernández Sampieri

## PRUEBA DE HIPOTESIS

### Correlación de Rho de Spearman de las variables Desempeño Laboral y la Dimensión Planificar de la Supervisión.

$H_1$ = existe Relación entre el desempeño laboral y la dimensión planificación de la supervisión, en los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

$H_0$ = No existe Relación entre el desempeño laboral y la dimensión planificación de la supervisión, en los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

**TABLA 13**

Correlación: Variable Desempeño Laboral y la Dimensión Planificar de la Supervisión.

			DESEMPEÑO	PLANIFICAR
Rho de Spearman	DESEMPEÑO	Coeficiente de correlación	1,000	,481**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	PLANIFICAR	Coeficiente de correlación	,481**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

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

Según los resultados que presenta la Tabla 12, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_1$ : existe relación entre el Desempeño laboral y la planificación de la supervisión ( $r_s = 0,481$ ,  $p = 0.000 < 0.01$ ). La correlación obtenida es moderada, positiva y altamente significativa. Correlación positiva significa que la relación entre las variables es directa, es decir, a mayor Desempeño laboral, mayor planificación de la supervisión y a menor desempeño laboral, menor planificación de la supervisión.

R: 0.481 = grado correlación

Sig bilateral comprueba la hipótesis

Tabla de correlación de Hernández Sampieri

## PRUEBA DE HIPOTESIS

### Correlación de Rho de Spearman de la variable Desempeño Laboral y la Dimensión Organización de la Supervisión.

$H_2$ = existe Relación entre el desempeño laboral y la dimensión Organización de la supervisión, en los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

$H_0$ = No existe Relación entre el desempeño laboral y la dimensión organización de la supervisión, en los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

**TABLA 14**

Correlación: Variable Desempeño Laboral y la Dimensión Organización de la Supervisión.

			DESEMPEÑO	ORGANIZAR
Rho de Spearman	DESEMPEÑO	Coeficiente de correlación	1,000	,637**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	105	105
	ORGANIZAR	Coeficiente de correlación	,637**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	105	105

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



Según los resultados que presenta la Tabla 13, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_1$ : existe relación entre el desempeño Laboral y la Organización ( $r_s = 0,637$ ,  $p = 0.000 < 0.01$ ). La correlación obtenida es moderada, positiva y altamente significativa. Correlación positiva significa que la relación entre las variables es directa, es decir, a mayor desempeño laboral, mayor organización de la supervisión y a menor desempeño laboral, menor organización de la supervisión.

R: 0.637 = grado correlación

Sig bilateral comprueba la hipótesis

Tabla de correlación de Hernández Sampieri

## PRUEBA DE HIPOTESIS

### Correlación de Rho de Spearman de la Variable Desempeño Laboral y la Dimensión Ejecución de la Supervisión.

$H_4$ = existe relación entre el desempeño laboral y Ejecución de la supervisión en los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

$H_0$ = No existe relación entre el desempeño laboral y Ejecución de la supervisión en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

**TABLA 15**

Correlación: Variable Desempeño Laboral y la Dimensión Ejecución de la Supervisión.

			DESEMPEÑO	EJECUTAR
Rho de Spearman	DESEMPEÑO	Coeficiente de correlación	1,000	,272**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	105	105
	EJECUTAR	Coeficiente de correlación	,272**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	105	105

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

Según los resultados que presenta la Tabla 14, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_1$ : existe relación entre el desempeño laboral y la Ejecución e ( $r_s = 0,272$ ,  $p = 0.000 < 0.01$ ). La correlación obtenida es baja, positiva y altamente significativa. Correlación positiva significa que la relación entre las variables es directa, es decir, a mayor el desempeño laboral, mayor y Ejecución y a menor desempeño laboral menor Ejecución de la supervisión.

R: 0.272 = grado correlación

Sig bilateral comprueba la hipótesis

Tabla de correlación de Hernández Sampieri

## PRUEBA DE HIPOTESIS

### Correlación de Rho de Spearman de la Variable Desempeño Laboral y la Dimensión Retroalimentación.

$H_5$  = existe Relación entre el desempeño laboral y retroalimentación, en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

$H_0$  =No existe Relación entre el desempeño laboral y retroalimentación, en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2018.

**TABLA 16**

Correlación: Variable Desempeño Laboral y la Dimensión Retroalimentación.

		DESEMPEÑO	RETROALIMENTAR
Rho de Spearman	DESEMPEÑO	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de 1,000 . 105 ,305** ,002 105
	RETROALIMENTAR	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de ,305** ,002 105 1,000 . 105

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

Según los resultados que presenta la Tabla 15, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis de investigación  $H_1$ : existe relación entre el desempeño laboral y la Retroalimentación e ( $r_s = 0,305$ ,  $p = 0.000 < 0.01$ ). La correlación obtenida es baja, positiva y altamente significativa. Correlación positiva significa que la relación entre las variables es directa, es decir, a mayor desempeño laboral mayor retroalimentación y a menor desempeño laboral menor y retroalimentación.

R: 0.305= grado correlación

Sig bilateral comprueba la hipótesis

Tabla de correlación de Hernández Sampieri

#### IV. DISCUSIÓN

La presente investigación de tipo correlacional, tuvo como finalidad establecer la relación entre la supervisión y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero. Dos conceptos estrechamente ligados con la administración científica, 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 una de las personas, 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. Asimismo, Marchena Leyva, Stefany Coraima y Salazar Vásquez, Lorena Fernanda (2016), aplicó talleres de gestión de control de procesos en la empresa Alpecorp S.A.- Trujillo para mejora el desempeño laboral, los cuales a la finalización de éste generaron que el desempeño laboral obtuvo una gran mejora, haciendo que el desempeño bajo, cambiara de medio a alto, lo cual antes del taller no era apreciado.

En esta municipalidad, materia de análisis, se trabajó con un universo de 105 colaboradores a los cuales se aplicó el cuestionario, identificándose que la relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores 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.

Al decir que existe relación entre el Desempeño laboral y la planificación de la supervisión estamos dejando claro que cuando se planifican actividades, presupuestos, planes operativos que contengan programaciones, capacitaciones y seguimiento de procedimientos adecuados, estaremos garantizando el mejoramiento y optimización del desempeño laboral, lo cual presenta ( $r_s = 0,481$ ,  $p = 0.000 < 0.01$ ). demostrando que la correlación obtenida es moderada, positiva y altamente significativa, es decir que la relación entre las variables es directa, a mayor Desempeño laboral, mayor planificación de la

supervisión y a menor desempeño laboral, menor planificación de la supervisión.

Cuando afirmamos que existe relación moderada entre el desempeño Laboral y la Organización nos encontramos en un panorama en el que a mayor desempeño también existe mayor organización, ya que se obtuvo. ( $r_s = 0,637$  ,  $p = 0.000 < 0.01$ ), debiendo aclarar que la correlación obtenida es moderada, positiva y altamente significativa, significando que la relación entre las variables es directa, es decir, a mayor desempeño laboral, mayor organización de la supervisión y a menor desempeño laboral, menor organización de la supervisión.

Existe relación entre el desempeño laboral y la Ejecución, ( $r_s = 0,272$ ,  $p = 0.000 < 0.01$ ). La correlación obtenida es baja, positiva y altamente significativa que significa que la relación entre las variables es directa, es decir, a mayor desempeño laboral, mayor Ejecución y a menor desempeño laboral menor Ejecución de la supervisión.

Existe relación entre el desempeño laboral y la Retroalimentación, obteniéndose que e ( $r_s = 0,305$ ,  $p = 0.000 < 0.01$ ). que muestra que la correlación obtenida es baja, positiva y altamente significativa, es decir, a mayor desempeño laboral mayor retroalimentación y a menor desempeño laboral menor y retroalimentación.

Lo anteriormente expresado, tiene relación directa con el proceso de dirección, podemos decir que cuando una institución cuenta con un plan de trabajo en equipo automáticamente promueve la cooperación entre todos sus miembros, el desempeño se ve altamente motivado, situación que no se presenta en esta municipalidad, ya que al encontrarse la planificación en un nivel del 10.5% Bueno, significa un nivel bajo de planificación al realizar la supervisión.

Una vez concretada la organización se necesita de un jefe, con las capacidades de liderazgo, persuasión, ya que trabajará con un grupo humano con diversas percepciones y culturas. Visto así, podemos observar que el nivel

de dirección es del 55.2 % corresponde a un nivel medio de dirección cuando se lleva a cabo la supervisión.

Finalmente, en 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. Con el precedente, al medir el nivel de ejecución en los trabajadores se tiene que el 11.4 % como Bueno, o sea que no existe buena ejecución en el proceso de supervisión.

## V. CONCLUSIONES

**PRIMERA.-** Existe relación significativa entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero 2018 ( $r_s = 0,638$  ,  $p = 0.000 < 0.01$ ). La correlación obtenida es moderada, positiva y altamente significativa. Correlación positiva significa que la relación entre las variables es directa, es decir, a mayor supervisión, mayor desempeño laboral y a menor supervisión, menor desempeño laboral.

**SEGUNDA.-** Existe relación significativa entre el desempeño laboral y la organización en los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero 2018 ( $r_s = 0,637$  ,  $p = 0.000 < 0.01$ ). La correlación obtenida es moderada, positiva y altamente significativa. Correlación positiva significa que la relación entre las variables es directa, es decir, a mayor desempeño laboral, mayor organización de la supervisión y a menor desempeño laboral, menor organización de la supervisión.

**TERCERA.-** Existe relación entre el Desempeño laboral y la planificación de la supervisión ( $r_s = 0,481$ ,  $p = 0.000 < 0.01$ ). La correlación obtenida es moderada, positiva y altamente significativa. Correlación positiva significa que la relación entre las variables es directa, es decir, a mayor Desempeño laboral, mayor planificación de la supervisión y a menor desempeño laboral, menor planificación de la supervisión.

**CUARTA.-** Existe relación entre el desempeño Laboral y la Organización ( $r_s = 0,637$  ,  $p = 0.000 < 0.01$ ). La correlación obtenida es moderada, positiva y altamente significativa. Correlación positiva significa que la relación entre las variables es directa, es decir, a mayor desempeño laboral, mayor organización de la supervisión y a menor desempeño laboral, menor organización de la supervisión.

**QUINTA.-** Existe relación entre el desempeño laboral y la Ejecución e ( $r_s = 0,272$ ,  $p = 0.000 < 0.01$ ). La correlación obtenida es baja, positiva y altamente significativa. Correlación positiva significa que la relación entre las variables es directa, es decir, a mayor el desempeño laboral, mayor y Ejecución y a menor desempeño laboral menor Ejecución de la supervisión.

**SEXTA.-** Existe relación entre el desempeño laboral y la Retroalimentación e ( $r_s = 0,305$ ,  $p = 0.000 < 0.01$ ). La correlación obtenida es baja, positiva y altamente significativa. Correlación positiva significa que la relación entre las variables es directa, es decir, a mayor desempeño laboral mayor retroalimentación y a menor desempeño laboral menor y retroalimentación.



## **VI. RECOMENDACIONES**

**PRIMERA:** Se recomienda a la Alta Gerencia de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, 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 Alta Gerencia de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, motivar a los trabajadores a fin de que el nivel de desempeño laboral se incremente promoviendo las competencias laborales para que demuestren mayor productividad en su labor.

**TERCERA:** Se recomienda a la Alta Gerencia de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero, que al ejecutar el procedimiento de supervisión, éste debe ser democrático y orientador, para no dañar la sensibilidad de los trabajadores de la Municipalidad

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amorós, E. (2013). "*Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencia de una entidad micro financiera ubicada en la ciudad de Chiclayo*". Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 83. [www.eumed.net/cursecon/ecolat/pe/2013/mejora-clima-laboral.html](http://www.eumed.net/cursecon/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](mailto:walterlizandro@hotmail.com)

Armstrong, M (2011). "*Gerencia de Recursos Humanos*". (2° Ed). Inglaterra: Editorial Legis.

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 (1998). "*Perú: empresas responsables*". Ediciones SASE-Perú 2021.  
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).

Carranza, E (2003). "*Peru: Markets, Government and the Sources of Growth*". Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.

Chiang, M. & Núñez A. (2010). "*Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*". 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](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)

Chiavenato, I (2011); *“Administración de Recursos Humanos”*. (4° Ed). México: Editorial McGraw-Hill.

Chirinos, R (2007). *“Determinantes del crecimiento económico para el periodo 1960-2000”*. Documento de Trabajo 2007-13. Banco Central de Reserva del Perú.  
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

Del Castillo, E (2004). *“Responsabilidad social corporativa”*. Revista “Perú Económico”. Vol. XXVII, No. 9, setiembre. Pp. 17-18. Apoyo Publicaciones.

Emprendepyme, (2010). Estilos de supervisor. Recuperado de: <http://www.emprendepyme.net/estilos-de-supervisor.html>

Fuentes, F (2005) *“Alternativas de cumplimiento”*

Finch, J. (2007). Administración. Doceava edición. México: Prentice hall hispanoamericana.

Gestiópolis (2012). Qué es la competencia laboral. <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/30/complab.htm>

Hellrieger, D. (2009). *“Comportamiento organizacional”*. 12° edición. México: Cengagelearning editores.

Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Infagon

Herrera C." Módulo: Gestión de Pequeña Empresa" Gestión Administrativa-  
Unidad3(Pg.2-3). [www.liceoaer.cl/v.2/index.php?option=com...gestion..](http://www.liceoaer.cl/v.2/index.php?option=com...gestion..)

Marconi, J. (2012). "*Habilidades y funciones gerenciales*". Recuperado de:  
<http://www.monografias.com/trabajos93/habilidades-y-funciones-gerenciales/habilidades-y-funciones-gerenciales2.shtml>

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>

Navarro, A. (2010). "*4 claves: orientación al resultado*". Recuperado de:  
<http://adrianaavarro.com/blog/2010/04/20/4-claves-orientacion-a-resultados/>

Palomo, M., (2010). "*Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*". Madrid: Esic editorial.

Pernía, K. y Carrera, M. (2014). "*Correlación entre las competencias y el desempeño laboral: Observarás como se vinculan las competencias y el desempeño laboral, utilizando la técnica del AC sociopsicodramático*". (1° Ed). Mexico: EAE

Torres Valencia, Olivia Sugely. "*La insatisfacción Laboral dentro de la empresa Seguridad Privada y Servicios Corporativos S.A. de C.V.*".  
<http://www.monografias.com/trabajos14/insatisf-laboral/insatisf-laboral.shtml#ixzz3KiTOZCcQ>

Uzcategui, J. (2011), "*Recursos humanos. Gestión del talento humano*". (2° Ed). México: Editorial McGraw-Hill

# ANEXOS

## Anexo 01: Matriz de Consistencia

### TÍTULO: Supervisión y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una Municipalidad - 2018

PROBLEMA	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 José Luis Bustamante y Rivero, 2018?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cuál es el nivel de supervisión en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, 2018?</p> <p>¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, 2018?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, - 2018.</p> <p>Objetivos específicos: Identificar el nivel de supervisión en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, 2018.</p> <p>Definir el nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante, 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. (Cendeisss, 2012)</p> <p>Desempeño laboral: Rendimiento del trabajador mientras cumple su labor dentro de la organización, afectado por diversos factores que intervienen directa e indirectamente. (Mansilla, 2011)</p>	<p>Hipótesis de Investigación: Existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero, - .2018?</p> <p>Hipótesis Nula: No existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de de José Luis Bustamante y Rivero,.- 2018</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 105 trabajadores y la Muestra será la totalidad de trabajadores No probabilística</p> <p>TECNICA E INSTRUMENTOS Técnica:: encuesta Instrumento:: cuestionario</p> <p>MÉTODO DE DATOS Tablas y figuras Rho de Spearman</p>

## Anexo 02 Operacionalización de Variables

### TÍTULO: Supervisión y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad José Luis Bustamante y Rivero – 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, 2012)	Seguimiento que se realiza al desempeño de las labores de los trabajadores con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados	Planificar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Programar</li> <li>2. Establecer prioridades</li> <li>3. Proyecciones de recursos</li> <li>4. Proyecciones de tiempo</li> <li>5. Plantear objetivos con efectividad</li> </ol>
			Organizar	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. 1. Mantener orden</li> <li>2. Organización de métodos</li> <li>3. Estrategias</li> <li>4. Estructura organizacional</li> </ol>
			Dirigir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Toma de decisiones</li> <li>2. delegación de funciones</li> <li>3. Empatía laboral</li> </ol>
			Ejecutar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de actitudes</li> <li>2. Planes de Capacitación</li> <li>3. Rendimiento Laboral</li> </ol>
			Retroalimentar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logro de objetivos</li> <li>2. Búsqueda de resultados</li> <li>3. Aplicación de experiencias</li> </ol>
Variable 2  Desempeño laboral	Rendimiento del trabajador mientras cumple su labor dentro de la organización, afectado por diversos factores que intervienen directa e indirectamente. (Ruiz, 2008)	Es la realización de labores asignadas para el cumplimiento de los objetivos de la institución.	Cultura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sentido de identidad</li> <li>2. Objetivos comunes</li> <li>3. Eficiencia laboral</li> <li>4. Eficacia del personal</li> <li>5. Responsabilidad en sus funciones</li> </ol>
			Competencias personales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciativa</li> <li>2. Integración</li> <li>3. Trato conciliador</li> </ol>
			Clima laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivación del personal</li> <li>2. Comunicación abierta</li> <li>3. Remuneraciones</li> </ol>

### Anexo 03 MATRIZ DEL INSTRUMENTO

#### Variable 1: Supervisión

Dimensión	Indicador	Item	Peso	Categoría	Instrumento
Planificar	1. Programar 2. Establecer prioridades 3. Proyecciones de recursos 4. Proyecciones de tiempo 5. Plantear objetivos con efectividad	1.- ¿Tiene conocimiento de que la supervisión ha sido programada con anticipación? 2.- Cuando lo supervisan, usted lo considera como una prioridad? 3.- ¿Se proyectan los recursos necesarios para realizar la supervisión laboral? 4.- Se proyectan los tiempos para realizar la supervisión laboral? 5.- Considera Usted que se planean los objetivos de la supervisión con efectividad?	25%	Ordinal	Escala de Liker
Organizar	6. 1. Mantener el orden 2. Organización de métodos 3. Estrategias 4. Estructura organizacional	6.- Se mantiene el orden durante la supervisión? 7.- Cuándo su superior lo supervisa, tiene conocimiento del método que aplican? 8.- Existen estrategias claras en la supervisión? 9.- Cuando se realiza la supervisión existe una estructura organizacional?	20%	Ordinal	Escala de Liker
Dirigir	1. Toma de decisiones 2. Delegación de funciones 3. Clima laboral	10.- Su jefe toma decisiones a partir de la supervisión? 11.- Se delega funciones antes de la supervisión? 12.- Existe un buen clima laboral en su institución?	15%	Ordinal	Escala de Liker
Ejecutar	1. Desarrollo de actitudes 2. Planes de Capacitación 3. Rendimiento Laboral	13.- ¿Considera usted que desarrolla todas sus actitudes cuando ejecuta sus labores? 14.- Su institución cuenta con planes de capacitación? 15.- ¿Considera usted que el rendimiento laboral se refleja en la obtención de resultados?	15%	Ordinal	Escala de Liker
Retroalimentar	1. Logro de objetivos 2. Búsqueda de resultados 3. Aplicación de experiencias	16.- ¿Considera usted que todos los trabajadores se sienten involucrados en el logro de objetivos 17.- ¿Cuándo realizas tus funciones te orientas en la búsqueda de resultados? 18.- ¿Consideras que es importante la búsqueda de resultados en tu trabajo? 19.- ¿Aplicas experiencias laborales pasadas para realizar tus funciones? 20.- ¿Los trabajadores toman en consideración las experiencias de sus compañeros?	25%	Ordinal	Escala de Liker



Variable 2: Desempeño laboral

DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS	PESO	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 acerca del servicio al contribuyente? 4.- ¿Se siente satisfecho de estar laborando en su municipalidad? 5.- ¿Cumple con responsabilidad sus funciones asignadas? 6.- Considera usted la importancia que representa el contribuyente en la municipalidad? 7.- Acepta fácilmente las responsabilidades? 8.- Cumple con responsabilidad los plazos establecidos para atender los trámites documentarios?	40%	Ordinal	Cuestionario Escala de Liker
Competencias personales	12. Iniciativa 13. Integración 14. Trato conciliador	9.- ¿Cuándo le asignan labores distintas a las que desarrolla normalmente las cumple con eficacia? ¿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? 11.- ¿Cuándo ocurre un problema con un	40%	Ordinal	Cuestionario Escala de Liker

		<p>contribuyente, usted actúa como conciliador para la solución?</p> <p>12.- ¿En la institución se fomenta el entusiasmo y crecimiento de los trabajadores?</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>			
Clima laboral	<p>15. Motivación del personal</p> <p>16. Comunicación</p> <p>17. Remuneraciones</p>	<p>¿Los servidores realizan actividades para motivar el entusiasmo y confraternidad entre todos?</p> <p>La comunicación interna es dinámica en todos los niveles de la institución?</p> <p>¿El trabajador se encuentra en capacitación permanente a fin de conseguir mejoras salariales?</p> <p>¿Tienes usted facilidad para comunicar sus ideas?</p> <p>¿Considera que su remuneración es buena, comparada con la de otras municipalidades?</p>	20%	Ordinal	Cuestionario Escala de Liker

Utilizar Escala de Liker

Trabajar con SPS procesamiento de datos

Instrumento construido, se pone introducción

## Anexo 04

### INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

#### CUESTIONARIO

### SUPERVISIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO - 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 José Luis Bustamante y Rivero. Le solicitamos responder con sinceridad al siguiente cuestionario, la información obtenida será utilizada para fines exclusivamente académicos.

Tener en cuenta la siguiente valoración: Siempre = 2, A veces = 1, Nunca = 0

ÍTEMS	Siempre 2	A veces 1	Nunca 0
<b>Variable: Supervisión</b>			
1.- ¿Cuando lo supervisan, ésta ha sido programada con anticipación?			
2.- ¿Cuando lo supervisan se establecen prioridades?			
3.- ¿Se proyectan los recursos necesarios para realizar la supervisión laboral?			
4.- ¿Se proyectan los tiempos para realizar la supervisión laboral?			
5. 5.- ¿Considera usted que se planean los objetivos de la supervisión con efectividad?			
6.- ¿Se mantiene el orden durante la supervisión?			
7. - ¿Cuándo su superior lo supervisa, tiene conocimiento del método que aplican?			
8.- ¿Existen estrategias claras en la supervisión?			
9. ¿Cuando se realiza la supervisión, existe una estructura organizacional?			
10.- ¿Su jefe toma decisiones a partir de la supervisión?			
11.- ¿Se delegan funciones antes de la supervisión?			
12. ¿Existe un buen clima laboral en su institución?			
¿Considera usted que desarrolla todas sus actitudes cuando desarrolla sus labores?			

¿Su institución cuenta con planes de capacitación?			
15. ¿Considera usted que el rendimiento laboral se refleja en la obtención de resultados?			
16. ¿Considera usted que todos los trabajadores se sienten involucrados en el logro de objetivos			
17. ¿Cuando realizas tus funciones, te orientas en la búsqueda de resultados?			
18. ¿Consideras que es importante la búsqueda de resultados en tu trabajo?			
19. ¿Aplicas experiencia laborales pasadas para realizar tus funciones?			
¿Los trabajadores toman en consideración las experiencias de sus compañeros?			
Variable: Desempeño laboral			
¿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 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?			
9. ¿Toma usted la iniciativa para desarrollar otras labores afines de acuerdo con sus competencias laborales?			
10. ¿La institución motiva a que el trabajo integre a todos sus servidores?			
11. ¿Cuando 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 que tiene más habilidades de lo que requiere su trabajo?			
14. ¿Sugiere usted mejoras sobre los procesos o servicios en la municipalidad?			
15. ¿Actúa constructivamente sobre los problemas?			
16. ¿Los servidores realizan actividades para motivar el entusiasmo y confraternidad entre todos?			
¿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. ¿Tiene usted facilidad para comunicar sus ideas?			
20. ¿Considera que su remuneración es buena, comparada con la de otras municipalidades?			

Total Items = 40

## Anexo N° 05:

### FICHA TECNICA 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:**

Janet María Moscoso Montoya

**D. ADMINISTRACIÓN:**

El autor

**E. DURACIÓN:**

25 minutos.

**F. SUJETOS DE APLICACIÓN:**

Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero – Arequipa - 2018.

**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 Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero–Arequipa - 2018 considerando para ello una autoevaluación del personal con sus respectivas dimensiones como son, cultura organizacional, competencias personales y clima laboral.

**C. AUTOR:**

Janet María Moscoso Montoya

**D. ADMINISTRACIÓN:**

El autor

**E. DURACIÓN:**

20 minutos.

**F. SUJETOS DE APLICACIÓN:**

Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero–Arequipa – 2018

**G. TÉCNICA E INSTRUMENTO:**

Encuesta cuestionario de autoevaluación. (No se aplicó la ficha de observación por cuestiones logísticas, permisos y autorizaciones de recursos humanos de la Municipalidad).

**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.

## Anexo N° 06

### BAREMOS POR VARIABLES Y DIMENSIONES

En el presente cuadro se presentarán los resultados de la investigación para las variables de Supervisión y desempeño, utilizando los siguientes baremos para la división de categorías.

#### Baremo para Dimensiones de 3 Items

Bueno		7	-	9
Regular		5	-	6
Malo	3	-	4	

#### Baremo Para Dimensión de 4 Items

Bueno		10	-	12
Regular		7	-	9
Malo	4	-	6	

#### Baremo Para Dimensión de 5 Items

Bueno		13	-	15
Regular		9	-	12
Malo	5	-	8	

#### Baremo Para Dimensión de 7 Items

Bueno		17	-	21
Regular		12	-	16
Malo	7	-	11	

#### Baremo Para Dimensión de 8 Items

Bueno		20	-	24
Regular		14	-	19
Malo	8	-	13	

#### Baremos Para las Variables de 20 Items

Bueno		48	-	60
Regular		34	-	47
Malo	20	-	33	



Anexo N° 07

MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

ARIBLABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA			CRITERIO DE EVALUACION				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				SI	A	NU	Relación entre variable y dimensión		Relación entre dimensión e indicador			Relación entre indicador e ítem	
				EM	VE	NC	Si	No	Si	No	Si	No	
SUPERVISION	PLANIFICACION	1 Programar 2. Establecer prioridades 3. Proyección de recursos 4. Proyección de tiempo 5. Planear objetivos con efectividad	1.- Tiene conocimiento de que cuando lo supervisan, ésta ha sido programada con anticipación? 2.- ¿Cuando lo supervisan se establecen prioridades? 3.- ¿Cuando lo supervisan se establecen prioridades? 4.- ¿Se proyectan los tiempos para realizar la supervisión laboral? 5.- Considera usted que se planean los objetivos de la supervisión con efectividad?				✓		✓		✓		
	ORGANIZACION	1. Mantener el orden 2. Organización de métodos 3. Estrategias 4. Estructura organizacional	6.- ¿Se mantiene el orden durante la supervisión? 7.- ¿Cuándo su superior lo supervisa, tiene conocimiento del método que aplican? 8.- Existen estrategias claras en la supervisión? 9.- Cuando se realiza la supervisión existe una estructura organizacional?				✓		✓		✓		
	DIRIGIR	1.Toma decisiones 2. Delegac de funcione 3.Clima laboral	10.-Su jefe toma decisiones a partir de la supervisión? 11.- Se delega funciones antes de la supervisión? 12.- Existe un buen clima laboral en su institución?				✓		✓		✓		

E J E C U T A R	1.Desarrollo de actitudes 2. Planes de Capacitación 3.Rendimiento Laboral	13.- ¿Considera usted que desarrolla todas sus actitudes cuando desarrolla sus labores? 14.- Su institución cuenta con planes de capacitación? 15.- ¿Considera usted que el rendimiento laboral se refleja en la obtención de resultados?					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	R E T O R I C O L I M E N T A R	1.Logro de objetivos 2.Busqueda de resultados 3.Aplicación de experiencias	16.- ¿Considera usted que todos los trabajadores se sienten involucrados en el logro de objetivos 17.- ¿Cuando realiza sus funciones se orienta en la búsqueda de resultados? 18.- ¿Considera que es importante la búsqueda de resultados en tu trabajo? 19.- ¿Aplica usted experiencia laborales pasadas para realizar sus funciones? 20.- ¿Los trabajadores toman en consideración las experiencias de sus compañeros?				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
D E S E M P E Ñ O L	C U L T U R A O R I D A D E S E M P E Ñ O L	1. Sentido de identidad 2.. Objetivos comunes 3..Importancia del Contribuyente4.4. Satisfacción en el centro laboral 5. Responsabilidad en sus funciones	1.- ¿Se siente usted identificado con su institución? 2.- Tiene usted Objetivos comunes con sus compañeros para el servicio del cliente? 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 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?				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

A B O R A L	L																		
	C O M P E T E N C I A S	1. Responsable de sus función  12. Iniciativa	9.- ¿Toma 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? 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 usted que tiene más habilidades de lo que requiere su trabajo? 14. Sugiere usted mejoras sobre los procesos y servicios en la municipalidad? 15. Actua constructivamente sobre los problemas?				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	P E R S O N A L E S	Integración  Trato conciliador					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	C L I M A L A B O R A L	15. Motivación del personal 16. Comunicación 17. Remuneraciones	16.¿Los servidores realizan actividades para motivar el entusiasmo y confraternidad entre todos? 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?				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

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

a. Corrección de significación de Lilliefors

## MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Supervisión y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una  
Municipalidad de Arequipa - 2018

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

**DIRIGIDO A:** Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de José  
Luis Bustamante y Rivero

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

**GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:** Magister

**VALORACION:**

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
	X			



**Mg. Sara Mercedes Larico Chambi**

**D.N.I. N°29424803**

**Firma del Evaluador**

### MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Supervisión y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una  
Municipalidad de Arequipa - 2018

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

**DIRIGIDO A:** Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de José  
Luis Bustamante y Rivero

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR** Mg. Ricardo Teófilo Condori  
Rodríguez

**GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:** Magister

**VALORACION:**

Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
	X			

**Mg. Ricardo Teófilo Condori Rodríguez**

**D.N.I. N° 29295784**

**Firma del Evaluador**



Mg. Ricardo Teófilo Condori Rodríguez  
ADMINISTRADOR  
CLAD, Reg. N° 5713

ARIBLABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA			CRITERIO DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				S I M P R E	A V E C E S	N U N C A	Relación entre variable y dimensión		Relación entre dimensión e indicador		Relación entre indicador e ítem		Relación entre ítem y opción de rpt.		
							Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
SUPERVISIÓN	PLANIFICAR	1. Programar 2. Establecer prioridades 3. Proyección de recursos 4. Proyección de tiempo 5. Planear objetivos con efectividad	1.- Tiene conocimiento de que cuando lo supervisan, ésta ha sido programada con anticipación? 2.- ¿Cuándo lo supervisan se establecen prioridades? 3.- ¿Cuándo lo supervisan se establecen prioridades? 4.- ¿Se proyectan los tiempos para realizar la supervisión laboral? 5.- Considera usted que se planean los objetivos de la supervisión con efectividad?				✓		✓		✓		✓		
	ORGANIZAR	1. Mantener el orden 2. Organización de métodos 3. Estrategias 4. Estructura organizacional	6.- ¿Se mantiene el orden durante la supervisión? 7.- ¿Cuándo su superior lo supervisa, tiene conocimiento del método que aplican? 8.- Existen estrategias claras en la supervisión? 9.- Cuando se realiza la supervisión existe una estructura organizacional?				✓		✓		✓		✓		
	DIRIGIR	1. Toma decisiones 2. Delegación de funciones 3. Clima laboral	10.- Su jefe toma decisiones a partir de la supervisión? 11.- Se delegan funciones antes de la supervisión? 12.- Existe un buen clima laboral en su institución?				✓		✓		✓		✓		







### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Supervisión y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad – distrital de José Luis Bustamante y Rivero Arequipa-2018

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

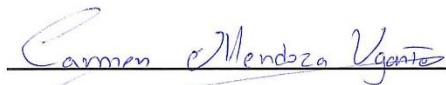
**DIRIGIDO A:** Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero - 2018.

**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**

## Anexo N° 08.

### Análisis de confiabilidad y normalidad del instrumento

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	11	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	11	100,0

La eliminación por lista se basa en todas la svariable3 del procedimie4nto

#### Supervisión

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,868	20

#### Desempeño

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,885	20

#### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
SUPERVISION	,091	105	,034	,981	105	,143
DESEMPEÑO	,071	105	,200*	,982	105	,158

## Anexo N° 09

### AUTORIZACION PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO



José Luis Bustamante y Rivero, 19 de noviembre del 2018

Señor  
**Director de la Escuela de Posgrado  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
Presente.-

De mi mayor consideración.

Por intermedio de la presente, lo saludo cordialmente en representación de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, que tengo a bien representar, haciendo votos para que vuestra casa universitaria continúe con la loable labor de formación de competentes líderes profesionales.

Asimismo, a solicitud de Doña Janet María Moscoso Montoya, servidora de nuestra institución, autorizamos a que la suscrita pueda aplicar una encuesta para la realización de la tesis titulada "Supervisión y Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de una Municipalidad de Arequipa", información que servirá sólo para fines académicos.

Sin otro particular, quedamos de usted, no sin antes manifestar nuestra especial deferencia.

Atentamente,

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL  
JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO  
Abog. Franqui Medina Gonzales  
GERENTE MUNICIPAL

## Anexo N° 10

### Base de datos de la Muestra

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE SUPERVISIÓN																										
N° ENCUESTADOS	DIMENSION 1					PUNTAJE	DIMENSION 2				PUNTAJE	DIMENSION 3			PUNTAJE	DIMENSION 4			PUNTAJE	DIMENSION 5					PUNTAJE	Varianza 1
	Planificar						Organizar					Dirigir				Ejecutar				Retroalimentar						
	1	2	3	4	5	TO	6	7	8	9	TO	10	11	12	TO	13	14	15	TO	16	17	18	19	20	TO	TOTAL SUPERVISIÓN
1	1	2	2	1	2	8	2	2	2	2	8	2	1	1	4	3	2	1	6	1	3	3	3	2	12	38
2	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	3	1	2	6	2	1	3	6	2	3	3	3	3	14	44
3	1	2	1	2	2	8	2	2	1	1	6	3	3	2	8	2	2	3	7	1	3	3	3	3	13	42
4	1	2	1	2	2	8	2	2	1	1	6	2	2	3	7	2	2	2	6	1	3	3	3	3	13	40
5	3	2	1	2	3	11	2	2	2	2	8	2	2	3	7	2	2	2	6	1	3	3	3	3	13	45
6	3	3	1	2	3	12	3	1	1	2	7	2	2	2	6	3	1	3	7	1	3	3	3	2	12	44
7	2	3	1	3	3	12	3	1	1	3	8	2	2	2	6	3	1	3	7	1	3	3	3	2	12	45
8	3	3	2	2	3	13	3	2	3	2	10	3	3	3	9	3	3	2	8	2	3	3	2	2	12	52
9	2	2	1	1	1	7	1	1	1	1	4	2	2	1	5	3	2	2	7	2	3	3	2	2	12	35
10	3	2	3	3	3	14	3	3	2	2	10	3	3	3	9	2	1	3	6	3	2	2	3	2	12	51
11	3	2	3	1	2	11	2	1	2	2	7	2	3	3	8	2	1	2	5	2	2	3	2	1	10	41
12	2	1	1	1	1	6	1	1	1	1	4	2	2	2	6	3	2	3	8	1	3	3	3	1	11	35
13	1	2	1	2	2	8	2	2	2	2	8	1	2	2	5	3	1	3	7	2	3	3	2	2	12	40
14	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	3	2	2	7	3	2	3	8	2	3	3	3	2	13	46
15	2	2	3	1	2	10	2	2	3	2	9	3	2	2	7	3	2	2	7	1	2	3	2	1	9	42
16	2	2	2	2	1	9	1	1	2	2	6	2	2	2	6	3	2	3	8	2	3	3	3	3	14	43
17	1	1	1	1	1	5	1	1	2	2	6	2	2	2	6	3	2	2	7	1	3	3	3	2	12	36
18	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	2	4	3	1	2	6	1	3	3	3	2	12	31
19	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	2	4	2	1	2	5	1	3	3	3	2	12	30
20	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	2	4	3	1	2	6	2	3	3	2	2	12	31
21	3	2	3	3	2	13	3	3	2	3	11	3	2	3	8	3	2	3	8	2	3	3	2	2	12	52
22	2	3	1	2	2	10	2	3	2	2	9	1	1	2	4	2	1	2	5	2	3	3	3	2	13	41
23	2	2	2	2	1	9	2	1	2	2	7	3	2	2	7	3	1	3	7	2	3	3	2	2	12	42
24	3	3	3	2	2	13	2	3	3	2	10	3	1	2	6	2	2	2	6	1	3	3	3	2	12	47
25	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	2	4	3	1	3	7	1	3	3	3	2	12	32
26	2	1	3	2	1	9	3	1	2	1	7	2	2	3	7	3	1	3	7	2	3	3	2	2	12	42
27	2	1	2	1	1	7	1	1	2	1	5	2	1	2	5	1	2	1	4	2	3	3	2	1	11	32
28	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	2	4	2	1	2	5	1	1	1	2	2	7	25
29	2	2	1	1	1	7	1	1	1	1	4	2	2	2	6	2	2	3	7	2	3	3	3	3	14	38
30	2	2	1	1	1	7	1	1	1	1	4	2	1	2	5	2	1	3	6	2	3	3	3	2	13	35
31	3	2	2	2	2	11	2	1	1	2	6	2	1	2	5	3	1	3	7	2	3	3	3	2	13	42
32	3	3	3	3	3	15	3	2	2	1	8	2	2	3	7	3	1	3	7	1	3	3	3	2	12	49
33	1	1	1	1	1	5	1	1	2	1	5	2	2	2	6	3	2	3	8	2	3	3	3	2	13	37
34	1	1	1	1	2	6	1	1	1	1	4	2	2	2	6	2	1	3	6	2	3	3	3	2	13	35

35	2	1	2	1	2	8	1	1	1	1	4	2	1	2	5	2	1	3	6	1	2	3	2	2	10	33
36	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	2	2	6	3	1	3	7	2	2	3	2	2	11	33
37	1	2	2	2	1	8	2	2	2	2	8	2	2	3	7	2	2	3	7	1	3	3	2	1	10	40
38	2	2	1	2	3	10	3	3	2	3	11	3	3	3	9	3	2	3	8	1	3	3	3	1	11	49
39	2	3	1	2	2	10	2	2	3	2	9	2	1	1	4	2	2	1	5	2	3	3	3	2	13	41
40	2	1	1	1	1	6	1	1	1	2	5	2	2	2	6	2	2	3	7	1	2	3	3	2	11	35
41	2	1	1	1	1	6	1	1	1	2	5	2	2	2	6	2	2	3	7	2	2	3	3	2	12	36
42	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	2	2	6	2	2	3	7	1	1	3	2	2	9	31
43	1	2	2	2	1	8	2	2	2	2	8	2	2	3	7	2	2	3	7	2	3	3	3	2	13	43
44	1	1	2	2	2	8	2	2	2	1	7	2	1	1	4	3	1	2	6	2	3	3	3	3	14	39
45	1	1	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	6	3	2	2	7	2	2	3	3	2	12	41
46	2	2	3	3	3	13	2	1	1	1	5	2	2	2	6	2	1	3	6	2	2	2	3	2	11	41
47	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	2	4	2	1	2	5	1	2	2	2	2	9	27
48	2	2	1	2	2	9	3	3	3	2	11	2	2	2	6	2	1	3	6	2	3	3	3	2	13	45
49	1	1	2	1	1	6	1	1	2	1	5	2	2	2	6	2	3	2	7	2	2	3	2	2	11	35
50	2	2	2	2	2	10	2	2	1	1	6	3	2	3	8	3	1	3	7	2	3	3	3	3	14	45
51	3	2	2	2	2	11	2	2	1	1	6	3	3	3	9	3	1	3	7	2	3	3	3	3	14	47
52	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	6	3	1	3	7	2	3	3	3	1	12	43
53	2	2	1	1	1	7	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	1	1	4	1	3	3	3	1	11	36
54	3	2	1	1	1	8	2	3	2	2	9	2	2	2	6	3	1	1	5	1	3	3	3	2	12	40
55	2	3	1	3	1	10	3	2	3	2	10	3	2	3	8	2	1	3	6	1	3	3	3	1	11	45
56	2	2	1	1	1	7	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	1	1	4	1	3	3	3	1	11	36
57	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	2	4	3	1	2	6	2	3	3	2	1	11	30
58	1	2	2	1	2	8	2	2	2	2	8	2	1	1	4	3	2	1	6	1	3	3	3	2	12	38
59	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	3	1	2	6	2	1	3	6	2	3	3	3	3	14	44
60	1	2	1	2	2	8	2	2	1	1	6	3	3	2	8	2	2	3	7	1	3	3	3	3	13	42
61	1	2	1	2	2	8	2	2	1	1	6	2	2	3	7	2	2	2	6	1	3	3	3	3	13	40
62	3	2	1	2	3	11	2	2	2	2	8	2	2	3	7	2	2	2	6	1	3	3	3	3	13	45
63	3	3	1	2	3	12	3	1	1	2	7	2	2	2	6	3	1	3	7	1	3	3	3	2	12	44
64	2	3	1	3	3	12	3	1	1	3	8	2	2	2	6	3	1	3	7	1	3	3	3	2	12	45
65	3	3	2	2	3	13	3	2	3	2	10	3	3	3	9	3	3	2	8	2	3	3	2	2	12	52
66	2	2	1	1	1	7	1	1	1	1	4	2	2	1	5	3	2	2	7	2	3	3	2	2	12	35
67	3	2	3	3	3	14	3	3	2	2	10	3	3	3	9	2	1	3	6	3	2	2	3	2	12	51
68	3	2	3	1	2	11	2	1	2	2	7	2	3	3	8	2	1	2	5	2	2	3	2	1	10	41
69	2	1	1	1	1	6	1	1	1	1	4	2	2	2	6	3	2	3	8	1	3	3	3	1	11	35
70	1	2	1	2	2	8	2	2	2	2	8	1	2	2	5	3	1	3	7	2	3	3	2	2	12	40
71	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	3	2	2	7	3	2	3	8	2	3	3	3	2	13	46
72	2	2	3	1	2	10	2	2	3	2	9	3	2	2	7	3	2	2	7	1	2	3	2	1	9	42
73	2	2	2	2	1	9	1	1	2	2	6	2	2	2	6	3	2	3	8	2	3	3	3	3	14	43
74	1	1	1	1	1	5	1	1	2	2	6	2	2	2	6	3	2	2	7	1	3	3	3	2	12	36
75	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	2	4	3	1	2	6	1	3	3	3	2	12	31
76	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	2	4	2	1	2	5	1	3	3	3	2	12	30
77	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	2	4	3	1	2	6	2	3	3	2	2	12	31
78	3	2	3	3	2	13	3	3	2	3	11	3	2	3	8	3	2	3	8	2	3	3	2	2	12	52
79	2	3	1	2	2	10	2	3	2	2	9	1	1	2	4	2	1	2	5	2	3	3	3	2	13	41
80	2	2	2	2	1	9	2	1	2	2	7	3	2	2	7	3	1	3	7	2	3	3	2	2	12	42

81	3	3	3	2	2	13	2	3	3	2	10	3	1	2	6	2	2	2	6	1	3	3	3	2	12	47
82	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	2	4	3	1	3	7	1	3	3	3	2	12	32
83	2	1	1	2	1	7	1	1	2	1	5	2	2	2	6	2	1	3	6	2	3	3	2	2	12	36
84	2	1	2	1	1	7	1	1	2	1	5	2	1	2	5	1	2	1	4	2	3	3	2	1	11	32
85	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	2	4	2	1	2	5	1	1	1	2	2	7	25
86	2	2	1	1	1	7	1	1	1	1	4	2	2	2	6	2	2	3	7	2	3	3	3	3	14	38
87	2	2	1	1	1	7	1	1	1	1	4	2	1	2	5	2	1	3	6	2	3	3	3	2	13	35
88	2	3	1	2	2	10	2	2	3	2	9	2	1	1	4	2	2	1	5	2	3	3	3	2	13	41
89	2	1	1	1	1	6	1	1	1	2	5	2	2	2	6	2	2	3	7	1	2	3	3	2	11	35
90	2	1	1	1	1	6	1	1	1	2	5	2	2	2	6	2	2	3	7	2	2	3	3	2	12	36
91	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	2	2	6	2	2	3	7	1	1	3	2	2	9	31
92	1	2	2	2	1	8	2	2	2	2	8	2	2	3	7	2	2	3	7	2	3	3	3	2	13	43
93	1	1	2	2	2	8	2	2	2	1	7	2	1	1	4	3	1	2	6	2	3	3	3	3	14	39
94	1	1	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	6	3	2	2	7	2	2	3	3	2	12	41
95	2	2	3	3	3	13	2	1	1	1	5	2	2	2	6	2	1	3	6	2	2	2	3	2	11	41
96	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	1	1	2	4	2	1	2	5	1	2	2	2	2	9	27
97	2	2	1	2	2	9	3	3	3	2	11	2	2	2	6	2	1	3	6	2	3	3	3	2	13	45
98	1	1	2	1	1	6	1	1	2	1	5	2	2	2	6	2	3	2	7	2	2	3	2	2	11	35
99	2	2	2	2	2	10	2	2	1	1	6	3	2	3	8	3	1	3	7	2	3	3	3	3	14	45
100	3	2	2	2	2	11	2	2	1	1	6	3	3	3	9	3	1	3	7	2	3	3	3	3	14	47
101	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	6	3	1	3	7	2	3	3	3	1	12	43
102	2	2	1	1	1	7	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	1	1	4	1	3	3	3	1	11	36
103	3	2	1	1	1	8	2	3	2	2	9	2	2	2	6	3	1	1	5	1	3	3	3	2	12	40
104	2	2	1	1	1	7	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	1	1	4	1	3	3	3	1	11	36
105	2	2	1	1	1	7	2	2	2	2	8	2	2	2	6	2	1	1	4	1	3	3	3	1	11	36

## BASE DE DATOS

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL																								
ENCUESTADOS	Dimensión 1								PUNTAJE	Dimensión 2					PUNTAJE	Dimensión 3					PUNTAJE	TOTAL DESEMPEÑO		
	Cultura organizacional									Competencias personales						Clima laboral								
Nº ENCUESTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL	16	17	18	19	20	TOTAL	TOTAL DESEMPEÑO
1	3	3	3	3	3	3	3	3	24	2	2	1	1	3	2	2	13	1	1	1	2	2	7	44
2	3	2	2	2	3	2	3	2	19	2	2	2	1	2	2	2	13	1	1	1	2	1	6	38
3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	1	2	1	2	2	3	14	1	1	1	3	1	7	45
4	3	3	3	3	3	3	3	2	23	2	2	1	2	1	2	2	12	2	1	1	2	1	7	42
5	2	3	3	3	3	3	3	3	23	3	1	2	1	2	2	2	13	1	1	1	2	1	6	42
6	3	2	3	3	3	3	3	3	23	3	1	2	1	2	2	3	14	1	1	1	2	1	6	43
7	3	2	3	3	3	3	3	2	22	1	2	1	2	1	2	2	11	3	1	1	1	1	7	40
8	3	2	3	3	3	3	2	3	22	1	2	3	2	2	1	3	14	2	2	3	2	1	10	46
9	2	2	3	3	3	2	3	3	21	2	1	2	1	2	2	2	12	1	1	1	2	1	6	39
10	3	2	2	3	3	2	1	3	19	3	2	3	3	2	3	3	19	2	3	1	2	2	10	48
11	3	2	2	3	2	3	2	2	19	1	1	2	2	2	3	3	13	1	2	1	1	2	7	39
12	2	3	3	2	3	2	3	3	21	3	1	2	1	3	2	2	14	1	1	1	3	1	7	42
13	3	2	3	3	3	3	3	3	23	3	1	3	1	3	3	3	17	1	1	1	3	1	7	47
14	3	2	3	3	3	2	3	2	21	3	1	2	2	2	3	3	16	1	2	2	3	2	10	47
15	3	2	3	3	3	3	3	3	23	3	1	2	1	3	3	3	16	1	2	2	3	2	10	49
16	2	2	2	3	3	2	3	3	20	2	1	2	1	2	2	2	12	1	1	1	2	1	6	38
17	3	2	2	2	3	3	3	3	21	3	1	2	1	2	2	3	14	1	1	1	3	1	7	42
18	2	2	2	1	2	3	3	3	18	1	1	3	2	1	2	1	11	2	1	1	1	1	6	35
19	3	2	1	3	1	3	2	1	16	2	1	1	2	3	2	3	14	2	1	1	1	1	6	36
20	2	2	1	1	1	2	1	2	12	3	2	1	2	2	1	2	13	2	2	1	1	3	9	34
21	3	2	3	3	3	3	3	3	23	3	2	2	2	2	3	3	16	2	2	2	3	2	11	50
22	3	2	3	2	3	3	3	3	22	3	1	2	1	3	3	2	15	1	2	1	2	1	7	44
23	2	2	3	3	3	3	3	3	22	3	2	3	2	3	3	3	19	2	2	1	2	1	8	49
24	3	3	2	3	3	3	3	2	22	3	2	3	2	3	3	3	19	2	2	2	3	2	11	52
25	2	3	2	1	1	3	1	1	14	3	1	1	1	3	3	2	14	1	2	2	3	3	11	39
26	3	2	3	3	3	3	3	3	23	3	2	3	3	3	3	3	20	1	2	1	3	2	9	52
27	3	2	2	2	3	3	3	1	19	2	2	1	1	2	1	2	11	1	1	2	2	1	7	37
28	2	1	2	1	1	2	2	1	12	2	1	1	2	1	2	2	11	1	1	2	1	1	6	29
29	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	1	2	1	2	2	3	14	1	2	3	3	1	10	48
30	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	1	2	1	2	2	2	13	1	2	1	2	1	7	44
31	3	2	3	3	3	2	2	2	20	2	1	1	1	2	2	2	11	1	2	1	3	1	8	39
32	3	2	3	3	3	2	3	3	22	3	2	2	1	2	2	3	15	1	2	1	2	1	7	44
33	3	2	3	3	3	2	2	3	21	2	2	2	2	2	2	2	14	2	1	1	2	1	7	42
34	3	3	2	2	3	2	2	3	20	2	1	2	1	3	2	3	14	1	2	1	2	1	7	41
35	2	2	2	3	2	3	2	2	18	3	2	1	1	2	1	1	11	1	1	1	1	1	5	34
36	2	2	3	3	3	2	2	1	18	2	1	2	1	3	2	1	12	1	1	1	3	1	7	37

37	2	2	3	3	3	3	3	22	2	2	3	2	3	3	3	18	3	3	2	3	1	12	52	
38	3	3	3	3	3	3	3	24	2	1	2	1	2	2	2	12	2	2	1	3	2	10	46	
39	3	2	3	2	3	3	3	22	3	1	2	1	3	3	2	15	1	2	1	3	1	8	45	
40	3	2	2	3	3	2	3	21	2	1	2	1	3	2	3	14	1	1	1	2	1	6	41	
41	2	1	3	2	3	1	2	2	16	2	2	2	2	2	2	14	1	1	1	1	1	5	35	
42	3	2	2	3	3	2	3	2	20	2	2	1	1	2	2	3	13	1	1	1	2	1	6	39
43	3	2	3	3	3	3	3	23	3	2	3	2	3	3	3	19	3	3	2	3	1	12	54	
44	3	1	3	3	3	3	3	22	3	1	2	1	3	2	3	15	1	1	1	3	1	7	44	
45	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	3	2	3	3	3	19	2	2	2	2	1	9	52	
46	3	2	2	3	2	1	2	3	18	2	1	1	2	2	1	1	10	1	1	1	1	1	5	33
47	2	1	1	2	1	3	2	1	13	2	1	2	2	1	2	1	11	1	2	1	2	1	7	31
48	3	3	3	3	3	3	2	23	2	1	2	1	2	3	2	13	1	2	2	3	2	10	46	
49	3	3	3	2	1	1	3	2	18	3	1	2	1	3	2	1	13	2	2	2	1	1	8	39
50	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	3	2	3	3	3	19	2	2	2	3	2	11	54	
51	3	3	3	3	3	2	2	22	2	2	3	2	3	3	3	18	2	2	2	3	2	11	51	
52	3	2	2	2	3	3	2	3	20	2	1	2	1	2	2	3	13	1	2	1	2	1	7	40
53	3	3	2	2	3	2	3	3	21	3	1	3	1	3	3	3	17	1	2	1	3	1	8	46
54	2	3	2	2	3	2	3	3	20	3	1	3	1	3	3	3	17	1	2	1	3	1	8	45
55	3	3	2	2	3	2	3	3	21	3	3	3	3	1	3	3	19	3	1	2	3	1	10	50
56	3	3	2	2	3	2	3	3	21	3	1	2	3	2	1	3	15	3	3	1	1	1	9	45
57	1	3	2	2	3	2	2	2	17	2	1	2	1	1	3	1	11	2	2	2	3	2	11	39
58	3	3	3	3	3	3	3	24	2	2	1	1	3	2	2	13	1	1	1	2	2	7	44	
59	3	2	2	2	3	2	3	2	19	2	2	2	1	2	2	2	13	1	1	1	2	1	6	38
60	3	3	3	3	3	3	3	24	3	1	2	1	2	2	3	14	1	1	1	3	1	7	45	
61	3	3	3	3	3	3	2	23	2	2	1	2	1	2	2	12	2	1	1	2	1	7	42	
62	2	3	3	3	3	3	3	23	3	1	2	1	2	2	2	13	1	1	1	2	1	6	42	
63	3	2	3	3	3	3	3	23	3	1	2	1	2	2	3	14	1	1	1	2	1	6	43	
64	3	2	3	3	3	3	2	22	1	2	1	2	1	2	2	11	3	1	1	1	1	7	40	
65	3	2	3	3	3	2	3	22	1	2	3	2	2	1	3	14	2	2	3	2	1	10	46	
66	2	2	3	3	3	2	3	3	21	2	1	2	1	2	2	12	1	1	1	2	1	6	39	
67	3	2	2	3	3	2	1	3	19	3	2	3	3	2	3	3	19	2	3	1	2	2	10	48
68	3	2	2	3	2	3	2	2	19	1	1	2	2	2	3	13	1	2	1	1	2	7	39	
69	2	3	3	2	3	2	3	3	21	3	1	2	1	3	2	2	14	1	1	1	3	1	7	42
70	3	2	3	3	3	3	3	23	3	1	3	1	3	3	3	17	1	1	1	3	1	7	47	
71	3	2	3	3	3	2	3	2	21	3	1	2	2	3	3	16	1	2	2	3	2	10	47	
72	3	2	3	3	3	3	3	23	3	1	2	1	3	3	3	16	1	2	2	3	2	10	49	
73	2	2	2	3	3	2	3	3	20	2	1	2	1	2	2	12	1	1	1	2	1	6	38	
74	3	2	2	2	3	3	3	3	21	3	1	2	1	2	3	14	1	1	1	3	1	7	42	
75	3	2	1	1	2	2	1	1	13	2	1	1	2	1	2	1	10	2	1	1	1	1	6	29
76	1	2	3	3	1	1	3	1	15	1	2	1	2	1	2	1	10	2	1	1	2	1	7	32
77	1	2	2	1	1	2	3	2	14	3	2	1	1	1	2	12	2	2	1	1	1	7	33	
78	3	2	3	3	3	3	3	23	3	2	2	2	2	3	3	16	2	2	2	3	2	11	50	
79	3	2	3	2	3	3	3	3	22	3	1	2	1	3	3	2	15	1	2	1	2	1	7	44
80	2	2	3	3	3	3	3	3	22	3	2	3	2	3	3	3	19	2	2	1	2	1	8	49
81	3	3	2	3	3	3	3	2	22	3	2	3	2	3	3	3	19	2	2	2	3	2	11	52
82	2	1	2	1	3	3	2	2	16	3	1	1	1	1	2	10	1	2	1	1	3	8	34	



<b>83</b>	3	2	3	1	2	3	3	3	20	2	2	1	3	1	3	3	15	1	2	1	1	2	7	42
<b>84</b>	1	2	2	2	1	1	3	3	15	2	2	2	1	2	1	2	12	1	1	2	2	1	7	34
<b>85</b>	2	2	2	3	1	2	3	2	17	2	1	2	2	3	2	2	14	1	1	2	3	1	8	39
<b>86</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	1	2	1	2	2	3	14	1	2	3	3	1	10	48
<b>87</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	1	2	1	2	2	2	13	1	2	1	2	1	7	44
<b>88</b>	3	2	3	2	3	3	3	3	22	3	1	2	1	3	3	2	15	1	2	1	3	1	8	45
<b>89</b>	3	2	2	3	3	2	3	3	21	2	1	2	1	3	2	3	14	1	1	1	2	1	6	41
<b>90</b>	2	1	3	2	3	1	2	2	16	2	2	2	2	2	2	2	14	1	1	1	1	1	5	35
<b>91</b>	3	2	2	3	3	2	3	2	20	2	2	1	1	2	2	3	13	1	1	1	2	1	6	39
<b>92</b>	3	2	3	3	3	3	3	3	23	3	2	3	2	3	3	3	19	3	3	2	3	1	12	54
<b>93</b>	3	1	3	3	3	3	3	3	22	3	1	2	1	3	2	3	15	1	1	1	3	1	7	44
<b>94</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	3	2	3	3	3	19	2	2	2	2	1	9	52
<b>95</b>	3	2	2	3	2	1	2	3	18	2	1	1	2	2	1	1	10	1	1	1	1	1	5	33
<b>96</b>	2	1	2	1	1	3	2	1	13	1	2	2	1	2	1	1	10	2	2	1	2	1	8	31
<b>97</b>	3	3	3	3	3	3	3	2	23	2	1	2	1	2	3	2	13	1	2	2	3	2	10	46
<b>98</b>	2	3	1	2	3	1	3	2	17	3	1	2	2	1	2	1	12	2	2	2	3	1	10	39
<b>99</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	3	2	3	3	3	19	2	2	2	3	2	11	54
<b>100</b>	3	3	3	3	3	3	2	2	22	2	2	3	2	3	3	3	18	2	2	2	3	2	11	51
<b>101</b>	3	2	2	2	3	3	2	3	20	2	1	2	1	2	2	3	13	1	2	1	2	1	7	40
<b>102</b>	3	3	2	2	3	2	3	3	21	3	1	3	1	3	3	3	17	1	2	1	3	1	8	46
<b>103</b>	2	3	2	2	3	2	3	3	20	3	1	3	1	3	3	3	17	1	2	1	3	1	8	45
<b>104</b>	3	1	2	2	2	2	3	1	16	3	3	1	1	1	3	3	15	3	1	2	1	1	8	39
<b>105</b>	3	3	2	2	3	2	3	3	21	3	1	2	3	2	1	3	15	3	3	1	1	1	9	45