



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
DESEMPEÑO LABORAL EN LA SUB GERENCIA
DE TRANSPORTES DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS – 2015.**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas**

BETHZABÉ RAQUEL RIVERA VIVANCO

Asesor:

Mág. Henry Wilfredo Agreda Cerna

Andahuaylas, Perú

2015



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas

ACTA DE SUSTENTACIÓN

Título

Bachiller

LOS JURADOS EVALUADORES DEL TRABAJO TITULADO:

Evaluación del Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Sub Región Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas 2015

HACEN CONSTAR:

Que siendo las 10:06 am del día 15 del mes de diciembre de 2015, realizó la sustentación el (la) Bachiller:

Betzabé Raquel Rivera Vivanco

OBTENIENDO LA CALIFICACIÓN: Dieciséis (16)
(En letras) (En número)

APROBADO

DESAPROBADO

CON LA SIGUIENTE MENCIÓN:

SOBRESALIENTE

MUY BUENO

BUENO

Para constancia se firma en San Jerónimo, Andahuaylas, a los 15 días del mes de diciembre de 2015.

PRESIDENTE

Nombre: JOSQUÍN MACHUCA RIVERA

MIEMBRO

Nombre: Felipe Rafael Valle Orta

MIEMBRO

Nombre: Simón José Cama Flores

AGRADECIMIENTO

A mi familia, amistades, compañeros y directivos de mi centro de labores que sin duda alguna, supieron comprender y apoyarme siempre que fue necesario para desarrollar el presente trabajo

A la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, en especial a los trabajadores de la Sub Gerencia de Transportes, quienes desde un principio me brindaron su colaboración y compromiso en la aplicación de mis encuestas y demás actividades.

A todos y cada uno de los docentes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas por sus enseñanzas y por motivarme a mejorar personal como profesionalmente; al Mág. Henry Wilfredo Agreda Cerna, por su paciencia y dedicación durante la ejecución de este trabajo; a mis jurados, por su exigencia y orientación para el diseño y mejoramiento de este trabajo.

PRESENTACIÓN

Tengo el grato honor de presentar, el presente trabajo de investigación que lleva como título: Evaluación del clima organizacional y desempeño laboral en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2015, que en el afán de desarrollarme profesionalmente y fortalecer mis conocimientos, desarrollé con mucho esfuerzo y gran dedicación.

En la presente investigación efectuada se determinó la percepción que se tiene del clima organizacional y del desempeño laboral en la Sub gerencia de transportes de la Municipalidad provincial de Andahuaylas, en el periodo 2015.

Para ello se ha organizado el trabajo en cuatro capítulos que se detalla a continuación:

En el primer capítulo se abordó la problemática situacional en la que se encuentra la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas en el periodo 2015, así mismo, se formuló el problema, delimitó, justificó y planteó los objetivos de la investigación;

En el segundo capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos de la investigación, cuyas páginas contienen los antecedentes y los marcos teórico y conceptual de la investigación.

En el tercer capítulo se abarca la metodología de la investigación, donde se plantea el análisis, operacionalización de las variables y la metodología de investigación con que se desarrolló este trabajo.

Y finalmente en el capítulo cuatro la presentación de los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos, su interpretación, discusión, conclusiones y sugerencias de los mismos.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.1 Planteamiento del problema.	15
1.2 Formulación del problema.....	18
1.2.1 Problema general.	18
1.2.2 Problemas específicos.	19
1.3 Delimitación de la investigación.....	19
1.4 Justificación	19
1.5 Objetivos de la investigación.....	21
1.5.1 Objetivo general.....	21
1.5.2 Objetivos específicos.....	21
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.1. Antecedentes de la investigación.	22
2.2 Marco teórico.....	23
2.2.1 Clima organizacional	23
2.2.2 Desempeño laboral.....	37
2.2.3 La Municipalidad provincial de Andahuaylas	41
2.3 Marco conceptual.	45
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.1 Hipótesis.....	48
3.2 Variables.....	48
3.2.1 Variable I:.....	48
3.2.2 Variable II:.....	48
3.3 Operacionalización de variable	49

3.4 Metodología.....	50
3.4.1 Enfoque.....	50
3.4.2 Tipo de estudio.	50
3.4.3 Diseño de Investigación.	50
3.5 Población y muestra de estudio.....	51
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	53
3.7 Métodos de Análisis de Datos.....	54
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	55
4.1 Resultados de la Investigación	55
4.1.1 Resultados de análisis de validez y fiabilidad.....	55
4.2 Tablas y gráficos de frecuencia para variables (resultado de encuestas).....	56
4.3 Discusión	63
CONCLUSIONES.....	66
SUGERENCIAS.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS.....	71

ÌNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico1: Gráfico de frecuencia de la variable clima organizacional.....	57
Gráfico 2: Gráfico de frecuencia de la dimensión autonomía.....	58
Gráfico 3: Gráfico de frecuencia de la dimensión estructura organizacional	59
Gráfico 4: Gráfico de frecuencia de la dimensión apoyo.	60
Gráfico 5: Gráfico de frecuencia de la variable desempeño laboral.....	61
Gráfico 6: Gráfico de frecuencia de la dimensión planificación	62
Gráfico 7: Gráfico de frecuencia de la dimensión control	63

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Operacionalización de variables	49
Tabla 2: Trabajadores de sub gerencia de transportes	52
Tabla 3 : Alfa de Cronbach del clima organizacional.....	56
Tabla 4: Alfa de Cronbach del desempeño laboral.....	56
Tabla 5: Porcentaje de la variable clima organizacional.....	56
Tabla 6: Porcentaje de la dimensión autonomía.....	57
Tabla 7: Tabla de porcentaje de la dimensión estructura organizacional	58
Tabla 8: Porcentaje de la dimensión apoyo	59
Tabla 9: Porcentajes de la variable desempeño laboral.....	60
Tabla 10: Tabla de porcentaje de la dimensión planificación	61
Tabla 11: Tabla de porcentajes de la dimensión control	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia de la investigación.

Anexo 2: Matriz de instrumento de recojo de datos.

Anexo 3: Matriz de operacionalización de variables.

Anexo 4: Validación de instrumento.

Anexo 5: Formato de validación de juicio de expertos.

Anexo 6: Cuestionario 01.

Anexo 7: Cuestionario 02

Anexo 8: Base de datos.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la percepción que se tiene del clima organizacional y el desempeño laboral en la Subgerencia de transportes de la Municipalidad provincial de Andahuaylas en el periodo 2015. La investigación fue de tipo descriptivo, enmarcada en un diseño no experimental, transaccional. La población estuvo constituida por veintiocho (28) trabajadores de la subgerencia de transportes para la evaluación de la variable clima organizacional y mil ochocientos sesenta y nueve (1869) usuarios directos (empresas de transporte) de la subgerencia de transportes siendo considerada como muestras en el caso de los trabajadores su totalidad y para los usuarios aplicada la fórmula de una muestra de doscientos veintinueve (229). La técnica utilizada fue la encuesta y para recabar información se empleó como instrumento de medición dos cuestionarios, uno dirigido a los trabajadores y otro a los usuarios, cada uno con doce (12) ítems, respectivamente con selección de escala tipo Lickert con alternativas de respuestas nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5). Fue validado por tres expertos (03) y sometido a prueba del alfa de Cronbach para obtener la fiabilidad, cuyo resultado fue de 0,840 para la variable clima organizacional y 0,854 para la variable desempeño laboral, indicando que el instrumento es altamente confiable. Así mismo se realizó el análisis de los resultados calculando frecuencias y porcentajes. Los resultados arrojaron que la percepción que se tiene del clima organizacional un 46,4% de encuestados refiere que, bajo los indicadores de autonomía, estructura organizacional y apoyo es REGULAR, así mismo, los resultados arrojados para la variable desempeño laboral el 69,4% de encuestados refiere que, bajo los indicadores de planificación y control también REGULAR. Por lo tanto se determina de manera general que la percepción del clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad Provincial de Andahuaylas, en el periodo 2015 es regular.

Palabras clave.- Clima organizacional, Desempeño laboral, Motivación, cultura organizacional, satisfacción, liderazgo, autonomía, apoyo.

ABSTRACT

The present research had as main objective determine the perception that is the organizational climate and work performance in the Sub management of transport of the provincial municipality of Andahuaylas in the period 2015. The research was descriptive, framed in a non-transactional, experimental design. The population was made up of twenty-eight (28) workers of the sub management of transport for the evaluation of the organizational environment variable and one thousand eight hundred and sixty-nine (1869) direct users (transport enterprises) Sub management of transport being considered as samples in the case of workers entirely and for users applied the formula a samples of two hundred and twenty-nine (229). The technique used was the survey and to gather information was used as a measuring instrument two questionnaires, one aimed at workers and other users, each with twelve (12) items, respectively with selection of scale Likert type alternatives of answers never (1), almost never (2), sometimes (3), almost always (4) and always (5). It was validated by three experts (03) and subjected to Cronbach's test for reliability, whose result was 0,840 for the variable organizational climate and 0,854 for the variable job performance, indicating that the instrument is highly reliable. The same was the analysis of the results by calculating frequencies and percentages. Results showed that perception that is the organizational climate a 46.4% of respondents regard under autonomy, organizational structure and support indicators is REGULAR, the results for the variable job performance 69.4% of respondents concerned, under planning and control also regulate indicators.

Keywords: Organizational climate, job performance, motivation, organizational culture, satisfaction, leadership, autonomy, support.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación que lleva como título: Evaluación del clima organizacional y desempeño laboral en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas - 2015, conjuga importantes variables que se abordan en toda organización y que son de mayor importancia en el rol que involucra a colaboradores que desempeñan un papel fundamental dentro de las estructuras de la organización. El clima organizacional ayuda a incrementar el rendimiento de las organizaciones, puesto que esta variable ayuda a que los trabajadores se sientan identificados e integrados en la estructura organizacional, y que sobre todo entiendan que conforman un factor importante e indispensable en toda organización.

El estudio de investigación aborda la percepción que los trabajadores y usuarios tienen de los diferentes componentes que afectan a la sub gerencia de transporte y por consiguiente el comportamiento y desempeño de los mismos en el ámbito institucional. Esta interacción individuo-organización no es más que un aspecto del clima organizacional, que en variadas circunstancias altera las expectativas, la motivación, la satisfacción personal, por otro lado, al logro de objetivos.

La información recopilada en la investigación trató diversos factores y conceptos que se relacionan con el clima organizacional. Analizándolas se pudo observar la aceptación y/o algunas diferencias entre los parámetros normales que se desarrollan en cualquier organización según el tipo de servicio que ésta ofrezca.

El trabajo en la vida del ser humano juega un papel importante, las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en organizaciones, y la satisfacción que tenga éste, respecto a la comodidad y confianza en su trabajo, depende en gran parte del clima organizacional que perciba en su institución, así mismo, si una organización no hace sentir identificado al trabajador tendrá una desventaja con respecto a otras organizaciones que si la tienen.

Aunque la municipalidad provincial de Andahuaylas no es una institución que busca competir en un mercado, la función principal que tiene es buscar el bienestar social de la población donde gobierna, y para ello requiere de personal idóneo para cumplirlo, es por ello que los trabajadores cumplen un rol muy importante para el buen cumplimiento de su razón de ser, de esta forma se genera un adecuado clima

organizacional que en este caso viene a ser un factor primordial dentro de la organización para un buen cumplimiento de sus labores, tanto individual como colectiva. Las relaciones interpersonales constituyen un aspecto básico en la vida, funcionando como un medio para alcanzar determinados objetivos.

En tal sentido, en la sub gerencia de transportes de la municipalidad, se pretendió investigar la percepción que tienen tanto trabajadores como usuarios del clima organizacional y del desempeño laboral de estos últimos, debido a que durante mi investigación he podido observar cierta indiferencia con estos temas dentro de la organización y la realización de este trabajo sería de gran utilidad como fuente de información para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema.

A nivel mundial en todas las organizaciones, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional. Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones de una buena productividad y dinámica organizacional, fuente del éxito de la organización y de sus trabajadores.

En América Latina las organizaciones que emplean viejos esquemas estructurales, pueden llegar a ser obsoletas o disfuncionales si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta. Un cambio de enfoque metodológico que marque la diferencia, sería útil para la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, esto incidiría directamente en el estilo de dirigir, creando ambientes de trabajo motivadores y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. El clima laboral es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

En nuestro país, un gran porcentaje de organizaciones, aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a su gente como máquinas productoras, dejando de lado los sentimientos y emociones que los trabajadores poseen y que se ven afectados por ese sistema rígido y persecutor que fomenta el miedo, el cual se ve reflejado en un clima organizacional tenso. Sin embargo también se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que se reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de auto renovación y aprendizaje.

El estudio del clima organizacional nos permite diagnosticar factores y variables, relacionados con el “estado de ánimo” de la organización, el cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo. Entendiendo

que dicho comportamiento no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las percepciones que tengan los trabajadores de estos factores, actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con respecto a la empresa.

Dado que el recurso humano es el recurso más valioso dentro de la organización, el tiempo que dediquemos para brindarle un adecuado ambiente de trabajo debe ser considerado como una inversión a largo plazo, ya que un trabajador motivado se siente impulsado para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a la excelencia; analizado desde otro punto de vista un clima organizacional desfavorable, en términos de modos de comunicación, estilos de liderazgo y sistemas de reconocimiento, se ve reflejado en los ausentismos, retrasos y aparición de conflictos, entre otros; pero fundamentalmente en un desempeño laboral bajo. Por lo mencionado anteriormente es necesario optar por crear un clima agradable de trabajo que se verá reflejado en el mejoramiento de dicho desempeño.

La Municipalidad Provincial de Andahuaylas, es una institución Pública que de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades N°27972, representa a la población de la Provincia de Andahuaylas y es responsable de la provisión de servicios públicos, administrar el territorio y sobre todo, promover el desarrollo humano sostenible en las dimensiones económicas, social, cultural, ambiental e institucional; tiene como finalidad principal promover el desarrollo integral, sostenible y armónico de la provincia fortaleciendo la actividad empresarial, así como la adecuada prestación de servicios públicos locales, con participación ciudadana en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales; para lo cual cuenta como toda institución pública con una estructura orgánica en la que lo conforman siete unidades, entre ellos, los órganos de gobierno y alta dirección que son la instancia política-administrativa máxima de la municipalidad conformados por el concejo municipal, alcaldía y la gerencia municipal, los órganos consultivos de coordinación y participación que son los encargados de proponer políticas, normas, fiscalizaciones y acciones conformado por comisiones, juntas y comités presididos por el alcalde y regidores, el órgano de control que supervisa y verifica la legalidad de todos los actos y procedimientos de los sistemas administrativos de la municipalidad, órganos de asesoramiento que son los encargados de normar, conducir, programar, evaluar y controlar los procesos técnicos conformados por la

gerencia de planificación, presupuesto y racionalización y la oficina de asesoría jurídica, los órganos de apoyo que son los encargados de prestar servicios internos de carácter complementario y administrativo conformado por la gerencia de administración y finanzas y la gerencia de administración tributaria, los órganos de línea que están vinculadas directamente a la ejecución de los servicios públicos locales, las obras y los proyectos de inversión y desarrollo de capacidades conformado por la gerencia de desarrollo urbano rural, la gerencia de desarrollo económico social y medio ambiente y la gerencia de servicios públicos locales y por último los órganos descentralizados y desconcentrados que son los entes con personería propia y con autonomía económica y administrativa para resolver los asuntos de su competencia conformados por la empresa municipal de servicio de agua potable, el instituto vial provincial de Andahuaylas y la beneficencia pública donde laboran 260 trabajadores entre administrativos, funcionarios y nombrados quienes contribuyen con la labor social para el desarrollo del Municipio y al bienestar social y calidad de vida del ciudadano mediante la gestión administrativa.

Un desfavorable clima organizacional da lugar a conflictos entre los trabajadores y estos pueden ser a consecuencia de diversos factores, entre ellos:

Una inadecuada selección de personal que conlleva a una inapropiada asignación de los mismos, el trabajador se siente en un puesto disconforme a sus capacidades que obviamente conlleva a una desorganización y conflictos internos; los cargos de confianza mal direccionados con una inadecuada coordinación entre el personal que conforman las distintas áreas, no habiendo una buena cooperación e interrelación entre sí, por el que no podrán trabajar íntegramente en las actividades llevándolos a incumplir con las funciones que llevan al logro de los objetivos de la municipalidad,

Una inadecuada estructura organizacional, les lleva al desconocimiento de sus funciones laborales y administrativas ocasionando la imprecisión de responsabilidades y un deficiente sistema de comunicación que no les permite tomar decisiones de manera correcta y oportuna.

El inadecuado ambiente físico así como la deficiente implementación y mantenimiento de las tecnologías de la información, además de espacios físicos muy reducidos o inapropiados, generan el hacinamiento y la inadecuada prestación

de los servicios, por otro lado una deficiente gestión municipal así como las escasas oportunidades de todo el personal de ser capacitado, no les permite desarrollar adecuadamente sus responsabilidades, sobre todo el cumplimiento del compromiso con la municipalidad y sobre todo con la población Andahuaylina.

La existencia de estos problemas impide tanto trabajadores como la municipalidad en general, logren sus objetivos y el desarrollo social generando la insatisfacción de la población por la mala prestación de los servicios y el estancamiento del buen desarrollo de la comunidad.

Como hemos descrito, son muchos los problemas que se suscitan en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, y en particular refiriéndonos a la Sub Gerencia de Transportes, que considero un área trascendental en la función municipal debido a que involucra el ordenamiento del transporte público, el control y cumplimiento de las normas y reglamentos, y si estas responsabilidades no son bien monitoreadas y ejecutadas, las mismas repercuten negativamente en toda la sociedad.

En base a las responsabilidades enumeradas en el párrafo anterior, podemos afirmar por las observaciones y entrevistas realizadas a los usuarios directos (transportistas), éstas no se vienen cumpliendo a cabalidad, existen problemas personales al interior de la Sub Gerencia, no se percibe el apoyo adecuado entre los trabajadores, debido a las malas relaciones entre los mismos debido a favoritismos u otros factores que generan insatisfacción entre el personal. Al incumplir con sus labores, estaríamos hablando de un mal desempeño, por lo que considero que existe un clima organizacional desfavorable para el buen desempeño del trabajador municipal, conociendo esta situación es que se genera la inquietud de investigar este problema.

1.2 Formulación del problema.

1.2.1 Problema general.

¿Cuál es la percepción del clima organizacional y del desempeño laboral en la Sub Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas-2015?

1.2.2 Problemas específicos.

- a) ¿Cómo es la percepción de la autonomía en la Sub Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas?
- b) ¿Cómo es la percepción de la estructura organizacional en la Sub Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas?
- c) ¿Cómo es la percepción del apoyo en la Sub Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas?
- d) ¿Cómo es la percepción de la planificación en la Sub Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas?
- e) ¿Cómo es la percepción del control en la Sub Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas?

1.3 Delimitación de la investigación.

La investigación efectuada se realizó en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, específicamente en el área de la Sub Gerencia de Transportes y Circulación Vial, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac.

Los hechos a considerarse serán los que correspondan al periodo 2015.

Se enmarca en los temas eje de clima organizacional y desempeño laboral, así mismo sub temas como liderazgo, cultura organizacional, motivación, satisfacción, etc.

1.4 Justificación

Con la presente investigación se pretende conocer la percepción que se tiene del clima organizacional y desempeño laboral en la Sub Gerencia de Transportes y Circulación Vial de la Municipalidad Provincial y por qué estas variables impactan significativamente en el logro de los objetivos organizacionales, las relaciones, la comunicación, el liderazgo y fundamentalmente la satisfacción

laboral, a través de este estudio se recomiendan algunas alternativas para tener un mejor clima organizacional y por ende un mejor desempeño laboral.

La investigación efectuada se justifica además, ya que en los tiempos actuales existe una problemática organizacional de insatisfacción que ha impulsado a los trabajadores a exigir sus derechos a través de sus propios medios y en ciertos casos hasta causar daño a la organización empleadora, esto se debe a que los directivos pasan por aspectos fundamentales que, para los trabajadores son primordiales en el desarrollo de su trabajo diario, es por ello que se debe incitar al cambio de mentalidad y de estrategia organizacional, tomando en cuenta no solo el aspecto económico favorable sino también los beneficios que ésta ofrece a sus colaboradores, ya que el recurso humano es el motor fundamental de toda organización y merece el reconocimiento e incentivos que lo motiven a continuar trabajando y poniendo en práctica todas sus habilidades y destrezas en favor de la misma con un clima favorable y satisfactorio.

Se justifica también porque el mejoramiento del clima organizacional tiene un impacto socio-económico positivo para la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, ya que alienta a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados financieros y sociales para la institución, recalcando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores.

Los beneficios que se van a lograr al realizar la presente investigación van dirigidos a la Sub Gerencia de Transporte y Circulación Vial de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, pero fundamentalmente a los trabajadores quienes se ven afectados por el clima organizacional existente en la institución, entre los elementos que se tomarán en consideración para mejorar el clima se pueden mencionar: Métodos de comunicación más eficientes, reconocimientos públicos a la buena labor y logros, disminución de conflictos, la práctica del liderazgo participativo, entre otros aspectos que permita a los trabajadores estar motivados y ser más competentes entre compañeros hasta lograr una mayor satisfacción personal que les permita realizar un mejor trabajo, ya que un trabajador motivado y satisfecho refleja su agradecimiento en su labor diaria y éste es el motor para el crecimiento organizacional y por ende conllevar al cumplimiento de sus objetivos,

para lograr que principalmente la sociedad se vea beneficiada con mejores servicios.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Determinar la percepción del clima organizacional y desempeño laboral en la Sub Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas-2015.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la percepción que se tiene de la autonomía en la Sub Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.
- b) Determinar la percepción que se tiene de la estructura organizacional en la Sub Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.
- c) Determinar la percepción que se tiene del apoyo en la Sub Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.
- d) Determinar la percepción que se tiene de la planificación en la Sub Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.
- e) Determinar la percepción que se tiene del control en la Sub Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes de la investigación.

A continuación, se mencionan estudios realizados anteriormente, que se asemejan al estudio de esta investigación:

Contexto internacional:

Quintero, Africano & Faria (2008), en la tesis “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal de la empresa Vigilantes Asociados Costa oriente del Lago”, tesis para obtener el grado de licenciados en administración, Portugal; cuya conclusión es que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización, comportamiento este que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño eficiente y eficaz.

Candeloro y Rincón (2004), en la tesis “Desempeño laboral explicado desde la teoría de las competencias y la teoría de la revolución de las fortalezas”, tesis para obtener el grado de licenciados en ciencias económicas y sociales, Caracas, concluyéndose que ante un escenario donde el recurso humano cobra cada vez más importancia dentro de las organizaciones, la estrategia del negocio solo puede ser alcanzada desde la acción enfocada hacia el logro eficaz de las metas individuales alineadas con las grupales y las organizacionales.

Vega, Salazar y Nuñez (2004), en la tesis “Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento”, tesis para obtener el grado de magister en administración pública, Chile, concluyéndose que con la adaptación de instrumentos para evaluar el clima y la satisfacción laboral en instituciones públicas, se aportara con una significativa e importante ayuda para mejorar la gestión y la administración de las instituciones públicas del estado de Chile y con ello mejorar la calidad de servicio dado a sus clientes, todos los ciudadanos.

Contexto nacional:

Vásquez (2007), en su tesis “Clima Organizacional Asociado al desempeño laboral de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Ancash en el Periodo II del 2007 y I del 2008”, tesis para obtener el grado de licenciado en ciencias administrativas, Perú, cuya conclusión es que la dimensión establecida en el presente estudio (orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, capacidad profesional, trabajo en grupo, medio ambiente físico) afectan directamente en el buen desempeño laboral de los funcionarios de la alcaldía municipal; el tipo de dirección, capacitación y comunicación son los puntos que se deben tratar con prioridad ya que ellos depende el sentido de pertenencia y la motivación funcional.

Quintanilla (2010), en su tesis “Gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho”, tesis para obtener el grado de licenciado en administración, Perú, concluyéndose que una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta, en los desempeños laborales.

2.2 Marco teórico.

2.2.1 Clima organizacional

Chiavenato (2011), aduce que; el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influye en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir a aquellos aspectos de la organización que provoca distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales e las personas y mejora su ánimo. En cambio es

desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades.

Así mismo, Edel, R. citado por Ramos (2012), manifiesta que el interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar, y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Otra consideración importante que cabe resaltar es la propuesta por Fernández y Sanchez (1996) en Edel, R. citado en la misma página por Ramos (2012) quienes consideran que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de como los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como estos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición lleva a la conducta. Planteando en ello que la percepción influye en la realidad.

Aludiendo al mismo autor Ramos (2012), donde cita a Likert (1986), menciona que; la reacción de un individuo ante cualquier situación, siempre está en función de la percepción que tiene de esta, lo que cuenta que es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Por ello, la preocupación por el estudio del clima organizacional partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que lo conlleva”.

Tipos de clima y factores que lo determinan

Existen algunas aportaciones recurrentes que han dado como resultado propuestas de diversos tipos de clima organizacional que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su comportamiento en las organizaciones. En este sentido, Lickert, citado por Gan & Berbel (2007), definen cuatro tipos de clima, que se centran en la dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo; clima de tipo

autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo, participativo del grupo. En base a la clasificación anteriormente mencionada, se podría decir que todos son utilizados por distintos jefes, dependiendo de circunstancias.

Añadiendo que, los jefes autoritarios explotadores, no tienen confianza en los trabajadores, en su mayoría genera cierto miedo y por ende existe una insatisfacción por parte de los trabajadores frente al desempeño que desarrollan, así mismo en el estilo paternalista, los motivos de los jefes se centran en la preeminencia del ego, ya que auto considera que es el único en la capacidad de resolver los problemas que se presentan, creyendo que si les deja cierta autonomía a los mismos, estos cometerán errores, por el ende, los trabajadores no se sienten responsables de los logros que se consiguen en el área.

Entonces, tomando en consideración los dos estilos de dirección, se plantea el sistema participativo consultivo, en el cual, la relación entre jefe y trabajador se basa en la confianza, en este caso los trabajadores asumen mayores responsabilidades y se sienten parte de la institución, por otro lado, se encuentra también el estilo participativo de grupo, en el que se efectúa, un proceso de delegación por grupos, lo que permite una relación entre los jefes y trabajadores una confianza mutua.

A continuación, se desarrolla cada uno de estos estilos, que llevarán a entender mejor cada uno:

- Autoritario.
- Autoritarismo Paternalista.
- Participativo o Consultivo.
- Participación en Grupo.
- Clima de tipo autoritario

En el tipo de clima de autoritarismo explotador la dirección no tiene confianza en sus empleados, se vive una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, se tienen procesos de control

fuertemente centralizados; además, se presenta un ambiente estable y aleatorio. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman o se determinan en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

- **Autoritarismo paternalista**

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores; la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, que tiene la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

- **Clima de tipo participativo o consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo-participativo tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados, presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **Participación en grupo**

En el sistema de la participación en grupo la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, existe una relación de amistad, confianza entre los superiores y los subordinados, hay muchas

responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Igualmente Brunet (1987), citado por Fernandez & Gutierrez (2005), desarrolló una tipología que se extiende desde un clima muy autoritario hasta uno muy participativo, dando lugar a cuatro tipos básicos de clima: autoritario, explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo y participativo en grupo. Siendo estos también usados por muchos jefes.

Por su parte Garcia (2002), menciona que "...el clima organizacional positivo, es fundamental, ya que aumenta la motivación de los jefes y trabajadores para realizar su trabajo con máximo rendimiento". Lo señalado por el autor, confirma que el clima organizacional, positivo permite que los trabajadores alcancen un mejor desempeño, así mejores sus niveles en el proceso de tareas. A continuación de desarrolla los tipos de clima autoritario, participativo y cooperativo que se asumen en la investigación.

• **Autoritario.**

En este tipo, el jefe impone las reglas. Para Lickert, citado por Gan & Berbel (2007), en el que refiere que "el jefe no posee confianza en sus trabajadores, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes". En tal sentido se da por ausentado el trabajo en equipo, la toma de decisiones es exclusiva del directorio, los trabajadores acatan órdenes.

Este tipo de ambiente es útil, para imponer reglas, normas, valores internacionales, funciona mejor con trabajadores nuevos y menos capacitados, con el personal con un desempeño bajo o deficiente. El clima autoritario se produce cuando el jefe no tiene ninguna confianza en el personal a su cargo, ya sea por considerar que solo los directivos conocen los procedimientos, porque el personal es nuevo en la institución, o también porque se pretendan sembrar miedo entre los trabajadores, quienes deben únicamente dedicarse a sus tareas que se les encomendó.

Del mismo modo, García (2002), sostiene que “se basa en el poder, quien controla tiene el poder para exigir”. Este tipo de clima organizacional, se basa en un liderazgo en el que el jefe persuade y presiona a los trabajadores para que realicen su trabajo. De este modo, se debe usar con un grupo o un trabajador que tenga un nivel relativamente bajo de disposición con respecto a la realización de las actividades por parte del directivo, ya que de este modo él se siente garante de la realización de las actividades y tareas propias del área, así que exige al personal su oportuna realización, lo cual en ciertas ocasiones causa molestia al personal, si esto no se realiza de buena manera.

Por su parte, Fernández & Gutiérrez (2005), “es asociado con organizaciones burocráticas y rígidas, cuyo funcionamiento es muy dependiente de las consignas de la dirección y poco sensible a la participación, el ejercicio de la autonomía y los intercambios de información y apoyo”. Este tipo de clima organizacional, se basa netamente en la desconfianza del jefe hacia el personal a su cargo, por lo que, en ocasiones, suelen darse insatisfacción y una baja motivación en el trabajo, ya que todo depende de lo que disponga el jefe.

• **Participativo.**

Podría decirse que es uno de los más favorables para la institución, en este estilo, como su nombre mismo lo dice, toma en consideración la opinión de los miembros que conforman alguna área, y las comunicaciones con los directivos fluyen. Para Lickert, citado por Gan & Bernal (2007), “se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación”. En este tipo de clima, se observa un directivo capaz de confiar en sus trabajadores, ya que pudo haber realizado algún tipo de capacitación hacia ellos, o constantemente organiza reuniones o conversatorios en los que todos participan y se dan las instrucciones precisas acerca de cómo realizar las tareas.

Este tipo de ambiente, le permite al trabajador en la toma de decisiones, opinar acerca de las tareas a realizar, en ese sentido, el jefe debe

convencer al personal de hacer su mejor esfuerzo en el logro de sus objetivos, preparándolos así a alcanzar metas cada vez más altas. De allí que García (2002), plantea lo siguiente “por medio de este se crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar todo lo que puedan realizar de acuerdo con los intereses de la organización”. Bajo este ambiente, los trabajadores pueden resolver sus problemas y ejecutar su trabajo, sintiéndose motivados, asumen su tarea con gran responsabilidad y sentido de colaboración.

El ambiente participativo fomenta las armoniosas relaciones laborales, ya que cada trabajador puede realizar aportes significativos dentro del proceso de ejecución de sus tareas, el cual permanentemente requiere de un interés permanente por parte de todos sus miembros, al gestionar cada situación que se le presente.

Factores que afectan el clima organizacional

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que lo mantenga altamente motivado, algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones.

Las variables mencionadas anteriormente son:

Las características individuales son: Los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización, que difieren de las de otras personas, por tanto, sus motivaciones serán distintas.

Las características del trabajo: Son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado, pueden o no satisfacer sus expectativas personales.

Las características de la situación de trabajo: Son los factores del ambiente laboral del individuo, que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

El conocimiento de las características individuales, aunque no pueden ser tomadas como la base para elaborar un modelo único de motivación que se puede aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, es importante para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal.

Una de las variables que afectan a los empleados de este departamento son las características del trabajo, ya que se puede o no satisfacer las expectativas de cada uno de ellos sin que se vea afectado el desempeño de los mismos dentro de la institución. La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir, aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

El clima organizacional comprende de nueve componentes: La Estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, la identificación con la organización.

La consultora Hay Grupo, sede Venezuela, ha identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado ECO, Estudio de Clima Organizacional:

- Claridad: Todos en la organización saben lo que se espera de ellos.
- Estándares: Se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.

- Responsabilidad: Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.
- Flexibilidad: No hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.
- Reconocimiento: Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.
- Espíritu de equipo: La gente está orgullosa de pertenecer a la organización.

De acuerdo a la consultora, cuando los empleados obtienen un alto puntaje en éstas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de sí mismos, se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución, cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario; la organización corre el riesgo de ver esto convertido en una baja en la moral, la interpretación y las ganancias.

Las variables a medir son las doce siguientes:

- Claridad Organizacional.
- Respaldo organizacional.
- Progreso y desarrollo.
- Comunicación.
- Remuneraciones.
- Cooperación entre unidades.
- Beneficios.
- Liderazgo.
- Ambiente físico y seguridad.
- Organización del trabajo.
- Identificación con la empresa y participación.

Características del clima organizacional

Brunet (2011), el clima organización constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo:

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo, quien, por el contrario, puede sentirse como una agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencia sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Las características antes mencionadas pueden determinar un clima organizacional favorable o desfavorable, el cual dependerá de la personalidad, actitud y la forma de percibir el contexto de su ambiente laboral por cada trabajador, esto significa que si, el trabajador tiene una personalidad segura y definida mantendrá una actitud auténtica, y por lo tanto la forma de percibir su entorno será positiva.

Relación del clima organizacional con otros conceptos.

En ocasiones, se hace inevitable comparar al clima organizacional con otros factores como cultura organizacional, motivación, satisfacción y liderazgo, de hecho, estos conceptos están estrechamente relacionados con la variable de estudio, debido a que muchos autores al tratar sobre el clima organizacional, tratan también dichos conocimientos.

Cultura organizacional.

La cultura organización, sin duda ha sido un concepto que muchas veces se ha confundido con el clima organizacional, han sido objeto de muchos estudios e investigaciones.

Chiavenato (2011), “cada organización tiene su cultura organizacional corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros que forman parte de la organización”.

Partiendo desde este punto de vista, la cultura organizacional en algo que caracteriza a la organización en su conjunto de otras, y por lo general es muy difícil de modificar.

Para ello, Lufthansa, citado por Chiavenato (2011), menciona seis características principales de la cultura organizacional:

- Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
- Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías, sobre la manera de cómo hacer las cosas.
- Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes como calidad de servicio, bajo ausentismo o alta eficiencia.
- filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
- Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo; cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etc.

Entonces, se puede observar que el clima organizacional es una característica de la cultura organizacional, por el que la cultura se aprecia por políticas y tradiciones de manera conjunta a toda la organización, mientras el clima, forma parte de esta apreciación debido a su estimación a cada individuo y su forma de percibir y relacionarse con su contexto.

Motivación.

Zuluaga (2001), citado por Ramos (2012), afirma: *“la motivación posee componentes cognitivos, afectivos de y conductas. Las preferencias, persistencia, empeño o vigor, son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal, frente a la realización de las actividades laborales.*

Chiavenato (2011), menciona: *“la adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental, es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas”; se sienten bien consigo mismas, se sienten bien en relación con las demás personas y son capaces de enfrentar las demandas de la vida.*

Comparando con algunas definiciones del clima organizacional, se podría concluir que la motivación va estrechamente relacionada con dichas definiciones, ya que está vinculado al entorno interno entre los miembros de la organización. Debido a que, si la motivación es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por distintos motivos que la lleven a ese nivel, como por frustración, barreras de satisfacción de las necesidades, el clima tenderá a bajar, y se percibirá por estados de depresión, desinterés, apatía, inconformidad, etc.

Satisfacción.

La satisfacción, hace referencia al estado de agrado de una persona en torno a su realidad laboral, se manifiesta según el trabajador se sienta satisfecho con respecto lo que desea y recibe.

Brunet (2011), manifiesta que el clima organizacional, tiene un efecto directo sobre la satisfacción, y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Pueda que el individuo, perciba un clima organizacional que satisfaga sus necesidades, entonces su desempeño laboral se verá afectado de manera positiva o negativa, de acuerdo la percepción que tenga de si satisface o no sus necesidades.

Ramos (2012), las principales dimensiones del clima, implicadas en relación con la satisfacción son: las características de las relaciones interpersonales, entre los miembros de la organización, la cohesión del grupo

de trabajo, el grado de implicación en la tarea y el apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

Liderazgo.

Existen muchas teorías que diferencian los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; esto hace entender que, si una organización cuenta con recursos, tecnología, y otros medios suficientes para cumplir sus metas, no servirá de nada, si no cuentan con directivos que tengan la capacidad de coordinar, guiar y dirigir los esfuerzos de sus trabajadores.

Ramos (2012), nos afirma:

Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficiente para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

Por otra parte, existen directivos circunstanciales, que son aquellos a los que, por ciertas causas, en un contexto determinado, se les ha conferido autoridad para dirigir o gobernar. En esta situación se encuentra toda una gama de personas, que van desde gobernantes impuestos o electos, hasta directivos. En estos casos el éxito o fracaso de la función de un directivo dependerá no solo de sus cualidades innatas, ya que puede o no ser un líder nato, sino la capacidad que posea para aprender y desarrollar las características de un líder.

El clima organizacional se ve influido por el estilo de liderazgo, es importante que el directivo o líder desarrolle y fomente un estilo de acuerdo a las necesidades de la organización, para que los efectos sean positivos en cuanto a la motivación, satisfacción, desempeño del cargo y productividad de la organización.

2.2.2 Desempeño laboral.

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez (2003), como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” (p. 265).

Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato (2008), ya que expone que: *“el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos”* (Pg.321).

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dado por Stone (2001) quien afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (Pag.85)

Sin embargo, otro concepto fundamental es la que utilizan Milkovich y Boudreau(1996), pues mencionan:

“el “desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables”. (p.203)

Elementos que Influyen en el Desempeño Laboral.

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newtrons (2004), quienes aseguran que “el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño”. (p.102).

Chiavenato refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad,” si en una empresa se establece un adecuado programa, los resultados se verán reflejados más adelante, permitiendo así contar con un buen clima organizacional.

Por otro lado, Chiavenato (2009) expone que:

“el desempeño laboral está determinado por factores actitudinales de la persona y factores operativos tales como: La disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo”. (p.267)

Además, las autoras Queipo y Useche (2002) concuerdan con la definición anterior, ya que aseguran que:

“el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña. Observando así que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral”. (p.263)

(Schermerhorn, 2006) sostiene lo siguiente:

“Es la cantidad y la calidad de las tareas realizadas por un individuo o un grupo de ellos en el trabajo. El desempeño como comúnmente se dice, es el balance de las personas en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad, y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales. De hecho, en más y más organizaciones se aplica un criterio de valor agregado para evaluar el mérito de los puestos y/o de sus

titulares. El desempeño en cada puesto debe agregar valor a la producción de bienes y/o servicios útiles de la organización” (p.309).

La satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo, grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales, y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción, son las recompensas intrínsecas: relaciones interpersonales, autorrealización, etc.; y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir, los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen solo a la motivación del individuo hacia este, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz. Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y la percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento, a su vez genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes, esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

El desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre el trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Así mismo, la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

La evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora, cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal, no solo hacen saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

La evaluación de desempeño es de gran importancia para el desarrollo de la organización al conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones, establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño, permite determinar y comunicar la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Así mismo, las evaluaciones a los empleados fomentan mejora de resultados, en este aspecto, se utiliza para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos.

Cuando se evalúa al personal, en una institución, es de suma importancia y consiste más bien en un procedimiento esquematizado para medir y determinar el comportamiento y resultados que proyecta un individuo en su trabajo, mejora el desempeño, determina si hay necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto. La evaluación influye en el desempeño laboral y brinda al individuo más seguridad en el momento de tomar las decisiones en cualquier área de la empresa.

La forma de medida del desempeño laboral en el recurso humano es importante ya que busca la ocupación del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros en las diferentes tareas que realiza dentro de la empresa. El desempeño influye en los factores como la motivación y el ambiente cuando se habla de este factor es importante recalcar que existen elementos tanto positivos como negativos cuando no son favorables es importante acudir a una evaluación si se obtiene un rendimiento bajo del empleado ya que puede ser consecuencia de un mal trabajo en equipo o tal vez una falta de cooperación, esto depende más bien del cargo que desempeñe.

Chiavenato refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la organización y la comunidad”, si en una empresa se establece un adecuado programa, los resultados se verán reflejados más adelante, permitiendo así contar con un buen clima organizacional.

2.2.3 La Municipalidad provincial de Andahuaylas

La Municipalidad Provincial de Andahuaylas, es una Institución Pública que de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, representa a la población de la Provincia de Andahuaylas es responsable de la provisión de servicios públicos, administrar el territorio y sobre todo, promover el desarrollo humano sostenible en las dimensiones económica, social, cultural, ambiental, institucional en su ámbito de influencia Territorial se requiere contar con documentos de gestión, como instrumentos técnicos administrativos que contribuyan a mejorar el desempeño laboral de los funcionarios, directivos y servidores en función de los objetivos de desarrollo y otros que manda la ley.

Visión

“Ser una Municipalidad trabajando eficientemente en equipo hacia un Andahuaylas moderna, limpia y ordenada, fomentando nuestra cultura y deporte; líder en agricultura y ganadería”.

Misión

“La Municipalidad Provincial de Andahuaylas, gobierno local, promotor de desarrollo integral, sostenible, con voluntad de servicio, bajo el enfoque de gobernanza, que brinda servicios de calidad a través de una gestión por resultados, concertada, participativa, inclusiva y transparente, revalorando su cultura, para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población”.

Finalidad:

La Municipalidad Provincial de Andahuaylas en representación del vecindario, promueve el desarrollo integral, sostenible y armónico de la provincia fortaleciendo la actividad empresarial, así como la adecuada prestación de servicios públicos locales, con participación ciudadana en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en su circunscripción, evitando la duplicidad y superposición de funciones, con criterio de concurrencia y preeminencia del interés público.

Unidades orgánicas

La estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas para asegurar el cumplimiento de sus competencias exclusivas o compartidas establecidas en la Ley N°. 27783, Ley de Bases de la descentralización, y la Ley N2 27972, Ley Orgánica de las Municipalidades, define en su organigrama una serie de órganos para su eficiente funcionamiento.

La Sub Gerencia de Transportes y Circulación Vial.

Es el órgano de línea de tercer nivel, encargado de las competencias en materia de transportes y tránsito terrestre de conformidad con las leyes y reglamentos nacionales, dentro de su jurisdicción. Es responsable del cumplimiento de los objetivos generales, parciales y específicos de su competencia.

La Sub Gerencia de Transportes, Regulación y Circulación Vial, está bajo la responsabilidad de un (a) Servidor(a) Público calificado con categoría de Sub Gerente y depende de la Gerencia de Desarrollo Urbano Rural. Son sus funciones y atribuciones las siguientes:

- Normar, regular y planificar el transporte terrestre urbano a nivel provincial.

- Formular y proponer lineamientos, objetivos, reglamentos y planes de acción en materia de transporte, para el desarrollo de las actividades de su competencia en concordancia con las disposiciones legales vigentes.
- Planificar y administrar la gestión del transporte terrestre urbano e interurbano, tránsito peatonal y vehicular.
- Elaborar, ejecutar, controlar, modificar y/o actualizar el Plan Regulador de rutas de la provincia de Andahuaylas.
- Programar, organizar regular, dirigir, ejecutar y supervisar el proceso de infracciones y sanciones, dentro de la jurisdicción de la provincia.
- Programar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar las acciones referidas al otorgamiento de concesiones o autorizaciones para la prestación del servicio regular de transporte público urbano e interurbano de pasajeros.
- Planificar, regular, organizar, administrar, instalar y mantener los sistemas de señalización y semaforización para el tránsito peatonal y vehicular.
- Regular el transporte urbano en la provincia, otorgando las correspondientes autorizaciones o concesiones de rutas en sus diferentes modalidades.
- Evaluar y aprobar la construcción de terminales terrestres.
- Supervisar la prestación del servicio público de transporte y tránsito en su jurisdicción.
- Desarrollar un programa permanente de mantenimiento de la infraestructura vial urbana.
- Calificar y revisar las infracciones al tránsito vehicular.
- Orientar e incentivar la participación de los inversionistas en el mejoramiento del servicio de transporte urbano en sus diferentes modalidades.

- Emitir las resoluciones en los procedimientos de sanción de conformidad a las disposiciones legales y municipales pertinentes.
- Resolver en primera instancia, los reclamos e impugnaciones de los administrados.
- Llevar un registro de seguimiento de las resoluciones de multas emitidas.
- Enviar oportunamente las Resoluciones de Multa a la Subgerencia de Registro, recaudación y control para su respectivo cobro.
- Mantener actualizado y sistematizado el archivo del acervo documentario a su cargo y de la información básica y estadística de la Gerencia.
- Informar sobre las recaudaciones obtenidas al órgano competente.
- Planificar y supervisar todas las actividades relacionadas con los estudios y proyectos de obras viales en los ámbitos urbano y rural.
- Formular entre noviembre y diciembre de cada año el plan operativo de la dependencia a su cargo, para el siguiente periodo anual, en base a las actividades desarrolladas durante el año en curso en armonía con la política institucional, en coordinación con la Gerencia de desarrollo urbano rural.
- Formular anualmente en el mes de febrero de cada año la memoria de gestión del período próximo pasado; conforme a disposiciones que se establezcan en coordinación con la gerencia de desarrollo urbano rural.
- Evaluar trimestralmente las acciones del plan operativo institucional correspondiente a su dependencia, resaltando los objetivos y cumplimiento de metas programadas, logros y problemas de sus actividades, en coordinación con la gerencia de desarrollo urbano rural.
- Controlar y evaluar, bajo responsabilidad la permanencia en los puestos de trabajo y el desempeño laboral del personal bajo su cargo; así como

otorgarles permisos y comisiones de servicios según los respectivos reglamentos.

- Proponer cursos de especialización y/o capacitación, reconocimiento de méritos y distinciones al personal bajo su cargo; así como aplicarles sanciones; proponer las acciones de desplazamiento y/o rotación de su personal, según el respectivo reglamento y cautelar se hagan efectivas a través de la unidad de recursos humanos.
- Otras funciones que le asigne la Gerencia Municipal.

2.3 Marco conceptual.

Autonomía.

Se refiere a la ausencia de coerción sobre la capacidad de acción y pensamiento del individuo, Mill (2004).

Clima organizacional.

Apreciaciones que los trabajadores tienen de su entorno laboral, la forma de interactuar con sus compañeros, jefes, siendo apreciada de forma positiva o negativa, Fernandez & Gutierrez (2005).

Desempeño laboral.

Cumplimiento de sus actividades laborales de forma satisfactoria y en su totalidad, Berbel (2007).

Estructura organizacional.

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor, Quintero, Africano y Arias (2008).

Identidad.

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu, Brunet (2011).

Identificación con la empresa.

Se refiere a qué tanto un empleado se identifica con ésta empresa, Vásquez (2007).

Motivación.

Es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o la disposición para involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa, Vásquez (2007).

Percepción general

Es la apreciación que tienen los empleados de las condiciones generales de la empresa para la que trabajan, García (2002).

Reconocimiento.

Significa, para el empleado, que le den valor y aprobación a lo que hace, Quintero (2008).

Relaciones interpersonales.

Se refiere a la calidad de relación que existe entre las personas que laboran en esta empresa, Quintanilla (2008).

Responsabilidad.

Es la capacidad que tiene una persona para responder a sus obligaciones. Compromiso, García (2008).

Recompensa.

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo, Quintanilla (2007).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Hipótesis.

En la presente investigación no se formulan hipótesis, ya que por tratarse de una investigación descriptiva y basándonos en la teoría de Sampieri, Fernandez & Baptista (2003), en la página 82 "...cabe comentar que no en todas las investigaciones descriptivas se formulan hipótesis... No es sencillo hacer estimaciones con cierta precisión respecto a fenómenos del comportamiento humano..."

3.2 Variables.

La presente investigación comprende dos variables:

3.2.1 Variable I:

Clima organizacional: Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo". (wáter. 2009. P. 86)

3.2.2 Variable II:

Desempeño laboral: Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Bohórquez, (citado en Araujo y Guerra, 2007).

3.3 Operacionalización de variable

Título: Clima organizacional y desempeño laboral en la Sub Gerencia de Transportes y Circulación Vial de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas-2015.

Tabla 1: Operacionalización de variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE 1 Clima Organizacional Son las percepciones que el individuo tienen de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo". (waters. 2009. P. 86)	DIMENSIÓN 1 Autonomía El trabajador tiene la capacidad de decidir respecto al cumplimiento de sus tareas.	1.1 Capacidad para decidir aspectos relativos a como ejecutar su trabajo 1.2 Auto programación de sus tareas pendientes en el día.
	DIMENSIÓN 2 Estructura Organizacional La influencia de su ambiente, entorno, tamaño de la organización.	2.1 Estilos de dirección. 2.2 Tamaño de organización
	DIMENSIÓN 3 Apoyo La colaboración que mantengan entre superiores a trabajadores y entre trabajadores, para el desarrollo de sus funciones.	3.1 Son cordiales entre compañeros. 3.2 Mantienen un respeto mutuo. 3.3 Tolerancia que reciban por parte de los jefes y compañeros.
VARIABLE 2 Desempeño Laboral Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Bohórquez, (citado en Araujo y Guerra, 2007).	DIMENSIÓN 1 Planificación Respecto a la gestión y ordenamiento del tránsito provincial.	1.1 Ordenamiento del transporte terrestre en la provincia 1.2 Gestión del transporte urbano 1.3 Sistemas de señalización
	DIMENSIÓN 2 Control Respecto al cumplimiento de normas, proceso de infracciones y mantenimiento de vías.	2.1 Cumplimiento de reglas de tránsito. 2.2 Procesos de infracciones y sanciones. 2.3 Mantenimiento de infraestructura vial. 2.4 Operativos de servicios de transporte público.

3.4 Metodología.

Este capítulo se refiere a la metodología de la investigación, en el mismo se presenta el enfoque, tipo y diseño de la investigación, población, técnicas e instrumentos para la recolección de datos. En resumen, muestra los pasos a seguir por la investigación para lograr los objetivos planteados al inicio de la investigación.

3.4.1 Enfoque.

Cuantitativo.

3.4.2 Tipo de estudio.

La presente investigación es de tipo descriptivo, Sampieri, Collado & Baptista (2003), los estudios descriptivos miden más bien de manera independiente los conceptos o variables del estudio. Aunque desde luego pueden integrar las mediciones de cada variable para describir como es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.

También citando a Chavez (2007), donde menciona que:

“Las investigaciones descriptivas son aquellas que se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección. Describe lo que se mide sin realizar inferencias ni verificar hipótesis”.

Según, las citas antes mencionadas, en la presente investigación, se recoleco la información relacionada con las variables y se especificaron sus propiedades tal y como se presentan en la realidad.

3.4.3 Diseño de Investigación.

En la presente investigación se seleccionó el diseño no experimental, es decir, que no se manipularan datos, se presentaron tal y como la población

respondió en base a los instrumentos diseñados, este diseño solo permitió la descripción de las variables de estudio que son el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral. Según Sampieri, Collado & Baptista (2003), las investigaciones con diseño no experimental, “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Al mismo tiempo, es de corte transaccional, puesto que se acudió a los centros que conformaron la muestra y administro el instrumento diseñado a la población sujeto de investigación en un momento único, para Sampieri, Collado & Baptista (2003), mediante este diseño se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”. Su propósito es describir variables en un momento dado.

3.5 Población y muestra de estudio.

Población:

La población según Arias (2012), “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Para efectos de este estudio, la población quedo constituida por:

Población 1: Todos los trabajadores de la Sub Gerencia de Traspotes y Circulación Vial de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, población que nos permitió medir la primera variable (clima organizacional).

Población 2 Las diversas empresas de transporte que brindan servicio público en la provincia de Andahuaylas, usuarios directos de la Sub Gerencia de Traspotes y Circulación Vial, el cual nos permitió medir la segunda variable (desempeño laboral).

Muestras:

La muestra es una parte significativa de la población. Desde el punto de vista de Bernal (2006), “es la parte de la población que se selecciona, de la cual

realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”.

Muestra 1: Se trabajó con toda la población que está conformado por los trabajadores de la Sub Gerencia de Transporte y Circulación Vial, por su tamaño y accesibilidad, contando con un total de 28 trabajadores. León y Montero (1993), “ante el escaso número de sujetos, no será necesario extraer una muestra, se trabajará con el 100% de la población”.

Tabla 2: Trabajadores de sub gerencia de transportes

Categoría de ocupación	Total Personal	Condición Laboral					
		Decreto Legislativo N° 276				Decreto Legislativo N° 728	
		Nombrados		Contratados			
		Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Funcionarios y/o directivos	1	0	0	0	0	0	1
Profesionales	4	0	1	0	0	1	2
Técnicos	23	0	6	0	0	0	17
Total de personal	28	0	7	0	0	1	20

Fuente: Municipalidad Provincial de Andahuaylas (Área de Recursos Humanos)

Muestra 2: En el caso de la población conformada por las empresas de transporte que brindan servicio público en la provincia de Andahuaylas, debido a su tamaño se aplicó la fórmula para la selección de la muestra, tomando en cuenta una población de 1869 transportistas entre, empresas que brindan servicio urbano, interurbano, taxis, moto taxis, etc.

Para determinar la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

N= población

n= muestra

z= nivel de confianza

p= nivel de proporción.

q= nivel de proporción.

e= error permitido.

Entonces, considerando los datos del trabajo:

1869= tamaño de la población.

0.97= nivel de confianza elegido.

0.50= tamaño de la proporción (p, q).

0.03= error máximo permitido.

$$n = \frac{1869 \cdot (0.97)^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}{(0.03)^2 \cdot (1869 - 1) + (0.97)^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}$$

$$n = 229$$

Para la presente investigación se considerará una muestra de 229 transportistas que brindan servicio público urbano e interurbano en la Provincia de Andahuaylas.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas e instrumentos de recolección se refieren a los mecanismos que se utilizó en la investigación para acumular la información requerida para describir los comportamientos de las variables objeto de estudio. En este caso, se empleará la encuesta como técnica y como instrumento un cuestionario, que Sampieri, Collado & Baptista (2003), lo definen como “un conjunto de preguntas o afirmaciones”.

1. **La encuesta:** técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o con relación en algún tema particular. Arias (2012).

Para la presente investigación se utilizó dos encuestas conformada cada una por doce preguntas que se aplicó a los trabajadores que midió la variable **clima organizacional** y usuarios que midió la variable **desempeño laboral** de la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, con el objetivo de recopilar información que contribuyera al proceso del análisis de la percepción que se tiene del clima organizacional y el desempeño laboral.

El instrumento aplicado:

2. **El cuestionario:** Arias (2012), “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo con una serie de doce preguntas”. Se le denomina cuestionario auto administrativo porque deberá ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

Para efectos de la investigación, se crearon dos (02) instrumentos, uno dirigido al personal que labora en la sub gerencia de transportes de la municipalidad provincial de Andahuaylas, y otro a los usuarios de la misma área, con el propósito de medir las variables clima organizacional y desempeño laboral, conformados por doce (12) ítems, cada uno con preguntas cerradas, las cuales fueron respondidas de acuerdo a las alternativas de respuesta de la escala de Lickert, nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5). Estructuralmente el instrumento para la variable clima organizacional contiene cuatro (04) ítems por cada dimensión, y para la variable desempeño laboral contiene seis (06) ítems por cada dimensión. Su estructura consta de tres partes, la primera incluye la identificación de la universidad y el propósito del instrumento, en la segunda parte se presentaron las instrucciones generales para su aplicación y finalmente, se encuentra el listado de ítems por dimensiones.

3.7 Métodos de Análisis de Datos.

Una vez obtenidos los datos, fueron transferidos al programa Excel, para posteriormente analizarlos a través de una estadística descriptiva donde se llevó a un análisis, con el fin de describir apropiadamente las características de este. Silva (2011): Este análisis es muy básico, ya que las primeras conclusiones que se obtengan, será de cálculo de una serie de medidas de tendencia central, para ver en qué medida los datos se agrupan o dispersan en torno a un valor central.

En ese sentido, en función de que la presente investigación es de tipo descriptiva, se procedió a un tratamiento estadístico de igual naturaleza, mediante el programa SPSS 22, caracterizándose por obtener una visión global de todo el conjunto de datos agrupando en cálculo de las frecuencias (Fr), porcentajes (%), de las respuestas arrojadas por la muestra, las cuales se representaron en tablas y gráficos para luego ser analizadas.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados de la Investigación

En este capítulo daremos a conocer los resultados obtenidos, a través del trabajo de campo, mostrando por cada instrumento aplicado un resultado específico, luego de aplicar las encuestas a los trabajadores y usuarios de la sub gerencia de transportes de la municipalidad provincial de Andahuaylas, sobre la percepción del clima organizacional y desempeño laboral.

Estos resultados se presentaron en tablas por variable y dimensiones, el cual permitirá una mejor descripción de los resultados obtenidos.

4.1.1 Resultados de análisis de validez y fiabilidad.

Validez

Para determinar la validez de los instrumentos, se sometieron al juicio de tres (03) expertos en la especialidad de administración, a fin de evaluar su pertinencia, redacción y forma. Para el instrumento diseñado se elaboró un formato de validación que se presentó a expertos en el área de administración, con la finalidad de evaluar objetivamente si su contenido contiene las características y los elementos necesarios para recolectar la información, verificando la pertinencia de los ítems con relación a la variable e indicadores.

Fiabilidad

La fiabilidad, según Sampieri, Collado & Baptista (2003), es “grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce resultados iguales”, es decir, permite saber si el instrumento está apto para su aplicación. En este sentido una vez realizadas las modificaciones sugeridas por los expertos, para evaluar la fiabilidad de los instrumentos se empleó el coeficiente de alfa

de Cronbach; la cual puede tomar valores entre cero y uno, donde cero significa fiabilidad nula y uno significa fiabilidad total.

Una vez aplicado el instrumento se empleó el estadígrafo SPSS (versión 22), el cual se obtuvo un resultado de 0.840 para la variable uno (clima organizacional) y de 0.854 para la variable dos (desempeño laboral).

Tabla 3 : Alfa de Cronbach del clima organizacional

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nº de elementos
,840	,839	12

De acuerdo al valor arrojado por el alfa de Cronbach de 0,840 para la variable clima organizacional, el cual significa que el instrumento utilizado tiene un grado de confiabilidad alta, representando un instrumento confiable.

Tabla 4: Alfa de Cronbach del desempeño laboral

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nº de elementos
,854	,852	12

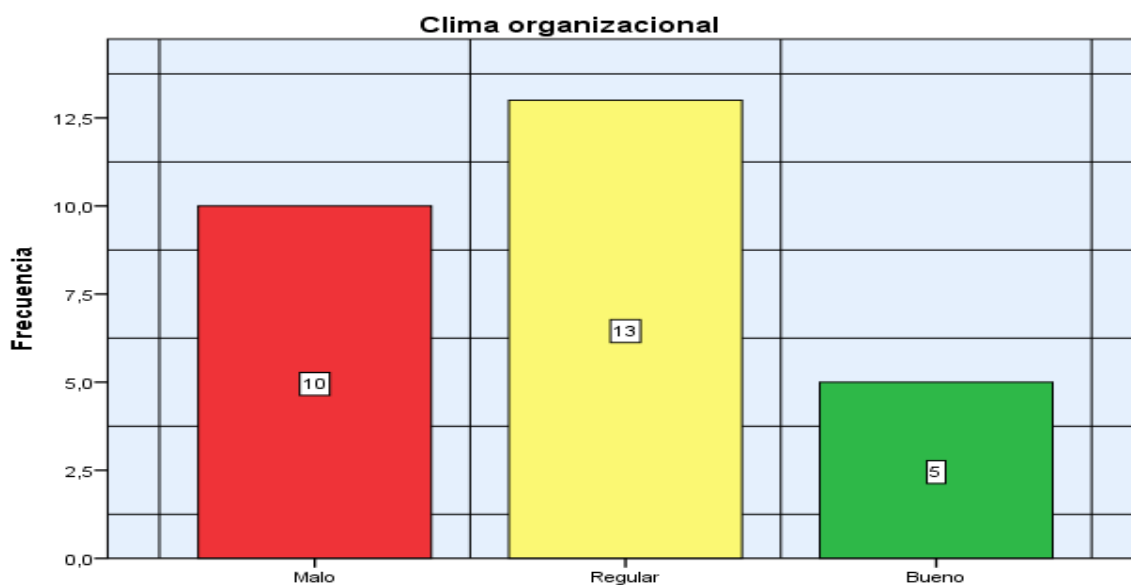
De acuerdo al valor del alfa de Cronbach, de 0,852 para la variable desempeño laboral, el cual significa que el instrumento utilizado tiene un grado de confiabilidad alta, representando un instrumento confiable.

4.2 Tablas y gráficos de frecuencia para variables (resultado de encuestas)

Tabla 5: Porcentaje de la variable clima organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	10	35,7	35,7	35,7
	Regular	13	46,4	46,4	82,1
	Bueno	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Gráfico1: Gráfico de frecuencia de la variable clima organizacional



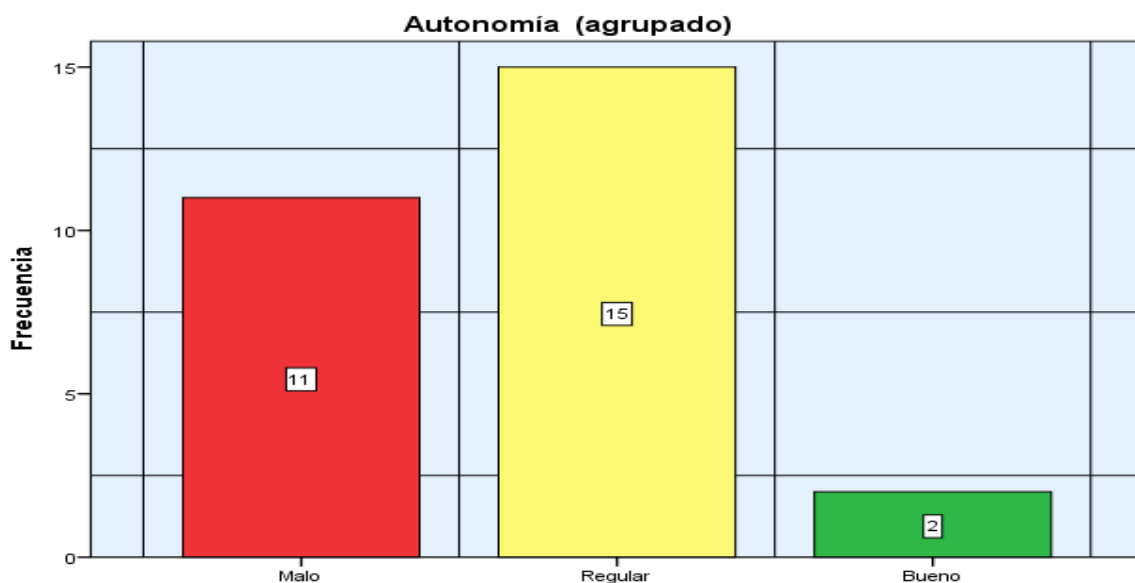
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la sub gerencia de transportes de la MPA, periodo 2015.

En la tabla N° 5 y en el gráfico N° 1, se puede observar que existen tres valoraciones respecto al clima organizacional que son, bueno, regular y malo, de los cuales identificamos que trece de los veintiocho encuestados respondieron que el clima organizacional en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, es regular, representándose por el 46,4% del total de los encuestados; también podemos observar que, diez encuestados respondieron que el clima organizacional es malo, siendo el 35,71% del total de encuestados y cinco de los veintiocho encuestados que representan un 17,9% del total, considera que el clima organizacional es bueno, por el que consideramos que más de la mitad de trabajadores tiene una percepción del clima organizacional regular.

Tabla 6: Porcentaje de la dimensión autonomía.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	11	39,3	39,3	39,3
	Regular	15	53,6	53,6	92,9
	Bueno	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Gráfico 2: Gráfico de frecuencia de la dimensión autonomía



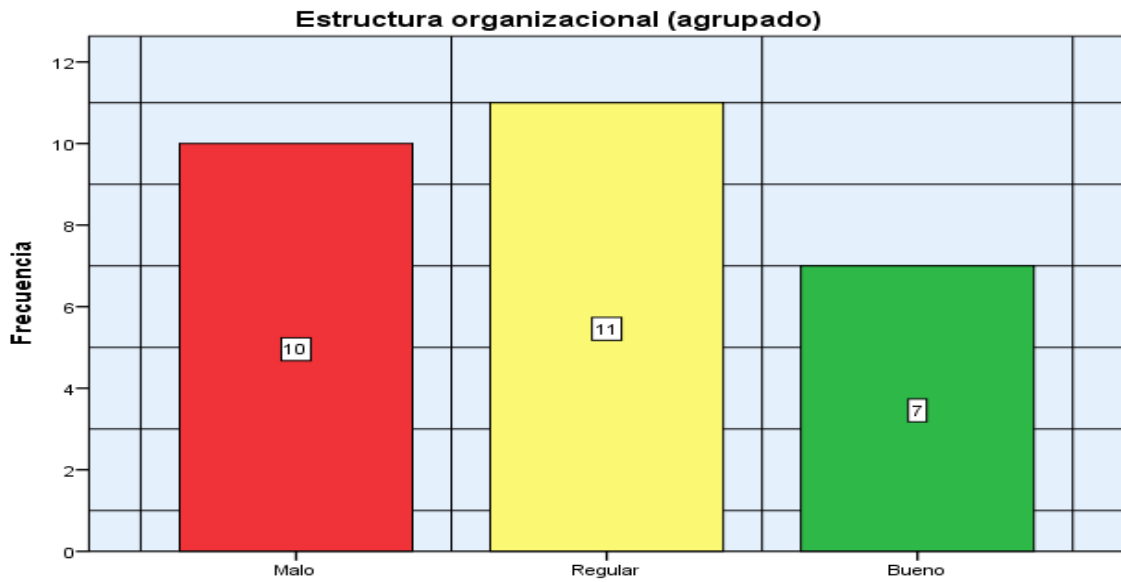
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la sub gerencia de transportes de MPA, periodo 2015.

En la tabla N° 6 y en el gráfico N° 2 observamos que existen tres valoraciones respecto a la dimensión autonomía; que son, bueno, regular y malo, de los cuales identificamos que quince de los veintiocho encuestados respondieron que la autonomía en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, es regular, siendo este representado por el 53,6% del total de los encuestados; también observamos que once encuestados respondieron que la autonomía es malo, que corresponde al 39,9% del total de encuestados; dos de los veintiocho encuestados que representa un 7,1% del total de encuestados considera que la autonomía es buena, por lo que consideramos que más de la mitad de los trabajadores percibe una autonomía respecto a sus labores entre regular y malo, por lo cual, éste vendría a ser un factor desfavorable para la institución.

Tabla 7: Tabla de porcentaje de la dimensión estructura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	10	35,7	35,7	35,7
	Regular	11	39,3	39,3	75,0
	Bueno	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Gráfico 3: Gráfico de frecuencia de la dimensión estructura organizacional



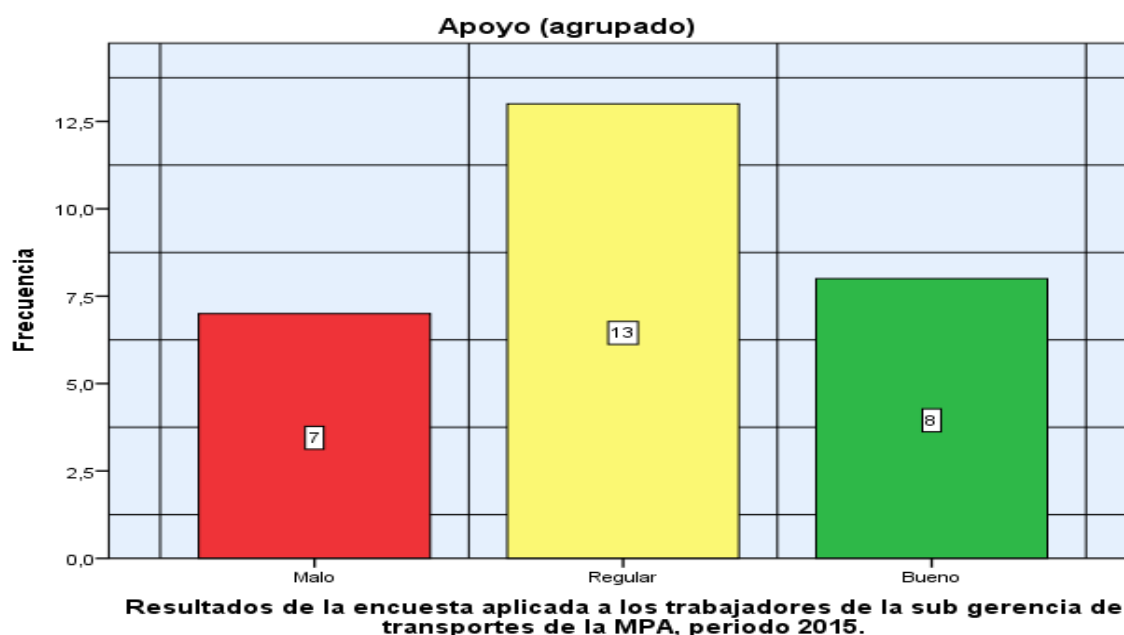
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la sub gerencia de transportes de la MPA, periodo 2015.

En la tabla N° 7 y en el gráfico N° 3, se puede observar que existen tres valoraciones respecto a la dimensión estructura organizacional; que son, bueno, regular y malo, de los cuales identificamos que once de los veintiocho encuestados respondieron que la estructura organizacional en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, es regular, siendo este representado por el 39,3% del total de los encuestados; también observamos que diez encuestados respondieron que la estructura organizacional es malo, que corresponde al 35,7% del total de encuestados; siete de los veintiocho encuestados que representa un 25% del total de encuestados considera que el autonomía es buena, por el que consideramos que la gran mayoría de los trabajadores percibe una estructura organizacional respecto a sus labores entre regular y malo, por lo cual, éste vendría a ser un factor también desfavorable para la institución.

Tabla 8: Porcentaje de la dimensión apoyo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	7	25,0	25,0	25,0
	Regular	13	46,4	46,4	71,4
	Bueno	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Gráfico 4: Gráfico de frecuencia de la dimensión apoyo.

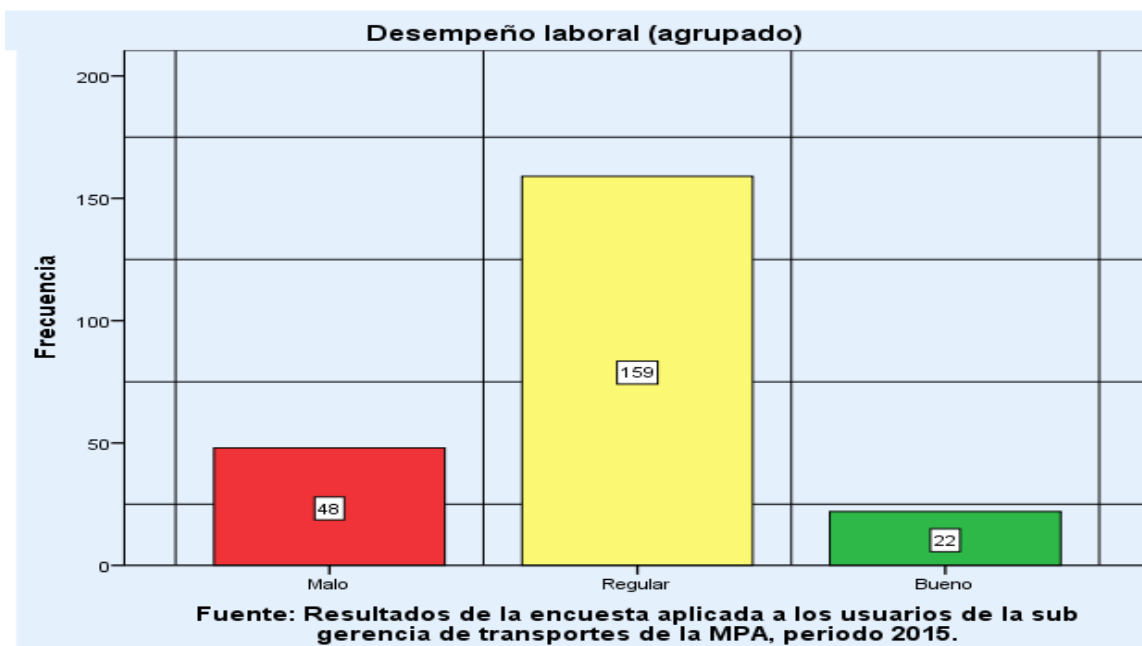


En la tabla N° 8 y en el gráfico N° 4, se puede observar que existen tres valoraciones respecto a la dimensión apoyo; que son, bueno, regular y malo, de los cuales identificamos que trece de los veintiocho encuestados respondieron que apoyo en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, es regular, siendo éste representado por el 46,4% del total de los encuestados; ocho encuestados respondieron que el apoyo es bueno, que corresponde al 28,6% del total de encuestados; siete de los veintiocho encuestados que representa un 25% del total de encuestados considera que el apoyo es malo, por el que consideramos que en cuanto al apoyo, se percibe cierto divisionismo entre los trabajadores, pero entre todos sobresaliendo la valoración regular, el cual seguiría siendo un factor desfavorable para la institución.

Tabla 9: Porcentajes de la variable desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	48	21,0	21,0	21,0
	Regular	159	69,4	69,4	90,4
	Bueno	22	9,6	9,6	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Gráfico 5: Gráfico de frecuencia de la variable desempeño laboral

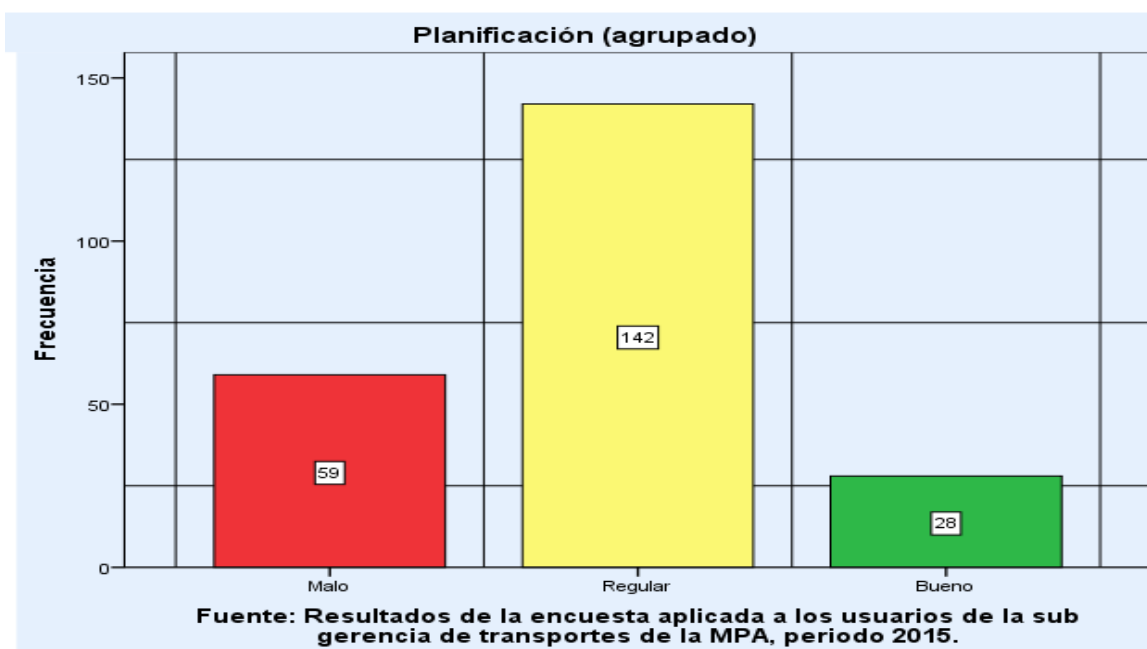


En la tabla N° 9 y en el gráfico N° 5, se puede observar que existen tres valoraciones respecto a la variable desempeño laboral; que son, bueno, regular y malo, de los cuales identificamos que ciento cincuenta y nueve de los doscientos veintinueve encuestados respondieron que el desempeño laboral en la subgerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, es regular, siendo este representado por el 69,4% del total de los encuestados; cuarenta y ocho encuestados respondieron que el desempeño laboral es malo, que corresponde al 21% del total de encuestados; veintidós de los doscientos veintinueve encuestados que representa un 9,6% del total de encuestados considera que el desempeño laboral es bueno, por el que consideramos que más de la mitad de encuestados considera un desempeño laboral entre regular y malo, por el que éste viene a ser otro factor desfavorable para la institución.

Tabla 10: Tabla de porcentaje de la dimensión planificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	59	25,8	25,8	25,8
	Regular	142	62,0	62,0	87,8
	Bueno	28	12,2	12,2	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Gráfico 6: Gráfico de frecuencia de la dimensión planificación

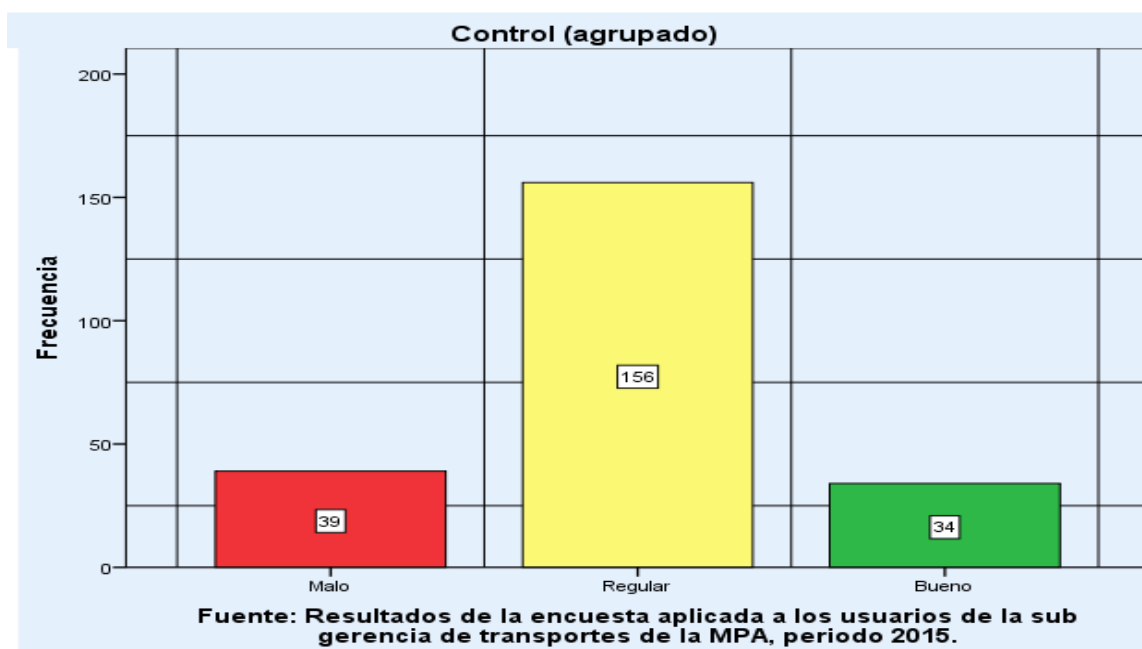


En la tabla N° 10 y en el gráfico N° 6, se puede observar que existen tres valoraciones respecto a la dimensión planificación; que son, bueno, regular y malo, de los cuales identificamos que ciento cuarenta y dos de los doscientos veintinueve encuestados respondieron que la planificación en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, es regular, siendo este representado por el 62% del total de los encuestados; cincuenta y nueve encuestados respondieron que los trabajos de planificación de la sub gerencia es malo, que corresponde al 25,8% del total de encuestados; veintiocho de los doscientos veintinueve encuestados que representa un 12,2% del total de encuestados considera que la planificación es bueno, por el que concluimos que el 87% de encuestados considera a la planificación entre regular y malo, por el que éste, viene a ser otro factor desfavorable para la institución.

Tabla 11: Tabla de porcentajes de la dimensión control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	39	17,0	17,0	17,0
	Regular	156	68,1	68,1	85,2
	Bueno	34	14,8	14,8	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Gráfico 7: Gráfico de frecuencia de la dimensión control



En la tabla N° 11 y en el gráfico N° 7, se puede observar que existen tres valoraciones respecto a la dimensión control; que son, bueno, regular y malo, de los cuales identificamos que ciento cincuenta y seis de los doscientos veintinueve encuestados respondieron que la dimensión control en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, es regular, siendo este representado por el 68,1% del total de los encuestados; treinta y nueve encuestados respondieron que el control es malo, que corresponde al 17,0% del total de encuestados; treinta y cuatro encuestados, que representa un 14,8% del total de encuestados considera que el desempeño laboral es bueno, por el que consideramos que más de la mitad de encuestados considera un desempeño laboral entre regular y malo.

4.3 Discusión

Esta investigación se realiza con el objetivo de determinar la percepción que se tiene del clima organizacional y el desempeño laboral en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, periodo 2015, basándonos en la teoría citada de Waters (2009); donde manifiesta lo siguiente, sobre el clima organizacional, " Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en

términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo”.

La percepción que el trabajador tiene de su ambiente en el que desempeña su trabajo cotidiano, tiene que ver con el comportamiento, la manera de trabajar y relacionarse con sus jefes y compañeros, se puede deducir que, de acuerdo al resultado de las encuestas, la mayoría percibe un clima organizacional regular que, sin duda afecta a muchos factores que el trabajador considera importantes, como son sus objetivos personales, fortalecimiento del trabajo en equipo, rendimiento, etc. Ya que considera que en algunos aspectos pueda sentirse de acuerdo y cómodo, pero en otras ocasiones incomodo, generando un desequilibrio en el estado de ánimo de este.

Dentro de la guía de observación se pudo constatar, que en la mayoría de los trabajadores de la sub gerencia, existe un trabajo independiente, así como se cita a Ramos (2012), citado en Edel, quien manifiesta que el interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir, pensar, etc. es decir, cada trabajador hace lo suyo, y si bien no se muestra en cierta medida un mal clima organizacional, la comunicación es un factor que probablemente afecte; también se percibe que cada trabajador conoce y sabe qué hacer en su área respectiva, conllevando a que cada uno realice sus tareas de forma independiente y sin intervenir en otras funciones que sabe, no le corresponden, la interacción entre ellos solo se dé en actividades deportivas, almuerzos de confraternidad, y otros similares, destacando que no todos se hacen partícipes de dichas actividades.

De acuerdo a la evaluación realizada a cada variable y sus dimensiones, se pudo observar que en la dimensión autonomía se observó, que entre el personal de la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, la autonomía para casi la mitad es regular, siendo un buen numero también que la considera mala, esto quiere decir que, en algunas situaciones y circunstancias, ellos sienten que se les permite realizar sus labores de manera independiente, pero en otras situaciones sienten que no se les permite desarrollar su trabajo libremente.

En la dimensión estructura organizacional, se observa que ésta se percibe entre malo y regular, los trabajadores en su mayoría no se sienten cómodos con la distribución del espacio, y sienten que éste es un factor que depende únicamente de ellos, sin embargo, consideran que no siempre tienen la autonomía de decidir con respecto a este factor.

Por otro lado, los resultados que se muestran respecto al desempeño laboral de los trabajadores de la sub gerencia de transportes, en cuanto lo evalúan los usuarios de dicha área, también se encuentra en regular, y citando a Bohórquez (2003) que define al desempeño laboral como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” (p. 265). En base a esta teoría y los resultados de la encuesta, también es regular, ellos creen que en ciertas labores que desempeña el área de transportes, se cumple con las funciones, pero en otras no.

En base a la evaluación realizada a las dimensiones de la variable desempeño laboral, si bien es cierto que las respuestas no son muy negativas respecto a las dos dimensiones, por lo general se debe buscar llegar a una buena percepción por parte de los usuarios con respecto al desempeño de los trabajadores, desarrollar capacitaciones y elevar el compromiso por parte de los trabajadores con la institución y de este modo mejorar el desempeño laboral.

CONCLUSIONES

1. Se determina que la percepción del clima organizacional y el desempeño laboral en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, periodo 2015, es regular, ya que el 46,4% indican percibir un regular clima organizacional; estos resultados demuestran que el ambiente en dicha área, en su mayoría percibe un tipo de clima autoritario paternalista y consultivo, y en estas condiciones se fortalecen emociones como el miedo, presión, incomodidad y a la vez también cierta confianza. El 69,9% del total de encuestados indican que perciben el desempeño laboral también regular; entendiéndose que hay ciertas funciones que se incumplen como debería de ser, así como también en otras se cumplen.
2. Se determina que la percepción de la autonomía en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, periodo 2015, es también regular, ya que el 53,3% de todos los encuestados indica que percibe regular la autonomía, sin dejar de lado que un porcentaje de 39,3% considera que la autonomía es mala, por el que representa un número considerable, queriendo decir que, entre tomar sus propias decisiones, sentir presión y que la autonomía sea suficiente o no, se refleja una clara incomodidad por los trabajadores.
3. Se determina que la percepción de la estructura organizacional en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, periodo 2015, es para el 39,2% regular y seguido del 35,7% que percibe que es mala, reflejando en este aspecto también una clara incomodidad, con la organización y tamaño.
4. Se determina que la percepción del apoyo en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, periodo 2015, es también regular, ya que el 46,4% de todos los encuestados indica que percibe regular apoyo, quiere decir que el compañerismo, amabilidad entre sí, respaldo son aspectos que se practican en el área, pero que requiere algún tipo de fortalecimiento.
5. Se determina que la percepción de la planificación en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, periodo 2015, es también regular, ya que el 62% de todos los encuestados indica que percibe una regular planificación, que respecto a

las mejoras de gestión en este periodo, sistemas de señalización, cumplimiento a cabalidad de normas requiere un fortalecimiento laboral.

6. Se determina que la percepción del control en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, periodo 2015, es también regular, ya que el 68,1% de todos los encuestados indica que percibe un regular control, en aspectos de la administración de las empresas de transporte, procesos de infracción, mantenimiento de vías, operativos, y medidas de seguridad.

SUGERENCIAS

A estas conclusiones se plantean una serie de sugerencias dirigidas al personal directivo y jefatura de recursos humanos de la sub gerencia de transportes de la municipalidad provincial de Andahuaylas, por cuanto son los encargados de liderar, gerenciar y promover un clima organizacional, y así mismo el desempeño laboral.

- a. Es necesario que el alcalde, gerencia y los órganos competentes respecto a la toma de decisiones sobre sus políticas de gestión, se apoyen en las experiencias universitarias para buscar especialistas en relaciones interpersonales y gestión del talento humano que les permita desarrollar un plan de fortalecimiento que permita que los trabajadores perciban una muy buena autonomía y estructura organizacional y mejoren también el apoyo entre los mismos. Por otro lado, también busquen especialistas que les ayude con el mejoramiento del desempeño laboral, que les permita que los trabajadores sientan ese compromiso por realizar sus funciones de manera eficiente, y consecuentemente que los usuarios perciban esas mejoras mediante una opinión favorable al desempeño que realizan.
- b. Dejar que los trabajadores de la sub gerencia de transportes, tomen sus propias decisiones respecto a la ejecución de su trabajo, que se organicen para el día a día, que no se les presione con el cumplimiento de sus tareas, y que sobre todo consideren que la autonomía brindada es la suficiente.
- c. Realizar algún tipo de remodelación en el área de trabajo de cada personal, otorgándoseles la libertad de llevar un orden y distribución de sus materiales, mejoras en la forma de organizarse partiendo esta labor del jefe de oficina haciéndoles participe a cada trabajador en la planeación de actividades que les corresponda realizar como área.
- d. Fortalecer el compañerismo entre los trabajadores, realizando actividades en los que se le permita relacionarse, mejorar la comunicación, expresar sus inquietudes y necesidades tanto laborales como personales, que los

trabajadores se sientan respaldados por sus jefes en sus actuares y toma de decisiones.

- e. La municipalidad provincial de Andahuaylas cuenta con los documentos de gestión como el MOF (manual de organización y funciones) , ROF (reglamento de organización y funciones) y otros, fundamentalmente estos aquí mencionados, son documentos que detallan las funciones específicas de cada área de trabajo, quiere decir que en estos documentos se encuentran mencionadas las tareas específicas también de cada trabajador de la sub gerencia de transportes, buscar especialistas que capaciten y comprometan en la ejecución eficiente de estas tareas, ya que se trata de documentos normativos que describen sus funciones específicas para su buen desempeño.

- f. Reforzar sus experiencias de cada trabajador permanentemente, conllevándolos al compromiso con la sociedad Andahuaylina, ya que la labor que desempeñan repercute en toda la población, tanto en mejorar el mantenimiento de las vías, señalizaciones y sobre todo la seguridad del transporte urbano público y particular.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. G. (2012). *el proyecto de investigacion, introduccion a la metodologia científica*. republica bolivariana de Venezuela: editorial episteme, c.a.
- Bernal , A. (2006). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Pearson Editores.
- Brunet, L. (2011). *google*. Recuperado el agosto de 2015, de google: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm>
- Candeloro Prati, Veronica Lorena; Rincon Murillo, Rita Alejandra;. (2004). *Desempeño laboral explicado desde la teoria de las competencias y la teoria de la revolucion de las fortalezas*.
- Carrasco Diaz, S. (2005). *Metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Lima, Perú: San Marcos.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Perú: San Marcos.
- Chavez, N. (2007). *Introducción a la investigación* . Maracaibo: Ars Grafica editores.
- Chiang Vega, Maria Margarita; Salazar Botello, C. Mauricio; Nuñez Partido, Antonio;. (2004). *Clima y satisfaccion laboral en instituciones publicas: adaptacion y ampliacion de un instrumento*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Fernandez, M., & Gutierrez, M. (2005). *Organizacion de Instituciones Publicas*. España: AKAL.
- Gan, F., & Berbel. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. España: UOC.
- Garcia, N. (2002). *La adminsitracion escolar para el cambio y mejoramiento de las instituciones educativas*. Costa Rica .
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista, P. (2003). *metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Quintanilla Arce, K. (2010). *Gestion por competencias y desempeños laborales en la municipalidades de Ayacucho*.
- Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriente del lago*. *Negotium*, 33-51.
- Ramos, M. D. (agosto de 2012). *google*. Recuperado el martes de setiembre de 2015, de google.
- Sulbaran Silva, E. (2011). *Estadística I*. venezuela: Tino barrios.
- Vásquez , L. (2007). *Clima organizacional asociado al desempeño laboral de los funcionarios de la alcaldía municipal de ancash en el periodo II* . Ancash.

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Título: Evaluación del clima organizacional y desempeño laboral en la Sub Gerencia de Transporte de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas-2015.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Cuál es la percepción del clima organizacional y el desempeño laboral en la sub gerencia de transportes de la municipalidad de Andahuaylas?2015?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS: a.- ¿Cómo es la percepción de la autonomía en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas-2015? b.- ¿Cómo es la percepción de la estructura organizacional en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas-2015? c.- ¿Cómo es la percepción del apoyo en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas-2015? d.- ¿Cómo es percepción de la planificación en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas-2015? e.- ¿Cómo es la percepción del control en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas-2015?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar la percepción del clima organizacional y el desempeño laboral en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: a.-Determinar la percepción de la Autonomía en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas-2015. b.- Determinar la percepción de la estructura organizacional en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas -2015. c.- Determinar la percepción del apoyo en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas -2015. d.- Determinar la percepción de la planificación en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas-2015. e.- Determinar la percepción del control en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas-2015.</p>	<p>NO CORRESPONDE; porque no se pronostica ningún dato o hecho.</p>	<p>VARIABLE 1: Clima organizacional</p> <p>Dimensiones: a.- Autonomía. b.- Estructura organizacional c.- Apoyo</p> <p>VARIABLE 2: Desempeño laboral.</p> <p>Dimensiones: a.- Planificación b.- Control</p>
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>MÉTODO.- Deductivo Cuantitativo</p> <p>DISEÑO.- No experimental, transaccional descriptivo</p> <p>NIVEL. Descriptivo.</p>	<p>POBLACIÓN La población está conformada por todos los trabajadores de la Sub Gerencia de Transporte y Circulación Vial (28 trabajadores) para la medición de la variable 1 y los transportistas de servicio público (1869 transportistas) para la medición de la variable 2.</p> <p>MUESTRA.- Para la medición de la variable II, que es la población de transportistas se utilizó la siguiente formula.</p> $n = \frac{1869 * (0.97)^2 * 0.50 * 0.50}{(0.03)^2 * (1869 - 1) + (0.97)^2 * 0.50 * 0.50}$ <p style="text-align: center;">n= 229</p>	<p>TÉCNICA: -La encuesta</p>	<p>INSTRUMENTO: -El cuestionario</p> <p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO: Programa estadístico SPS 22 y Excel.</p>

ANEXO 02: MATRIZ DE INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS

Título: Evaluación del clima organizacional y desempeño laboral en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas-2015.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	Nº ÍTEMS	ÍTEMS
Clima Organizacional	DIMENSIÓN 1 Autonomía	1.1 Capacidad para decidir aspectos relativos a como ejecutar su trabajo. 1.2 Auto programación de sus tareas pendientes en el día.		03	1. ¿Tiene la libertad de tomar sus propias decisiones en cuanto a la ejecución de su trabajo? 2. ¿Se le permite organizar el modo en que realizara su labor en el día? 3. ¿Considera que desarrolla su trabajo sin presión? 4. ¿Cree que la autonomía que tiene, son suficientes para desempeñar adecuadamente su trabajo?
	DIMENSIÓN 2 Estructura Organizacional	2.1 Estilos de dirección. 2.2 Tamaño de organización.		03	5. ¿Siente comodidad con la estructura de su organización? 6. ¿El estilo de dirección, en su área, es el adecuado? 7. ¿Le parece adecuado y cómodo la estructura organizacional de su oficina? 8. ¿le parece adecuado y cómodo la jerarquía de la municipalidad?
	DIMENSIÓN 3 Apoyo	3.1 Son cordiales entre compañeros 3.2 Mantienen un respeto mutuo. 3.3. Tolerancia que reciban por parte de los jefes y compañeros.		06	9. ¿Considera que sus compañeros son amables? 10. ¿Se respetan entre compañeros? 11. ¿Sus compañeros mantienen una actitud sociable? 12. ¿Recibe el respaldo adecuado por sus jefes? en cuanto su trabajo?
Desempeño laboral	DIMENSION 1 Planificación	1.1 Ordenamiento del transporte urbano de la provincia. 1.2 Gestión del transporte urbano 1.3 Sistemas de señalización		06	13. ¿Percibe una buena organización respecto a los trabajos desarrollados por la Sub gerencia de Transportes de la municipalidad? 14. ¿Es este año 2015, ha observado mejoras en la organización del tránsito urbano? 15. ¿Considera adecuado la sistematización de transporte en la provincia? 16. ¿Percibe una adecuada gestión por la parte de unidad de transportes? 17. ¿Los sistemas de señalización son los adecuados? 18. ¿La sub gerencia de transportes, da cumplimiento a la normatividad nacional de tránsito vigente?
	DIMENSION 2 Control	2.1 Cumplimiento de las reglas de tránsito 2.2 Procesos de infracciones y sanciones 2.3 Mantenimiento de las vías urbanas 2.4 Operativos a empresas de servicios públicos		06	19. ¿El área de transportes de la municipalidad, hace cumplir las reglas de tránsito? 20. ¿Realizan un adecuado control a las empresas que brindan el servicio de transporte? 21. ¿Le parece adecuado el proceso de infracción que realizan? 22. ¿Realizan un adecuado mantenimiento de las vías urbanas? 23. ¿Realizan adecuados operativos basándose en la seguridad? 24. ¿Las medidas de seguridad, que establecen, son los adecuados?

ANEXO 03: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Título: Evaluación de clima organizacional y el desempeño laboral en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad provincial de Andahuaylas.

VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE 1 Clima Organizacional <p>Son las percepciones que el individuo tienen de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo". (waters. 2009. P. 86)</p>	DIMENSIÓN 1 Autonomía El trabajador tiene la capacidad de decidir respecto al cumplimiento de sus tareas.	1.1 Capacidad para decidir aspectos relativos a como ejecutar su trabajo 1.2 Auto programación de sus tareas pendientes en el día.
	DIMENSIÓN 2 Estructura Organizacional La influencia de su ambiente, entorno, tamaño de la organización.	2.1 Estilos de dirección. 2.2 Tamaño de organización
	DIMENSIÓN 3 Apoyo La colaboración que mantengan entre superiores a trabajadores y entre trabajadores, para el desarrollo de sus	3.1 Son cordiales entre compañeros. 3.2 Mantienen un respeto mutuo. 3.3 Tolerancia que reciban por parte de los jefes y compañeros.
VARIABLE 2 Desempeño Laboral <p>Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Bohórquez, (citado en Araujo y Guerra, 2007).</p>	DIMENSIÓN 1 Planificación Respecto a la gestión y ordenamiento del tránsito provincial.	1.1 Ordenamiento del transporte terrestre en la provincia 1.2 Gestión del transporte urbano 1.3 Sistemas de señalización
	DIMENSIÓN 2 Control Respecto al cumplimiento de normas, proceso de infracciones y mantenimiento de vías.	2.1 Cumplimiento de reglas de tránsito. 2.2 Procesos de infracciones y sanciones. 2.3 Mantenimiento de infraestructura vial. 2.4 Operativos de servicios de transporte público.

ANEXO 04: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Andahuaylas, 11 de noviembre de 2015.

Señor (a):

*Mg. / Lic. Adm. Víctor Raul Garate Luque
Docente del Departamento Académico de Ciencias Empresariales
Universidad Nacional José María Arguedas*

Presente.-

Asunto: Validación de instrumento

Estimado Magíster / Licenciado:

En primer lugar reciba usted un cordial saludo; siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendo utilizar en el siguiente tema de investigación: ***Evaluación del clima organizacional y desempeño laboral en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas-2015***

A continuación le presento los aspectos fundamentales a tomar en cuenta para la validación:

1. Matriz de consistencia.
2. Matriz de operacionalización de variables.
3. Matriz del instrumento de recojo de datos.
4. El instrumento (cuestionario).
5. Formato de validación de juicio de experto.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradeceré su valiosa cooperación.

Atentamente,

.....
Bach. Bethzabe Raquel Rivera Vivanco
DNI N°: 46785048

Andahuaylas, 11 de noviembre de 2015.

Señor (a):

Mg. / Lic. Adm. Jhon Peter Aguirre Landa.
Docente del Departamento Académico de Ciencias Empresariales
Universidad Nacional José María Arguedas

Presente.-

Asunto: Validación de instrumento

Estimado Magíster / Licenciado:

En primer lugar reciba usted un cordial saludo; siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendo utilizar en el siguiente tema de investigación: ***Evaluación del clima organizacional y desempeño laboral en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas-2015***

A continuación le presento los aspectos fundamentales a tomar en cuenta para la validación:

1. Matriz de consistencia.
2. Matriz de operacionalización de variables.
3. Matriz del instrumento de recojo de datos.
4. El instrumento (cuestionario).
5. Formato de validación de juicio de experto.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradeceré su valiosa cooperación.

Atentamente,

.....
Bach. Bethzabe Raquel Rivera Vivanco
DNI N°: 46785048

Andahuaylas, 11 de noviembre de 2015.

Señor (a):

Mg. / Lic. Adm. Edwin Mesco Cáceres
Docente del Departamento Académico de Ciencias Empresariales
Universidad Nacional José María Arguedas

Presente.-

Asunto: Validación de instrumento

Estimado Magíster / Licenciado:

En primer lugar reciba usted un cordial saludo; siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendo utilizar en el siguiente tema de investigación: *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas-2015*

A continuación le presento los aspectos fundamentales a tomar en cuenta para la validación:

1. Matriz de consistencia.
2. Matriz de operacionalización de variables.
3. Matriz del instrumento de recojo de datos.
4. El instrumento (cuestionario).
5. Formato de validación de juicio de experto.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradeceré su valiosa cooperación.

Atentamente,

.....
Bach. Bethzabe Raquel Rivera Vivanco
DNI N°: 46785048

ANEXO 05: FORMATOS DE VALIDACION DE JUICIO DE EXPERTOS

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: VICTOR RAÚL GARATE LUQUE Grado
Académico: Lic. en Administración Fecha: 13/11/15

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

claro, autor con definición conceptual, completa que
reflexiona en la operatividad de trabajo, que apoyo

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

s

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para aplicación.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD CIENCIAS DE LA EMPRESA

Lic. Adm. Víctor Raúl Garate Luque

DOCENTE ORDINARIO Sello y Firma
CLAP 1996

del Evaluador DNI: 21.439.606

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: JOHN PETER AGUIRRE LANDA

Lic. Adm.: Lic. Administración

Fecha: 12 / 11 / 2015

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

La Redacción de las preguntas deben ser claras y concisas, entendibles por el encuestado; mejorar la Redacción

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

~~Sin observaciones~~

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

~~Sin observaciones~~

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

Luego de levantar las observaciones realizadas

COMISIÓN NACIONAL
JOSE MARIA ARGUEDAS

Lic. Adm. John Peter Aguirre Landa
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador.
DNI: 10002395

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Edwin Mescco Cáceres

Lic. Adm.: Licenciado en Administración

Fecha: 12.11.15

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Quedan coherentes con los documentos normativos de la facultad.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

SIN OBSERVACIONES

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

SIN OBSERVACIONES

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento Procede No-Procede para su aplicación.

UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSE MARÍA ARGUEDAS
FC/EPAE
Lic Edwin Mescco Cáceres
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador.
DNI: 25001527

ANEXO 06: CUESTIONARIO 1

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Escuela Profesional de Administración de Empresas
CUESTIONARIO N° 01

Estimado Señor (a):

La presente encuesta tiene por finalidad conocer el clima organizacional en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas-2015, de ante mano se agradece su colaboración, es importante precisar que es totalmente confidencial y anónima cuyos resultados se darán a conocer únicamente en forma tabulada e impersonal. Es fundamental que sus respuestas se enmarquen en los principios de justicia, transparencia y veracidad.

“No existe una respuesta correcta o incorrecta”

Fecha de evaluación:.....

Variable: **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para evaluar la variable, dígnese marcar una “X” en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, utilice la siguiente escala:

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAS VECES	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
	Autonomía					
1	¿Tiene la libertad de tomar sus propias decisiones en cuanto a la ejecución de su trabajo?					
2	¿Se le permite organizar el modo en que realizara su labor en el día?					
3	¿Desarrolla su trabajo sin presión?					
4	¿Cree que la autonomía que tiene, es suficiente para desempeñar adecuadamente su trabajo?					
	Estructura Organizacional	1	2	3	4	5
5	La distribución física del área de trabajo ¿facilita la realización de sus labores?					
6	¿Considera adecuado la organización que tiene su oficina?					
7	¿Le parece adecuado y cómodo la distribución y orden de su oficina?					
8	¿Siente comodidad con el tamaño del área donde desempeña su trabajo?					
	Apoyo	1	2	3	4	5
9	El ambiente creado por sus compañeros ¿es el ideal para desempeñar sus funciones?					
10	¿Cree usted que su jefe inmediato es comprensivo?					
11	¿Le agrada trabajar con sus compañeros?					
12	¿Se siente usted apoyado por su equipo de trabajo?					

Gracias por el tiempo brindado.....



ANEXO 07: CUESTIONARIO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Escuela Profesional de Administración de Empresas
CUESTIONARIO N° 02

Estimado Señor (a):

La presente encuesta tiene por finalidad conocer el desempeño laboral en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas-2015, de ante mano se agradece su colaboración, es importante precisar que es totalmente confidencial y anónima cuyos resultados se darán a conocer únicamente en forma tabulada e impersonal. Es fundamental que sus respuestas se enmarquen en los principios de justicia, transparencia y veracidad.

“No existe una respuesta correcta o incorrecta”

Fecha de evaluación:.....

Variable: **DESEMPEÑO LABORAL**

Para evaluar la variable, dígnese marcar una “X” en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, utilice la siguiente escala:

1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
	Planificación					
1	¿Percibe una buena organización, respecto a los trabajos desarrollados por la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas?					
2	En este año, ¿Ha observado mejoras en la gestión del transporte urbano público de la provincia?					
3	¿Le parece adecuado, el cómo administran el transporte urbano público en la provincia?					
4	¿Percibe una adecuada gestión que realiza la Sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas en cuanto al transporte urbano público de la provincia?					
5	¿Los sistemas de señalización son adecuados?					
6	¿La sub gerencia de transportes de la municipalidad de Andahuaylas, cumple a cabalidad con las normas de transporte público?, según conozca usted sobre las normas.					
	Control	1	2	3	4	5
7	¿El área de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, realiza un adecuado control, basándose en las normas de transporte público urbano?					
8	¿Realizan un adecuado control general a las empresas que brindan servicio público?					
9	¿Le parece adecuado el proceso de infracción o sanción que realizan a las empresas que brindan transporte público?					
10	¿Realizan un adecuado mantenimiento de las vías urbanas?					
11	¿Realizan adecuados operativos cuidando la seguridad de las personas?					
12	Las medidas de seguridad, que establece la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, ¿son los adecuados y acordes a las necesidades reales de los transportistas?					

Gracias por el tiempo brindado...



ANEXO 08: BASE DE DATOS

Título: Clima organizacional y desempeño laboral en la Sub Gerencia de Transporte de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas-2015.

	CLIMA ORGANIZACIONAL											
	AUTONOMIA				ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				APOYO			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
E1	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2
E2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2
E3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2
E4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3
E5	5	5	4	3	3	3	3	4	3	5	2	5
E6	5	5	3	5	4	4	3	3	1	5	1	2
E7	2	4	5	5	2	4	4	5	5	4	4	5
E8	1	5	5	5	4	4	4	5	2	2	2	5
E9	5	5	5	5	4	4	5	4	5	2	3	4
E10	3	2	3	4	2	5	4	5	3	3	4	5
E11	2	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3
E12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3
E13	3	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4
E14	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4
E15	3	5	3	4	5	5	1	3	3	2	3	5
E16	5	5	4	5	2	4	5	5	5	5	5	5
E17	2	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	5
E18	4	3	1	5	5	3	3	3	3	4	3	3
E19	3	5	2	4	2	3	2	3	5	5	5	5
E20	2	1	4	3	1	3	2	1	1	1	1	2
E21	5	2	2	3	2	2	2	4	1	2	1	3
E22	3	3	3	4	3	4	4	1	1	4	4	2
E23	5	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	2
E24	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	3
E25	4	1	1	2	1	2	1	4	2	3	2	1
E26	2	1	3	1	0	2	4	2	3	4	2	1
E27	3	3	2	4	4	2	4	3	3	5	1	1
E28	2	2	3	3	2	1	1	4	1	6	1	2

	DESEMPEÑO LABORAL											
	PLANIFICACION						CONTROL					
	P13	P1 4	P1 5	P1 6	P1 7	P1 8	P1 9	P2 0	P2 1	P2 2	P2 3	P2 4
E1	4	4	3	3	2	4	3	3	3	2	4	4
E2	4	4	4	3	4	4	5	5	4	1	1	3
E3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
E4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3
E5	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2
E6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E7	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2	3	3
E8	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3
E9	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3
E10	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2
E11	3	3	4	3	3	3	2	3	2	1	1	2
E12	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
E13	3	3	3	2	3	2	3	3	2	1	2	3
E14	3	4	4	2	2	2	3	3	3	1	1	3
E15	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3
E16	2	2	3	2	3	3	3	2	1	1	2	2
E17	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3
E18	2	3	2	5	1	3	3	2	3	1	4	3
E19	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2
E20	2	2	1	2	1	3	3	2	4	2	2	1
E21	2	2	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1
E22	2	3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3
E23	1	2	3	3	1	3	1	3	1	3	2	1
E24	2	1	1	2	5	1	2	2	5	1	2	1
E25	2	2	2	3	3	3	4	2	3	1	1	3
E26	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2
E27	3	3	3	4	4	4	2	3	4	3	2	3
E28	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3
E29	3	2	3	2	3	3	4	4	3	2	2	3
E30	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2
E31	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3
E32	2	2	2	1	1	1	3	2	2	3	2	2
E33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E34	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	4
E35	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3
E36	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4
E37	2	3	3	3	3	2	4	4	3	2	2	3
E38	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3

E39	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
E40	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
E41	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	1	3
E42	1	2	1	2	3	3	3	2	1	3	3	3
E43	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3
E44	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3
E45	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3
E46	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3
E47	3	3	4	2	2	3	3	2	3	2	2	3
E48	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2
E49	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2
E50	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
E51	2	1	2	2	2	2	4	2	2	1	1	2
E52	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2
E53	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4
E54	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3
E55	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2
E56	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2
E57	1	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3
E58	1	2	2	1	2	3	3	2	2	1	4	4
E59	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3
E60	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	2	3
E61	3	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4
E62	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	2	2
E63	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
E64	2	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2	3
E65	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2
E66	1	1	2	2	3	3	3	3	4	2	2	3
E67	1	1	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
E68	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	4	4
E69	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2
E70	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4
E71	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	3	3
E72	2	3	3	2	2	2	4	4	3	2	4	3
E73	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1
E74	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3
E75	1	2	2	2	1	1	3	4	3	3	3	3
E76	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2
E77	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3
E78	3	2	3	2	3	2	4	4	3	2	3	4
E79	1	2	2	1	2	1	1	3	3	2	3	2
E80	1	2	1	1	2	1	1	2	3	1	2	1

E81	1	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2	2
E82	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	2	3
E83	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
E84	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2
E85	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2
E86	2	2	1	1	3	3	3	1	3	3	2	2
E87	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3
E88	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4
E89	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
E90	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4
E91	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
E92	4	3	4	3	4	4	4	3	4	2	2	4
E93	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3
E94	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2
E95	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3
E96	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3
E97	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
E98	2	2	4	3	4	3	5	5	5	1	1	1
E99	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2
E100	2	2	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2
E101	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
E102	2	3	1	2	3	2	2	1	3	2	3	3
E103	2	3	2	3	2	3	4	3	3	2	2	2
E104	3	3	2	2	3	2	4	2	3	2	3	3
E105	1	2	2	1	2	3	3	2	4	3	3	3
E106	4	3	2	2	2	4	5	5	3	3	3	2
E107	2	3	2	4	2	4	3	2	2	2	2	2
E108	1	1	3	3	1	1	3	3	3	1	1	3
E109	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	1	2
E110	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3
E111	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3
E112	2	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3
E113	3	2	2	2	4	3	2	3	2	2	3	3
E114	3	2	1	5	3	3	3	2	3	4	3	4
E115	2	2	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3
E116	2	2	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3
E117	2	3	4	4	3	3	3	4	2	1	1	3
E118	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
E119	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	1	1
E120	2	3	3	4	3	3	4	4	1	1	1	1
E121	2	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
E122	3	4	3	4	4	3	2	3	4	2	3	3

E123	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
E124	1	2	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3
E125	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4
E126	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3
E127	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E128	1	2	3	3	2	3	3	2	5	2	3	3
E129	3	2	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3
E130	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
E131	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
E132	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3
E133	3	4	3	3	1	2	2	3	4	1	4	4
E134	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3
E135	1	2	1	3	3	2	2	2	3	1	2	3
E136	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	3
E137	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	4
E138	1	2	2	2	1	2	2	3	3	2	3	2
E139	3	2	4	3	4	4	4	4	3	2	2	3
E140	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
E141	3	1	2	1	1	3	3	5	5	1	3	2
E142	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	3	3
E143	3	2	2	3	3	4	4	4	3	2	3	2
E144	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2
E145	1	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3
E146	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
E147	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3
E148	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
E149	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	2
E150	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3
E151	2	3	2	3	4	2	2	3	2	2	2	2
E152	2	2	3	1	2	1	1	2	3	2	1	1
E153	2	3	2	2	1	2	2	3	4	2	3	3
E154	3	3	3	2	1	3	2	3	5	2	2	3
E155	2	2	1	1	2	1	1	2	5	2	3	2
E156	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	4	2
E157	3	4	4	4	2	2	4	3	4	1	1	3
E158	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
E159	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3
E160	4	4	4	4	4	1	1	1	1	2	3	2
E161	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2
E162	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1
E163	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3
E164	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	2	2

E165	3	2	4	2	4	2	3	3	2	2	2	2
E166	3	2	3	3	3	2	4	3	2	2	2	3
E167	3	2	4	3	2	2	3	4	2	4	2	2
E168	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2
E169	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3
E170	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3
E171	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3
E172	2	2	3	3	4	4	2	2	3	2	2	2
E173	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3
E174	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
E175	1	1	1	1	1	1	3	2	4	2	3	4
E176	3	2	4	2	3	3	3	2	3	2	2	3
E177	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2
E178	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E179	3	2	3	2	3	2	4	3	3	2	2	3
E180	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E181	2	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	2
E182	3	4	1	1	1	2	2	2	2	1	3	2
E183	3	4	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2
E184	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	4	4
E185	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2
E186	2	1	2	1	2	1	3	3	3	3	3	3
E187	1	3	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2
E188	3	3	3	3	2	3	2	2	1	1	4	1
E189	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	2	3
E190	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	2
E191	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3
E192	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2
E193	2	3	2	2	2	2	3	2	3	4	4	4
E194	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
E195	3	3	4	3	2	4	3	2	4	3	3	2
E196	3	4	3	4	2	3	2	3	4	2	3	4
E197	2	3	2	1	2	1	3	2	2	2	3	2
E198	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2
E199	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
E200	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3
E201	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3
E202	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3
E203	2	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3
E204	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
E205	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
E206	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3

E207	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
E208	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
E209	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2
E210	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3
E211	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3
E212	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2
E213	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3
E214	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	2	3
E215	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1
E216	3	2	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3
E217	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
E218	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	2	3
E219	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
E220	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2
E221	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2
E222	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3
E223	2	2	3	3	2	2	4	4	3	2	2	2
E224	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
E225	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3
E226	4	4	2	2	3	3	4	3	2	1	2	3
E227	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	3	2
E228	4	4	3	3	1	5	4	5	5	1	4	3
E229	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3

Dónde:

1= Nunca

2= Casi Nunca

3= Algunas veces

4= Casi siempre

5= Siempre