



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del  
Personal Administrativo sede central de SEDAPAR S.A. 2016**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

**Br. Carlos Alberto López Condori**

**ASESOR:**

**Dra. Fany M. Montaña Revilla**

**PROGRAMA:**

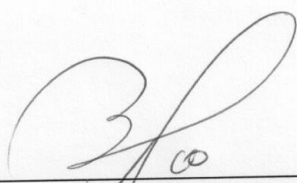
**Ciencias empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Control administrativo**

**AREQUIPA - 2017**

PÁGINA DEL JURADO



---

Dr. Leonardo Robles Ramírez  
Presidente



---

Mg. Luis Alberto Ramos Ruidias  
Secretario



---

Dra. Fany Montaña Revilla  
Vocal

## **DEDICATORIA**

A mi madre Dominga y esposa Juana, por su comprensión y apoyo, ya que de esta manera permitieron que alcance un objetivo más de mi vida.

A mis amigos y compañeros de aula, ya que su ejemplo y tenacidad en el aprendizaje me motivaron a continuar hasta obtener la meta tan ansiada de ser un profesional mejor cualificado.

A mis compañeros de trabajo y altos directivos, por su apoyo en la realización del presente estudio.

**Carlos**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad César Vallejo en sus directivos y docentes, por la excelente labor de gestionar y administrar la cualificación profesional en bien la población peruana.

A mi esposa Juana y familiares por su apoyo y paciencia en la realización del presente trabajo.

A mi jefe del departamento de personal por la autorización para el presente estudio.

**El autor**

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, CARLOS ALBERTO LOPEZ CONDORI, con DNI 80358632, egresado del programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada "Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo Sede Central SEDAPAR, 2016", declaro bajo juramento que:

Primero: La presente investigación es de mi autoría.

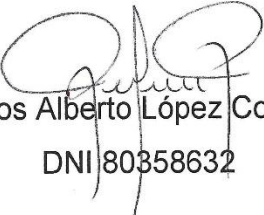
Segundo: La tesis no ha sido plagiada total, ni parcialmente.

Tercero: La tesis no ha sido autoplagiado, es decir, no ha sido presentada, ni publicada anteriormente en otra investigación, ni revista.

Cuarto: De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo una investigación publicada anteriormente), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (presentar falsamente la idea de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la universidad César Vallejo.

Quinto: Si la tesis fuese aprobada para su publicación en revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la universidad.

Arequipa, 30 de octubre del 2016.

  
Carlos Alberto López Condori  
DNI 80358632

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado:

Presento ante ustedes esta tesis titulada “Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal administrativo Sede Central SEDAPAR, 2016” con el objetivo de determinar la relación existente entre las variables Clima organizacional y Desempeño laboral en el personal administrativo de la empresa SEDAPAR, en cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, y así obtener el grado académico de magíster en gestión pública.

Con esto espero cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor.

## ÍNDICE

### PÁGINAS PRELIMINARES

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi

RESUMEN	xii
---------	-----

ABSTRACT	xiii
----------	------

### **I. INTRODUCCIÓN**

**14**

1.1 Realidad problemática	14
---------------------------	----

1.2 Trabajos previos	16
----------------------	----

1.3 Teorías Relacionadas al Tema.	19
-----------------------------------	----

1.4 Formulación del problema	36
------------------------------	----

1.5 Justificación del estudio	37
-------------------------------	----

1.6 Hipótesis	38
---------------	----

1.7 Objetivos	38
---------------	----

### **II. MÉTODO**

**40**

2.1 Diseño de investigación	40
-----------------------------	----

2.2 Operacionalización de variables	41
-------------------------------------	----

2.3 Población y muestra	43
-------------------------	----

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	44
--	----

2.5 Métodos de análisis de datos.	48
-----------------------------------	----

2.6 Aspectos éticos.	49
----------------------	----

### **III. RESULTADOS**

**50**

### **IV. DISCUSIÓN.**

**78**

### **V. CONCLUSIONES.**

## **VI. RECOMENDACIONES.**

## **VII. REFERENCIAS.**

## **VIII ANEXOS**

Anexo 1: Matriz de consistencia

Anexo 2: Matriz de operacionalización

Anexo 3: Matriz de instrumentos

Anexo 4: Fichas de encuesta

Anexo 5: Fichas técnicas de los instrumentos

Anexo 6: Fichas de validación de instrumentos

Anexo 7: Base de datos



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población focal o censal por sexo	43
Tabla 2: Clima organizacional	49
Tabla 3 Dimensión 1: Satisfacción de los trabajadores	53
Tabla 4 Dimensión 2: Autonomía en el trabajo	54
Tabla 5 Dimensión 3: Relaciones sociales	55
Tabla 6 Dimensión 4: Unión y apoyo entre compañeros	56
Tabla 7 Dimensión 5: Consideración de los directivos	57
Tabla 8 Dimensión 6: Beneficios y recompensas	58
Tabla 9 Dimensión 7: Motivación y esfuerzo	59
Tabla 10 Dimensión 8: Liderazgo de los directivos	60
Tabla 11: Desempeño laboral	61
Tabla 12 Dimensión 1: Orientación a los resultados	63
Tabla 13 Dimensión 2: Calidad	64
Tabla 14 Dimensión 3: Relaciones interpersonales	64
Tabla 15 Dimensión 4: Iniciativa	65
Tabla 16 Dimensión 5: Trabajo en equipo	66
Tabla 17 Dimensión 6: Organización	67
Tabla 18: Correlación entre variable clima organizacional y dimensión orientación a los resultados	68
Tabla 19 Prueba coeficiente de determinación entre variable clima organizacional y dimensión orientación a los resultados.	69
Tabla 20: Correlación entre variable clima organizacional y dimensión calidad	71
Tabla 21 Prueba coeficiente de determinación entre variable clima organizacional y dimensión calidad.	71
Tabla 22: Correlación entre variable clima organizacional y dimensión relaciones interpersonales	72
Tabla 23 Prueba coeficiente de determinación a la variable clima organizacional y dimensión relaciones interpersonales.	72

Tabla 24: Correlación entre variable clima organizacional y dimensión iniciativa	73
Tabla 25 Prueba coeficiente de determinación entre variable clima organizacional y dimensión iniciativa.	73
Tabla 26: Correlación entre variable clima organizacional y dimensión trabajo en equipo	74
Tabla 27 Prueba coeficiente de determinación a la variable clima organizacional y dimensión trabajo en equipo.	74
Tabla 28: Correlación entre variable clima organizacional y dimensión organización	75
Tabla 29 Prueba coeficiente de determinación a la variable clima organizacional y dimensión organización.	75
Tabla 30: Pruebas de nivel de correlación R de Pearson entre las variables clima organizacional y desempeño laboral	76
Tabla 31 Pruebas coeficiente de determinación a las variables clima organizacional y desempeño laboral.	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Población focal o censal por sexo	44
Gráfico 2: Clima organizacional	51
Gráfico 3 Dimensión 1: Satisfacción de los trabajadores	54
Gráfico 4 Dimensión 2: Autonomía en el trabajo	55
Gráfico 5 Dimensión 3: Relaciones sociales	56
Gráfico 6 Dimensión 4: Unión y apoyo entre compañeros	57
Gráfico 7 Dimensión 5: Consideración de los directivos	58
Gráfico 8 Dimensión 6: Beneficios y recompensas	59
Gráfico 9 Dimensión 7: Motivación y esfuerzo	60
Gráfico 10 Dimensión 8: Liderazgo de los directivos	60
Gráfico 11: Desempeño laboral	62
Gráfico 12 Dimensión 1: Orientación a los resultados	63
Gráfico 13 Dimensión 2: Calidad	64
Gráfico 14 Dimensión 3: Relaciones interpersonales	65
Gráfico 15 Dimensión 4: Iniciativa	66
Gráfico 16 Dimensión 5: Trabajo en equipo	67
Gráfico 17 Dimensión 6: Organización	67
Gráfico 18: Nube de puntos de la relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral	78

## RESUMEN

La presente investigación titula Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo sede central de SEDAPAR S.A. 2016.

Objetivo: Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño Laboral del personal.

Método: Se trata de un estudio correlacional realizado en una población focal de 98 trabajadores administrativos mediante la técnica de la encuesta utilizando los instrumentos escala multifactorial de clima organizacional (EMCO) y la escala de desempeño laboral aplicados con muy alta confiabilidad (0,922 y 0,944 respectivamente).

Conclusiones: en el personal administrativo de la sede central de la empresa SEDAPAR S.A. el clima organizacional es de nivel intermedio (55,1%), el desempeño laboral es 'alto' (46,9%). El clima organizacional guarda una relación significativa con las dimensiones orientación a los resultados (R de Pearson 0,269\*\*), iniciativa (-0,321\*\*), trabajo en equipo (0,296\*\*) y organización (0,253\*). Además, se ha encontrado relación significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral a nivel general (0,250\*). Además, se ha encontrado influencias significativas de la variable clima organizacional en las siguientes dimensiones: orientación a los resultados (8,1%), iniciativa (8,6%), trabajo en equipo (4,8%), organización (5,3%). El clima laboral no influye significativamente en las dimensiones calidad y relaciones interpersonales. A nivel global, la variable clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral (6,3%), es decir, el 6,3% de las condiciones de la variables desempeño laboral se explica por la variabilidad del clima organizacional. Es urgente la tarea implementar una mejora significativa de ambas variables, esto se debe realizar potenciando el clima organizacional, ya que ha demostrado tener influencia significativa en el desempeño laboral. Se aprueba la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

**Palabras clave:** clima organizacional, desempeño laboral.

## **ABSTRACT**

The present research titled Influence of the organizational climate on the labor performance of the central administrative staff of SEDAPAR S.A. 2016.

**Objective:** To determine the influence of the organizational climate on the work performance of the personnel.

**Method:** This is a correlational study performed in a focal population of 98 administrative workers using the survey technique using the multifactorial scale of organizational climate (EMCO) and the scale of work performance applied with very high reliability (0.922 and 0.944 respectively ).

**Conclusions:** in the administrative staff of the headquarters of the company SEDAPAR S.A. The organizational climate is intermediate (55.1%), work performance is 'high' (46.9%). Organizational climate has a significant relationship with results-oriented dimensions (Pearson's  $R=0,269^{**}$ ), initiative ( $-0.321^{**}$ ), teamwork ( $0.296^{**}$ ) and organization ( $0.253^{*}$ ). In addition, a significant relationship was found between the variables organizational climate and labor performance at the general level ( $0.250^{*}$ ). In addition, significant influences of the organizational climate variable were found in the following dimensions: orientation to results (8.1%), initiative (8.6%), teamwork (4.8%), 3%). The working environment does not significantly influence quality and interpersonal relationships. At the global level, the organizational climate variable significantly influences the labor performance (6.3%), ie, 6.3% of the conditions of the labor performance variable is explained by the variability of the organizational climate. It is urgent to implement a significant improvement of both variables, this should be done by enhancing the organizational climate, as it has been shown to have a significant influence on work performance. The research hypothesis is approved and the null hypothesis is rejected.

**Key words:** organizational climate, labor performance, SEDAPAR.

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Realidad problemática

El agua es un elemento vital para la subsistencia humana, esta convicción crece cada vez más con la experiencia cotidiana de su escasez en el planeta. Por este motivo, es importante dar espacio al surgimiento de organizaciones que lo provean con calidad y haciéndolo asequible a todos los seres humanos.

Sin embargo, se percibe que el mundo aún no está preparado para hacer un uso adecuado: se sabe que de 18 países de África, sólo  $\frac{1}{4}$  de la población accede al agua con instalación y saneamiento, esto es debido a una gestión deficiente. A nivel global, el año 2000 se tuvo 92% de disponibilidad y 5% de desabastecimiento de agua, se prevé que el año 2040 habrá solo 58% de disponibilidad de agua y 10% de desabastecimiento. Conscientes de la escasez de agua, muchos países pugnan actualmente por el derecho pleno a las aguas de los ríos colindantes, así por ejemplo, Bolivia y Chile.

El Perú, a pesar de tener una de las mayores biodiversidades y afluentes del planeta, la provisión de agua para el consumo humano es un reto gubernamental, ya que precisamente los pobres y frágiles lo carecen aunque se sabe que este país es rico por sus diversas fuentes de agua.

El servicio de agua y el tratamiento de las aguas residuales está encomendado a SEDAPAL, esta, vela por su adecuada implementación y distribución, así como también el de implementar conductos y purificar las aguas servidas para su reutilización. En el caso de Arequipa se denomina SEDAPAR. Esta empresa, en su recorrido histórico, ha tenido muchos logros, como también desafíos, así, por ejemplo, el año 2000 fue premiada como la mejor empresa de saneamiento ambiental del país (SEDAPAR, 2000), pero, como toda institución pública, está a merced de las autoridades de turno y de las decisiones poco acertadas que trajeron como consecuencia la baja calidad del servicio que llegaron a su máxima

expresión cuando a fines del 2015 se difundió noticias de muy baja calidad de saneamiento de las aguas de consumo humano, a esto se suma la falta de atención a grandes sectores, sobre todo periféricos de la ciudad.

¿A qué se debe todo esto? La sabiduría popular enseña que toda experiencia externa, tiene un trasfondo interno que lo propicia. En la empresa SEDAPAR se distingue básicamente cuatro niveles de responsabilidad: el de los directivos, el de los mandos intermedios y el del personal de campo que ejecuta la labor de servicio y saneamiento de aguas para toda la ciudad. Estos últimos, son el grupo más numeroso, son los que hacen efectivo el servicio de agua y alcantarillado de las aguas servidas.

El personal administrativo atiende a los clientes para muchas solicitudes externas como conexiones nuevas, reconexiones y reclamos, y requerimientos internos como personal, logística, control de pagos, inventarios, almacén y otros.

Muchas veces se ha reportado faltas del personal administrativo en la atención al cliente, como lentitud en la atención de los turnos, falta de escucha y atención a los reclamos, tardanza en la viabilización de los reclamos, incumplimiento de metas personales y laborales, tardanzas en la asistencia al trabajo, desgana, bajo compromiso y rendimiento. Por otra parte, también se percibe cierto grado de conflictos entre compañeros de trabajo, baja colaboración y manifestaciones de continuos desacuerdos con los directivos intermedios y el superior. Los primeros hacen referencia al desempeño laboral, los segundos hacen referencia al clima organizacional.

Si estas actitudes continúan, la empresa se verá perjudicada porque se incrementarán las denuncias en el cuaderno de reclamaciones, crecerá el descontento de los usuarios, se perjudicará la comunicación entre las oficinas y el personal de ejecución. Es necesario adoptar medidas de control encaminadas a la solución de esta situación problemática.

Ante todo, hace falta conocer con objetividad las dimensiones de la situación problemática, además, es conveniente establecer las vinculaciones que este bajo

desempeño laboral tiene con otras variables. Por todo lo dicho, se prevé que el desempeño laboral tenga vinculaciones significativas con el clima organizacional.

## **1.2 Trabajos previos.**

Antecedentes internacionales.

**Marroquín & Perez** (2011) en la Universidad San Carlos de Guatemala con el objetivo de obtener el grado de magíster, realizó una investigación titulada "*El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*". El objetivo fue determinar la relación entre las variables Clima organizacional y Desempeño laboral. Es un estudio correlacional realizado en una muestra probabilística de 125 trabajadores, entre varones y mujeres mayores de 18 años. La originalidad de este estudio es que la información se recogió mediante una ficha de observación.

Se llegó a la conclusión de que los trabajadores cumplen sus funciones con libertad, compromiso y corresponsabilidad, las condiciones laborales son buenas, se cumple las obligaciones con calidad, compromiso y responsabilidad, y las relaciones interpersonales son positivas. Se aprueba la hipótesis de que existe relación significativa entre las variables Clima organizacional y Desempeño laboral.

**Fausto** (2011), en la Universidad Central de Ecuador, con el objetivo de optar el grado de magíster en psicología organizacional, realizó una investigación titulada "*El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Provincial de Pichincha*" con el objetivo de reforzar la calidad de los trabajadores de esa seda, mejorar las relaciones interpersonales, la productividad, el adecuado desempeño en sus funciones, alcanzar mayores niveles de satisfacción, crecimiento profesional y la unión de todos los procesos, tanto de los relacionados con la jefatura, como entre el personal.



Se llegó a la conclusión de que el desempeño laboral se ve afectado en gran parte por el liderazgo autocrático que caracteriza a los directivos, esto perjudica el surgimiento de nuevas ideas, sugerencias y opiniones, y cohibe al personal de ofrecer un valor agregado a su trabajo diario. Pero existe trabajo en equipo, aunque con baja participación en las actividades institucionales que conduce a la falta de compromiso organizacional, a la obstaculización de las relaciones entre las diferentes áreas de la institución. Se recomienda fomentar el estilo de liderazgo democrático para incentivar la participación del personal y así afianzar las relaciones interpersonales, esto permitirá generar un ambiente laboral favorable con trabajadores satisfechos.

Antecedentes nacionales.

**Alfaro & Sanz** (2012) en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para lograr el grado de magíster en administración de empresas, realizaron la investigación titulada "*Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*". La investigación se realizó para optar el grado de magíster en administración estratégica. El objetivo fue establecer la relación de la variable satisfacción laboral con la condición laboral, el género y el tiempo de servicio. Se trata de un estudio descriptivo-correlacional con enfoque cuantitativo en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de tres municipalidades. El instrumento utilizado para medir la satisfacción laboral fue la Escala de opiniones SL-SPC (Palma, 2005) en sus cuatro factores que son: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y social, y beneficios económicos. Se llegó a la conclusión de que la satisfacción laboral no guarda relación significativa con ninguna de las variables propuestas.

**Mino** (2014) en Chiclayo, en la Universidad Católica Toribio de Mogrovejo, para optar el grado académico de magíster en administración de empresas, llevó a cabo una investigación titulada "*Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos Lambayeque*". El objetivo fue conocer la situación de la empresa a partir de la determinación del clima laboral, el desempeño de los trabajadores y la correlación entre ambos mediante la evaluación de 360° y el estudio acerca de la satisfacción

de los clientes con la atención del personal en general. Es un estudio descriptivo-correlacional realizado en una población focal de 110 unidades, mediante el método analítico-crítico y la técnica de la encuesta.

Se llegó a la conclusión de que el clima laboral es medio alto y el desempeño laboral es bueno, existe correlación significativa entre ambas variables. Se propone realizar esfuerzos para mejorar tanto el clima laboral como el desempeño laboral.

Antecedentes locales.

**Gómez** (2011) en la Universidad Católica Santa María de Arequipa para obtener el grado de magíster en Administración Estratégica de Empresas, realizó una investigación titulada "*Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: un caso de estudio*". Se propuso determinar si los niveles de satisfacción laboral relación alguna con las variables demográficas puesto laboral, edad y sexo. Es un estudio descriptivo comparativo, realizado mediante la técnica de la encuesta en 202 unidades. Se llegó a la conclusión de que las variables demográficas puesto laboral y edad de los empleados tienen diferencias significativas, existen diferencias considerables en el nivel de satisfacción laboral de los puestos administrativos (gerente y funcionario) y los puestos operativos (promotor de servicios, asesor de ventas y servicios). Se ha encontrado que mayor jerarquía laboral está vinculado a mayores niveles de satisfacción laboral. Se recomienda mejorar el estudio mediante la técnica del focus group para obtener más información acerca de los factores que influyen directamente en la satisfacción laboral.

**Revilla** (2013), en la Universidad Católica de Santa María de Arequipa-Perú, para optar el grado de magíster, realizó una investigación titulada "*El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Incasur S.A. en la Provincia de Arequipa 2013*". Se propone evaluar el comportamiento organizacional y el desempeño laboral de una

empresa en una población bifocal: en clientes internos y externo. Además, trata de averiguar cómo la vida privada del personal pueda afectar el trabajo en la entidad financiera. Se ha encontrado que las relaciones de trabajo con los pares determina el logro de los objetivos laborales. Se propone un programa de mejoramiento.

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

La primera variable que incumbe a la presente investigación es clima organizacional. Esta variable ha sido muy tratada por los estudiosos, como ambiente, atmósfera, clima y otros términos. En las últimas décadas del s. XX ha adquirido mayor relevancia, y se trató de precisar su naturaleza y se hizo esfuerzos por medirlo.

Lo han definido como el ambiente donde la persona desempeña su trabajo diario, el trato con los directivos, el mando medio y los iguales, el trato con los proveedores y los clientes, la manera cómo estas relaciones contribuyen como ventaja o como obstáculo al desempeño del personal y de la organización. En síntesis, se le ha definido como la percepción que el personal tiene acerca de los directivos y la organización en su conjunto.

El enfoque que tuvo mayor relevancia es el que considera de gran importancia las percepciones que el trabajador tiene acerca de las estructuras, las relaciones y proceso que se dan en el medio laboral (Goncalves, 2000). Por otra parte, Robbins (1999) lo define como el ambiente compuesto por instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño.

Es cierto que lo externo, cuanto más dinámico, puede influir en la incertidumbre, pero los estáticos lo hacen menos, de todos modos, afectan su dinamicidad y sus relaciones y resultados, todo esto requiere una reestructuración empresarial. En síntesis, lo que pasa fuera de la organización, influyen dando forma al desempeño de los miembros en la organización.

También se le define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben los integrantes de esta, que finalmente modifica dichos comportamientos ya sea como logro, afiliación, poder, productividad, compromiso, rotación, adaptación, cambio o proactividad, ausentismo... Esto tiene sentido si comprende que la persona, para trabajar necesita sentirse bien consigo mismo y con los demás (Gestiopolis, 2013).

Por tanto, clima organizacional se refiere a las características del ambiente organizacional en que se desenvuelve el personal, ya sean internas o provenientes de afuera.

El personal percibe estas características muchas veces de manera distinta, y adopta una actitud, por eso, el clima organizacional vendrá a ser el cambio temporal en las actitudes de las personas debido a la conclusión del año, la reducción de personal, la calidad de los salarios, la interacción con los directivos, la motivación personal... (Gestiopolis, 2013).

El clima organizacional es relativamente permanente en el tiempo, varía de una a otra organización, y dentro de la misma, de una sección a otra, aunque llegan a formar un sistema altamente interdependiente y dinámico.

Está muy relacionado con la cultura organizacional, es decir, forma un patrón general de conductas, conductas, creencias y valores compartidos, determinan creencias, posturas, mitos, conductas, resistencias y convicciones.

Las percepciones del personal abarcan elementos como el tipo de liderazgo, comunicación, remuneración, sistemas de apoyo. Por tanto, el Clima Organizacional es determinante para la configuración de una organización, para las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o para las relaciones interpersonales (Gestiopolis, 2013).

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones porque el ser humano es eminentemente social e interactivo, vive en convivencia y en relación constante con sus

semejantes y por este motivo se ven obligados a cooperar unos a con otros, formando con ellos organizaciones para lograr objetivos coordinados de dos o más personas, por tanto la cooperación de estas personas es importante para la existencia de las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Una de las primeras escuelas que trata de explicar el clima organizacional es la escuela Gestalt, esta escuela comprende que el todo es diferente a la suma de las partes. Es necesario tener en cuenta el orden de las cosas en el mundo, ya que estos influyen en el desempeño de las personas, aunque también es posible crear un nuevo orden mediante un adecuado proceso de conocimiento del medio, la integración y superación.

Otra escuela 'la estructuralista' nos dice que el clima organizacional es el fruto de los aspectos objetivos del trabajo, teniendo en cuenta cuán grande es la empresa, cual es la persona que toma la decisiones y el uso de la tecnología en la organización; por otra parte la escuela humanista, se enfoca, en que el individuo se basa en su propia percepción del medio ambiente; mientras que la crítica y la socio política, da a conocer que el clima organizacional representa de manera holística los componentes de la organización, las actitudes, la axiología, sentimientos y emociones de los colaboradores (Navarro & García, 2007).

Por consiguiente, es necesario conocer el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores en la empresa, a fin de establecer si hay relación o no, ya que los seres humanos piensan que su conducta afecta al ambiente en que laboran. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009).

En este proceso, es muy importante tener en cuenta el estilo gerencial. Los gerentes tiene como tarea, desarrollar un estilo de liderazgo gerencial en cada una de las áreas de la empresa, en la que no solo deberá ser el gran gerente, más bien, deberá generar mediante su ejemplo un estilo de vida en el ciclo vital de la empresa. El dirigir y gestionar una empresa, es todo una arte encargado a la gerencia, que se ubica desde la labor interna de controlar los recursos materiales de la empresa y el tan valioso recurso humano, que trabajan en consonancia con

las estrategias y dirigidos hacia el logro de metas de la empresa. (Goleman, 2013)

El papel que juegan los estilos gerenciales, son muy importantes ya que tienen incluir a la motivación, la eficiencia y la eficacia en el quehacer diario de los trabajadores en función a la labor que realicen, involucrando una comunicación directa y positiva en las áreas de trabajo, dirigidas hacia el logro de resultados y cumplimiento de los objetivos.

El estilo gerencial o de liderazgo directivo, es básicamente de dos tipos: democrático y autocrático:

El estilo democrático, es aquél que favorece la participación, evita la imposición, comparte con los trabajadores, motiva la participación activa y permite la contribución de todos a la toma de decisiones. Esto contribuye a una mayor productividad y satisfacción del trabajador (Goleman, 2013).

El estilo autocrático se centra en la fuerza y el poder de quien es jefe y ejerce la autoridad sobre todo en la gestión pública. Mirando desde afuera, el líder es el responsable de todas las decisiones, los trabajadores participan muy limitadamente, y lo hacen sólo cumpliendo sus deberes. Este líder considera que los demás son piezas reemplazables en la empresa, y que quien entiendo todo es él mismo (Goleman, 2013).

En fin, los jefes deberían tener adecuados principios de autoridad, con visión de futuro, personas con capacidad de convocar, unificar voluntades, inspirar respeto, entusiasmo y movilizar a todos hacia el alcance de los objetivos corporativos (Goleman & Boyatzis, 2003). En la administración pública hace falta autoridad con democrática con cierto carisma inspirador y gran capacidad; la afabilidad es cercanía, todos los súbditos deben saber que no debe ser motivo para el descuido de las propias responsabilidades.

El gerente, o quien haga sus veces, ante todo, debe ser líder por su autoridad, por su cercanía a todo el grupo humano y por su capacidad ética. Además, debe sentirse parte de un equipo, tener vocación de servicio, discernir prudentemente,

tener creatividad para idear e implementar nuevos caminos, tender puentes a los más distantes del equipo, coordinar esfuerzos, ejercer una influencia interpersonal (Chiavenato, 2009), tener la capacidad de influenciar en la gente para que actúe voluntariamente a favor de los objetivos de la organización (Kotter, 2008). Es bueno tener capacidad técnica, pero eso no basta.

Además debe tener ascendencia e influencia en la conducta de los trabajadores, esto permitirá la realización de los objetivos organizacionales. Una de las características del liderazgo es la influencia, pero esta se encuentra asociada a la confianza que se tiene en el líder (Gonzales & Guegana, 2005).

Otro elemento importante es la capacidad de convocar, coordinar y organizar al personal de todas las áreas, generando buen ambiente de trabajo, comunicación horizontal y motivación para afrontar los momentos difíciles de la convivencia. El líder debe tomar la iniciativa, ser persona de ideas creativas, con capacidad de empatía y escucha, involucrar a todo en el trabajo, generar espacios de retroalimentación y empoderamiento en cuanto a capacitación y delegación de funciones. Esto último implica tener confianza en los trabajadores, adecuada capacitación para que cumplan bien lo encomendado, transparencia, planificación, organización y control de los resultados. (Nuñez de León, 2011)

Los objetivos corporativos se logran mediante consensos entre directivos y trabajadores, esto requiere tener una visión clara de las metas, misión y visión organizacional. Se requiere una acción decisiva para superar las tensiones y diferencias grupales

Asimismo vivimos en una economía globalizada, enfocada a la productividad y especialización de un área determinada, primero se tiene que tomar en cuenta las características de los colaboradores, para así ubicarlos en el área, esto permitirá que realicen su trabajo como un hobby y no como actividad monótona y aburrida; y como segunda característica está el aprendizaje empírico y conocimiento de las destrezas de los colaboradores para simplificar su trabajo encomendado.

Una excelente herramienta para motivar, reconocer y elevar el autoestima de los colaboradores, son las felicitaciones o reconocimiento público. Goleman (2013) menciona que las felicitaciones a los colaboradores de la empresa debería de ser de manera pública, generando así un precedente motivador con el resto de los trabajadores.

Un buen desempeño laboral se puede mejorar desde la motivación gerencial, el factor motivacional en el desempeño del trabajador es muy importante ya que muchas veces los gerentes se enfocan en temas negativos y se olvidan de reconocer los logros alcanzados por los colaboradores. Estos reconocimientos son muy importantes y se deben de realizar de manera escrita, publica y debería generar un legado en el área de recurso humano. (Picón, 2012)

Además el reconocimiento que realiza la jefatura, tiene un efecto motivador hacia los demás colaboradores, y cuando el trabajador reconocido labora en su área de trabajo genera un cambio en sus compañeros de trabajo como la mejora en las relaciones interpersonales, incremento de creatividad, los vuelve más competitivos y mejora la conducta de los mismos (Picón, 2012).

Las estrategias que se deben desarrollar para el manejo de conflictos cumplen la finalidad de reducir la tensión, estrés y aburrimiento originado por las relaciones sociales que se dan en el área de trabajo. Estas estrategias se trabajan desde la confianza, la comunicación, la negociación para una convivencia pacífica, justa, equitativa y buen trato humano entre trabajadores. (De Manuel & Martinez, 2010)

El trabajo conjuntamente con el estrés y la tensión, algunas veces puede originar comportamientos inadecuados, incompatibilidades, diferencias y estos muchas veces originan conflictos entre colaboradores, pero casi siempre solo son malas percepciones de ellos y esto se da cuando hay una mala comunicación entre colaboradores de la empresa.

Otro elemento importante a tener en cuenta en el trabajo administrativo es la comunicación. La comunicación es el intercambio de información, ideas y emociones, en el campo de trabajo permite que exista cierto nivel de confianza,



desarrollo de un buen trato y entendimiento mutuo. Para que cumpla su cometido, debe ser clara, comprensible y efectiva (Dubrin, 2008).

La empatía es la capacidad de ponerse en la posición del otro, para así poder comprender a otras personas, desarrollando capacidades verbales y no verbales, teniendo la paciencia para escuchar al otro. Para desarrollar la empatía se puede formular preguntas abiertas, realizar un avance lento, tener una información verdadera y suficiente, respetar las ideas y sentimientos de las personas.

El trabajo en equipo es uno de los pilares centrales del trabajo, es la que hace altamente eficiente a la empresa: se trata de integrar a las personas en vistas de una misma meta, con un esfuerzo coordinado, tiende al bien común; es más que juntar personas y comunicarles sus funciones, es más que lograr que cada uno haga lo que le corresponde, el todo es más que la suma de las partes.

Aunque suene novedoso, el armar un equipo de trabajo bien compacto es una labor bastante difícil en la empresa porque implica reunir capacidades, inteligencia y destrezas encaminadas a alcanzar resultados positivos en una determinada labor, se trata de trabajar coordinada, proporcional y disciplinadamente para alcanzar la meta con el menor esfuerzo; es crear sinergia, estructuras de trabajo flexibles, multidisciplinarios y de alta responsabilidad.

El clima organizacional se explica bien desde cada una de sus partes, es decir, desde cada una de sus dimensiones. Rodríguez (2015) dice que el clima organizacional se configura en torno a tres factores básicos que son:

- El ambiente físico, lo cual comprende los espacios, instalaciones, equipos, color, temperatura, iluminación, ventilación y otros.
- Lo estructural, como el tamaño de la organización, la dirección, el liderazgo y otros.
- El ambiente social, que comprende la calidad de convivencia como el compañerismo, la corresponsabilidad, comunicación, ayuda mutua, amistad...

Para el presente estudio, se ha tomado en cuenta las dimensiones antes mencionadas y otros aportes, y se ha elaborado el instrumento en base a las siguientes dimensiones:

Dimensión satisfacción de los trabajadores. La satisfacción en los trabajadores es la valoración que el trabajador hace de su trabajo y del bienestar que esto le reporta en ámbitos como reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión, compañerismo en el trabajo y las diversas políticas de la empresa. La satisfacción laboral también comprende las creencias y valores propios y organizacionales (Torres, 2007).

Esta dimensión comprende los siguientes indicadores:

Realización. Es la intensa felicidad de haber cumplido el objetivo laboral y sentir que se es útil a la organización y a la sociedad. Este logro motiva a la persona en el ámbito laboral, y contribuye a mayor compromiso y productividad en la empresa.

Disfrute. Es el sentimiento momentáneo de alegría por el logro obtenido, y se exterioriza en la alegría y las felicitaciones. El trabajo debe tener espacios de novedad, creatividad, de reconocimiento y gozo por la labor realizada: el disfrute es una momento esencial, ya que motiva y genera un sentimiento de recapacitación para continuar la labor.

Agrado. Es un sentimiento de aprobación afectiva por un suceso que cae bien, muchas veces estos se traduce en una felicitación, un abrazo o gestos o palabras de incentivo.

Dimensión autonomía en el trabajo. Implica un desempeño laboral maduro, responsable y seguro del personal para decidir por sí mismo cómo cumplir de manera más eficiente el encargo recibido. La autonomía está absolutamente opuesta al autoritarismo, a la constante inspección y falta de confianza en el personal. La autonomía e independencia en el trabajo son los factores predictores más eficaces de la satisfacción laboral (Servera, 2014). A su vez, la dimensión de autonomía se compone de los indicadores libre elección y aporte.

La libre elección es la capacidad que los directivos confieren al personal en un determinado área para que tomen decisiones y ejecuten la labora

Dimensión relaciones sociales. Las relaciones sociales son la apertura mental y laboral de la persona hacia los demás, demuestran la conciencia de la necesidad de interconexión entre todas las áreas de la empresa para realizar un trabajo coordinado e interdependiente. Varios estudios dicen que las interacciones en la empresa están directamente vinculadas con la productividad.

Dimensión unión y apoyo entre compañeros. Se da en el personal ante la conciencia de sentirse débiles y desposeídos frente a la organización que es más capaz de acciones positivas o negativas. La unión y el apoyo expresan la conciencia de sentirse mutuamente responsables el uno del otro, comprometidos en que todo suceda para bien, y así cada uno alcance sus objetivos.

Dimensión consideración de los directivos. Es la actitud que los directivos de la organización adoptan con respecto al personal, esto puede ser positiva o negativa, de participación o autoritarismo, de justicia o injusticia, de comprensión o incomprensión. Todavía hay en el mundo directivos que pretenden conducir los destinos de una organización de espaldas al recurso humano, o con actitudes de indiferencia, esto es contraproducente.

Dimensión beneficios y recompensas. Al hablar de beneficios y compensaciones se comprende los salarios, jornales, viáticos, premios, reconocimientos, prestaciones, y salarios, se refiere a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su servicio en la empresa. El adecuado cumplimiento de este reconocimiento permite atraer y retener a personal calificado, lograr altos niveles de progreso y un buen posicionamiento en el mercado (Recursos humanos Perú, 2007).

Dimensión motivación y esfuerzo. Consiste en tener las razones para moverse hacia el cumplimiento de un propósito en la empresa. Según Chiavenato (2009), la motivación es un proceso que tiene su inicio en una deficiencia, vacío psicológico o fisiológico, o en una necesidad que impulsa a un tipo de

comportamiento, es decir, se establece un vínculo entre necesidades, impulsos e incentivos. Cuando existe motivación positiva, esto genera un cierto impulso, un esfuerzo hacia la meta establecida, esto puede ser favorable a la empresa, a la persona o a ambos.

Dimensión liderazgo de los directivos. Todo ser humano es líder en algún sentido, y en esa medida, el directivo, también es líder, guía, punto de referencia, punto de apoyo y fuente de energía para los demás, conforme a los tipos de convicciones internas que tenga. Este debe demostrar compromiso con la empresa, confianza en sí, apertura hacia los demás, solidez psicológica, intelectual y de práctica (Chiavenato, 2009).

El clima organizacional, es decir, la calidad de las relaciones interpersonales, jerárquicas y de fuerza interior de cada agente dentro de la organización es decisiva para la realización de la misión y visión organizacional. Es un elemento de vital importancia para la productividad empresarial y su posicionamiento.

La segunda variable que incumbe a esta investigación es el desempeño laboral, también conocido como rendimiento laboral.

El desempeño laboral se define como la capacidad del personal de una empresa para cumplir las expectativas frente a su cargo, esto es una buena medida de su idoneidad laboral. El desempeño laboral está intrínsecamente emparentada con la motivación, por ello, el desempeño implica: buen ambiente de trabajo, establecimiento de objetivos claros, adecuada capacitación, participación en las decisiones y reconocimiento (Axpe consulting, 2013).

Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral es cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización, los elementos que lo hacen posible son la motivación, habilidades y rasgos personales, claridad y aceptación del rol, y oportunidades para realizarse.

A partir de las definiciones brindadas, en el presente estudio, desempeño laboral se define como la capacidad física, intelectual y psicológica del personal para satisfacer las expectativas organizacionales en un tiempo y área laboral determinados. Por tanto, el desempeño está íntimamente vinculada a las metas que tienen una proporción, tiempo y características de cumplimiento.

El desempeño laboral en la organización se debe gestionar, es decir, programar, buscar formas más eficaces, tensionar y hacer que suceda. Los objetivos de la gestión de desempeño laboral son:

- Estimular a las personas a conseguir actuaciones eficaces.
- Informar a las personas sobre cómo están haciendo su labor en la organización.
- Establecer un estilo de dirección participativo.
- Mejorar las actuaciones individuales.
- Involucrar a las personas a los objetivos organizacionales.
- Reconocer a las personas el trabajo bien hecho.
- Evaluar objetivamente las contribuciones individuales.
- Crear un canal de comunicación entre responsable y colaboradores.
- Evaluar objetivamente las contribuciones individuales y mejorar tal contribución.
- Reconocer a las personas por el trabajo bien hecho. (Piedrahita, 2016).

El objetivo principal de la gestión del desempeño laboral es el incremento de la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia el cumplimiento de la misión y visión organizacional (Castellanos, 2011).

Las empresas están en proceso de cambio como efecto de la globalización, uno de las facetas que esto afecta es la gestión de desempeño laboral. La organización debe entrar en el proceso de cambio programado motivando al personal a capacitarse y desarrollarse conforme a las exigencias de la empresa. Para ello es necesario motivar a los trabajadores para que desarrollen sus

habilidades físicas y capacidades mentales y se empoderen en las actividades que realizan en la empresa, ya que un desempeño laboral eficiente y bien encaminado otorgará beneficios a la empresa y a los colaboradores (Goleman, 2013).

El tener un alto coeficiente intelectual muchas veces no es signo de un buen desempeño laboral, porque se ha demostrado que los colaboradores que tienen coeficiente intelectual moderado, realizan un buen desempeño laboral e incluso tienen mejores logros laborales y personales. Por otra parte el manejo de emociones o inteligencia emocional repercute positiva o negativamente en el desempeño de los mismos, por ello es importante considerar la capacidad del manejo de emociones de sí y hacia los demás (Araujo & Guerra, 2007).

De lo dicho antes, queda una idea de fondo: el desempeño laboral se gestiona, no es fruto del acaso, sino de una labor programada, un encargo en gran parte dependiente de los directivos, su creatividad y sus perspectivas de futuro.

Antiguamente la gestión del desempeño se realizaba en base a objetivos, pero este procedimiento resultó ineficaz para los objetivos empresariales, por ello, ahora se trabaja y evalúa en referencia a competencias identificadas para cada cargo, esto permite especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial (Piedrahita, 2016). La gestión por competencias persigue unos objetivos claros que orientan, aligeran y efectivizan la labor de los administradores.

La metodología por competencias se propone estimular al personal al logro de las metas, informar sobre los procedimientos, dar a conocer un estilo de dirección, mejorar el rendimiento de cada persona, involucrar a todos en la misión, reconocer el logro obtenido, evaluar el conjunto de la gestión y crear un canal de comunicación entre todos.

Aunque pareciera que la metodología de las competencias fuera sumamente exigentes, es muy provechosa para empleadores y empleados, genera alto sentido de realización. Cuando los trabajadores se encuentran satisfechos en su área de trabajo, manifiestan mejor cumplimiento de funciones, dan aportes para el mejoramiento de la organización, brindan respuestas positivas y se adaptan a las nuevas exigencias, en cambio cuando esto no ocurre el colaborador refleja actitudes negativas frente al trabajo y las relaciones con su entorno laboral se verán afectadas. La satisfacción laboral en el trabajador es un punto de estudio en las organizaciones y muchas veces se busca las estrategias necesarias para motivar al personal para que estén satisfechos en la organización (García, 2010).

Con respecto a la carga de trabajo se puede mencionar que son las actividades encomendadas según el área de la organización, estas se pueden medir con indicadores u otras mediciones que tenga la empresa, con el objetivo de alcanzar los logros de la empresa y darle calidad en los trabajos realizados. El colaborador debe de tener en cuenta aspectos técnicos, la disponibilidad de los recursos, las horas de trabajo que implicara y el tiempo que dispone para trabajar

El horario de trabajo que se le asigna a un colaborador debe conservar un equilibrio con la vida familiar, a fin que este no afecte los lazos familiares, ya que esta es una determinante en la satisfacción laboral y también uno de los grandes retos que tienen las organizaciones (Debeljuh & Jáuregui, 2004). Demasiada carga de trabajo origina problemas como estrés, carencia de comunicación con su familia y conflictos de trabajo y familiares, a su vez esto genera en los colaboradores bajo rendimiento en su trabajo y mala calificación en sus puestos (Chinchilla, Poelmans, & León, 2003).

Un indicativo fuerte de la satisfacción laboral es la remuneración. Una adecuada remuneración vuelve a las personas más productivas y competitivas, esto es una verdad de mayor significación en el personal antiguo en la empresa porque buscan estabilidad y seguridad para la vejez; en cambio el personal joven más se preocupa por sentirse bien en el trabajo. Esto no quiere decir que el personal joven descuide totalmente la remuneración, sino que lo pone en segundo plano, por ello, a nivel general, es necesario tener en cuenta la remuneración justa (Rocco, 2009).

La remuneración moviliza voluntades, es un factor motivador directo, aunque existe el peligro de trabajar con mentalidad absolutamente materialista. Es deber de los directivos velar por una visión equilibrada, evitando la competencia insensible, favoreciendo la valoración del compartir, el esfuerzo por perfeccionar la labor, la alegría del deber cumplido.

En cuanto a la remuneración, es el valor que da en razón a una actividad realizada. La empresa es la que determina las remuneraciones y estas están conforme a las funciones que el personal realiza. Para ello es importante plantear estatutos que determinen las remuneraciones, los ascensos y promociones del personal.

Un elemento poco reflexionado pero importante en la empresa es la autoestima. Consiste en la valoración positiva de uno mismo que forma parte de la propia personalidad, se forma a lo largo de toda la vida. La autoestima influye en el personal, en su capacidad para asumir responsabilidades, en la forma cómo se relaciona con el equipo de trabajo, en cómo toma las decisiones, en cómo resuelve los problemas del trabajo y en cómo afecta en él los éxitos y los fracasos laborales. Es importante que el personal de la empresa tenga una alta valoración ya que esto está emparentado con su productividad (Perez, 2008).

Según muchos estudios, la autoestima debe centrarse en el trabajador como persona porque está relacionada con el bienestar del trabajador, pero no con sus habilidades. El líder puede contribuir notablemente al autoestima de sus



trabajadores practicando la motivación constante, el trato directo y personalizado, la confianza y la asignación de responsabilidades.

Un tema de estudio frecuente es la satisfacción laboral, porque es importante saber los límites del agrado y/o desagrado del personal. Esto también está relacionado directamente con la productividad. Asimismo, el clima organizacional permite conocer cómo es el sentir general de las personas en la organización; hay estudios donde se encontró profunda vinculación entre satisfacción y clima organizacional (Weinert, 1987).

Y ¿por qué es importante conocer estos niveles y relaciones de variables dentro de la empresa? Responde no sólo a un interés exploratorio, se trata de conocer el sentir de las personas para luego adoptar estrategias de mejoramiento. Estas estrategias de mejoramiento deberían ser cotidianas en la empresa, ya que el personal necesita capacitarse para desarrollar sus habilidades, necesita entenderse a sí mismo, requiere conocer a la empresa en sus objetivos, misión y visión; algunos son nuevos otros son antiguos; algunos cumplen funciones para lo que no estudiaron, otros están en áreas que requieren innovaciones; algunos se conocen otros no... es normal que las personas se integren a una empresa no porque sean expertos en ese trabajo, sino por satisfacer las necesidades económicas de la familia; otros tienen dificultades en la integración con el resto del personal, o simplemente no conocen bien los límites de sus funciones, por todo ello, es importante generar espacios de socialización, aprendizaje, actualización e innovación. Pero los directivos deben entender que la capacitación debe ser constante, utilizando los recursos tecnológicos actuales, accediendo a información actual, con profesionales expertos en el área, distinguiendo información general de la información específica para personal de cada área, debe permitir experiencias nuevas, compartir experiencias de otras empresas, ampliación y consolidación de conocimientos.

El objetivo es formar personas adiestradas en su área, autónomos en el cumplimiento de las funciones encomendadas, descubrimiento de los áreas que se ignora y desempeño correcto y proactivo en el área encomendado (Billikopf, 2010).

¿Qué comprende el desempeño laboral? Veamos cada una de sus dimensiones:

- *Orientación a los resultados.* Es la capacidad de la persona para actuar con velocidad y sentido de urgencia para concretar los resultados esperados de manera cualificada, atendiendo de esta manera las necesidades de los clientes y contribuyendo al logro de metas de la organización.
- La orientación a los resultados está bastante vinculada a la motivación y la satisfacción laboral, e implica buen conocimiento de objetivos y metas organizacionales. Los componentes esenciales de la orientación a los resultados son: intensidad de esfuerzo, elección de actividades encaminadas al fin, y constancia a pesar de los obstáculos (Talento y visión, 2014).
- *Calidad del servicio.* Es el conjunto de propiedades del servicio que cuentan con las características de excelencia. También se le define como el cumplimiento cuantitativo y cualitativo de un servicio pactado anticipadamente teniendo en cuenta criterios de racionalidad y en cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales establecidos. La experiencia enseña que la calidad del servicio no le corresponde calificar a la empresa, sino a los usuarios.
- *Relaciones interpersonales.* Comprende las capacidades del individuo para comunicar sus ideas, establecer amistades, coordinar las labores comunes con las de otras áreas y personas, vivir en armonía, simpatía y madurez con otros (Obdebeeck, 2014).
- En muchas empresas, la permanencia o retiro del personal lo decide la calidad de las relaciones interpersonales, por ello, es necesario establecer criterios de respeto y valoración, de ayuda mutua y tolerancia con los demás, ya que no todo el personal tiene una adecuada formación humana, política, religiosa, ni profesional.
- *Iniciativa.* La iniciativa es sinónimo de creatividad, un valor agregado que el personal puede darle a la labor que se le ha encomendado. Esto implica apertura mental, compromiso con la empresa e imaginación. Se trata de

superar el apego a la letra del reglamento de organización y funciones (ROF) y tentar una acorde a la situación, porque esto beneficiará a la empresa.

- *Trabajo en equipo.* Se trata de realizar la labor con sentido de equipo y participación, tanto para la ejecución, como para la toma de decisiones; se trata de tomar en cuenta al otro, de hacer democracia dentro de la organización, ya que todo está intercomunicado (Axpe consulting, 2013). El sentido de equipo es una excelente manera de manifestar respeto y confianza en el otro.
- *Organización.* Además de las habilidades comunicativas e informáticas, es importante tener en cuenta en la empresa la habilidad organizativa, esto no sólo para el personal, sino también para los directivos. Esta habilidad les permite determinar los materiales necesarios, el ordenamiento de los archivos, los contactos y la información específica a saber.

La organización comprende la planificación (saber cómo se va a proceder), programación (precisar los tiempos necesarios logrando que coincidan las diversas áreas), coordinación de recursos (implementar adecuadamente y a tiempo los recursos), cumplimiento de plazos (cumplir los compromisos con los usuarios) y administración del tiempo (evitar retrasos) (Suttle, 2015).

En síntesis, el desempeño laboral es la capacidad del personal para responder a las expectativas de la organización en cuanto a cantidad, calidad y tiempo previstos, lo cual está mediado por la orientación a los resultados, calidad del servicio, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización; comprende el nivel de compromiso del personal con la organización y el resultado que esto produce dentro de la misma.

## 1.4 Formulación del Problema

### ***Interrogante general.***

- ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?

### ***Interrogantes específicos.***

- ¿Cómo es el clima organizacional en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?
- ¿Cómo es el desempeño laboral del personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?
- ¿Cuál es el grado de relación entre clima organizacional y orientación a los resultados en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?
- ¿Cuál es el grado de relación entre clima organizacional y calidad en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?
- ¿Cuál es el grado de relación entre clima organizacional y relaciones interpersonales en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?
- ¿Cuál es el grado de relación entre clima organizacional e iniciativa en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?
- ¿Cuál es el grado de relación entre clima organizacional y trabajo en equipo en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?
- ¿Cuál es el grado de relación entre clima organizacional y organización en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?
- ¿Cuál es el nivel de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?

## 1.5 Justificación del Estudio

El estudio se justifica porque:

Relevancia práctica. Contribuirá a la solución de un problema real que existe en la empresa SEDAPAR S.A. y este es el bajo desempeño laboral y un clima organizacional que no alcanza al ideal. Gracias a este estudio se conocerá cuál es la real situación del personal con respecto a ambas variables, qué tipo de relación hay entre las variables y así se podrá implementar programas de mejora para incrementar el desempeño laboral, todo esto finalmente conducirá a una mayor productividad en la empresa, a mayor satisfacción de los usuarios y a una mejor imagen de la empresa. Favorecerá el bienestar directamente el bienestar del personal que labora en la empresa SEDAPAR S.A. e indirectamente del entorno familiar.

Relevancia teórica. El estudio permite recopilar información actual que existe en diversas partes del mundo para ponerlo a disposición de los estudios administrativos de nuestro contexto. Además, los resultados obtenidos son un aporte que enriquecerá a la ciencia administrativa

Relevancia metodológica. El método aplicado, los nuevos conocimientos, las conclusiones y recomendaciones serán un punto de partida para futuras investigaciones.

Relevancia de actualidad. El tema abordado es actual, real y de gran significancia porque la empresa en mención hace servicios diariamente de agua potable y alcantarillado a toda la ciudad de Arequipa. Por esto mismo, forma parte de las líneas de investigación prioritarias de la Universidad César Vallejo.

Relevancia personal. Por último, permitirá notables mejoras en el nivel profesional del investigador.

## **1.6 Hipótesis**

H1: El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la sede central de la empresa SEDAPAR S.A. 2016.

Ho: El clima organizacional no influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la sede central de la empresa SEDAPAR S.A. 2016.

## **1.7 Objetivos**

### ***Objetivo general:***

- Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño Laboral del personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.

### ***Objetivos específicos:***

- Establecer el nivel de clima organizacional en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.
- Establecer el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.
- Identificar el grado de relación entre clima organizacional y orientación a los resultados en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.
- Identificar el grado de relación entre clima organizacional y calidad en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.
- Identificar el grado de relación entre clima organizacional y relaciones interpersonales en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.
- Identificar el grado de relación entre clima organizacional y iniciativa en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.

- Identificar el grado de relación entre clima organizacional y trabajo en equipo en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.
- Identificar el grado de relación entre clima organizacional y organización en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.
- Identificar el nivel de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.

## II. MÉTODO

### 2.1 Diseño de investigación

Según el diseño es no-experimental, explicativo y transversal.

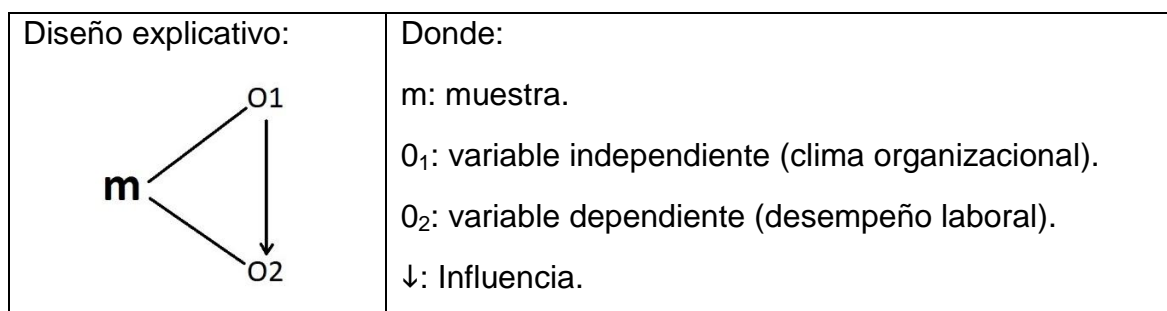
Es no experimental porque su objetivo es presentar las condiciones de la población en lo referido a las dos variables, pero no se propone mejorar ni modificarlo directamente.

Es explicativo porque se propone precisar la causalidad, es decir, el grado de influencia de la variable independiente (clima organizacional) en la dependiente (desempeño laboral).

Es transversal porque para los objetivos de este estudio sólo hace falta una medición

Es correlacional-causal porque se propone determinar el grado de influencia de la variable clima organizacional (variable independiente) en la variable desempeño laboral (variable dependiente) (Hernández et al., 2014).

La representación gráfica del presente estudio es:





## **2.2 Operacionalización de variables.**

Las variables a trabajar en la investigación que se presenta, son las siguientes: El clima organizacional que se tiene el área de recurso de la empresa de SEDAPAR S.A., cómo esta se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores, y cómo se puede mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral.

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Clima organizacional</b>	Es el ambiente propio de la organización en cuanto interacción y estructura organizacional producido por las diferentes circunstancias, pero básicamente por los directamente responsables, y esto percibido por cada una de las personas comprometidas en la labor (Gestiopolis 2013).	<i>Esta variable se hará medible en cada una de sus dimensiones que son: satisfacción de los trabajadores, autonomía, relaciones sociales, unión y apoyo entre compañeros, consideración de los directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo, y liderazgo.</i>	Satisfacción de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfacción.</li> <li>✓ Realización.</li> <li>✓ Disfrute.</li> <li>✓ Agrado.</li> </ul>
			Autonomía en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Libre elección.</li> <li>✓ Aporte.</li> </ul>
			Relaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Socialización.</li> <li>✓ Compañerismo.</li> <li>✓ Confianza.</li> </ul>
			Unión y apoyo entre compañeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acogida.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Unión.</li> </ul>
			Consideración de los directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Humanismo.</li> <li>✓ Respeto.</li> <li>✓ Apoyo.</li> <li>✓ Justicia.</li> </ul>
			Beneficios y recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incentivos.</li> <li>✓ Beneficio mutuo.</li> <li>✓ Estímulos.</li> <li>✓ Recompensa.</li> </ul>
			Motivación y esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entusiasmo.</li> <li>✓ Realización.</li> <li>✓ Identificación.</li> </ul>
			Liderazgo de los directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escucha.</li> <li>✓ Apoyo.</li> <li>✓ Competencia.</li> </ul>
<b>Desempeño laboral</b>	Es la capacidad del personal para responder laboralmente a las expectativas de los directivos de la organización	Esta variable se operacionaliza en cada una de sus dimensiones: orientación a los resultados, calidad,	Orientación a los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puntualidad.</li> <li>✓ Cumplimiento.</li> <li>✓ Eficacia.</li> </ul>
			Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eficiencia.</li> <li>✓ Optimización.</li> <li>✓ Calidad laboral.</li> <li>✓ Profesionalismo.</li> </ul>

	teniendo en cuenta criterios de cantidad, calidad y tiempo previstos, condiciones ambientales, interpersonales y la motivación del personal (Piedrahita, 2016).	relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización.	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respeto.</li> <li>✓ Cortesía.</li> <li>✓ Orientación.</li> <li>✓ Armonía.</li> </ul>
			Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creatividad.</li> <li>✓ Proactividad.</li> <li>✓ Previsión.</li> <li>✓ Resiliencia.</li> </ul>
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integración.</li> <li>✓ Identificación.</li> </ul>
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación.</li> <li>✓ Cumplimiento de metas.</li> </ul>

### 2.3 Población y muestra

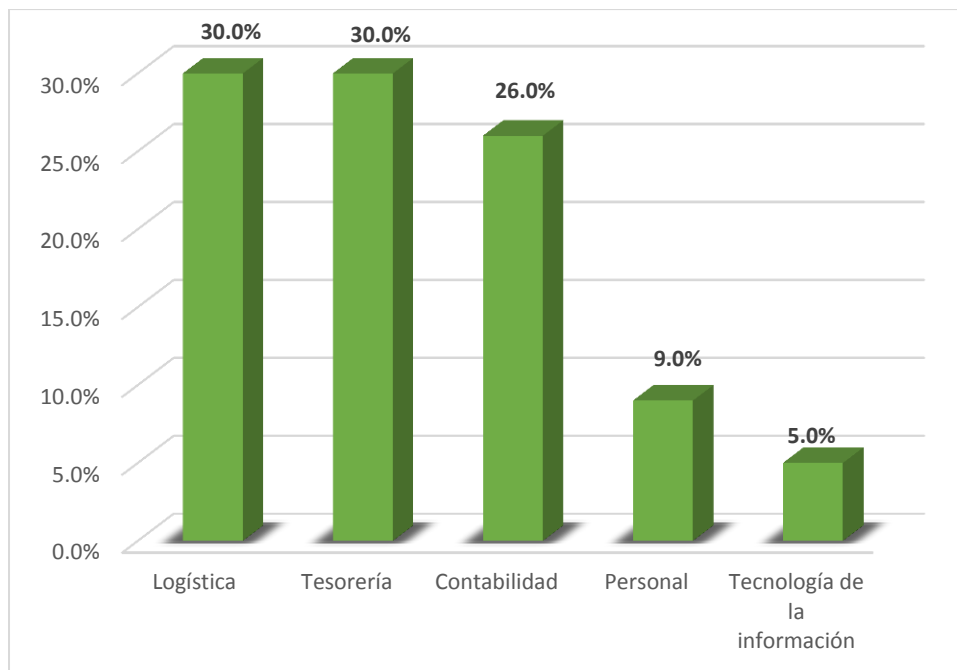
El presente estudio se realizó en la gerencia de recursos que consta de cinco departamentos: Departamentos de personal, logística y mantenimiento, contabilidad, tesorería y finanzas, y de tecnologías de información y comunicación; se ha tenido en cuenta a los trabajadores nombrados, contratados y el personal que realiza prácticas en cada uno de los departamentos con un mínimo de 6 meses de antigüedad.

**Tabla 1**  
**Población focal o censal por áreas**

<b>Áreas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Logística	31	30%
Tesorería	31	30%
Contabilidad	25	26%
Personal	8	9%
Tecnología de la información	4	5%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SEDAPAR S.A. 2016.

**Gráfico 1**  
**Población focal o censal por áreas**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos  
de SEDAPAR S.A. 2016.

La población de estudio es escasa, por esta razón no se ha hallado la muestra sino que se ha realizado el estudio de campo en toda la muestra. Este procedimiento es legítimo en la investigación, y se le llama 'población focal o censal' (Hernández et al., 2014).

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### ***Técnicas de recolección de datos.***

Tanto la información de clima organizacional como de desempeño laboral se recogerán mediante la técnica de la encuesta.

La encuesta consiste en la obtención más o menos masiva de la información, esto es por cuestiones de tiempo y economía (Hernández, et al., 2014). Además, lo facilita la forma cómo está elaborado el instrumento: es según la escala de Lickert, con ítems objetivos y bastante comprensibles.

### ***Instrumentos de recolección de datos.***

#### ***Escala Multifactorial de Clima Organizacional EMCO.***

Este instrumento es de autoría de Gómez & Vicario (2008).

Entiende el clima organizacional como el conjunto de las percepciones subjetivas y socialmente compartidas de los trabajadores acerca de las características que tiene la organización y el ambiente de trabajo en los niveles individual, interpersonal (entorno laboral) y el organizacional (organización, trabajo y ambiente), los cuales pueden influir en el comportamiento y el desempeño del trabajador dentro de la organización.

Originalmente fue construido para la población mejicana mediante la construcción de redes semánticas, en tres niveles y 8 factores organizados de la siguiente manera: Nivel individual (satisfacción de los trabajadores y autonomía en el trabajo), nivel interpersonal (relaciones sociales entre los miembros de la organización, y unión y apoyo entre compañeros de trabajo) y nivel organizacional

(consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo, liderazgo de directivos).

El instrumento consta de 29 ítems, y su confiabilidad original fue de Alfa de Cronbach 0,925. Actualmente la escala ya está adaptada a diversos contextos. La adaptación al Perú lo realizó Mendoza (2015) en la Universidad Nacional de Piura, con la investigación titulada “Adaptación de la escala multifactorial de clima organizacional” (EMCO). Es un estudio realizado en 400 colaboradores internos de una cadena de empresas. La confiabilidad global del instrumento fue de alfa de Cronbach 0,870, es decir, de alta confiabilidad. En la adaptación se respetó los detalles característicos originales del instrumento.

#### ***b) Escala de desempeño laboral.***

##### *Definición y descripción del instrumento.*

Es un instrumento creado y validado para Begazo (2014) en la Universidad Nacional San Martín de Porres con una confiabilidad original de 0,883. Consta de las siguientes dimensiones: orientación a los resultados (ítems 1, 2 y 3), calidad (ítems 4, 5, 6 y 7), relaciones interpersonales (ítems 8, 9, 10 y 11), iniciativa (ítems 12, 13, 14 y 15), trabajo en equipo (ítems 16 y 17) y organización (ítems 18, 19 y 20).

El instrumento consta de 20 ítems, con respuestas según la escala de Lickert: muy bajo (1), bajo (2), moderado (3), alto (4) y muy alto (5). La confiabilidad original de este instrumento fue de Alfa de Cronbach 0,901.

### 2.4.3 Validez y confiabilidad de los instrumentos.

#### **Escala Multifactorial de Clima Organizacional EMCO.**

La validez del instrumento se dio por juicio de 3 expertos, estos son Mg. Eugenio Medina Revilla, Mg. Jorge Milton Apaza Huanca, y Dr. Fernando Huacac García, quienes evaluaron el instrumento en el contexto de la presente investigación, solicitaron varias modificaciones, y una vez levantadas las observaciones dieron sus firmas de aceptación, por tanto, la técnica, los instrumentos y su respectivo contenido son válidos.

La confiabilidad del instrumento se ha obtenido mediante el Alfa de Cronbach, los cuales fluctúan entre 0,710 y 0,841 en análisis ítem por ítem, pero la confiabilidad global es de 0,925.

Actualmente la escala ya está adaptada a diversos contextos. La adaptación al Perú lo realizó Mendoza (2015) en la Universidad Nacional de Piura, con la investigación titulada “Adaptación de la escala multifactorial de clima organizacional” (EMCO). Es un estudio realizado en 400 colaboradores internos de una cadena de empresas. La confiabilidad inicial del instrumento fue de alfa de Cronbach 0,870, es decir, de alta confiabilidad.

Confiabilidad hallada en el presente estudio:

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,922	29

$$0,922 \times 100\% = 92,2\%$$

La confiabilidad de instrumento en el presente estudio es de 92,2%, es decir, ‘muy alta’ confiabilidad, por tanto los resultados –en cuanto al instrumento- son de fiar. La confiabilidad ítem por ítem fluctúa entre 0,916 y 0,924, por tanto, la

confiabilidad interna es uniforme, lo cual es un dato positivo a favor del instrumento.

### **Escala de desempeño laboral.**

La validez del instrumento se dio por criterio de tres expertos. Todos los expertos coincidieron en dar un juicio aprobatorio al instrumento, no sin antes ofrecer algunas sugerencias con las cuales se mejoró el instrumento.

La validez del instrumento se dio por juicio de 3 expertos, estos son Mg. Eugenio Medina Revilla, Mg. Jorge Milton Apaza Huanca, y Dr. Fernando Huacac García, quienes evaluaron el instrumento en el contexto de la presente investigación, solicitaron varias modificaciones, y una vez levantadas las observaciones coincidieron en aprobar el instrumento, por tanto, la técnica, los instrumentos y su respectivo contenido son válidos para la presente investigación.

La confiabilidad original alfa de Cronbach del instrumento fue de 0,817, es decir, 81,7% de confiabilidad (confiabilidad alta).

La confiabilidad alfa de Cronbach hallada en el presente estudio:

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,944	20

$$0,944 \times 100\% = 94,4\%.$$

La confiabilidad hallada en el presente estudio es de 94,4% de confiabilidad, esto significa que existe muy alta confiabilidad en el instrumento. La confiabilidad ítem por ítem fluctúa entre 0,938 y 0,944, esto significa que existe una confiabilidad uniforme en todo el instrumento.



## **2.5 Métodos de análisis de datos**

La información de campo se ha procesado mediante el software estadístico spss-22, previamente se ha realizado las agrupaciones y categorizaciones conforme a los baremos de cada uno de los instrumentos.

En cuanto a los resultados:

- Para los objetivos descriptivos se generó tablas y gráficos con porcentajes y frecuencias.
- En los objetivos analíticos se requiere probar la influencia de la variable clima organizacional en el desempeño laboral, por tanto para estos objetivos se aplicó los estadísticos correlación R de Pearson y coeficiente de determinación ( $r^2$  cuadrado).

## **2.6 Aspectos éticos**

En la investigación se ha tenido en cuenta los principios éticos de confidencialidad, sinceridad y libertad de participación, así por ejemplo, se solicitó el consentimiento de las personas encuestadas y hoy se entrega los resultados del estudio de campo de forma anónima.

### III. RESULTADOS

Variable 1: clima organizacional.

En atención al primer objetivo se ha analizado la variable clima organizacional en forma global teniendo en cuenta los baremos del instrumento.

**Tabla 2**  
**Clima organizacional**

	<i>F</i>	%
Clima organizacional muy favorable	4	4,1%
Clima organizacional favorable	37	37,8%
Clima organizacional intermedio	54	55,1%
Clima organizacional desfavorable	3	3,1%
Clima organizacional muy desfavorable	0	0,0%
Total	98	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

#### **Interpretación**

El 55.1% de la población considera que el clima organizacional de la empresa es de nivel intermedio, el 37,8% considera que hay clima organizacional favorable, el 4,1% lo considera muy favorable, y el 3,1% lo considera muy desfavorable (tabla 1 y gráfico 1).

A partir de esta información se puede inferir una interpretación para cada una de las dimensiones de clima organizacional:

En cuanto a la satisfacción de los trabajadores pocos perciben un adecuado reconocimiento a sus esfuerzos, de la misma manera solo pocos disfrutan de su labor y se sienten realizados. Es un gran reto para la empresa sedapar mejorar la satisfacción del personal administrativo, téngase presente que estos son la imagen de la institución ante lo usuarios, debido a que tratan directamente con ellos.

Respecto a la autonomía en el trabajo, existe un mínimo margen de autonomía, pero en general el personal siente que le falta libertad para poder ejecutar creativa y proactivamente su responsabilidad.

En lo referido a las relaciones sociales hay un cierto nivel de socialización a nivel general, pero hace falta cultivar actitudes de compañerismo y de confianza que permita un trabajo en equipo.

La unión y el apoyo entre compañeros es todavía deficiente motivo por el cual del grupo humano en estudio no surgen iniciativas para la mejora del clima organizacional y para la acogida de los nuevos miembros.

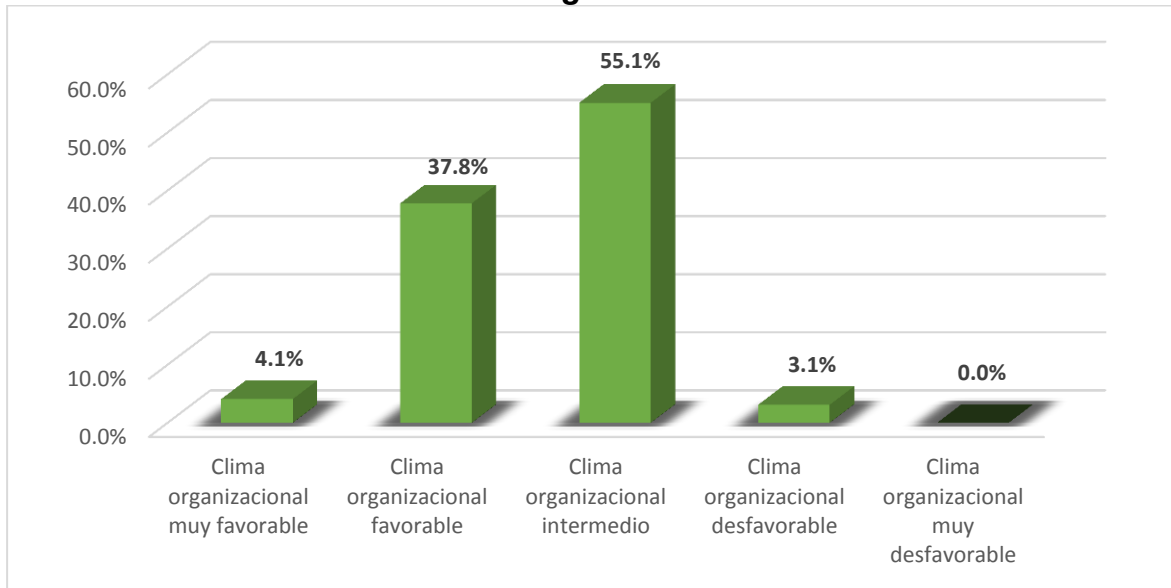
Respecto a la consideración de los directivos hay un cierto grado de humanismo y respeto pero parece que solo se limita al ámbito formal y reglamentario, ya que esto no se traduce en el apoyo y comunicación fluida con los subordinados.

Acerca de los beneficios y recompensas se aprecia que existe exigencia por la capacitación, mas no un reconocimiento concreto a los esfuerzos intelectuales y a las nuevas habilidades que el personal demuestra en su labor cotidiana en la empresa.

En lo referido a la motivación y esfuerzo hay intervenciones esporádicas como charlas, prácticas e informaciones que incentivan un mejor desempeño pero no son significativos, ni motivan a un esfuerzo empoderado.

Sobre el liderazgo de los directivos no se percibe un manejo responsable y capacitado, ya que hay frecuentes cambios de personal directivo de nivel intermedio, con poca identificación con la empresa y los administrativos.

**Gráfico 2**  
**Clima organizacional**



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

**Tabla 3**  
**Dimensión 1: Satisfacción de los trabajadores**

	F	%
Muy favorable	4	4,1%
Favorable	36	36,7%
Intermedio	54	55,1%
Desfavorable	4	4,1%
Muy desfavorable	0	0,0%
Total	98	100,0%

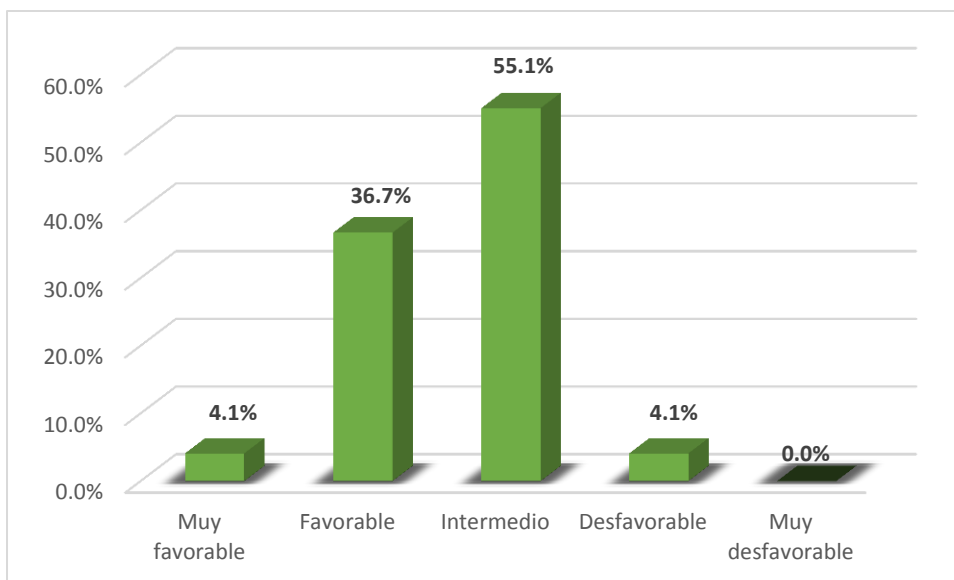
Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

**Interpretación:**

Con respecto a la dimensión de satisfacción de los trabajadores, el 55,1% considera que la satisfacción de los trabajadores es intermedia, es decir, es neutral, no encuentran razones para si es favorable o desfavorable. El 36,7% lo considera favorable. El 4,1% lo considera muy favorable y el 4,1% lo considera desfavorable.

El valor representativo de todo el conjunto de datos es intermedio, es decir, ni favorable, ni desfavorable al clima organizacional en la empresa.

**Gráfico 3**  
**Dimensión 1: Satisfacción de los trabajadores**



**Tabla 4**  
**Dimensión 2: Autonomía en el trabajo**

	F	%
Muy favorable	1	1,0%
Favorable	30	30,6%
Intermedio	42	42,9%
Desfavorable	25	25,5%
Muy desfavorable	0	0,0%
Total	98	100,0%

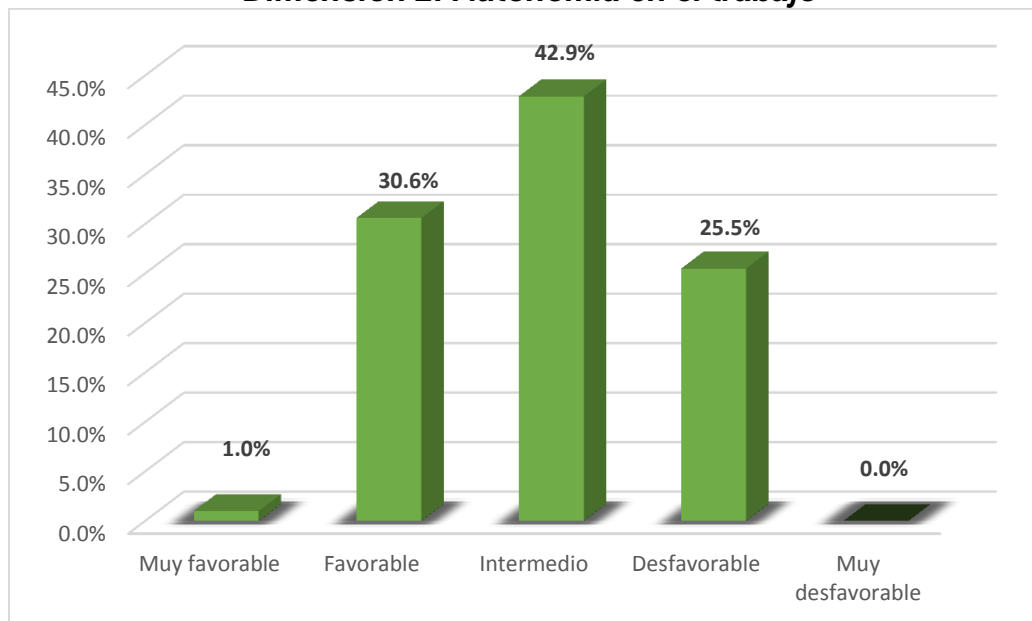
Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

**Interpretación:**

El 42,9% de la muestra considera que la autonomía en el trabajo es intermedio, no hay argumentos para decir si es favorable al clima organizacional o no. El 30,6% lo considera favorable, es decir, ve que hay ciertas condiciones favorables a un adecuado clima organizacional. El 25,5% lo considera desfavorable. El valor representativo es el nivel intermedio. De aquí se infiere que en la empresa es urgente adoptar estrategias de mejoramiento para desarrollar la autonomía en el

trabajo administrativo, no es bueno que el personal se mantenga en una eterna infancia, es bueno que los directivos den espacio a que el personal administrativo madure en la toma de decisión responsable.

**Gráfico 4**  
**Dimensión 2: Autonomía en el trabajo**



**Tabla 5**  
**Dimensión 3: Relaciones sociales**

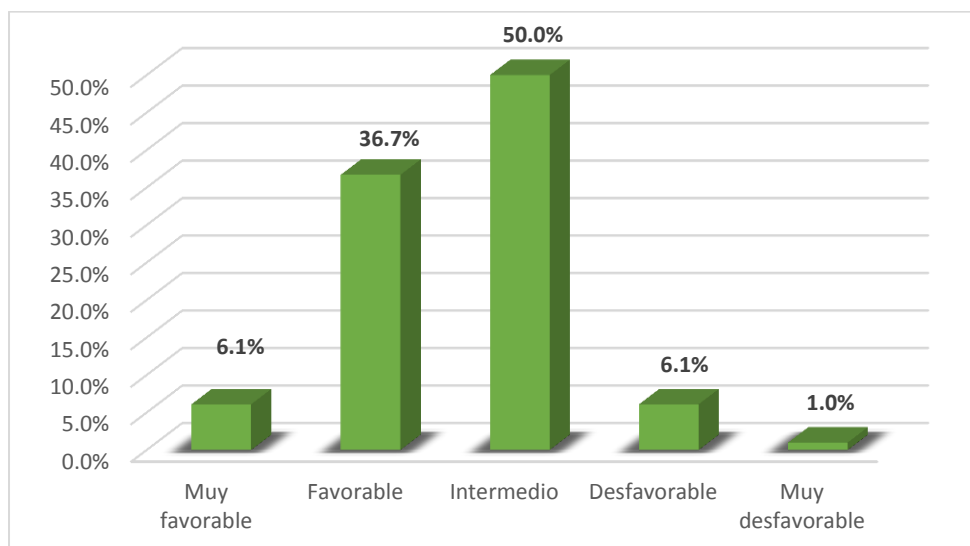
	F	%
Muy favorable	6	6,1%
Favorable	36	36,7%
Intermedio	49	50,0%
Desfavorable	6	6,1%
Muy desfavorable	1	1,0%
Total	98	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

**Interpretación:**

Acerca de las relaciones sociales: El 50% considera de la muestra considera que la práctica de las relaciones sociales son intermedias o neutrales; el 36,7% considera que las relaciones sociales son favorables al clima organizacional; el 6,1% lo considera como muy favorable, y el 6,1% lo considera como desfavorable. Las relaciones sociales son otro tema que se debe mejorar en la organización, porque esto denota pobreza en el trato interpersonal, lo cual perjudica al clima organizacional.

**Gráfico 5**  
**Dimensión 3: Relaciones sociales**



**Tabla 6**  
**Dimensión 4: Unión y apoyo entre compañeros**

	F	%
Muy favorable	11	11,2%
Favorable	38	38,8%
Intermedio	45	45,9%
Desfavorable	3	3,1%
Muy desfavorable	1	1,0%
Total	98	100,0%

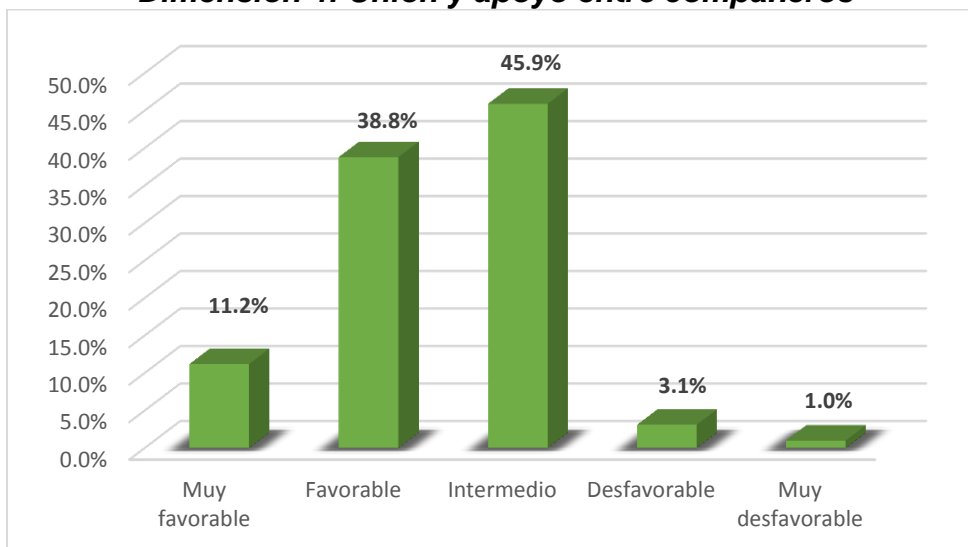
Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

**Interpretación:**

Con respecto a la dimensión unión y apoyo entre compañeros, el 45,9% considera que esta práctica es de nivel intermedio, es decir, no hay argumentos para calificarla de favorable ni de desfavorable. El 38,8% lo considera favorable; el 11,2% lo considera muy favorable; el 3,1% lo considera desfavorable.

El valor representativo es el nivel intermedio, de aquí la tarea ineludible de favorecer organización y apoyo entre compañeros de trabajo entre el personal administrativo de SEDAPAR.

**Gráfico 6**  
**Dimensión 4: Unión y apoyo entre compañeros**



**Tabla 7**  
**Dimensión 5: Consideración de los directivos**

	F	%
Muy favorable	11	11,2%
Favorable	37	37,8%
Intermedio	43	43,9%
Desfavorable	7	7,1%
Muy desfavorable	0	0,0%
Total	98	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

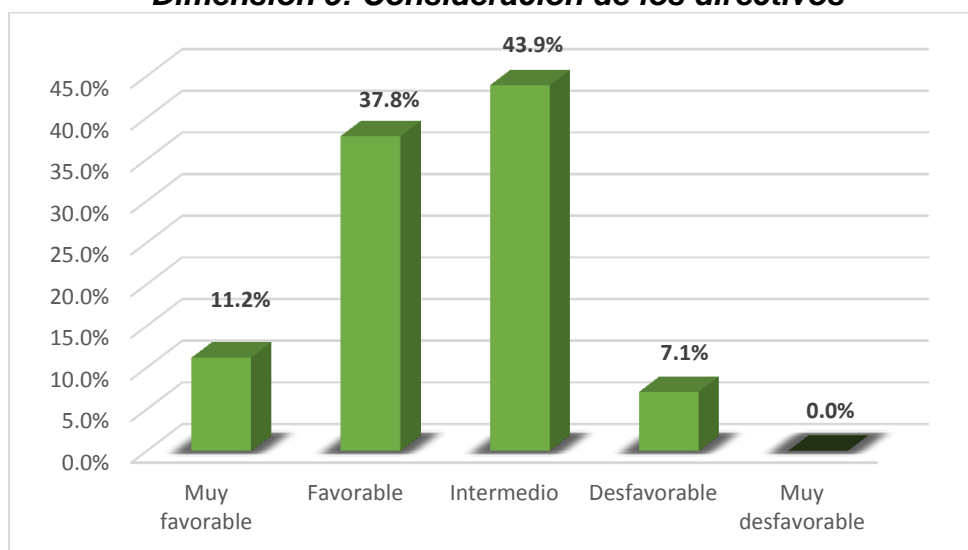
**Interpretación:**

Al evaluar la consideración de los directivos, el 43,9% dice que es intermedio o neutral; el 37,8% dice que es favorable al clima organizacional; el 11,2% considera que es muy favorable; el 7,1% lo ve como desfavorable.

A nivel general, el nivel representativo es intermedio, que significa que al personal directivo le falta ser asequible, comprensivo, interactuante con el personal administrativo.



**Gráfico 7**  
**Dimensión 5: Consideración de los directivos**



**Tabla 8**  
**Dimensión 6: Beneficios y recompensas**

	F	%
Muy favorable	1	1,0%
Favorable	11	11,2%
Intermedio	40	40,8%
Desfavorable	32	32,7%
Muy desfavorable	14	14,3%
Total	98	100,0%

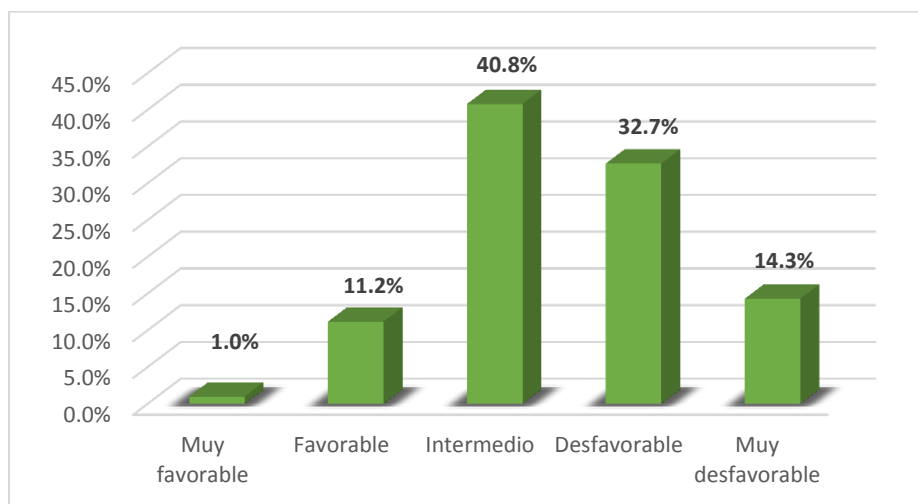
Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

**Interpretación:**

Con respecto a los beneficios y recompensas, el 40,8% considera que es intermedio o neutral, ni favorable, ni desfavorable. El 32,7% lo considera desfavorable; el 14,3% lo considera muy desfavorable; el 11,2% lo considera favorable. Ninguna dimensión hasta ahora ha recibido tan baja calificación como la de beneficios y recompensas.

Una vez más, el nivel intermedio es representativa de esta dimensión. Los directivos de SEDAPAR, si quieren mejorar el clima organizacional, tienen la grave responsabilidad de adoptar las estrategias necesarias para reconocer los beneficios y recompensas del personal administrativo.

**Gráfico 8**  
**Dimensión 6: Beneficios y recompensas**



**Tabla 9**  
**Dimensión 7: Motivación y esfuerzo**

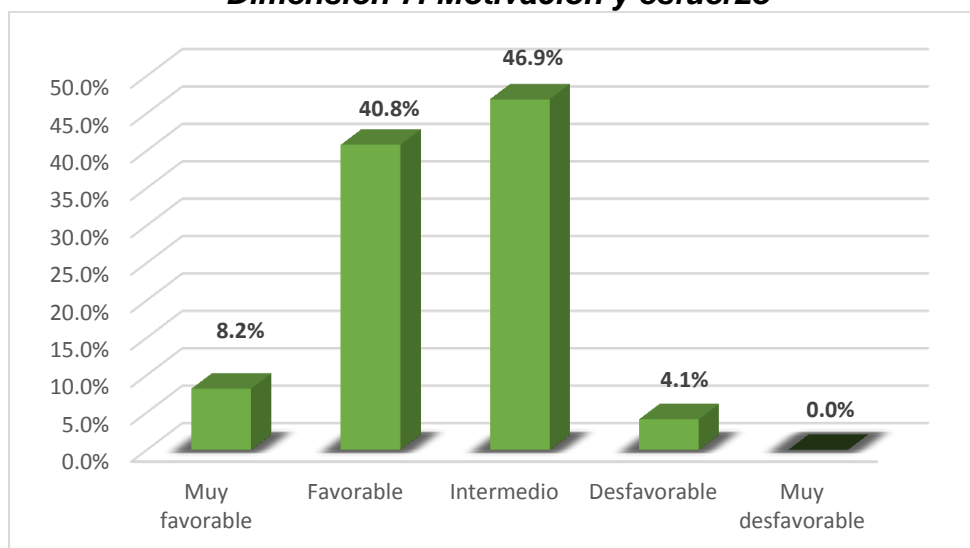
	F	%
Muy favorable	8	8,2%
Favorable	40	40,8%
Intermedio	46	46,9%
Desfavorable	4	4,1%
Muy desfavorable	0	0,0%
Total	98	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

**Interpretación:**

La motivación y el esfuerzo es calificado el 46,9% lo califica como intermedio; el 40,8% dice que la motivación y esfuerzo del personal es favorable al clima organizacional; el 8,2% considera que es muy favorable. En síntesis, a nivel global se puede decir que el nivel representativo es nivel intermedio. Muchos estudios concuerdan en afirmar que la motivación y esfuerzo tiene una correspondencia directa con la recompensa, pero aquí parece que la motivación es mayor a la recompensa, quizá esta motivación lo encuentren en la familia y las necesidades personales que satisfacer.

**Gráfico 9**  
**Dimensión 7: Motivación y esfuerzo**



**Tabla 10**  
**Dimensión 8: Liderazgo de los directivos**

	F	%
Muy favorable	8	8,2%
Favorable	29	29,6%
Intermedio	53	54,1%
Desfavorable	7	7,1%
Muy desfavorable	1	1,0%
Total	98	100,0%

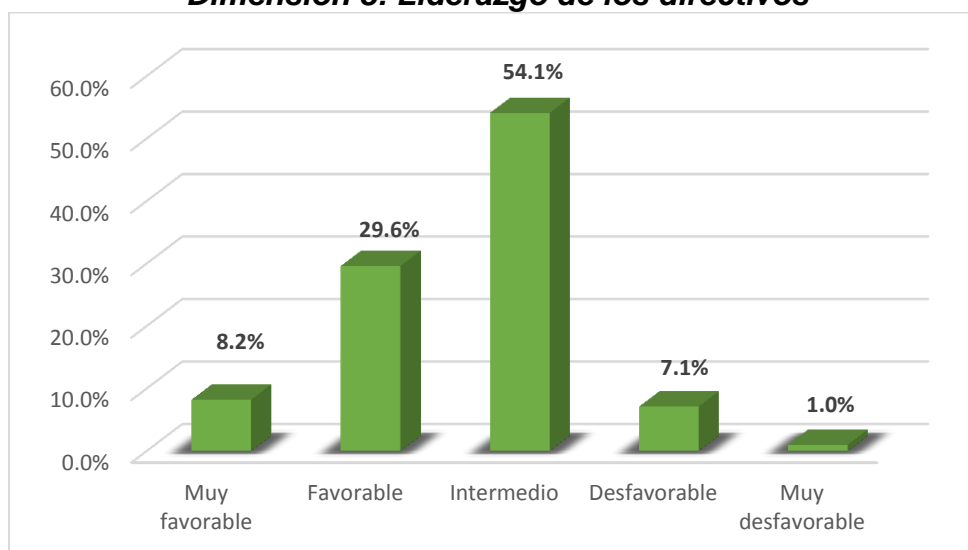
Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

**Interpretación:**

El 54,1% de los encuestados afirma que el liderazgo directivo es intermedio; el 29,6% considera que es favorable al clima organizacional; el 8,2% lo considera muy favorable; el 7,1% lo considera desfavorable.

Un liderazgo directivo intermedio o neutral no puede ser lo ideal para una empresa, es bueno que esa imagen mejore por los detalles concretos de sintonía con los administrativos y el sentido humano de las relaciones.

**Gráfico 10**  
**Dimensión 8: Liderazgo de los directivos**



Variable 2: desempeño laboral.

**Tabla 11**  
**Desempeño laboral**

	<i>F</i>	%
Desempeño laboral muy alto	40	40,8%
<b>Desempeño laboral alto</b>	<b>46</b>	<b>46,9%</b>
Desempeño laboral medio	11	11,2%
Desempeño laboral bajo	1	1,0%
Desempeño laboral muy bajo	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

El 46.9% considera que en la empresa SEDAPAR S.A. existe desempeño laboral alto, el 40,8% que existe desempeño excelente, el 11,2% coincide en afirmar que existe desempeño laboral medio. La calificación más o menos representativa de este conjunto de datos es 'desempeño laboral alto', esto significa que el desempeño o cumplimiento de funciones del personal satisface en gran medida

las expectativas laborales de los directivos, aunque todavía queda un margen para realizar mejoras en el desempeño laboral (tabla 1 y gráfico 1).

Orientación a los resultados. El personal satisfacen en buena parte las expectativas de los directivos cumpliendo procedimientos y metas, aunque la orientación a los resultados todavía puede mejorar y aportar más a la productividad de la empresa.

En cuanto a la calidad, el personal administrativo percibe que existe buena calidad de atención a los usuarios, es decir, se caracterizan por el cumplimiento de las expectativas poblacionales y la puntualidad, aunque esto todavía una situación que podría perfeccionarse.

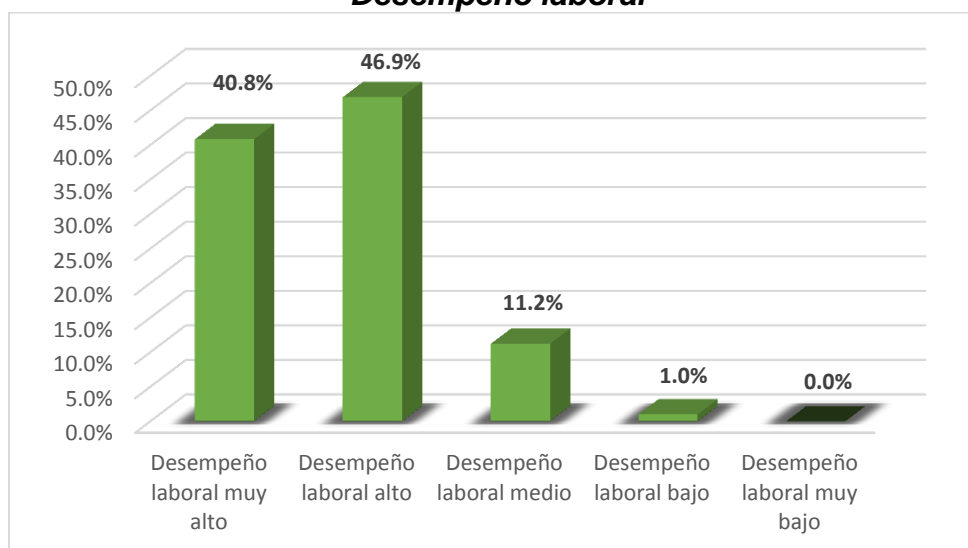
En el campo de las relaciones interpersonales, hay trato respetuoso entre colaboradores y colaboradores directivos. Como antes se dijo es conveniente profundizar este tema para poder llegar a una relación de confianza.

La iniciativa del personal, genera en gran medida previsión y proactividad, actitudes necesarias para el cambio y la anticipación a las dificultades.

Con respecto al trabajo en equipo. Existe cierto nivel de coordinación y de identificación voluntaria con el resto del personal, aunque el personal nuevo inicia con algunas dificultades de integración.

En cuanto a la organización. Se planifica las actividades, se determina responsabilidades y se evalúa. Todavía es un reto de la empresa realizar una evaluación y autoevaluación completa

**Gráfico 11**  
**Desempeño laboral**



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

**Tabla 12**  
**Dimensión 1: Orientación a los resultados**

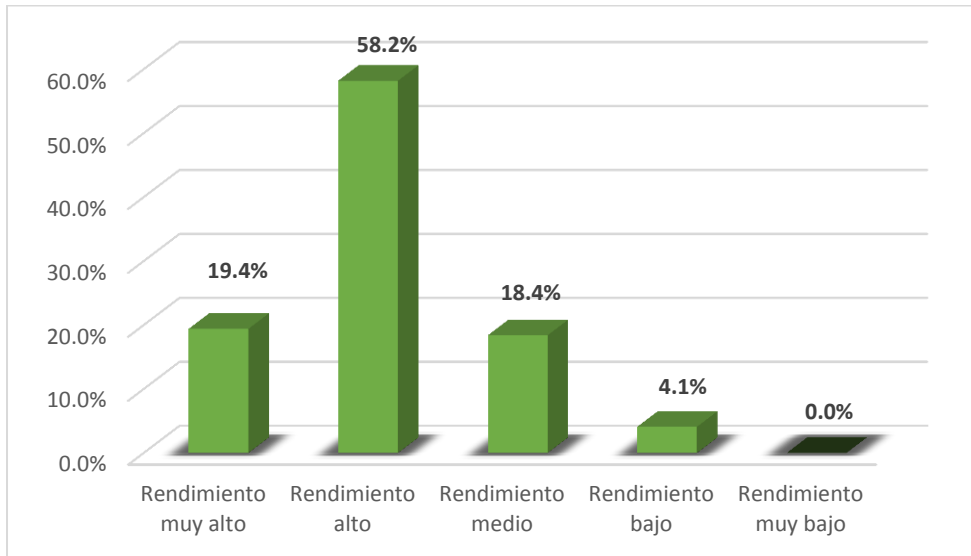
	F	%
Muy alto	19	19,4%
Alto	57	58,2%
Medio	18	18,4%
Bajo	4	4,1%
Muy bajo	0	0,0%
Total	98	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

**Interpretación:**

Respecto a la orientación a los resultados, el 58,2% considera que es muy alto; el 19,4% lo considera alto; el 18,4% lo considera de nivel medio; el 4,1% lo considera bajo. En general, la orientación a los resultados es alto. Vale hacer notar que la orientación a los resultados del personal es superior al clima organizacional percibido.

**Gráfico 12**  
**Dimensión 1: Orientación a los resultados**



**Tabla 13**  
**Dimensión 2: Calidad**

	F	%
Muy alto	29	29,6%
Alto	50	51,0%
Medio	14	14,3%
Bajo	5	5,1%
Muy bajo	0	0,0%
Total	98	100,0%

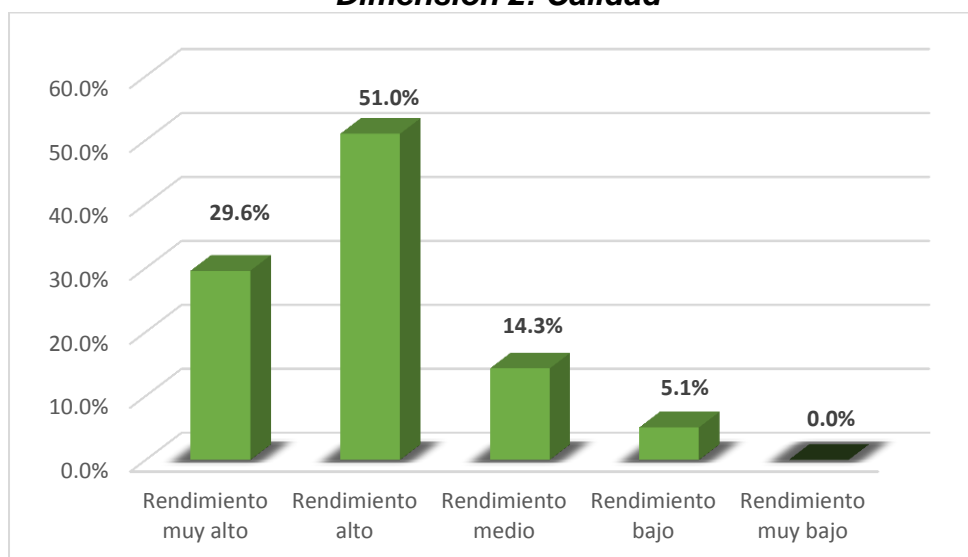
Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

**Interpretación:**

El 51% del personal administrativo considera que la calidad en el desempeño laboral es alto, el 29,6% dice que es muy alto; el 14,3% lo califica como calidad de nivel medio o neutral; el 5,1% lo considera bajo.

En síntesis, se puede afirmar que hay alta calidad en el desempeño laboral del personal administrativo.

**Gráfico 13**  
**Dimensión 2: Calidad**



**Tabla 14**  
**Dimensión 3: Relaciones interpersonales**

	F	%
Muy alto	47	48,0%
Alto	40	40,8%
Medio	10	10,2%
Bajo	1	1,0%
Muy bajo	0	0,0%
Total	98	100,0%

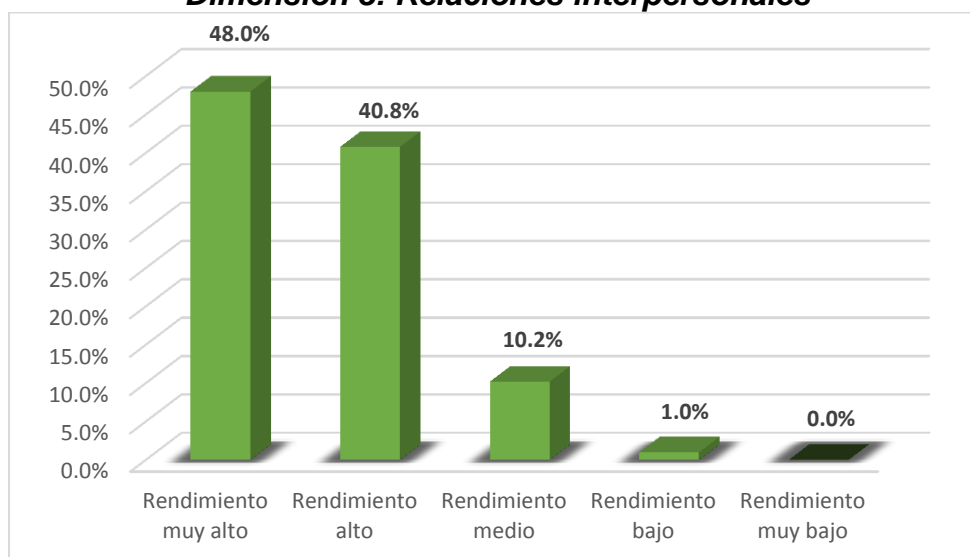
Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

**Interpretación:**

Respecto a las relaciones interpersonales en el trabajo, el 48% dice que es muy alto; el 40,8% lo califica como alto, el 10,2% lo califica de nivel medio. El valor representativo es muy alto, esto quiere decir que el personal cultiva relaciones interpersonales frecuentes, quizá por las necesidades laborales o por interactuar cuestiones personales o intelectuales.



**Gráfico 14**  
**Dimensión 3: Relaciones interpersonales**



**Tabla 15**  
**Dimensión 4: Iniciativa**

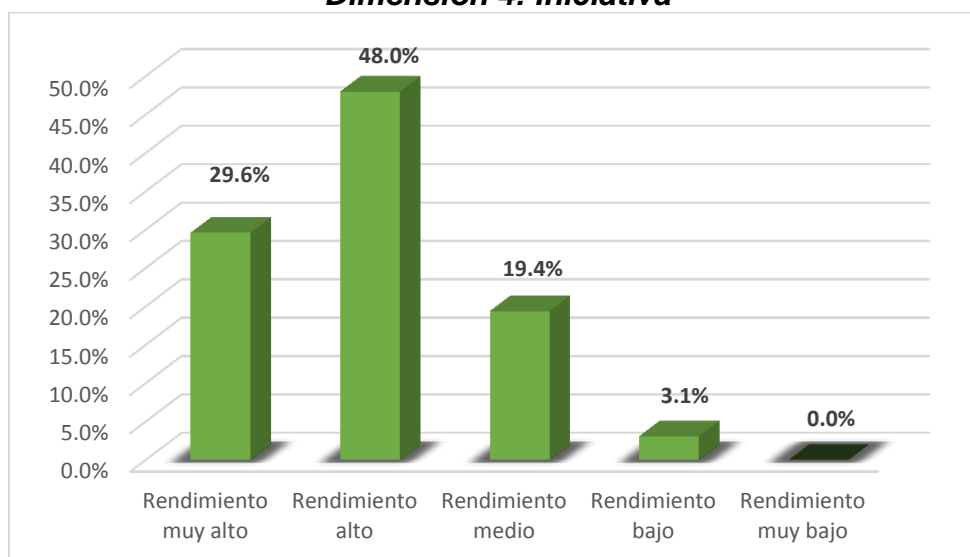
	F	%
Muy alto	29	29,6%
Alto	47	48,0%
Medio	19	19,4%
Bajo	3	3,1%
Muy bajo	0	0,0%
Total	98	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

**Interpretación:**

Respecto a la iniciativa en el trabajo, el 48% dice que se practica iniciativa de nivel alto; el 29,6% considera que la iniciativa en el trabajo es muy alto; el 19,4% dice que la iniciativa es de nivel medio; el 3,1% dice que es de nivel bajo. Alta iniciativa en el trabajo es un buen índice del compromiso del personal con la empresa.

**Gráfico 15**  
**Dimensión 4: Iniciativa**



**Tabla 16**  
**Dimensión 5: Trabajo en equipo**

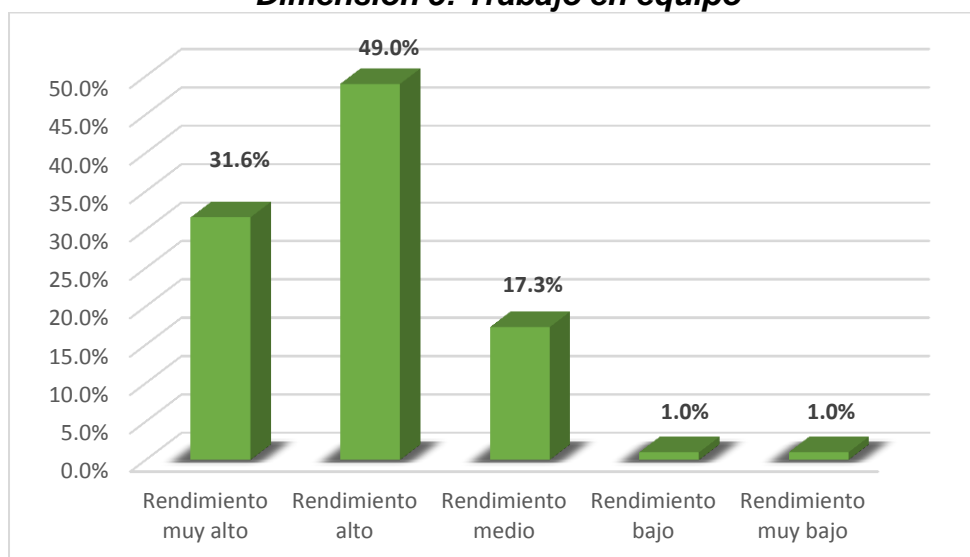
	F	%
Muy alto	31	31,6%
Alto	48	49,0%
Medio	17	17,3%
Bajo	1	1,0%
Muy bajo	1	1,0%
Total	98	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

**Interpretación:**

Al evaluar el trabajo en equipo, el 49% de la muestra dice que es alto; el 31,6% afirma que es muy alto; el 17,3% dice que es de nivel medio. El nivel alto es representativo de la población en lo relacionado al trabajo en equipo. Esto denota el buen desempeño del personal, aunque todavía es mejorable.

**Gráfico 16**  
**Dimensión 5: Trabajo en equipo**



**Tabla 17**  
**Dimensión 6: Organización**

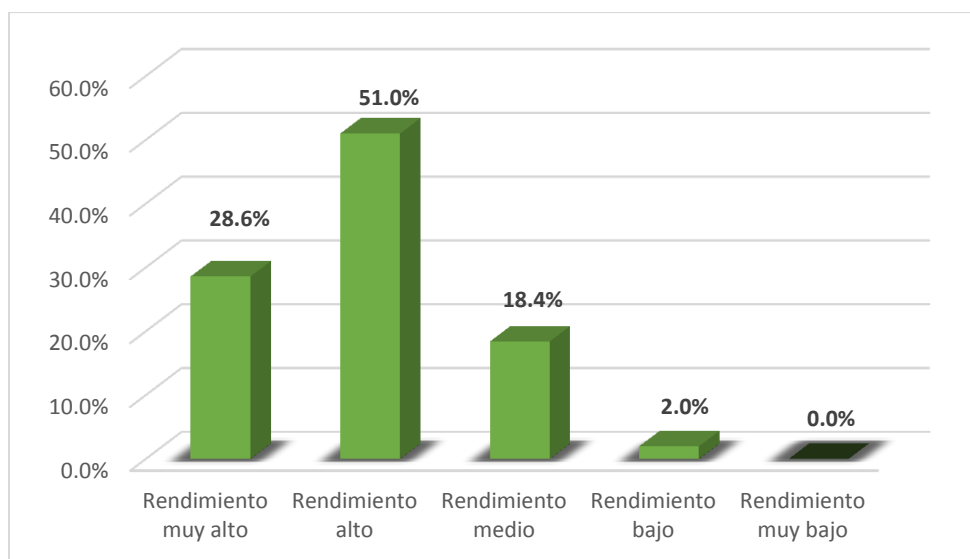
	F	%
Muy alto	28	28,6%
Alto	50	51,0%
Medio	18	18,4%
Bajo	2	2,0%
Muy bajo	0	0,0%
Total	98	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

**Interpretación:**

Acerca de la organización que se da en la empresa SEDAPAR, el 51% afirma que es alta; el 28,6% dice que es muy alta; el 18,4% dice que es media y el 2% dice que es baja. La organización, en lo que respecta al campo laboral de los administrativos, es alta.

**Gráfico 17**  
**Dimensión 6: Organización**



**Tabla 18**  
**Correlación entre variable clima organizacional y dimensión orientación a los resultados.**

		Clima organizacional	Orientación a los resultados
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,269**
	Sig. (bilateral)		,007
	N	98	98
Orientación a los resultados	Correlación de Pearson	,269**	1
	Sig. (bilateral)	,007	
	N	98	98

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

Criterio de interpretación de la Correlación R de Pearson:

Correlación insignificante y muy baja	0,000 a 0,249
correlación significativa baja	0,250 a 0,499
correlación significativa media	0,500 a 0,749
correlación significativa alta	0,750 a 0,899
correlación significativa muy alta	0,900 a 0,999
correlación significativa perfecta	1,00

Fuente: Hernández et al. (2014).

La correlación hallada para clima organizacional y orientación a los resultados es de 0,269\*\*. Según los criterios de interpretación esto quiere decir que entre ambas variables existe correlación significativa baja, directa y al 99% de confianza, por tanto, clima organizacional más favorable está vinculado a una mejor orientación a los resultados, cuando el clima organizacional es desfavorable hay menor orientación a los resultados.

**Tabla 19**

***Prueba coeficiente de determinación entre variable clima organizacional y dimensión orientación a los resultados.***

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Sig.
1	,285 <sup>a</sup>	,081	,072	1,896	,000

a. Predictores: (Constante), Clima organizacional

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

Criterio de decisión:

Si pvalor o significancia (...) < valor alfa (0,05) entonces se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis de investigación de que sí existe influencia de una variable en la otra.

Si pvalor o significancia (...) ≥ valor alfa (0,05) entonces se acepta la hipótesis nula de que no existe influencia de una variable en otra, y se rechaza la hipótesis de investigación.

Aplicando el criterio de decisión al presente caso tenemos:

El pvalor o significancia (0,000) < valor alfa (0,05) por tanto se aprueba la hipótesis de que existe influencia significativa de la variable clima organizacional en la dimensión orientación a los resultados.

Para hallar el grado de influencia se halló el coeficiente de determinación o r cuadrado:

$$0,081 \times 100\% = 8,1\%$$

La influencia de la variable clima organizacional en la dimensión orientación a los resultados es de 8,1%, es decir, el 8,1% de la variación de la dimensión orientación a los resultados se explica por la variabilidad del clima organizacional. Por tanto, el 91,9% de las condiciones actuales de la dimensión orientación a los resultados se explica por otras variables que aquí no se ha estudiado.

**Tabla 20**

**Correlación entre variable clima organizacional y dimensión calidad.**

		Clima organizacional	Calidad
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	-,140
	Sig. (bilateral)		,168
	N	98	98
Calidad	Correlación de Pearson	-,140	1
	Sig. (bilateral)	,168	
	N	98	98

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

La correlación hallada para clima organizacional y calidad es de -0,140. Según los criterios de interpretación esto quiere decir que entre ambas variables no existe correlación significativa, tampoco es posible realizar inferencias válidas.

**Tabla 21**

**Prueba coeficiente de determinación entre variable clima organizacional y dimensión calidad.**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Sig.
1	,155 <sup>a</sup>	,024	,014	2,982	,129
a. Predictores: (Constante), Clima organizacional					

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

El pvalor (0,129) > valor alfa (0,05) por tanto se rechaza la hipótesis de que exista influencia significativa de la variable clima organizacional en la dimensión calidad, y esto se puede comprobar con el r cuadrado que arroja 0,024 (2,4% de influencia).

**Tabla 22**  
**Correlación entre variable clima organizacional y dimensión relaciones interpersonales.**

		Clima organizacional	Relaciones interpersonales
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	-,163
	Sig. (bilateral)		,109
	N	98	98
Relaciones interpersonales	Correlación de Pearson	-,163	1
	Sig. (bilateral)	,109	
	N	98	98

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

La correlación hallada para clima organizacional y relaciones interpersonales es de 0,163. Según los criterios de interpretación esto quiere decir que no existe correlación significativa entre las variables, y por tanto, no es posible realizar inferencias válidas.

**Tabla 23**  
**Prueba coeficiente de determinación a la variable clima organizacional y dimensión relaciones interpersonales.**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Sig.
1	,080 <sup>a</sup>	,006	-,004	2,775	,432
a. Predictores: (Constante), Clima organizacional					

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

El pvalor (0,432) > valor alfa (0,05) por tanto se rechaza la hipótesis de que exista influencia significativa de la variable clima organizacional en la dimensión relaciones interpersonales, y esto se puede comprobar con el r cuadrado que arroja 0,006 (0,6% de influencia).



**Tabla 24**

***Correlación entre variable clima organizacional y dimensión iniciativa.***

		Clima organizacional	Iniciativa
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	-,321**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	98	98
Iniciativa	Correlación de Pearson	-,321**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	98	98

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

La correlación hallada para clima organizacional e iniciativa es de -0,321\*\*. Según los criterios de interpretación esto quiere decir que entre ambas variables existe correlación significativa baja, inversa y al 99% de confianza, por tanto, clima organizacional más favorable está vinculado a una menor capacidad de iniciativa en el personal administrativo, cuando desciende el nivel de clima organizacional es mayor la capacidad de iniciativa.

**Tabla 25**

***Prueba coeficiente de determinación entre variable clima organizacional y dimensión iniciativa.***

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Sig.
1	,292 <sup>a</sup>	,086	,076	2,989	,003

a. Predictores: (Constante), Clima organizacional

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

El pvalor (0,000) < valor alfa (0,05) por tanto se aprueba la hipótesis de que existe influencia significativa de la variable clima organizacional en la dimensión orientación a los resultados.

El r cuadrado hallado es de  $0,086 \times 100\% = 8,6\%$

La influencia de la variable clima organizacional en la dimensión iniciativa es de 8,6%, es decir, el 8,6% de la variación de la dimensión iniciativa se explica por la variabilidad del clima organizacional (variable independiente).

**Tabla 26**

**Correlación entre variable clima organizacional y dimensión trabajo en equipo.**

		Clima organizacional	Trabajo en equipo
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,296**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	98	98
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	,296**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	98	98

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

La correlación hallada para clima organizacional y trabajo en equipo es de 0,296\*\*. Según los criterios de interpretación esto quiere decir que entre ambas variables existe correlación significativa baja, directa y al 99% de confianza, por tanto, clima organizacional más favorable está vinculado a un mejor trabajo en equipo, cuando el clima organizacional es desfavorable se perjudica el trabajo en equipo.

**Tabla 27**

**Prueba coeficiente de determinación a la variable clima organizacional y dimensión trabajo en equipo.**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Sig.
1	,219 <sup>a</sup>	,048	,038	1,452	0,030

a. Predictores: (Constante), Clima organizacional

El pvalor (0,030) < valor alfa (0,05) por tanto se aprueba la hipótesis de que existe influencia significativa de la variable clima organizacional en la dimensión trabajo en equipo.

El r cuadrado hallado es de  $0,048 \times 100\% = 4,8\%$

La influencia de la variable clima organizacional en la dimensión trabajo en equipo es de 4,8%, es decir, el 4,8% de la variación de la dimensión trabajo en equipo se explica por la variabilidad del clima organizacional (variable independiente).

**Tabla 28**

***Correlación entre variable clima organizacional y dimensión organización.***

		Clima organizacional	Organización
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,253*
	Sig. (bilateral)		,012
	N	98	98
Organización	Correlación de Pearson	,253*	1
	Sig. (bilateral)	,012	
	N	98	98

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

La correlación hallada para clima organizacional y organización es de 0,253\*. Según los criterios de interpretación esto quiere decir que entre ambas variables existe correlación significativa baja, directa y al 95% de confianza, por tanto, clima organizacional más favorable está vinculado a una mejor organización, y clima organizacional desfavorable está vinculada a una organización deficiente.

**Tabla 29**

**Prueba coeficiente de determinación a la variable clima organizacional y dimensión organización.**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Sig.
1	,231 <sup>a</sup>	,053	,043	2,208	,022
a. Predictores: (Constante), Clima organizacional					

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

El pvalor (0,022) < valor alfa (0,05) por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación de que existe influencia significativa de la variable clima organizacional en la dimensión organización, y esto se puede comprobar con el r cuadrado que arroja 0,053 (5,3% de influencia). Esto quiere decir que el 5,3% del comportamiento de la dimensión organización se explica por la variabilidad del clima organizacional.

**Tabla 30**

**Pruebas de nivel de correlación R de Pearson entre las variables clima organizacional y desempeño laboral.**

		Clima organizacional	Desempeño laboral
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,250*
	Sig. (bilateral)		,013
	N	98	98
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,250*	1
	Sig. (bilateral)	,013	
	N	98	98

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

Al aplicar correlación R de Pearson a las variables clima organizacional y desempeño laboral se halló 0,250\*, esto quiere decir que existe correlación significativa, directa, de nivel baja y al 95% de confianza. Por tanto, se puede afirmar que a niveles altos de clima organizacional le corresponde niveles altos de

desempeño laboral, y a niveles bajos de clima organizacional le corresponde niveles bajos de desempeño laboral. Esto no quiere decir que haya 25% de influencia de una variable en otra; por otra parte, es preciso tener en cuenta que la correlación siempre implica cierto grado de causalidad.

Para probar el grado de influencia de una variable en otra, se recurre al coeficiente de determinación.

**Tabla 31**  
**Pruebas coeficiente de determinación a las variables clima organizacional y desempeño laboral.**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Sig.
1	,250 <sup>a</sup>	,063	,053	11,667	,013
a. Predictores: (Constante), Clima organizacional					

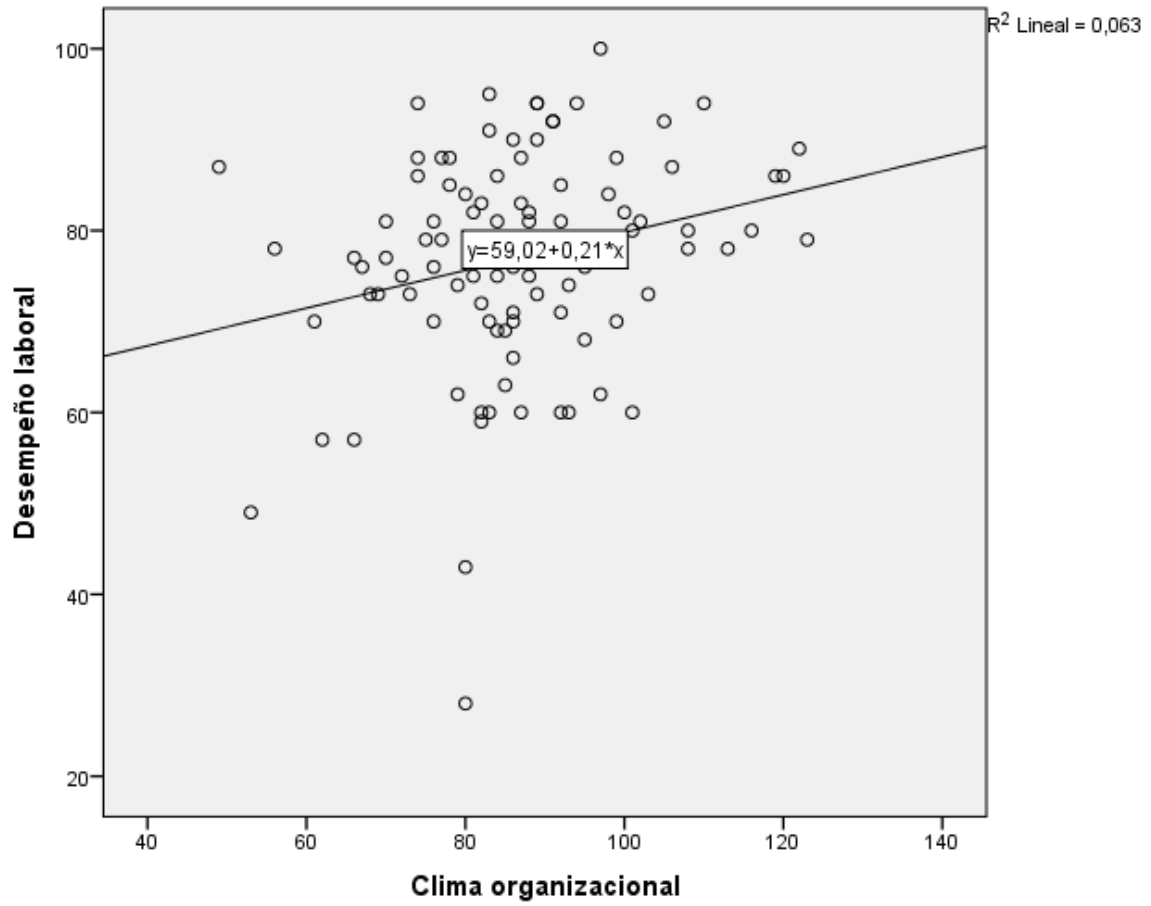
Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos (anexo 7).

El pvalor (0,013) < valor alfa (0,05) por tanto se aprueba la hipótesis de que existe influencia significativa de la variable clima organizacional en el desempeño laboral.

El r cuadrado hallado es de  $0,063 \times 100\% = 6,3\%$

La influencia de clima organizacional en desempeño laboral es de 6,3%, es decir, el 6,3% de la variación de desempeño laboral se debe a la variabilidad del clima organizacional.

**Gráfico 18**  
**Representación gráfica de la prueba de regresión de las variables clima organizacional y desempeño laboral.**



#### IV. DISCUSIÓN

La información aquí presentada es de fiar, ya que se ha tomado en cuenta los criterios científicos adecuados como son:

Los instrumentos, están validados y adaptados al Perú (ver sección instrumentos), además de ello, en el presente estudio, para al escala multifactorial de clima organizacional se obtuvo confiabilidad de 0,922 (92,2%) y para el test de desempeño laboral se obtuvo una confiabilidad de 0,944 (94,4%). Ambas instrumentos poseen muy alta confiabilidad.

El clima organizacional recae principalmente en los directivos de la empresa, pero el desempeño laboral recae en el personal. El presente análisis permite comprender que hay mejor actitud organizacional en el personal que en el equipo directivo. A partir del análisis de la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral (22,2%) se puede concluir que básicamente el equipo directivo debe promover las mejoras adoptando actitudes de auténtico interés por la empresa y por los colaboradores.

Al correlacionar la variable clima organizacional con cada una de las dimensiones de la variable desempeño laboral, se encontró que existen correlaciones significativas con las dimensiones orientación a los resultados, iniciativa, trabajo en equipo y organización, pero no se encontró relaciones significativas con las dimensiones relaciones interpersonales y calidad. Las correlaciones significativas aquí encontradas son un primer para las pruebas de regresión que vienen después, porque se sabe que la correlación es en alguna manera indicio de causalidad.

La lógica permite comprender que el clima organizacional viabiliza ciertos comportamientos importantes en el campo del trabajo, así por ejemplo, permite conocer y dirigirse hacia el logro de las metas planteadas por la empresa, favorece el sentido de equipo y la capacidad de proyectar una labor coherente dentro de la organización y en vistas del futuro a corto y largo plazo.

Pero, ¿por qué se halló una correlación inversa entre clima organizacional y dimensión iniciativa? Quizá se deba a que en algunas organizaciones, el clima organizacional es percibido como un proceso de homogenización, donde se pierde la riqueza e iniciativa individual para conformarse a los parámetros establecidos. Un instrumento muy homogenizador es el ROF (reglamento de organización y funciones). Esto se cumple en la empresa SEDAPAR S.A.

Por otra parte, se ha encontrado correlación significativa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral. La vinculación significativa entre las variables también se confirma con lo hallado por Marroquín & Pérez (2011) en Guatemala y por Mino (2014) en la ciudad de Lima, aunque se debe reconocer que en aquél estudio había mejores condiciones de clima organizacional y desempeño laboral. Por su parte, Fausto (2011) encontró que el desempeño laboral se ve afectado por el liderazgo autocrático de los directivos, esto limita las capacidades del personal y genera un clima organizacional deficiente.

En segundo momento del análisis estadístico se probó la causalidad con el estadístico coeficiente de determinación o  $r$  cuadrado. La variable clima organizacional influye significativamente en las siguientes dimensiones: en la dimensión orientación a los resultados (8,1%), en la dimensión iniciativa (8,6%), trabajo en equipo (4,8%), organización (5,3%); pero no influye significativamente en las dimensiones de calidad y relaciones interpersonales. A nivel global, la variable clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral (6,3%), es decir, el 6,3% de las condiciones de la variables desempeño laboral se explica por la variabilidad del clima organizacional. Se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis de investigación.

En síntesis, se aprueba la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula y esto conduce inevitablemente a la implementación de programas de mejora que comprendan no sólo al personal, sino también al personal directivo, ya que básicamente el problema parte de ellos.

El estudio se ha realizado de manera cuantitativa, es decir, convirtiendo las respuestas en valores numéricos y utilizando el procedimiento estadístico. Esta



información constituye una aproximación objetiva a la realidad problematizada, no es un resultado absoluto, definitivo, ni incuestionable, porque se sabe que la realidad es más que datos numéricos. Por esta razón, se sugiere que en futuros estudios se acceda a información cualitativa de otras fuentes para así favorecer la triangulación y la obtención de resultados objetivos.

En cuanto a la validez externa, los resultados de este estudio no se pueden generalizar a otros contextos, sólo sirven para la población estudiada, esto debido a que la muestra no se ha escogido aleatoriamente, sino por conveniencia.

Cabe precisar que el resultado obtenido sólo sirve para la población en estudio, no es posible extrapolar a otras realidades, ya que la muestra no ha sido aleatoria, sino a criterio.

El 6,3% de la variación del desempeño laboral se debe a la variabilidad del clima organizacional. Si mejora el clima organizacional mejorará el desempeño laboral en la proporción antes indicada, si empeora el clima organizacional el desempeño laboral empeorará en la misma proporción. Por otra parte, es preciso aclarar que el 92,7% de las condiciones de desempeño laboral en la población del presente estudio se deben a otros factores que aquí no se estudiaron, son campos que se deben explorar en futuras investigaciones.

## V. CONCLUSIONES

### PRIMERA:

En la empresa SEDAPAR S.A. el clima organizacional es de nivel intermedio (55,1%), esto quiere decir que no se define con claridad porque tiene altibajos, le falta una tensión constante que favorezca la satisfacción de los trabajadores, autonomía, relaciones sociales y unión, consideración y liderazgo directivo, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo.

### SEGUNDA:

El desempeño laboral es 'alto' (46,9%), esto quiere decir que el personal cumple en gran parte con el encargo recibido, aunque es posible perfeccionar su desempeño.

### TERCERA:

Entre variable clima organizacional y dimensión orientación a los resultados se obtuvo correlación R de Pearson 0,269\*\* que significa que existe correlación de nivel baja, directa y al 99% de confianza. Por tanto, a mejor clima organizacional hay mayor orientación a los resultados. La influencia de la variable clima organizacional en la dimensión orientación a los resultados es de 0,081 (8,1%).

### CUARTA:

Entre variable clima organizacional y dimensión calidad se obtuvo correlación R de Pearson -0,140, esto significa que no existe correlación significativa, tampoco existe influencia significativa.

### QUINTA:

Entre variable clima organizacional y dimensión relaciones interpersonales se obtuvo correlación R de Pearson -0,163, esto significa que no existe correlación significativa, tampoco existe influencia significativa.

#### SEXTA:

Entre variable clima organizacional e iniciativa se obtuvo correlación R de Pearson  $-0,321^{**}$  que significa que existe correlación de nivel baja, inversa y al 99% de confianza. Por tanto, en la población de estudio, un mejor clima organizacional está vinculado a menor capacidad de iniciativa. La influencia de la variable clima organizacional en la dimensión iniciativa es de 0,086 (8,6%).

#### SÉPTIMA:

Entre variable clima organizacional y trabajo en equipo se obtuvo correlación R de Pearson  $0,296^{**}$ , esto significa que existe correlación de nivel baja, directa y al 99% de confianza. Por tanto, a mejor clima organizacional hay mayor trabajo en equipo. La influencia de la variable clima organizacional en la dimensión trabajo en equipo es de 0,086 (4,8%).

#### OCTAVA:

Entre variable clima organizacional y dimensión organización se obtuvo correlación R de Pearson  $0,253^*$  que significa que existe correlación de nivel baja, directa y al 99% de confianza. Por tanto, a mejor clima organizacional se da mejor organización en la población de estudio. La influencia de la variable clima organizacional en la dimensión organización es de 0,053 (5,3%).

#### NOVENA:

Entre las variables clima organizacional y desempeño laboral se obtuvo correlación R de Pearson  $0,250^*$ , esto quiere decir, que existe correlación directa baja al 95% de confianza. Por tanto, en la población estudiada se cumple que a mayor nivel de clima organizacional se dará mayor nivel de desempeño laboral, y el descuido del clima organizacional conlleva menor desempeño laboral. Con el estadístico coeficiente de determinación se precisó que la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral es de 0,063 (6,3%).

## **VI. RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA:**

Para los directivos de la empresa SEDAPAR S.A.:

Dado que existe vinculación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral, se les sugiere potenciar el clima organizacional desde cada una de sus dimensiones, demostrando un liderazgo más dialogal, reconociendo de manera efectiva los aportes del personal, y favoreciendo el compañerismo y la unidad en el personal. De esta manera podrán lograr un mayor desempeño laboral en todo su personal.

Se recomienda a la empresa SEDAPAR S.A. tener en cuenta los resultados encontrados mediante el estudio de campo, principalmente, se debe mejorar el clima organizacional para así potenciar el desempeño laboral, esto contribuirá a una mejor productividad de la empresa y a la cualificación de su imagen ante la sociedad.

### **SEGUNDA:**

Para los futuros investigadores:

Se les recomienda complementar el estudio con información cualitativa, para corroborar por varias fuentes y de manera integral la información obtenida. Además, el análisis estadístico utilizado, las conclusiones y los instrumentos son medios relevantes para futuros estudios.

### **TERCERA:**

Para la Universidad César Vallejo:

Difundir esta información importante que se encontró mediante el estudio de campo para enriquecer y acrecentar la ciencia de la administración.

## VI REFERENCIAS

- Alfaro R. & Sanz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. Tesis de investigación de maestría en administración estratégica*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Araujo, M., & Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Publicaciones URBE*, 534. Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/Article/534/1288>
- Axpe consulting (2013). *Claves para un buen desempeño laboral*. Recuperado de <http://www.axpe-blogs.com/rendimiento-laboral/claves-para-un-buen-desempeno-laboral/>
- Begazo, M. (2014). *Implementación de escala de desempeño laboral para la empresa*. Lima: Universidad Nacional San Martín de Porres.
- Billikopf, G. (2010). *Otros sentidos del empowerment*. Universidad de California. Recuperado de <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.htm>
- Castellanos Castillo José Ramón (24/08/2011). *Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición Santa Fé de Bogota: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., & León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresa españolas*. Barcelona: IESE Bussines School.
- De Manuel, D., & Martinez, R. (2010). *Técnicas de negociación, un metodo práctico*. Madrid: Business Marketing School ESIC.
- Debeljuh, P., & Jáuregui, K. (2004). Hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. *Trabajo y familia*, 91-102.

- Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas, comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Pearson Educación s.a.
- García, D. (2010). *EDUMED*. Satisfacción laboral, una aproximación teórica. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- Gestiopolis. (18 de abril de 2013). *Clima organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo que logra resultados*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2003). *Un imperativo de liderazgo: la construcción de la inteligencia emocional*. Recuperado de <https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Boyatzis-EI.pdf>
- Gómez, M., & Vicario, O. (2008). *Clima organizacional: conceptualización y propuesta de una escala*. México: UNAM.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Gonzales, M., & Guegana, G. (2005). *Mecanismos de influencia en las organizaciones y tácticas de liderazgo*. País Vasco: Economía.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Kotter, J. (2008). *un sentido de urgencia: manejo del cambio*. México: Harvard Business School Press.
- Marroquín, S. &. (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral*. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.
- Mendoza, W. (2015). *Adaptación de la escala multifactorial de clima organizacional (EMCO)*. Piura: Universidad Nacional de Piura.
- Mino, E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos Lambayeque*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Navarro, R., & García, A. (2007). *EDUMED*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Teorias%20que%20sustentan%20el%20Clima%20Organizacional.htm>

- Núñez de León, C. (2011). *Delimitación de la responsabilidad del delegante a través del principio de confianza*. Bogotá: Universidad colegio mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Obdebeeck, H. (2014). El redescubrimiento de la filosofía personalista de Jacques Maritain. *Cultura Económica*, 24-34.
- Palma, S. (2005). *Escala de satisfacción laboral (SL-SPC). Manual*. Lima: Cartolan EIRL.
- Perez, J. (2008). *Definición de autoestima*. Recuperado de <http://definición.de/autoestima>
- Picón, A. (01 de 10 de 2012). *Universidad de la Sabana*. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4545/131001.pdf?sequence=1>
- Piedrahita, J. (2016). *Gestión por competencias*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Recursos humanos Perú (2007). *Compensaciones laborales*. Recuperado de <http://recursoshumanosperu.blogspot.pe/2007/09/compensaciones-laborales.html>
- Revilla, P. (2013). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de ahorro y crédito Incasur S.A. en la Provincia de Arequipa 2013*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rocco, M. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional*. Santiago de Chile: Universidad de Chile, Facultad de ciencias sociales.
- Rodríguez, A. (2015). Clima organizacional. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/clima-organizacional/>
- SEDAPAR (Servicio de Agua Potable y Alcantarillado Arequipa) (2000). *Premio a la calidad*. Recuperado de <http://www.sedapar.com.pe/>
- Servera, J. (2014). *La autonomía y la independencia en el trabajo, claves de la satisfacción laboral*. Recuperado de <http://antitrabajo.com/2015/02/25/la-autonomia-y-la-independencia-en-el-trabajo-claves-de-la-satisfaccion-laboral/>

- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2009). *Administración*. Madrid: Pearson Educacion S.A.
- Suttle, R. (2015). *Habilidades organizativas en el lugar de trabajo*. Revista La Voz de Houston. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/habilidades-organizativas-en-el-lugar-de-trabajo-4455.html>
- Talento y visión. (2014). *¿Qué es la orientación a resultados?* Revista Talento y Visión. Recuperado de <http://talentoyvision.es/que-es-la-orientacion-a-resultados/>
- Torres, S. (10 de julio de 2007). *Insatisfacción laboral*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos14/insatisf-laboral/insatisf-laboral.shtml>
- Weinert, B. (1987). *Manual de psicología de la organización*. Barcelona: Herder.



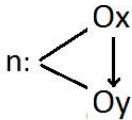
# ANEXOS

### Anexo 01: Matriz de consistencia

**TÍTULO:** Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo sede central de SEDAPAR S.A. 2016.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Gestión Administrativa.

**DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:** De la experiencia del trabajo laboral cotidiano surge la inquietud por investigar la Influencia del clima Organizacional en el desempeño laboral y su relación como afecta activamente con el logro de los objetivos empresariales.

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores	Metodología
<p><b>Interrogante general:</b> ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?</p> <p><b>Interrogantes específicos:</b> 1. ¿Cómo es el clima organizacional en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016? 2. ¿Cómo es el desempeño laboral del personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016? 3. ¿Cuál es el grado de relación entre clima organizacional y orientación a los resultados en el personal administrativo de</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño Laboral del personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> 1. Establecer el nivel de clima organizacional en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016. 2. Establecer el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016. 3. Identificar el grado de relación entre clima organizacional y orientación a los resultados en el personal</p>	<p>H1: El clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la sede central de la empresa SEDAPAR S.A. 2016.</p> <p>Ho: El clima organizacional no influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la sede central de la empresa SEDAPAR S.A. 2016.</p>	<p><b>Variable independiente:</b> clima organizacional. Dimensiones: -Satisfacción de los trabajadores. -Autonomía en el trabajo. -Relaciones sociales. -Unión y apoyo entre compañeros. -Consideración de los directivos. -Beneficios y recompensas. -Motivación y esfuerzo. -Liderazgo directivo.</p> <p><b>Variable dependiente:</b> desempeño laboral. Dimensiones: -Orientación a los resultados. -Calidad. -Relaciones interpersonales. -Iniciativa. -Trabajo en</p>	<p>Tipo de investigación: Descriptivo y correlacional-causal. Diseño de investigación: Explicativa</p>  <p>Método: Hipotético – deductivo Población y muestra: 105 administrativos de la sede central SEDAPAR S.A. 2016. Estudio en población censal. Técnicas: Encuesta. Instrumentos: Análisis de datos: -Frecuencias y porcentajes. -Chi-cuadrado, correlación R de Pearson y coeficiente de independencia.</p>

<p>la sede central SEDAPAR S.A. 2016?</p> <p>4. ¿Cuál es el grado de relación entre clima organizacional y calidad en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?</p> <p>5. ¿Cuál es el grado de relación entre clima organizacional y relaciones interpersonales en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?</p> <p>6. ¿Cuál es el grado de relación entre clima organizacional e iniciativa en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?</p> <p>7. ¿Cuál es el grado de relación entre clima organizacional y trabajo en equipo en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?</p> <p>8. ¿Cuál es el grado de relación entre clima organizacional y organización en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?</p>	<p>administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.</p> <p>4. Identificar el grado de relación entre clima organizacional y calidad en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.</p> <p>5. Identificar el grado de relación entre clima organizacional y relaciones interpersonales en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.</p> <p>6. Identificar el grado de relación entre clima organizacional y iniciativa en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.</p> <p>7. Identificar el grado de relación entre clima organizacional y trabajo en equipo en el personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.</p> <p>8. Identificar el grado de relación entre clima organizacional y organización en el personal administrativo de la sede central</p>		<p>equipo. -Organización.</p>	
---	---	--	-----------------------------------	--

<p>2016? 9. ¿Cuál es el nivel de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016?</p>	<p>SEDAPAR S.A. 2016. 9. Identificar el nivel de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de la sede central SEDAPAR S.A. 2016.</p>			
--	--	--	--	--

## Anexo 02: Matriz de operacionalización

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Clima organizacional</b>	Es el ambiente propio de la organización en cuanto interacción y estructura organizacional producido por las diferentes circunstancias, pero básicamente por los directamente responsables, y esto percibido por cada una de las personas comprometidas en la labor.	<i>Esta variable se hará medible en cada una de sus dimensiones que son: satisfacción de los trabajadores, autonomía, relaciones sociales, unión y apoyo entre compañeros, consideración de los directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo, y liderazgo.</i>	Satisfacción de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfacción.</li> <li>✓ Realización.</li> <li>✓ Disfrute.</li> <li>✓ Agrado.</li> </ul>
			Autonomía en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Libre elección.</li> <li>✓ Aporte.</li> </ul>
			Relaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Socialización.</li> <li>✓ Compañerismo.</li> <li>✓ Confianza.</li> </ul>
			Unión y apoyo entre compañeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acogida.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Unión.</li> </ul>
			Consideración de los directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Humanismo.</li> <li>✓ Respeto.</li> <li>✓ Apoyo.</li> <li>✓ Justicia.</li> </ul>
			Beneficios y recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incentivos.</li> <li>✓ Beneficio mutuo.</li> <li>✓ Estímulos.</li> <li>✓ Recompensa.</li> </ul>
			Motivación y esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entusiasmo.</li> <li>✓ Realización.</li> <li>✓ Identificación.</li> </ul>
			Liderazgo de los directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escucha.</li> <li>✓ Apoyo.</li> <li>✓ Competencia.</li> </ul>
<b>Desempeño laboral</b>	Es la capacidad del personal para responder laboralmente a las expectativas de los directivos de la organización teniendo en cuenta criterios de cantidad, calidad y tiempo previstos, condiciones ambientales, interpersonales y la motivación del personal.	Esta variable se operacionaliza en cada una de sus dimensiones: orientación a los resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización.	Orientación a los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puntualidad.</li> <li>✓ Cumplimiento.</li> <li>✓ Eficacia.</li> </ul>
			Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eficiencia.</li> <li>✓ Optimización.</li> <li>✓ Calidad laboral.</li> <li>✓ Profesionalismo.</li> </ul>
			Relaciones inter-personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respeto.</li> <li>✓ Cortesía.</li> <li>✓ Orientación.</li> <li>✓ Armonía.</li> </ul>
			Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creatividad.</li> <li>✓ Proactividad.</li> <li>✓ Previsión.</li> <li>✓ Resiliencia.</li> </ul>
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integración.</li> <li>✓ Identificación.</li> </ul>
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación.</li> <li>✓ Cumplimiento de metas.</li> </ul>

### Anexo 03: Matriz de instrumentos

a) Matriz de instrumento clima organizacional.

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Peso</b>	<b>Ítems</b>
Satisfacción de los trabajadores	Satisfacción	1. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.	13,8%	4 ítems
	Realización	2. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.		
	Disfrute	3. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.		
	Desagrado	4. Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.		
Autonomía en el trabajo	Libre elección	5. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.	10,4%	3 ítems
		6 Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.		
	Aporte	7. A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.		
Relaciones sociales	Socialización	8. Los trabajadores se llevan bien entre ellos.	10,4%	3 ítems
	Compañerismo	9. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.		
	Confianza	10. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.		
Unión y apoyo entre compañeros.	Acogida	11. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.	13,8%	4 ítems
	Trabajo en equipo	12. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.		
	Unión	13. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.		
		14. En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.		
Consideración de directivos.	Humanismo	15. El director trata a su personal de la manera más humana	17,3%	5 ítems

		posible.		
	Respeto	16. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.		
	Apoyo	17. Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.		
		18. El jefe trata con indiferencia a su personal.		
	Justicia	19. Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.		
Beneficios y recompensas.	Incentivos	20. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.	13,8%	4 ítems
	Beneficio mutuo	21. Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.		
	Estímulos	22. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.		
	Recompensa	23. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.		
Motivación y esfuerzo.	Entusiasmo	24. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.	10,4%	3 ítems
	Realización	25. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.		
	Identificación	26. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.		
Liderazgo de directivos.	Escucha	27. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.	10,4%	3 ítems
	Apoyo	28. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.		
	Competencia	29. Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.		

a) Matriz de instrumento desempeño laboral.

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Peso</b>	<b>Ítems</b>
Orientación a los resultados	Puntualidad	1. Termina su trabajo oportunamente.	15 %	3 ítems
	Cumplimiento	2. Cumple con las tareas que se le encomienda.		
	Eficacia	3. Realiza un volumen adecuado de trabajo.		
Calidad	Eficiencia	4. Evita cometer errores en el trabajo.	20 %	4 ítems
	Optimización	5. Hace uso racional de los recursos.		
	Calidad laboral	6. No requiere de supervisión frecuente.		
	Profesionalismo	7. Se muestra profesional en el trabajo.		
Relaciones interpersonales	Respeto	8. Se muestra respetuoso y amable en el trato.	20 %	4 ítems
	Cortesía	9. Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros.		
	Orientación	10. Brinda una adecuada orientación a los clientes.		
	Armonía	11. Evita los conflictos dentro del equipo.		
Iniciativa	Creatividad	12. Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos.	20 %	4 ítems
	Proactividad	13. Se muestra asequible al cambio.		
	Previsión	14. Se anticipa a las dificultades.		
	Resiliencia	15. Tiene gran capacidad para resolver problemas.		
Trabajo en equipo	Integración	16. Muestra aptitud para integrarse al equipo.	10 %	2 ítems
	Identificación	17. Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.		
Organización	Planificación	18. Planifica sus actividades.	15 %	3 ítems
	Cumplimiento de metas	19. Hace uso de los indicadores de logro previstos.		
	Cumplimiento	20. Se preocupa por alcanzar las metas.		





13. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.	N	CN	AV	CS	S
14. En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.	N	CN	AV	CS	S
15. El director trata a su personal de la manera más humana posible.	N	CN	AV	CS	S
16. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.	N	CN	AV	CS	S
17. Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.	N	CN	AV	CS	S
18. El jefe trata con indiferencia a su personal.*	N	CN	AV	CS	S
19. Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.*	N	CN	AV	CS	S
20. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.	N	CN	AV	CS	S
21. Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.	N	CN	AV	CS	S
22. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.	N	CN	AV	CS	S
23. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.	N	CN	AV	CS	S
24. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.	N	CN	AV	CS	S
25. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.	N	CN	AV	CS	S
26. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.	N	CN	AV	CS	S
27. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.	N	CN	AV	CS	S
28. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.	N	CN	AV	CS	S
29. Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.*	N	CN	AV	CS	S

## b) ESCALA DE DESEMPEÑO LABORAL

MB= muy bajo (1). B= bajo (2). M=moderado (3). A=alto (4). MA=muy alto (5).

1. Termina su trabajo oportunamente	MB	B	M	A	MA
2. Cumple con las tareas que se le encomienda	MB	B	M	A	MA
3. Realiza un volumen adecuado de trabajo	MB	B	M	A	MA
4. Comete errores en el trabajo	MB	B	M	A	MA
5. Hace uso racional de los recursos	MB	B	M	A	MA
6. No Requiere de supervisión frecuente	MB	B	M	A	MA
7. Se muestra profesional en el trabajo	MB	B	M	A	MA
8. Se muestra respetuoso y amable en el trato	MB	B	M	A	MA
9. Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros	MB	B	M	A	MA
10. Brinda una adecuada orientación a los clientes	MB	B	M	A	MA
11. Evita los conflictos dentro del equipo	MB	B	M	A	MA
12. Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	MB	B	M	A	MA
13. Se muestra asequible al cambio	MB	B	M	A	MA

14. Se anticipa a las dificultades	MB	B	M	A	MA
15. Tiene gran capacidad para resolver problemas	MB	B	M	A	MA
16. Muestra aptitud para integrarse al equipo	MB	B	M	A	MA
17. Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	MB	B	M	A	MA
18. Planifica sus actividades	MB	B	M	A	MA
19. Hace uso de indicadores	MB	B	M	A	MA
20. Se preocupa por alcanzar las metas	MB	B	M	A	MA

Antes de entregar, verifique si ha contestado a todas las preguntas... muchas gracias...

## **Anexo 5: Fichas técnicas de los instrumentos.**

### **Ficha técnica del instrumento.**

Nombre del instrumento:

Escala multifactorial de clima organizacional EMCO.

Nombre y apellidos del investigador:

López Condori, Carlos Alberto.

Variable en estudio:

Clima organizacional.

Dimensiones que mide:

Satisfacción de los trabajadores (ítems 1, 2, 3 y 4), autonomía en el trabajo (ítems 5, 6 y 7), relaciones sociales entre los miembros de la organización (ítems 8, 9 y 10), unión y apoyo entre compañeros de trabajo (ítems 11, 12, 13 y 14), consideración de directivos (ítems 15, 16, 17, 18 y 19), beneficios y recompensas (ítems 20, 21, 22 y 23), motivación y esfuerzo (ítems 24, 25 y 26), liderazgo de directivos (ítems 27, 28 y 29).

Número de ítems:

29 ítems.

Ítems invertidos:

Los ítems 4, 18, 19 y 29 son reactivos inversos.

Escala de respuestas:

Nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) siempre (5).

Validez del instrumento:

Aprobado por juicio de expertos.

Confiabilidad del instrumento:

Alfa de Cronbach 0,922.

Baremación global:

Alternativas	Baremos	Significación
Siempre (5)	117 a 145 puntos	Clima organizacional muy favorable
Casi siempre (4)	88 a 116 puntos	Clima organizacional favorable
A veces (3)	59 a 87 puntos	Clima organizacional intermedio
Casi nunca (2)	30 a 58 puntos	Clima organizacional desfavorable
Nunca (1)	0 a 29 puntos	Clima organizacional muy desfavorable

Baremación por dimensiones:

	Muy desfavorable	Desfavorable	Inter-medio	Favorable	Muy favorable
Satisfacción de los trabajadores	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20
Autonomía en el trabajo	0-3	4-6	7-9	10-12	13-15
Relaciones sociales	0-3	4-6	7-9	10-12	13-15
Unión y apoyo entre compañeros	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20
Consideración de los directivos	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25
Beneficios y recompensas	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20
Motivación y esfuerzo	0-3	4-6	7-9	10-12	13-15
Liderazgo de directivos	0-3	4-6	7-9	10-12	13-15

### **Escala de desempeño laboral.**

Nombre del instrumento:

Escala de desempeño laboral.

Nombre y apellidos del investigador:

López Condori, Carlos Alberto.

Variable en estudio:

Desempeño laboral.

Dimensiones que mide:

Orientación a los resultados (ítems 1, 2 y 3), calidad (ítems 4, 5, 6 y 7), relaciones interpersonales (ítems 8, 9, 10 y 11), iniciativa (ítems 12, 13, 14 y 15), trabajo en equipo (ítems 16 y 17) y organización (ítems 18, 19 y 20).

Escala de respuestas:

Nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) siempre (5).

Número de ítems:

20 ítems.

Validez del instrumento:

Aprobado por juicio de expertos.

Confiabilidad del instrumento:

Alfa de Cronbach 0,944.

Escala de respuestas:

Muy bajo (1), bajo (2), moderado (3), alto (4) y muy alto (5).

Baremación global:

<i>Escala</i>	<i>Baremos</i>	<i>Interpretación</i>
Muy alto (5)	81 a 100 puntos	Desempeño muy alto. Cumple con lo propuesto teniendo en cuenta la calidad, la cantidad y el tiempo. Favorece alta productividad lo cual redundará en bien de la empresa y de los empleados.
Alto (4)	61 a 80 puntos	Desempeño alto. Se cumple la labor encomendada, pero se puede perfeccionar el esfuerzo
Moderado (3)	41 a 60 puntos	Desempeño medio.
Bajo (2)	21 a 40 puntos	Desempeño bajo.
Muy bajo (1)	0 a 20 puntos	Desempeño muy bajo.

Baremación por dimensiones:

	Desemp. muy bajo	Desemp. bajo	Desemp. medio	Desemp. alto	Desemp. muy alto
Orientación a los resultados	0-3	4-6	7-9	10-12	13-15
Calidad	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20
Relaciones interpersonales	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20
Iniciativa	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20
Trabajo en equipo	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
Organización	0-3	4-6	7-9	10-12	13-15

## Anexo 6: Fichas de validación de instrumentos

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

**Nombre del instrumento:**

Escala multidimensional de clima organizacional (EDCO).

**Objetivo del instrumento:**

Evaluar la calidad de clima organizacional existente en una población.

**Dirigido a:**

Personal profesional de una empresa u organización.

**Apellidos y nombres del evaluador:**

MEDINA REVILLA EUGENIO

**Grado académico del evaluador:**

MAGISTER

**Valoración:**

Bueno	Regular	Malo
✓		



**Firma del evaluador**



### MATRIZ DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS

**Título de la tesis:**

Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo Sede Central SEDAPAR, 2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIA	
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta			
									SÍ	NO	SI	NO	SÍ	NO	SI	NO		
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> Es el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo en los niveles individual, interpersonal y organizacional. Estas percepciones influyen en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización.	<b>Satisfacción de los trabajadores</b> Grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos y cómo estos se sienten satisfechos con el logro de metas.	Satisfacción	1. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.						✓			✓		✓		✓		
		Realización	2. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.									✓		✓		✓		
		Disfrute	3. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.									✓		✓		✓		
		Desagrado	4. Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.									✓		✓		✓		
	<b>Autonomía en el trabajo</b> Sentimiento de independencia y libertad de elección en el trabajo	Libre elección	5. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.						✓			✓		✓		✓		
			6 Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.									✓		✓		✓		
		Aporte	7. A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la								✓		✓		✓			

			forma en que desea realizar sus actividades.							✓		✓		✓		✓		
<b>Relaciones sociales</b> Desenvolvimiento en amistad, espontaneidad, comunicación y trabajo en equipo.	Socialización	8. Los trabajadores se llevan bien entre ellos.								✓		✓		✓		✓		
	Compañerismo	9. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.								✓		✓		✓		✓		
	Confianza	10. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.								✓		✓		✓		✓		
<b>Unión y apoyo entre compañeros.</b> Comunicación, compromiso e integración entre los miembros de la organización, percepción de los trabajadores de que existe apoyo mutuo.	Acogida	11. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.								✓		✓		✓		✓		
	Trabajo en equipo	12. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.								✓		✓		✓		✓		
	Unión	13. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.									✓		✓		✓		✓	
		14. En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.									✓		✓		✓		✓	
<b>Consideración de directivos.</b> Percepción de que el superior otorga apoyo a los trabajadores, comunicación respetuosa y trato humano con los	Humanismo	15. El director trata a su personal de la manera más humana posible.								✓		✓		✓		✓		
	Respeto	16. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.								✓		✓		✓		✓		
	Apoyo	17. Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus								✓		✓		✓		✓		

subordinados.		actividades.									✓		✓		✓		
	Indiferencia	18. El jefe trata con indiferencia a su personal.							✓		✓		✓				
	Injusticia	19. Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.							✓		✓		✓				
<b>Beneficios y recompensas.</b> La capacidad de la organización para buscar retribuir el trabajo con estímulos y recompensas que hacen sentir satisfecho al trabajador.	Incentivos	20. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.							✓		✓		✓				
	Beneficio mutuo	21. Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.							✓		✓		✓				
	Estímulos	22. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.							✓		✓		✓				
	Recompensa	23. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.							✓		✓		✓				
<b>Motivación y esfuerzo.</b> La capacidad de la organización para alentar y crear condiciones para un trabajo intenso, lo cual genera en los trabajadores un comportamiento positivo.	Entusiasmo	24. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.							✓		✓		✓				
	Realización	25. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.							✓		✓		✓				
	Identificación	26. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.							✓		✓		✓				

<p><b>Liderazgo de directivos.</b> Percepción de un manejo responsable, inteligente, alentador y don de mando de los directivos.</p>	Escucha	27. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.									✓		✓		✓		
	Apoyo	28. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.							✓		✓		✓				
	Incom-petencia	29. Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.								✓		✓		✓			



.....  
**Firma del evaluador**

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

**Nombre del instrumento:**

Escala multidimensional de clima organizacional (EDCO).

**Objetivo del instrumento:**

Evaluar la calidad de clima organizacional existente en una población.

**Dirigido a:**

Personal profesional de una empresa u organización.

**Apellidos y nombres del evaluador:**

..... HUACAC GARCIA, FERNANDO

**Grado académico del evaluador:**

..... DOCTOR EN EDUCACIÓN

**Valoración:**

Bueno	Regular	Malo
✓		

..... Fernando H

**Firma del evaluador**

### MATRIZ DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS

Título de la tesis:

Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo Sede Central SEDAPAR, 2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS					CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIA		
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems			Relación entre el ítems y la opción de respuesta	
									SI	NO	SI	NO	SÍ	NO		SI	NO
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> Es el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo en los niveles individual, interpersonal y organizacional. Estas percepciones influyen en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización.	<b>Satisfacción de los trabajadores</b> Grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos y cómo estos se sienten satisfechos con el logro de metas.	Satisfacción	1. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.								✓		✓		✓		
		Realización	2. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.						✓		✓		✓		✓		
		Disfrute	3. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.						✓		✓		✓		✓		
		Desagrado	4. Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.						✓		✓		✓		✓		
	<b>Autonomía en el trabajo</b> Sentimiento de independencia y libertad de elección en el trabajo	Libre elección	5. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.						✓		✓		✓		✓		
			6 Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.						✓		✓		✓		✓		



respetuosa y trato humano con los subordinados.	Apoyo	17. Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.							✓	✓	✓	✓		
	Indiferencia	18. El jefe trata con indiferencia a su personal.								✓	✓	✓		
	Injusticia	19. Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.								✓	✓	✓		
<b>Beneficios y recompensas.</b> La capacidad de la organización para buscar retribuir el trabajo con estímulos y recompensas que hacen sentir satisfecho al trabajador.	Incentivos	20. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.								✓	✓	✓		
	Beneficio mutuo	21. Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.							✓	✓	✓	✓		
	Estímulos	22. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.								✓	✓	✓		
	Recompensa	23. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.								✓	✓	✓		
<b>Motivación y esfuerzo.</b> La capacidad de la organización para alentar y crear condiciones para un trabajo intenso, lo cual genera en los trabajadores un	Entusiasmo	24. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.								✓	✓	✓		
	Realización	25. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.								✓	✓	✓		
	Identificación	26. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.							✓	✓	✓	✓		



	comportamiento positivo.																
<b>Liderazgo de directivos.</b> Percepción de un manejo responsable, inteligente, alentador y don de mando de los directivos.	Escucha	27. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.									✓		✓		✓		
	Apoyo	28. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.							✓		✓		✓				
	Incom- petencia	29. Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.									✓		✓		✓		

*Fernando*

.....  
**Firma del evaluador**

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

**Nombre del instrumento:**

Escala multidimensional de clima organizacional (EDCO).

**Objetivo del instrumento:**

Evaluar la calidad de clima organizacional existente en una población.

**Dirigido a:**

Personal profesional de una empresa u organización.

**Apellidos y nombres del evaluador.**

.....APAZA HUANCA JORGE MILTON.....

**Grado académico del evaluador.**

.....MAGISTER.....

**Valoración:**

Bueno	Regular	Malo
✓		

.....  
  
**Firma del evaluador**

### MATRIZ DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS

Título de la tesis:

Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo Sede Central SEDAPAR, 2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIA
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> Es el conjunto de percepciones subjetivas y socialmente compartidas que tienen los trabajadores de las características de la organización y el ambiente de trabajo en los niveles individual, interpersonal y organizacional. Estas percepciones influyen en el comportamiento y el desempeño del trabajador en la organización.	<b>Satisfacción de los trabajadores</b> Grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos y cómo estos se sienten satisfechos con el logro de metas.	Satisfacción	1. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.								✓		✓		✓		
		Realización	2. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.						✓		✓		✓		✓		
		Disfrute	3. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.								✓		✓		✓		
		Desagrado	4. Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.								✓		✓		✓		
	<b>Autonomía en el trabajo</b> Sentimiento de independencia y libertad de elección en el trabajo	Libre elección	5. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.								✓		✓		✓		
			6. Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.						✓		✓		✓		✓		

		Aporte	7. A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.								✓		✓		✓			
<b>Relaciones sociales</b> Desenvolvimiento en amistad, espontaneidad, comunicación y trabajo en equipo.	Socialización	8. Los trabajadores se llevan bien entre ellos.											✓		✓			
	Compañerismo	9. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.									✓		✓		✓			
	Confianza	10. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.											✓		✓			
<b>Unión y apoyo entre compañeros.</b> Comunicación, compromiso e integración entre los miembros de la organización, percepción de los trabajadores de que existe apoyo mutuo.	Acogida	11. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.											✓		✓			
	Trabajo en equipo	12. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.											✓		✓			
	Unión	13. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.												✓		✓		
		14. En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.												✓		✓		
<b>Consideración de directivos.</b> Percepción de que el superior otorga apoyo a los trabajadores, comunicación	Humanismo	15. El director trata a su personal de la manera más humana posible.											✓		✓			
	Respeto	16. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.											✓		✓			

respetuosa y trato humano con los subordinados.	Apoyo	17. Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.									✓		✓		✓		
	Indiferencia	18. El jefe trata con indiferencia a su personal.							✓		✓		✓		✓		
	Injusticia	19. Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.									✓		✓		✓		
<b>Beneficios y recompensas.</b> La capacidad de la organización para buscar retribuir el trabajo con estímulos y recompensas que hacen sentir satisfecho al trabajador.	Incentivos	20. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.									✓		✓		✓		
	Beneficio mutuo	21. Todos los trabajadores dentro de la organización tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.							✓		✓		✓		✓		
	Estímulos	22. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño.									✓		✓		✓		
	Recompensa	23. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.									✓		✓		✓		
<b>Motivación y esfuerzo.</b> La capacidad de la organización para alentar y crear condiciones para un trabajo intenso, lo cual genera en los trabajadores un	Entusiasmo	24. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.									✓		✓		✓		
	Realización	25. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.							✓		✓		✓		✓		
	Identificación	26. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.									✓		✓		✓		

	comportamiento positivo.										✓		✓		✓		✓	
	<b>Liderazgo de directivos.</b> Percepción de un manejo responsable, inteligente, alentador y don de mando de los directivos.	Escucha	27. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.										✓		✓		✓	
Apoyo		28. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.								✓			✓		✓			
Incompetencia		29. Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.												✓		✓		✓

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

**Nombre del instrumento:**

Cuestionario de desempeño laboral

**Objetivo del instrumento:**

Medir el desempeño laboral del personal profesional de una organización que ofrece servicios.

**Dirigido a:**

Personal profesional contratado.

**Apellidos y nombres del evaluador.**

..... APAZA HUANCA JORGE MILTON.....

**Grado académico del evaluador.**

..... MAGISTER .....

**Valoración:**

Bueno	Regular	Malo
✓		



.....  
**Firma del evaluador**

### MATRIZ DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS

Título de la tesis:

Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo Sede Central SEDAPAR, 2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACION Y/O SUGERENCIA	
				Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> Es la capacidad del personal para responder a las expectativas de la organización en cuanto a cantidad, calidad y el tiempo previstos, lo cual está mediado por las condiciones ambientales, interpersonales y la motivación intrínseca de los colaboradores internos.	<b>Orientación a los resultados</b> Es la percepción de que existe satisfacción por el trabajo concluido conforme a las expectativas de la organización.	Puntualidad	1. Termina su trabajo oportunamente.															
		Cumplimiento	2. Cumple con las tareas que se le encomienda.						✓		✓		✓		✓			
		Eficacia	3. Realiza un volumen adecuado de trabajo.								✓		✓		✓			
	<b>Calidad</b> Expresa las características internas del producto o servicio ofrecido, los cuales deben ser para la satisfacción del cliente externo.	Eficiencia	4. Evita cometer errores en el trabajo.								✓		✓		✓			
		Optimización	5. Hace uso racional de los recursos.						✓		✓		✓		✓			
		Calidad laboral	6. No requiere de supervisión frecuente.								✓		✓		✓			
	<b>Relaciones interpersonales</b> Se refiere al trato respetuoso y cordial que debe darse no sólo con la directiva, sino	Profesionalismo	7. Se muestra profesional en el trabajo.								✓		✓		✓			
		Respeto	8. Se muestra respetuoso y amable en el trato.								✓		✓		✓			
		Cortesía	9. Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros.						✓		✓		✓		✓			
		Orientación	10. Brinda una adecuada orientación a los clientes.								✓		✓		✓			



también con el resto del personal.	Armonía	11. Evita los conflictos dentro del equipo.								✓	✓		✓		✓		
<b>Iniciativa</b> Es la capacidad del personal para generar nuevos caminos favorables en la realización del trabajo encargado.	Creatividad	12. Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos.								✓	✓		✓		✓		
	Proactividad	13. Se muestra asequible al cambio.								✓	✓		✓		✓		
	Previsión	14. Se anticipa a las dificultades.								✓	✓		✓		✓		
	Resiliencia	15. Tiene gran capacidad para resolver problemas.								✓	✓		✓		✓		
<b>Trabajo en equipo</b> comprende la coordinación de voluntades y acciones en torno a un mismo objetivo.	Trabajo en equipo	16. Muestra aptitud para integrarse al equipo.								✓	✓		✓		✓		
	Identificación	17. Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.								✓	✓		✓		✓		
<b>Organización.</b> Comprende la capacidad de comunicar, planificar en vistas del cumplimiento de metas institucionales.	Planificación	18. Planifica sus actividades.								✓	✓		✓		✓		
	Cumplimiento de metas	19. Hace uso de los indicadores de logro previstos.								✓	✓		✓		✓		
	Cumplimiento	20. Se preocupa por alcanzar las metas.								✓	✓		✓		✓		



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

**Nombre del instrumento:**

Cuestionario de desempeño laboral.

**Objetivo del instrumento:**

Medir el desempeño laboral del personal profesional de una organización que ofrece servicios.

**Dirigido a:**

Personal profesional contratado.

**Apellidos y nombres del evaluador:**

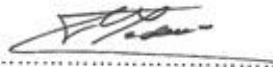
MEDINA REVILLA EUGENIO

**Grado académico del evaluador:**

MAGISTER

**Valoración:**

Bueno	Regular	Malo
✓		



.....  
**Firma del evaluador**

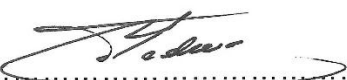
### MATRIZ DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS

**Título de la tesis:**

Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo Sede Central SEDAPAR, 2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIA
				Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> Es la capacidad del personal para responder a las expectativas de la organización en cuanto a cantidad, calidad y el tiempo previstos, lo cual está mediado por las condiciones ambientales, interpersonales y la motivación intrínseca de los colaboradores internos.	<b>Orientación a los resultados</b> Es la percepción de que existe satisfacción por el trabajo concluido conforme a las expectativas de la organización.	Puntualidad	1. Termina su trabajo oportunamente.								✓		✓		✓		
		Cumplimiento	2. Cumple con las tareas que se le encomienda.						✓		✓		✓		✓		
		Eficacia	3. Realiza un volumen adecuado de trabajo.								✓		✓		✓		
	<b>Calidad</b> Expresa las características internas del producto o servicio ofrecido, los cuales deben ser para la satisfacción del cliente externo.	Eficiencia	4. Evita cometer errores en el trabajo.								✓		✓		✓		
		Optimización	5. Hace uso racional de los recursos.						✓		✓		✓		✓		
		Calidad laboral	6. No requiere de supervisión frecuente.								✓		✓		✓		
	<b>Relaciones interpersonales</b> Se refiere al trato respetuoso y cordial que debe darse no sólo con la directiva, sino	Profesionalismo	7. Se muestra profesional en el trabajo.								✓		✓		✓		
		Respeto	8. Se muestra respetuoso y amable en el trato.								✓		✓		✓		
		Cortesía	9. Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros.						✓		✓		✓		✓		
		Orientación	10. Brinda una adecuada orientación a los clientes.								✓		✓		✓		

	también con el resto del personal.	Armonía	11. Evita los conflictos dentro del equipo.						✓		✓		✓		✓	
<b>Iniciativa</b> Es la capacidad del personal para generar nuevos caminos favorables en la realización del trabajo encargado.		Creatividad	12. Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos.								✓		✓		✓	
		Proactividad	13. Se muestra asequible al cambio.						✓		✓		✓			
		Previsión	14. Se anticipa a las dificultades.								✓		✓		✓	
		Resiliencia	15. Tiene gran capacidad para resolver problemas.								✓		✓		✓	
<b>Trabajo en equipo</b> comprende la coordinación de voluntades y acciones en torno a un mismo objetivo.		Trabajo en equipo	16. Muestra aptitud para integrarse al equipo.						✓		✓		✓		✓	
		Identificación	17. Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.								✓		✓		✓	
<b>Organización.</b> Comprende la capacidad de comunicar, planificar en vistas del cumplimiento de metas institucionales.		Planificación	18. Planifica sus actividades.								✓		✓		✓	
		Cumplimiento de metas	19. Hace uso de los indicadores de logro previstos.						✓		✓		✓		✓	
		Cumplimiento	20. Se preocupa por alcanzar las metas.								✓		✓		✓	



Firma del evaluador

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

**Nombre del instrumento:**

Cuestionario de desempeño laboral

**Objetivo del instrumento:**

Medir el desempeño laboral del personal profesional de una organización que ofrece servicios.

**Dirigido a:**

Personal profesional contratado.

**Apellidos y nombres del evaluador:**

HUACAC GARCÍA, FERNANDO

**Grado académico del evaluador:**

DOCTOR

**Valoración:**

Bueno	Regular	Malo
✓		

Fernando

**Firma del evaluador**

### MATRIZ DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS

**Título de la tesis:**

Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo Sede Central SEDAPAR, 2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIA
				Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> Es la capacidad del personal para responder a las expectativas de la organización en cuanto a cantidad, calidad y el tiempo previstos, lo cual está mediado por las condiciones ambientales, interpersonales y la motivación intrínseca de los colaboradores internos.	<b>Orientación a los resultados</b> Es la percepción de que existe satisfacción por el trabajo concluido conforme a las expectativas de la organización.	Puntualidad	1. Termina su trabajo oportunamente.								✓		✓		✓		
		Cumplimiento	2. Cumple con las tareas que se le encomienda.						✓		✓		✓		✓		
		Eficacia	3. Realiza un volumen adecuado de trabajo.								✓		✓		✓		
	<b>Calidad</b> Expresa las características internas del producto o servicio ofrecido, los cuales deben ser para la satisfacción del cliente externo.	Eficiencia	4. Evita cometer errores en el trabajo.								✓		✓		✓		
		Optimización	5. Hace uso racional de los recursos.								✓		✓		✓		
		Calidad laboral	6. No requiere de supervisión frecuente.						✓		✓		✓		✓		
	<b>Relaciones interpersonales</b> Se refiere al trato respetuoso y cordial que debe darse no sólo con la directiva, sino	Profesionalismo	7. Se muestra profesional en el trabajo.								✓		✓		✓		
		Respeto	8. Se muestra respetuoso y amable en el trato.								✓		✓		✓		
		Cortesía	9. Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros.						✓		✓		✓		✓		
		Orientación	10. Brinda una adecuada orientación a los clientes.								✓		✓		✓		

también con el resto del personal.	Amonía	11. Evita los conflictos dentro del equipo.									✓		✓		✓		
<b>Iniciativa</b> Es la capacidad del personal para generar nuevos caminos favorables en la realización del trabajo encargado.	Creatividad	12. Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos.									✓		✓		✓		
	Proactividad	13. Se muestra asequible al cambio.							✓		✓		✓		✓		
	Previsión	14. Se anticipa a las dificultades.									✓		✓		✓		
	Resiliencia	15. Tiene gran capacidad para resolver problemas.									✓		✓		✓		
<b>Trabajo en equipo</b> comprende la coordinación de voluntades y acciones en torno a un mismo objetivo.	Trabajo en equipo	16. Muestra aptitud para integrarse al equipo.									✓		✓		✓		
	Identificación	17. Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.							✓		✓		✓		✓		
<b>Organización.</b> Comprende la capacidad de comunicar, planificar en vistas del cumplimiento de metas institucionales.	Planificación	18. Planifica sus actividades.									✓		✓		✓		
	Cumplimiento de metas	19. Hace uso de los indicadores de logro previstos.							✓		✓		✓		✓		
	Cumplimiento	20. Se preocupa por alcanzar las metas.									✓		✓		✓		

*Fernando*

Firma del evaluador

## Anexo 07: Constancia de realización de estudio



Arequipa, 18 de octubre 2016

### **OFICIO N° 240-2016/S-31100**

Señor  
Carlos Alberto López Condori  
Presente

**REFERENCIA** : Expediente N° 264865-16

Es grato dirigirme a usted, en atención a su solicitud presentada con el Expediente N° 264865-16, en la que pide autorización para poder realizar el trabajo de investigación "Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo Sede Central SEDAPAR, 2016".

Mediante el presente comunico a usted que puede realizar el mencionado trabajo de investigación, del que, a su culminación, se servirá remitir una copia a este Departamento.

Sin otro particular me suscribo de usted

Atentamente,

  
  
**Abog. Luis Miguel Deza Oviedo**  
**Jefe Departamento de Personal**

LMDO/yrzdch



## Anexo 08: Base de datos

### a) Variable clima organizacional.

Id	Satisfacción de los trabajadores					Autonomía en el trabajo				Relaciones sociales				Unión y apoyo entre compañeros					Consideración de los directivos					Beneficios y recompensas					Motivación y esfuerzo				Liderazgo de los directivos				Total	
	1	2	3	4	Subtotal	5	6	7	Subtotal	8	9	10	Subtotal	11	12	13	14	Subtotal	15	16	17	18	19	Subtotal	20	21	22	23	Subtotal	24	25	26	Subtotal	27	28	29		Subtotal
1	3	3	4	2	14	2	3	1	6	3	3	3	9	4	3	2	3	12	3	3	2	3	3	14	2	1	1	1	5	4	4	4	12	3	2	3	8	80
2	4	4	3	4	13	1	3	2	6	3	3	4	10	1	3	3	5	12	3	3	1	3	2	14	4	2	1	4	11	4	3	3	10	2	2	2	8	84
3	4	4	4	1	17	3	3	5	11	5	5	3	13	4	5	4	5	18	3	5	3	1	1	21	1	2	1	1	5	5	5	5	15	5	5	3	13	113
4	3	4	4	3	14	4	4	2	10	4	4	4	12	4	4	3	3	14	4	4	2	3	2	17	1	2	1	1	5	4	3	4	11	4	3	3	10	93
5	2	2	4	3	11	1	1	2	4	4	3	2	9	3	3	4	4	14	3	3	3	2	3	16	2	1	1	3	7	3	4	4	11	4	4	4	10	82
6	3	3	2	3	11	2	2	2	6	3	3	3	9	3	3	3	2	11	3	2	4	4	5	12	4	2	5	3	14	3	3	4	10	2	3	2	9	82
7	4	3	4	1	16	4	3	4	11	4	4	3	11	4	4	4	4	16	4	4	4	2	1	21	1	2	1	2	6	4	4	5	13	4	4	3	11	105
8	2	2	3	3	10	4	4	4	12	3	3	3	9	2	2	3	2	9	2	2	3	2	4	13	1	2	1	1	5	3	3	3	9	4	3	4	9	76
9	3	3	3	3	12	2	2	2	6	4	4	4	12	3	4	4	4	15	3	3	3	3	2	16	2	3	3	2	10	2	3	4	9	2	3	2	9	89
10	3	3	3	2	13	3	4	3	10	3	3	2	8	3	2	3	3	11	3	3	3	3	3	15	3	3	2	3	11	3	3	5	11	3	3	2	10	89
11	3	3	3	2	13	4	4	3	11	3	3	2	8	3	3	3	3	12	3	3	3	2	2	17	4	4	4	3	15	3	3	2	8	3	3	2	10	94
12	3	3	3	2	13	3	4	3	10	3	3	2	8	3	4	4	3	14	3	3	3	2	2	17	3	3	3	2	11	2	3	4	9	2	3	2	9	91
13	3	3	4	2	14	3	4	3	10	3	3	2	8	2	3	3	3	11	3	3	3	2	2	17	2	2	2	2	8	3	3	4	10	2	3	2	9	87

14	3	4	4	3	14	2	2	2	6	2	2	2	6	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	9	83
15	3	3	3	4	11	3	3	2	8	3	2	2	7	3	2	3	3	11	2	3	3	3	3	14	2	2	2	2	8	3	3	3	9	3	3	3	9	77
16	3	3	3	3	12	2	3	3	8	3	4	2	9	4	3	4	2	13	4	4	4	2	2	20	3	3	3	3	12	3	3	4	10	4	4	3	11	95
17	4	3	3	3	13	2	4	4	10	3	3	4	10	4	4	4	5	17	5	5	5	2	1	24	2	3	2	2	9	3	3	4	10	5	5	1	15	108
18	4	4	4	2	16	2	1	2	5	3	3	3	9	2	2	3	4	11	3	4	3	2	1	19	1	1	1	1	4	3	3	2	8	3	4	2	11	83
19	4	4	4	1	17	4	4	5	13	5	5	5	15	4	4	4	4	16	5	5	5	1	1	25	3	3	4	4	14	4	4	4	12	5	5	5	11	123
20	2	3	2	3	10	2	3	3	8	2	3	2	7	3	3	2	3	11	2	3	3	3	2	15	2	2	3	3	10	2	3	4	9	5	4	3	12	82
21	2	2	3	1	12	4	5	3	12	4	4	4	12	5	5	4	5	19	5	5	2	1	1	22	1	2	2	1	6	4	4	4	12	5	5	1	15	110
22	4	3	4	3	14	5	2	4	11	4	5	4	13	4	4	4	5	17	5	5	4	2	1	23	5	5	5	3	18	4	4	4	12	4	5	3	12	120
23	3	3	3	3	12	3	4	3	10	4	3	3	10	3	4	3	4	14	4	4	3	2	1	20	3	3	3	3	12	3	3	4	10	4	3	3	10	98
24	3	3	2	4	10	4	4	3	11	4	4	4	12	3	4	3	4	14	2	4	4	3	1	18	4	4	4	3	15	4	4	3	11	4	4	2	12	103
25	3	2	3	3	11	4	2	3	9	3	2	3	8	3	2	2	2	9	3	4	2	3	3	15	1	2	1	1	5	3	3	3	9	4	2	2	10	76
26	1	2	3	2	10	1	2	3	6	2	1	2	5	3	2	1	2	8	3	2	1	2	3	13	2	1	2	1	6	2	3	2	7	1	2	3	6	61
27	3	3	2	5	9	3	3	2	8	4	3	4	11	3	3	2	3	11	3	2	3	5	5	10	4	3	4	3	14	3	3	3	9	2	2	2	8	80
28	4	4	3	2	15	5	3	3	11	4	3	3	10	2	3	3	4	12	5	4	3	2	2	20	3	3	2	2	10	3	4	4	11	3	4	3	10	99
29	3	3	3	1	14	3	3	3	9	3	3	3	9	3	2	3	4	12	4	4	3	1	1	21	3	3	3	2	11	3	3	3	9	4	4	1	13	98
30	3	1	3	4	9	2	3	2	7	4	4	2	10	2	3	4	4	13	2	4	3	2	5	14	1	1	1	1	4	3	3	4	10	4	4	3	11	78
31	4	3	3	3	13	4	3	4	11	4	4	4	12	3	4	4	4	15	4	4	4	2	2	20	1	3	1	3	8	4	3	4	11	4	4	2	12	102
32	3	3	3	3	12	2	3	2	7	4	4	4	12	4	4	4	4	16	3	3	3	3	1	17	3	3	2	2	10	3	3	3	9	3	3	3	9	92
33	3	3	3	4	11	2	2	3	7	3	3	2	8	2	3	2	3	10	3	3	2	2	2	16	2	2	2	2	8	3	4	4	11	2	2	2	8	79

34	2	3	3	4	10	3	2	2	7	3	2	2	7	2	3	3	3	11	3	3	3	3	1	17	2	2	3	2	9	3	3	4	10	2	2	3	7	78
35	3	2	3	4	10	2	2	3	7	3	3	3	9	2	2	3	3	10	3	4	2	2	2	17	1	2	2	2	7	3	3	4	10	3	4	2	11	81
36	3	2	3	3	11	2	2	3	7	3	3	3	9	3	2	3	3	11	3	4	3	2	2	18	2	2	2	2	8	3	3	4	10	3	3	2	10	84
37	2	2	3	4	9	3	2	3	8	4	3	3	10	3	3	4	3	13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	4	8	84
38	2	3	3	3	11	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	3	3	12	2	3	3	4	3	13	1	1	1	3	6	3	3	3	9	3	3	3	9	77
39	4	4	3	3	14	1	3	2	6	3	2	3	8	2	3	2	3	10	1	2	1	4	3	9	1	1	1	1	4	3	3	3	9	3	3	3	9	69
40	2	2	2	3	9	3	2	2	7	4	4	4	12	4	3	4	4	15	2	3	3	3	2	15	2	3	2	2	9	3	4	4	11	3	3	3	9	87
41	4	3	4	2	15	2	1	2	5	4	5	4	13	4	5	5	5	19	5	4	5	1	1	24	2	4	2	4	12	5	5	4	14	5	5	2	14	116
42	3	3	3	3	12	3	4	3	10	4	2	2	8	3	3	4	3	13	3	2	4	3	3	15	2	3	3	3	11	3	3	4	10	3	4	4	9	88
43	2	2	3	3	10	3	3	2	8	3	4	3	10	4	3	3	4	14	3	3	3	4	2	15	2	3	2	2	9	3	3	4	10	3	3	4	8	84
44	4	4	3	2	15	2	2	2	6	4	4	4	12	4	4	2	2	12	2	4	2	2	2	16	4	2	2	1	9	2	2	2	6	2	2	1	9	85
45	3	3	4	3	13	3	3	2	8	3	3	2	8	3	3	3	3	12	3	3	3	2	1	18	2	3	2	2	9	3	3	3	9	3	3	3	9	86
46	3	2	3	3	11	2	2	2	6	3	3	3	9	3	2	2	2	9	3	3	2	3	3	14	1	1	1	1	4	3	3	4	10	2	1	4	5	68
47	3	2	3	3	11	2	2	2	6	3	3	3	9	4	3	3	3	13	3	3	2	3	3	14	1	1	1	1	4	3	3	4	10	2	1	4	5	72
48	3	4	3	3	13	1	2	3	6	3	3	2	8	3	3	2	3	11	3	3	3	2	3	16	1	1	1	1	4	3	3	4	10	2	1	4	5	73
49	3	5	4	2	16	1	2	1	4	4	2	2	8	3	2	4	4	13	1	2	2	4	3	10	1	1	1	2	5	4	3	2	9	3	2	2	9	74
50	3	5	4	2	16	1	3	1	5	4	2	3	9	3	2	4	3	12	1	2	2	4	3	10	1	1	1	2	5	3	3	2	8	3	2	4	9	74
51	2	2	2	4	8	1	1	3	5	3	3	2	8	2	2	2	3	9	2	2	1	3	2	12	1	1	1	2	5	3	3	3	9	4	4	4	10	66
52	2	2	2	4	8	1	1	3	5	3	3	2	8	2	2	2	3	9	2	3	1	3	2	13	1	1	1	1	4	2	2	2	6	3	3	3	9	62
53	3	3	3	3	12	4	4	4	12	4	4	3	11	2	3	3	4	12	3	3	3	2	2	17	1	3	2	1	7	3	3	3	9	2	2	4	6	86

54	2	3	2	4	9	1	2	3	6	3	3	2	8	2	2	2	3	9	2	4	2	3	2	15	1	1	1	1	4	3	3	3	9	2	2	4	6	66
55	4	4	3	3	14	3	3	3	9	3	3	2	8	3	3	3	3	12	2	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	9	86
56	1	1	1	4	5	1	1	2	4	3	3	2	8	3	3	1	1	8	1	1	3	5	4	8	1	2	1	2	6	1	3	3	7	1	1	5	3	49
57	3	3	3	3	12	3	3	2	8	2	3	3	8	2	3	3	3	11	3	2	2	3	3	13	3	3	3	2	11	3	3	3	9	5	5	2	14	86
58	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	1	17	3	2	2	2	9	3	3	3	9	5	5	2	14	91
59	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	4	3	10	4	3	4	9	88
60	3	1	4	3	11	4	4	4	12	3	3	3	9	3	3	3	3	12	2	3	2	5	3	11	1	1	1	1	4	4	4	4	12	3	2	3	8	79
61	2	2	3	3	10	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	2	3	3	4	4	12	1	1	1	1	4	3	3	4	10	3	3	4	8	74
62	1	1	1	1	8	1	3	1	5	1	1	1	3	1	1	1	1	4	1	1	3	3	1	13	1	1	1	3	6	3	3	3	9	3	2	3	8	56
63	3	4	4	1	16	4	4	3	11	4	4	4	12	5	4	4	5	18	3	3	3	2	2	17	1	2	3	2	8	5	5	5	15	3	3	3	9	106
64	4	3	4	4	13	3	3	4	10	4	4	3	11	5	4	4	4	17	4	3	2	4	2	15	1	2	1	5	9	4	4	5	13	4	3	4	9	97
65	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	3	3	10	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	1	1	1	1	4	3	3	3	9	3	3	2	10	81
66	4	4	3	2	15	1	3	3	7	3	2	3	8	3	3	4	4	14	3	3	3	3	3	15	1	3	1	1	6	3	3	3	9	3	3	3	9	83
67	3	3	2	1	13	3	2	2	7	3	3	2	8	2	3	1	3	9	2	3	1	2	1	15	1	1	1	1	4	4	4	5	13	4	1	4	7	76
68	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	2	16	3	3	2	1	9	3	3	3	9	3	3	3	9	85
69	3	4	4	1	16	4	4	3	11	4	4	4	12	5	4	4	4	17	3	3	3	2	2	17	1	2	3	1	7	3	3	4	10	3	3	3	9	99
70	4	4	3	2	15	1	3	3	7	3	3	3	9	3	3	4	3	13	3	3	3	3	3	15	2	3	1	1	7	4	4	5	13	4	1	4	7	86
71	3	2	1	3	9	1	3	1	5	3	3	3	9	2	3	2	2	9	1	1	1	4	4	7	1	1	1	1	4	3	1	2	6	1	1	4	4	53
72	2	2	3	3	10	2	2	3	7	2	2	2	6	2	2	1	2	7	3	3	2	2	2	16	1	2	1	2	6	2	3	3	8	3	3	2	10	70
73	3	2	1	3	9	3	1	4	8	1	1	3	5	3	3	2	3	11	3	3	1	4	4	11	1	1	1	2	5	2	3	3	8	3	3	2	10	67

74	3	3	3	3	12	2	2	2	6	3	3	3	9	3	4	4	4	15	3	4	3	3	4	15	2	3	2	2	9	3	3	3	9	2	3	3	8	83
75	3	3	3	2	13	4	3	3	10	3	3	3	9	4	4	4	3	15	2	3	3	4	2	14	2	3	2	3	10	4	4	4	12	4	3	2	11	94
76	3	4	4	3	14	4	4	4	12	3	3	3	9	3	4	4	4	15	4	4	4	2	2	20	3	4	3	3	13	3	3	3	9	3	3	3	9	101
77	2	3	2	4	9	3	3	2	8	2	2	2	6	3	2	2	2	9	3	3	3	1	1	19	3	2	2	2	9	2	3	2	7	3	3	4	8	75
78	3	3	3	3	12	3	3	2	8	4	4	3	11	4	3	4	4	15	2	3	3	3	2	15	4	2	2	3	11	3	3	3	9	3	3	4	8	89
79	4	4	4	1	17	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	4	16	4	5	4	1	1	23	4	4	3	3	14	5	5	5	15	4	4	4	10	122
80	4	4	4	3	15	3	1	3	7	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	3	3	2	18	3	3	3	3	12	3	3	4	10	4	4	3	11	101
81	4	3	3	3	13	2	2	2	6	4	3	2	9	3	3	4	3	13	2	3	2	4	2	13	2	2	2	4	10	3	3	4	10	3	3	3	9	83
82	2	3	3	4	10	3	3	2	8	3	3	3	9	3	3	3	2	11	2	3	3	3	3	14	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	9	82
83	1	2	4	3	10	2	3	3	8	4	3	3	10	2	3	5	5	15	5	5	4	2	3	21	2	2	2	3	9	3	3	4	10	3	2	2	9	92
84	2	3	3	3	11	3	3	3	9	4	3	3	10	3	3	4	3	13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	11	3	3	3	9	4	3	4	9	87
85	3	3	3	3	12	4	3	2	9	4	3	4	11	4	4	4	4	16	4	3	5	3	2	19	1	2	2	2	7	3	2	3	8	4	3	3	10	92
86	3	2	2	2	11	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	3	2	9	2	3	2	3	3	13	2	2	1	3	8	2	3	3	8	3	3	3	9	70
87	3	3	3	3	12	2	3	4	9	3	4	5	12	4	4	5	4	17	3	2	3	3	2	15	2	2	2	2	8	2	2	2	6	4	3	3	10	89
88	2	2	3	3	10	3	3	3	9	4	3	3	10	3	3	4	4	14	3	4	4	2	2	19	3	3	3	3	12	4	4	3	11	2	3	3	8	93
89	3	3	2	3	11	4	4	4	12	3	4	4	11	3	3	4	3	13	2	2	2	4	2	12	1	1	1	1	4	3	3	3	9	2	3	3	8	80
90	5	5	5	2	19	3	4	3	10	4	3	4	11	5	5	4	4	18	4	5	4	1	1	23	3	4	3	3	13	4	4	4	12	4	4	1	13	119
91	4	4	4	4	14	2	3	3	8	3	2	3	8	3	4	3	4	14	4	4	4	4	2	18	2	4	5	4	15	3	4	4	11	4	4	2	12	100
92	3	3	3	4	11	3	3	4	10	4	3	3	10	4	3	4	4	15	3	4	4	4	3	16	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	9	92
93	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	4	3	3	3	16	3	3	1	1	8	3	3	3	9	2	2	3	7	82

94	3	3	2	4	10	3	4	2	9	5	4	5	14	5	4	4	3	16	2	2	3	5	4	10	3	3	3	2	11	3	3	3	9	2	2	3	7	86
95	4	4	3	3	14	4	4	4	12	4	4	3	11	4	3	4	3	14	3	3	3	4	3	14	1	4	3	3	11	3	4	3	10	3	3	3	9	95
96	4	4	3	3	14	2	3	3	8	4	4	3	11	4	4	3	3	14	3	4	3	3	3	16	2	3	2	2	9	3	3	3	9	2	3	4	7	88
97	3	3	3	3	12	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	5	4	17	4	4	4	2	2	20	3	3	3	4	13	4	4	4	12	4	4	3	11	108
98	3	3	3	3	12	4	4	3	11	4	3	4	11	4	3	3	3	13	4	4	3	2	2	19	3	3	3	4	13	3	3	3	9	3	3	3	9	97

b) Variable desempeño laboral.

Id	Sexo	Edad	Situac. laboral	Orientación a los resultados				Calidad					Relaciones interpersonales					Iniciativa					Trabajo en equipo			Organización				Total
				1	2	3	Subtotal	4	5	6	7	Subtotal	8	9	10	11	Subtotal	12	13	14	15	Subtotal	16	17	Subtotal	18	19	20	Subtotal	
1	1	2	2	4	4	4	12	4	3	4	5	16	5	5	3	3	16	5	4	4	5	18	4	5	9	4	4	5	13	84
2	1	3	2	5	5	4	14	4	4	2	4	14	5	4	4	4	17	4	3	4	4	15	4	4	8	4	4	5	13	81
3	1	3	2	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	4	3	4	14	4	4	8	4	4	4	12	78
4	1	2	2	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	3	9	60
5	1	3	2	4	4	4	12	3	4	4	4	15	4	5	5	4	18	3	3	4	4	14	4	4	8	3	3	4	10	77
6	2	2	2	3	3	2	8	3	2	3	2	10	2	3	4	3	12	2	4	2	3	11	3	4	7	4	4	3	11	59
7	1	3	2	4	4	4	12	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	5	4	9	4	4	5	13	92

8	1	2	2	3	4	4	11	4	4	3	3	14	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	3	3	6	3	3	3	9	70
9	1	2	2	5	3	3	11	3	2	4	5	14	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	10	5	5	5	15	90
10	1	3	2	5	5	3	13	4	4	3	5	16	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	10	5	5	5	15	94
11	1	2	2	5	5	3	13	4	4	3	5	16	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	10	5	5	5	15	94
12	1	2	2	5	3	5	13	5	2	2	5	14	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	10	5	5	5	15	92
13	1	2	2	3	3	5	11	5	3	2	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	3	7	5	5	5	15	88
14	1	3	2	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	3	9	60
15	2	2	2	4	4	4	12	4	4	5	5	18	4	4	4	5	17	5	5	4	5	19	4	5	9	4	4	5	13	88
16	1	1	3	4	4	3	11	4	4	4	4	16	4	4	1	4	13	3	3	3	3	12	2	5	7	3	3	3	9	68
17	1	1	1	3	4	4	11	4	3	3	4	14	4	4	4	5	17	5	3	3	4	15	5	5	10	3	4	4	11	78
18	1	2	1	4	5	4	13	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	10	5	4	5	14	95
19	2	1	3	4	4	3	11	3	3	3	3	12	5	5	4	5	19	5	5	3	4	17	5	5	10	3	3	4	10	79
20	2	2	1	2	3	4	9	3	4	2	2	11	3	3	4	3	13	4	5	5	4	18	4	3	7	4	5	5	14	72
21	2	2	1	4	4	3	11	4	4	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	10	5	5	5	15	94
22	1	1	3	4	5	4	13	5	4	3	5	17	5	5	4	4	18	5	4	5	4	18	3	4	7	4	4	5	13	86
23	1	2	2	4	4	3	11	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	3	4	7	5	4	5	14	84
24	1	3	2	4	4	3	11	3	4	4	4	15	3	4	4	4	15	3	3	3	4	13	4	4	8	3	4	4	11	73
25	2	2	3	4	4	3	11	4	4	2	4	14	5	5	4	5	19	3	5	3	4	15	3	3	6	4	3	4	11	76
26	2	2	1	3	4	3	10	4	3	4	3	14	4	3	4	3	14	4	3	4	3	14	4	3	7	4	3	4	11	70
27	2	2	2	2	2	2	6	1	1	2	1	5	1	1	1	2	5	1	2	1	1	5	1	1	2	2	2	1	5	28

28	2	1	3	3	4	3	10	4	3	4	4	15	4	4	3	5	16	3	2	3	4	12	3	3	6	4	3	4	11	70
29	1	2	3	4	5	3	12	5	5	2	5	17	4	4	3	4	15	4	5	4	4	17	3	4	7	4	2	5	11	79
30	2	2	2	5	5	3	13	5	5	4	4	18	5	5	4	5	19	4	4	3	4	15	4	4	8	4	4	4	12	85
31	1	1	3	4	4	4	12	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	12	81
32	1	2	2	4	4	3	11	4	3	4	3	14	4	4	4	4	16	3	3	3	3	12	4	4	8	3	3	4	10	71
33	1	2	2	4	3	4	11	4	4	3	2	13	4	4	4	4	16	3	2	4	5	14	4	4	8	4	4	4	12	74
34	1	3	2	5	4	4	13	5	4	5	5	19	5	5	4	3	17	4	3	5	4	16	3	5	8	5	5	5	15	88
35	2	3	2	4	4	4	12	4	3	2	4	13	4	4	4	4	16	3	4	3	4	14	4	4	8	4	4	4	12	75
36	1	2	2	4	4	4	12	4	3	2	4	13	4	4	4	3	15	4	3	4	4	15	4	4	8	4	4	4	12	75
37	1	2	2	5	5	5	15	5	2	3	4	14	4	4	5	3	16	3	5	5	4	17	4	5	9	5	5	5	15	86
38	2	3	2	3	3	4	10	5	5	4	5	19	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15	3	4	7	4	3	5	12	79
39	1	2	2	3	4	4	11	2	1	3	4	10	4	4	4	4	16	4	5	3	4	16	4	5	9	3	4	4	11	73
40	1	3	2	4	4	4	12	4	4	5	5	18	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	12	83
41	1	2	2	4	4	3	11	5	5	3	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	12	80
42	1	2	2	3	4	3	10	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	8	4	3	4	11	75
43	2	2	2	3	3	4	10	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	3	4	4	4	15	3	3	6	3	2	3	8	69
44	1	3	2	3	3	3	9	3	3	3	3	12	4	4	4	4	16	3	3	2	2	10	3	4	7	4	2	3	9	63
45	1	3	2	3	4	3	10	4	3	3	3	13	4	4	4	4	16	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	3	9	66
46	2	2	2	3	4	1	8	4	3	2	4	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	12	73
47	1	2	2	3	4	1	8	4	3	2	4	13	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17	4	4	8	4	4	5	13	75



48	2	3	2	3	4	1	8	4	3	2	4	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	12	73
49	2	3	2	4	4	5	13	5	5	4	5	19	4	4	4	5	17	5	5	4	4	18	5	4	9	3	4	5	12	88
50	2	2	2	4	4	5	13	5	5	4	4	18	4	4	5	5	18	5	3	4	4	16	5	4	9	3	4	5	12	86
51	1	3	2	2	2	1	5	2	2	2	2	8	5	5	5	5	20	4	2	2	2	10	3	3	6	3	2	3	8	57
52	1	3	2	2	2	1	5	2	2	2	2	8	5	5	5	5	20	4	2	2	2	10	3	3	6	3	2	3	8	57
53	1	3	2	4	3	3	10	4	4	2	3	13	4	4	4	3	15	3	3	4	3	13	4	4	8	4	3	4	11	70
54	1	3	2	4	3	3	10	4	4	1	5	14	5	5	5	3	18	3	4	3	5	15	5	5	10	3	3	4	10	77
55	2	3	2	4	3	4	11	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	12	79
56	1	2	2	3	4	5	12	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	3	4	3	5	15	5	5	10	4	3	4	11	87
57	1	2	2	3	3	3	9	3	4	4	5	16	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	10	5	5	5	15	90
58	1	2	2	3	3	4	10	4	4	4	5	17	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	10	5	5	5	15	92
59	1	2	2	4	5	3	12	5	4	4	5	18	4	4	4	4	16	5	4	3	4	16	4	4	8	3	4	4	11	81
60	1	2	2	3	3	3	9	3	4	3	4	14	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	3	9	62
61	2	3	2	4	4	4	12	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	5	5	10	5	5	5	15	94
62	1	2	2	3	5	5	13	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	3	3	1	3	10	3	3	6	3	3	3	9	78
63	1	3	2	5	5	4	14	4	4	1	5	14	5	5	5	4	19	4	4	5	5	18	5	4	9	5	4	4	13	87
64	1	2	2	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	10	5	5	5	15	100
65	1	2	2	4	4	2	10	4	4	4	5	17	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	4	12	82
66	1	1	2	4	5	5	14	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	3	4	4	15	4	4	8	5	4	5	14	91
67	1	3	2	4	4	4	12	4	5	1	5	15	5	5	5	5	20	3	4	4	4	15	4	4	8	4	3	4	11	81

68	1	3	2	5	4	3	12	1	2	1	4	8	4	4	4	4	16	2	3	4	4	13	4	4	8	4	4	4	12	69
69	1	3	2	3	3	3	9	4	4	5	5	18	3	5	5	5	18	5	5	4	5	19	4	5	9	5	5	5	15	88
70	2	3	2	4	4	4	12	4	5	1	4	14	4	4	4	4	16	3	3	4	4	14	4	4	8	4	4	4	12	76
71	2	2	2	2	1	3	6	4	3	3	2	12	2	3	3	2	10	3	1	1	3	8	3	3	6	2	2	3	7	49
72	2	2	2	4	4	4	12	4	3	3	4	14	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	4	4	8	4	4	4	12	77
73	1	3	2	4	4	4	12	4	3	3	4	14	4	4	3	4	15	3	4	4	4	15	4	4	8	4	4	4	12	76
74	2	3	2	3	3	3	9	3	3	3	4	13	4	4	4	4	16	3	4	3	4	14	4	4	8	3	3	4	10	70
75	1	2	2	4	4	4	12	2	3	2	4	11	5	4	5	4	18	4	4	4	4	16	5	4	9	4	4	5	13	79
76	1	2	2	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	3	9	60
77	2	2	2	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	8	4	3	4	11	79
78	1	3	2	5	5	4	14	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	4	5	9	5	5	5	15	94
79	1	2	2	4	4	5	13	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	4	4	4	5	17	5	5	10	5	5	5	15	89
80	1	3	2	4	4	4	12	4	4	3	4	15	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	5	5	10	4	4	4	12	80
81	1	2	2	4	4	3	11	3	3	4	4	14	5	5	5	4	19	4	4	3	4	15	4	4	8	4	4	4	12	79
82	1	2	2	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	3	9	60
83	2	2	2	5	5	3	13	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	4	4	3	3	14	4	4	8	4	4	4	12	81
84	2	2	2	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	3	9	60
85	2	1	1	5	5	3	13	5	4	3	5	17	5	5	3	5	18	5	5	4	4	18	5	4	9	3	3	4	10	85
86	1	3	2	4	4	3	11	5	4	4	5	18	5	5	5	5	20	3	3	3	4	13	4	4	8	4	3	4	11	81
87	2	1	3	3	4	3	10	3	2	4	4	13	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15	3	4	7	4	4	4	12	73

88	1	3	2	4	4	3	11	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	3	3	3	3	12	4	4	8	4	4	4	12	74
89	1	2	2	3	3	2	8	2	2	2	2	8	3	3	3	3	12	1	1	2	2	6	2	2	4	2	2	1	5	43
90	2	1	3	4	4	4	12	4	4	4	5	17	4	5	4	5	18	4	5	4	5	18	5	4	9	4	4	4	12	86
91	2	1	3	4	4	4	12	4	4	4	5	17	5	4	4	5	18	4	5	4	4	17	4	4	8	3	4	3	10	82
92	1	4	3	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	3	9	60
93	1	1	3	3	3	3	9	4	4	4	4	16	4	5	4	5	18	4	5	4	5	18	5	4	9	4	4	5	13	83
94	2	1	3	3	4	3	10	4	4	3	3	14	5	5	4	5	19	3	3	3	3	12	4	4	8	2	2	4	8	71
95	2	1	3	4	4	4	12	5	4	3	4	16	4	4	4	4	16	4	3	3	3	13	4	4	8	3	4	4	11	76
96	2	1	3	4	4	3	11	5	4	4	5	18	5	5	4	5	19	3	4	3	4	14	5	5	10	3	3	4	10	82
97	2	1	3	4	4	3	11	3	4	4	5	16	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16	4	4	8	3	3	4	10	80
98	2	1	3	3	4	3	10	3	3	3	3	12	4	3	3	3	13	3	3	3	3	12	3	3	6	3	3	3	9	62