



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**AUTORA:**

Mgtr. Estela Noemí Aguilar Calero

**ASESOR:**

Dr. Luis Alberto Núñez Lira

**SECCIÓN:**

Ciencias empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del talento humano

**LIMA – PERÚ**

**2019**



**DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS**

EL / LA MAESTRO (A): **AGUILAR CALERO, ESTELA NOEMI**

Para obtener el Grado Académico de *Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad*, ha sustentado la tesis titulada:

**GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS, COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y RELACIONES INTERPERSONALES EN LA MUNICIPALIDAD DE PUENTE PIEDRA, 2018**

Fecha: 16 de enero de 2019

Hora: 11:00 a.m.

**JURADOS:**

**PRESIDENTE:** Dr. Mitchell Alarcón Díaz

Firma: .....

**SECRETARIO:** Dr. Alejandro Sabino Menacho Rivera

Firma: .....

**VOCAL:** Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobar por mayoría*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....  
.....  
.....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

**Dedicatoria**

A mi familia, que supo comprenderme en mis aspiraciones profesionales y me dieron todo el apoyo, a pesar de mis largas ausencias del hogar.

A todos aquellos que me estiman y me incentivaron a seguir aprendiendo y explorando nuevos horizontes de aprendizaje en la gestión pública.

**Agradecimiento**

Expreso mi gratitud a todos los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, en especial al Dr. Luis Alberto Núñez Lira, asesor y consejero que me guio en el logro de esta investigación.

Al personal directivo y servidores públicos de la Municipalidad de Puente Piedra, por su apoyo y darme todas las facilidades en la culminación de este trabajo de investigación.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Estela Noemí Aguilar Calero, estudiante del programa de Doctorado en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 07941559, con la tesis titulada "Gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018".

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, febrero del 2018

Estela Noemí Aguilar Calero

DNI. 07941559

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos sección de postgrado de la Universidad César Vallejo para optar el grado de Doctora en Gestión Pública y gobernabilidad, presento el trabajo de investigación correlacional denominado: “Gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018”.

La investigación tiene la finalidad de demostrar si la gestión de procesos administrativos y el compromiso organizacional inciden en las relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra, año 2018.

La presente investigación está dividida en ocho capítulos: En el capítulo I Introducción: incluye realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, así como la formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos. Capítulo II Método: considera diseño de investigación, variables, operacionalización, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, métodos de análisis de datos y aspectos éticos. Capítulo III, Resultados. Capítulo IV, Discusión. Capítulo V, Conclusión. Capítulo VI, Recomendaciones. Capítulo VII, Referencias bibliográficas y Anexos, los mismos que incluyen instrumentos, validación de los instrumentos, matriz de consistencia, constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ y otras evidencias.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora.

## Índice

	Pág.
Carátula	ii
Página del Jurado	iii
Dedicatoria	
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Resumo	xiv
<b>I. Introducción</b>	
1.1 Realidad Problemática	16
1.2 Trabajos previos	19
1.3 Teorías relacionadas al tema	22
1.4 Formulación del problema	48
1.5 Justificación del estudio	49
1.6 Hipótesis	51
1.7 Objetivos	52
<b>II. Método</b>	
2.1 Diseño de investigación	55
2.2 Variables, operacionalización	56
2.3 Población y muestra	58
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	59
2.5 Métodos de análisis de datos	63
2.6 Aspectos éticos.	64
<b>III. Resultados</b>	<b>66</b>
<b>IV. Discusión</b>	<b>80</b>

<b>V. Conclusiones</b>	<b>85</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>87</b>
<b>VII. Referencias</b>	<b>90</b>
<b>Anexos:</b>	<b>95</b>
Anexo 1: Artículo Científico	
Anexo 2: Matriz de Consistencia	
Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos	
Anexo 4: Certificados de Validación de Instrumentos	
Anexo 5: Base de datos y resultados de prueba de confiabilidad	
Anexo 6: Base de datos y resultados de contrastación de hipótesis	



## Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Componentes e indicadores del compromiso organizacional.	39
Tabla 2	Variable gestión del proceso administrativo.	56
Tabla 3	Variable. relaciones interpersonales	57
Tabla 4	Variable. compromiso organizacional	57
Tabla 5	Población de trabajadores de la MDPP.	58
Tabla 6	Validez de contenido de los instrumentos de investigación	62
Tabla 7	Prueba piloto mediante alfa de Cronbach de las variables estudiadas.	62
Tabla 8	Distribución de frecuencias y porcentaje de la gestión del proceso administrativo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.	66
Tabla 9	Distribución de frecuencias y porcentaje de compromiso organizacional en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.	67
Tabla 10	Distribución de frecuencias y porcentaje de relaciones interpersonales en la municipalidad de Puente Piedra, 2018.	68
Tabla 11	Distribución de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de proceso administrativo en la municipalidad de Puente Piedra 2018.	69
Tabla 12	Distribución de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de compromiso organizacional en la municipalidad de Puente Piedra 2018.	70
Tabla 13	Distribución de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra 2018.	71
Tabla 14	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales en la municipalidad de Puente Piedra, 2018.	72
Tabla 15	Bondad de ajuste de la hipótesis general	72
Tabla 16	Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la gestión de procesos administrativos, compromiso	73

	organizacional y relaciones interpersonales de los trabajadores de la municipalidad de Puente Piedra, 2018.	
Tabla 17	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales en la municipalidad de Puente Piedra, 2018.	74
Tabla 18	Bondad de ajuste de la hipótesis general	74
Tabla 19	Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales de los trabajadores de la municipalidad de Puente Piedra, 2018.	75
Tabla 20	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales en la municipalidad de Puente Piedra, 2018.	75
Tabla 21	Bondad de ajuste de la hipótesis general	76
Tabla 22	Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales de los trabajadores de la municipalidad de Puente Piedra, 2018.	76
Tabla 23	Determinación del ajuste de los datos para el modelo de gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales en la municipalidad de Puente Piedra, 2018.	77
Tabla 25	Bondad de ajuste de la hipótesis general	77
Tabla 26	Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinaria de la gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales de los trabajadores de la municipalidad de Puente Piedra, 2018.	77

## Índice de figuras

		Pág.
Figura 1	Gráfica de frecuencia del nivel de gestión del proceso administrativo en la municipalidad de Puente Piedra, 2018.	66
Figura 2	Gráfica de frecuencias del nivel de proceso administrativo en la municipalidad de Puente Piedra, 2018.	67
Figura 3	Gráfico de frecuencias del nivel de gestión del proceso administrativo en la municipalidad de Puente Piedra, 2018	68
Figura 4	Gráfico de frecuencias de las dimensiones del proceso administrativo en la municipalidad de Puente Piedra, 2018	69
Figura 5	Gráfico de frecuencias de las dimensiones del compromiso organizacional en la municipalidad de Puente Piedra, 2018	70
Figura 6	Gráfico de frecuencias de las dimensiones de las relaciones interpersonales en la municipalidad de Puente Piedra, 2018	71

## Resumen

La tesis “Gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018”, tuvo como problema general ¿Cómo la gestión de procesos administrativos y el compromiso organizacional inciden en las relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra, año 2018? y como objetivo general: Demostrar si la gestión de procesos administrativos y el compromiso organizacional inciden en las relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra, año 2018

La investigación realizada es de enfoque cuantitativo y el método adoptado es el hipotético deductivo, asimismo es de tipo básica y de nivel causal; mientras el diseño es no experimental y de corte transversal. La población estuvo conformada por 453 trabajadores y la muestra adoptada fue de tipo probabilística, siendo seleccionada 208 trabajadores. La confiabilidad de los cuestionarios se midió con el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose para procesos administrativos (0.965), compromiso organizacional (0.940) y, las relaciones interpersonales (0.910); en tanto la validez fue verificada por juicio de expertos de la UCV.

De acuerdo con el diseño de investigación, el análisis de los datos se ajustó al uso de regresión logística ordinal, con el cual se demostró que la gestión de procesos administrativos y el compromiso organizacional inciden en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la municipalidad de Puente Piedra, 2018, puesto que en la prueba de hipótesis el pseudo R cuadrado cuyo resultado de Cox y Snell fue igual a 0,650 la dependencia más estable fue el coeficiente de Nagalkerke, donde se mostró que las relaciones interpersonales se explica por un 88.1% de la gestión de procesos administrativos y el compromiso organizacional, comprobándose de este modo la hipótesis general.

*Palabras claves:* procesos administrativos, compromiso organizacional, relaciones interpersonales, comunicación, barreras de las relaciones interpersonales.

## Abstract

The thesis "Management of administrative processes, organizational commitment and interpersonal relationships in the Municipality of Puente Piedra, 2018", had as a general problem how the management of administrative processes and organizational commitment affect interpersonal relationships in the Municipality of Puente Piedra, year 2018? and as a general objective: Demonstrate if the management of administrative processes and organizational commitment affect interpersonal relationships in the Municipality of Puente Piedra, 2018

The research carried out is of a quantitative approach and the adopted method is the hypothetical deductive, it is also of a basic type and of a correlational level; while the design is non-experimental and cross-sectional. The population consisted of 453 workers and the sample adopted was probabilistic, with 208 workers selected. The reliability of the questionnaires was measured with the Cronbach's Alpha coefficient, obtaining for administrative processes (0.965), organizational commitment (0.940) and, interpersonal relationships (0.910); while the validity was verified by expert judgment of the UCV.

According to the statistical analysis carried out, a partial correlation of organizational commitment and interpersonal relationships was obtained by eliminating the administrative process management effect ( $r_{y1.3} = .414$ ,  $p = .000$ ) and partial correlation of management of administrative processes and interpersonal relationships eliminating the effect of organizational commitment ( $r_{y2.3} = .712$ ,  $p = .000$ ), demonstrating the incidence of management of administrative processes and organizational commitment on interpersonal relationships in the Municipality of Puente Piedra.

*Keywords:* administrative processes, organizational commitment, interpersonal relationships, communication, barriers of interpersonal relationships.

## Resumo

A tese "Gerenciando, comprometimento organizacional administrativa e relações interpessoais no município de Puente Piedra, 2018" teve um problema geral Como gerenciar processos administrativos e comprometimento organizacional afetar as relações interpessoais no município de Puente Piedra, ano de 2018? e como objetivo geral: Demonstrar se a gestão dos processos administrativos e o comprometimento organizacional afetam as relações interpessoais no Município de Puente Piedra, 2018

A pesquisa realizada é de abordagem quantitativa e o método adotado é o hipotético dedutivo, assim como o tipo básico e o nível causal; enquanto o design é não-experimental e transversal. A população foi composta por 453 trabalhadores e a amostra adotada foi probabilística, com 208 trabalhadores selecionados. A fiabilidade do questionário foi medida com um rendimento de alfa Cronbach para processos administrativos (0965), comprometimento organizacional (0940), e as relações (0910); enquanto a validade foi verificada por julgamento pericial da UCV.

De acordo com o projeto de pesquisa, análise dos dados foi ajustado para meio de regressão logística ordinal, com o qual foi mostrado que a gestão dos processos administrativos e comprometimento organizacional afetar as relações interpessoais dos trabalhadores no município de Puente pedra, 2018, como na hipótese testar o pseudo resultante Cox e Snell era igual a 0,650 dependência mais estável foi o coeficiente Nagalkerke, onde foi mostrado que as relações interpessoais explica 88,1% do quadrado R- gestão de processos administrativos e comprometimento organizacional, comprovando a hipótese geral.

*Palavras-chave:* processos administrativos, comprometimento organizacional, relações interpessoais, comunicação, barreiras das relações interpessoais.

## **I. Introducción**

### **1.1. Realidad problemática**

El Municipio de Puente Piedra, requiere prestar un servicio de calidad al ciudadano, siendo importante para ello que el personal que trabaja en dicha dependencia del estado, brinde un servicio de calidad y promueva buenas prácticas de atención al ciudadano. Sin embargo, en la Municipalidad de Puente Piedra, los empleados en su mayoría demuestran con su trabajo que la gestión de procesos administrativos no satisface totalmente a los vecinos por la falta de una adecuada orientación de los empleados. Asimismo, por el factor tiempo se produce la demora para solucionar los problemas constituyendo esto una falta de compromiso organizacional al manifestar cierta indiferencia y desgano en el desarrollo de sus funciones no logrando optimizar su jornada de trabajo. De la misma forma la percepción de las relaciones interpersonales expresa individualismo de modo que todos quieren ser protagonistas sin considerar que un logro es gracias al esfuerzo de todos y de un trabajo en equipo.

En ese sentido, se evidencian actitudes de indiferencia y mal trato a los ciudadanos puentepedrineros, no se establece la orientación adecuada a los ciudadanos en sus derechos y responsabilidades, entre otros, porque con su trabajo no se articulan las funciones administrativas de cada área para optimizar el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), lo que demuestra un escaso conocimiento de las funciones que deben realizar los servidores públicos de la comuna de Puente Piedra con la finalidad de mejorar la cadena de valor en los procesos administrativos que se expresan y que dan lugar a buenas prácticas. Esto no se percibe plenamente, porque el personal que trabaja en el Municipio es nuevo y recién se halla compenetrado con sus tareas.

El mundo actual está atravesado por la globalización a escala global, la base sintomática de este fenómeno lo constituyó el Consenso de Washington (1989) toda vez que sentó las bases de ese nuevo orden económico y desde entonces se ha ido operando una mayor interdependencia entre las naciones del orbe. Esto significó también el paso del Estado burocrático a un Estado gerencial o llamado también modelo pos burocrático, que sentó los fundamentos de la gestión pública hacia un Estado eficiente. El modelo gerencial dentro de la administración pública



significó poner énfasis en resultados e impacto, de la misma manera la flexibilidad en los procedimientos para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno cambiante; pero sobre todo poner más interés en la evaluación de desempeño de los servidores públicos para poner en valor la misión, visión y valores fundamentales con que se rigen las instituciones públicas del Estado. Mientras en relación al campo de los recursos humanos, implicó la desregulación, la flexibilidad laboral, tercerización entre otros. A partir del período 1994 – 2000 la Nueva Gestión Pública se abre paso en los Estados de los países desarrollados y en vías de desarrollo. Resultado de ello, la administración de la calidad y el mejoramiento continuo desarrollado por Crosby (1987), Peters y Waterman(1984) adquieren un sentido reflexivo en los procesos administrativos de las organizaciones públicas para brindar una mejor atención al ciudadano. Bajo esta premisa la Nueva Gestión Pública adquirió preeminencia en Nueva Zelanda, Australia, Inglaterra y Estados Unidos, destacando el aporte de Barzelay (2003), emprendiéndose con ello la modernización y reforma del Estado.

Los fundamentos del paradigma posburocrático se iniciaron tíbiamente en todo el mundo. Pero será con el gobierno de Fujimori (1990) que se dio inicio a un conjunto de reformas que tenían por objeto reorganizar la administración pública. Sin embargo, estas reformas como supuso la reducción del personal administrativo como resultado de la privatización de las empresas estatales y la reforma de organismos específicos concebidos para el apalancamiento de las medidas neoliberales (Indecopi, Sunarp. Foncodes, entre otros); sin embargo, estas medidas no se profundizaron porque se produjo el autogolpe de Fujimori (1992) y la reorganización de la administración pública quedó trunca.

En el año 1996 se quiso retomar la reforma de la administración pública, con la dación del D.L. N° 834, denominado Ley Marco de la Modernización de la Administración Pública, que creó el Programa de Modernización de la Administración Pública, siendo un paso importante para la modernización de la gestión del estado sustentado en dos aspectos sustanciales: La primera, obtención de mayores niveles de eficiencia y, segunda, una mejor atención a los ciudadanos. En este marco, los servidores públicos están al servicio del ciudadano. Fijándose

un rol más efectivo a los procesos administrativos para viabilizar tanto la misión como la visión de los organismos del Estado y hacer que las políticas públicas satisfagan las necesidades de los ciudadanos, para el cual es importante el compromiso organizacional de los servidores públicos. De allí que adquiera relevancia el enfoque tridimensional del compromiso organizacional. Según Meyer y Allen (1997) citado por Ruiz de Alba (2013) se señala tres tipos de variables: “organizacionales, personales y del entorno” (p. 70). Así, los procesos administrativos y el compromiso organizacional, desde una visión del paradigma posburocrático, representó un salto importante para dar impulso a las relaciones interpersonales en los organismos del Estado, siendo su eje principal la comunicación con el objetivo de compartir metas institucionales.

Por ello, para obtener un resultado final acorde con las políticas públicas es importante tener en cuenta los insumos, procesos, productos resultado intermedio y resultado final. En buena cuenta, considerar la planificación estratégica, programática y operativa. Sin embargo ello no basta, es preciso la ejecución, razón por el cual se hace necesario incidir en los procesos administrativos, fundamentalmente optimizarlos de modo que permita a los servidores públicos brindar un mejor servicio, mejorar las estructuras internas de las dependencias públicas del Estado y en ese proceso generar nuevas y mejores buenas prácticas orientadas a mejorar el servicio de calidad de las instituciones públicas expresado en mejores resultados, pero al mismo tiempo satisfacer con una buena atención a los ciudadanos.

De allí que se ponga natural énfasis en promover la gestión de los procesos administrativos, que implica no solo optimizar divisiones, departamentos, áreas, secciones, oficinas, entre otros, sino fundamentalmente dar un valor agregado al servidor público, desarrollando en aquel el compromiso organizacional, con miras a socializar merced a las relaciones interpersonales el nuevo credo posburocrático cuyo eje central es la gestión por procesos orientada al servicio del cliente, esto es una mejor atención al ciudadano. Por ello que, desde el propio Estado, se haya puesto interés en mejorar la productividad del propio servidor público a través del servicio civil SERVIR, medida que busca hacerse extensivo al conjunto de los

servidores públicos de las instituciones subnacionales como es el caso de las municipalidades.

## **1.2 Trabajos previos**

En la revisión de antecedentes, relacionados a la investigación se presentan estudios nacionales e internacionales:

### **1.2.1 Trabajos previos nacionales**

Albarrán (2015) sustentó la investigación *Estrategias gerenciales y las relaciones interpersonales que reciben los docentes del posgrado en gestión pública de la Universidad César Vallejo – Lima Norte, 2013*. Tesis de doctorado por la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”, Lima. El objetivo de la investigación estuvo centrado en fundamentar la existencia de una relación entre las estrategias gerenciales y las relaciones interpersonales que perciben los docentes de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo – Lima Norte, 2013. La finalidad de la investigación fue básica, con un diseño correlacional, la población fue similar a la muestra siendo de 145 docentes que estudiaron Maestría en Gestión Pública, asimismo se utilizó la técnica de la encuesta y el cuestionario. En dicho estudio el investigador formuló como hipótesis alterna que las estrategias gerenciales se relacionan significativamente, con las relaciones interpersonales de los docentes del Posgrado en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo – Lima Norte, 2013, la misma que al ser contrastada mediante la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman ( $r = .790$ ,  $p = .000 < .05$ ) el cual indica que es positiva y de magnitud fuerte. Toda vez que el valor  $p$  es significativa, por tanto se rechaza la hipótesis nula. Demostrándose la relación directa entre estrategias gerenciales y las relaciones interpersonales que reciben los docentes del Posgrado en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo – Lima Norte 2013.

Zegarra (2014) disertó la tesis *Compromiso organizacional en el personal de salud del hospital de San Juan de Lurigancho*. El estudio tuvo se centró en describir el marketing interno y establecer una relación con el compromiso organizacional del personal de salud (médicos y enfermeras) del Hospital de San Juan de

Lurigancho. La finalidad de la investigación fue básica y un diseño correlacional centrado en determinar la relación entre las variables de estudio, para tal efecto consideró una muestra de 155 profesionales a quienes aplicó sendos instrumentos de recolección de datos referentes al estudio. Los resultados del estudio demostraron la existencia de una correlación positiva y significativa mediante la prueba Rho de Spearman siendo  $r = .77$ ; mientras las correlaciones de las dimensiones de marketing interno fueron: Desarrollo y compromiso organizacional ( $r = .37$ ), contratación y retención de los empleados y compromiso organizacional ( $r = .40$ ), adecuación al trabajo y compromiso organizacional ( $r = .59$ ) y comunicación interna y compromiso organizacional ( $r = .65$ ). La conclusión relevante del estudio, señala que existen correlaciones positivas entre ambas variables, situándose fundamentalmente en el nivel medio, el cual deja la tarea pendiente de mejorar los aspectos del marketing interno para que se exprese en un compromiso organizacional que garantice una atención oportuna y cálida del paciente.

Vallejos (2014) en su estudio *La cultura organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad del Centro Poblado de Miramar-2014*, el autor se propuso como objetivo establecer la relación entre cultura organizacional y compromiso organizacional. El diseño de la investigación fue descriptiva correlacional, mientras la población fue de 30 trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado de Miramar. De modo que la muestra fue de tipo censal. La relación que estableció el investigador fue de índole comparativa en términos de percepciones, encontrando en el nivel bueno una relación entre cultura organizacional y compromiso organizacional de 21.21% y 22.22%, respectivamente; mientras en el nivel regular, la relación fue de 34.8% y 38.82, respectivamente; y, en el nivel malo, la relación fue 15.48% y 7.22%, respectivamente. De modo que se puede afirmar la existencia de una relación directa, afirmando que a una cultura débil, el compromiso es bajo y ante una cultura fuerte el compromiso es alto; de manera que en la Municipalidad de Miramar, se detectó una cultura regular, siendo el compromiso también regular por parte de los trabajadores. Por tanto, la conclusión que cabe destacar es que al relacionar las variables materia de estudio se determinó que la cultura organizacional y compromiso organizacional están relacionados de manera positiva, permitiendo

colegir que si se mejora la cultura organizacional, mejorará el compromiso organizacional de los trabajadores hacia su centro laboral.

Arce y Malvas (2014) con su tesis *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la IE Manuel González Prada de Huari – 2013*, se plantearon como objetivo determinar la existencia de relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales. La finalidad de la investigación fue básica y de nivel descriptivo, considerando para ello un diseño no experimental, de tipo transversal-correlacional. El estudio lo realizó con una muestra no probabilística de 48 trabajadores entre directivo, jerárquico, docente y administrativos, de modo que su muestra fue censal. La evidencia recogida mediante un cuestionario de 35 ítems, se constató mediante el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach (.944, excelente confiabilidad). Los resultados pusieron de manifiesto que entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales del personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari existe una alta correlación ( $= .790^{**}$ ,  $p = .000$ ). Estos resultados permitieron sugerir la adopción de decisiones y la creación de estrategias para mejorar el entorno laboral en el que se desenvuelven los trabajadores.

### **1.2.2 Trabajos previos internacionales**

Espinoza (2014) disertó el trabajo *Análisis del grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la institución educativa Omaira Sánchez Garzón*. El propósito del estudio consistió en determinar el grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la unidad de análisis. Por el carácter de la medida de la investigación es cuantitativa, y por su finalidad básica, en tanto la población fue de 128 y comprendió al personal directivo, docentes, auxiliares, personal administrativo y un asistente, lo que condujo a la selección de una muestra de 60 personas. La conclusión relevante del estudio fue que se ha diagnosticado la problemática en la institución educativa a través de la aplicación estudio e interpretación de la encuesta encontrándose que el 61% tiene serias deficiencias en relación al manejo de la comunicación interna, la misma que acrecienta el deterioro de las relaciones humanas.

Cortina (2014) sustentó el trabajo de tesis *El rol mediador del compromiso entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de contact centers*. El objetivo de dicho trabajo fue explorar qué tanto el compromiso organizacional media la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia, lo que permitió obtener datos que orienten la gestión preventiva y correctiva de altos niveles de rotación de personal en empresas de servicio de *contact center* de la ciudad de Medellín. El estudio consistió en hacer una validez de constructo mediante la aplicación de ecuaciones estructurales.

Alvarado (2013) presentó su estudio Evaluación de la gestión de riesgos a los desastres en los procesos administrativos en la educación universitaria superior por la Universidad del Istmo. El objetivo de esta investigación consistió en evaluar la gestión de riesgos a los desastres en los procesos administrativos en la educación universitaria superior. Por el carácter de la medida del estudio fue cuantitativa, finalidad básica y un diseño descriptivo correlacional. La población considerada fue de 103 personas y la muestra fue de 82 personas seleccionadas, mientras la técnica de recolección de datos fue la encuesta y se utilizó como instrumento el cuestionario. En la conclusión el principal hallazgo que se recalca es que un 84.1 % de los encuestados desconocen el contenido del Plan de Emergencia a pesar que existe dicho instrumento, por ello se acepta la hipótesis nula que dice: La evaluación de la gestión de riesgos a los desastres no es conocida en los procesos administrativos de la Educación Universitaria Superior.

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

#### **1.3.1 Gestión del Proceso administrativo**

En toda organización se da el proceso administrativo donde cada función administrativa (planeación, organización, dirección y control) se articulan entre sí de manera recíproca y permiten una adecuada gestión, siguiendo los lineamientos jurídicos-administrativos que le permiten regular y optimizar sus resultados y lograr de esta manera una mejor atención, que en el plano de la gestión público es servir al ciudadano. De manera que el ritmo continuo y armónico de las funciones administrativas unidas entre sí como los eslabones de una cadena es lo que da

valor agregado y permite al mismo tiempo cumplir con los objetivos de la organización (Chiavenato, 1999).

Doctrinariamente el proceso administrativo se halla fundamentado en los aportes de la Nueva Gestión Pública y jurídicamente en el marco legal que constituye la Constitución Política del Estado (1993), la Ley N° 27680 que facultó la Reforma Constitucional del capítulo XIV del Título IV sobre descentralización, de este modo que en el Artículo 194 se establece que “Las Municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno local. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia” Es decir, sobre la base del marco jurídico inherente a las funciones, que le compete desarrollar su actividad administrativa. A esto se debe agregar la Ley N° 27972 “Nueva Ley Orgánica de Municipalidades” en cuyo Artículo 4° referente a los órganos de los gobiernos locales, se señala que “Son órganos de gobierno local las municipalidades provinciales y distritales. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el consejo municipal y la alcaldía”. Esto quiere decir que el Consejo Municipal es el órgano normativo y fiscalizador, es decir asumen la función de control; en tanto la alcaldía como órgano ejecutivo, con las funciones y atribuciones que les señala la ley. Esta estructura de funcionamiento está regida además por el Artículo 26° referente a la administración municipal, y por los contenidos en la Ley N° 27444, Ley de Procedimientos Administrativos.

### **Definición de gestión**

Desde una mirada etimológica la palabra gestión proviene del latín *gestio, gestionis*, ambos términos al estar compuesta del término *gestus* (hecho, concluido) alude a la expresión realizado o terminado. Es decir, aquello que se consiguió o logró. En cambio, como participio del verbo *gerere* (hacer, gestionar, llevar a cabo). En otros términos, destaca el acto de poner en marcha, realizar algo. Mientras el sufijo *-tio* (-ción = acción y efecto). Esto es hacer y conseguir algo. De aquí se desprende el término gestionar.

Por su parte el Diccionario de la lengua española (2014) establecer que la palabra gestión proviene del latín *gestio, -ōnis*. La primera acepción significa

"acción y efecto de gestionar"; mientras la segunda quiere decir "acción y efecto de administrar". Al centrarse en el término gestionar derivado de gestión, tiene tres acepciones: (1) Llevar adelante una iniciativa o un proyecto; (2) ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo; y, (3) manejar o conducir una situación problemática. Entonces una primera noción que se colige de gestión es iniciar y obtener un resultado para la organización. En cambio, gestionar implicaría, decisiones concretas y prácticas para echar andar la organización. De manera que la noción de gestión conduce a dos acepciones: La primera, basada en un *corpus* teórico que amerita un conocimiento científico y disciplinario del que se nutre la gestión para obtener resultados óptimos; y, desde una connotación práctica, es decir la acción previamente meditada para lograr resultados, en otras palabras que requiere de la técnica administrativa para conseguir resultados efectivos, por tanto está referido de manera concreta a la conducción práctica y la conquista de logros cuantitativos y cualitativos para la organización.

Desde una perspectiva práctica en el *Gower Handbook on Management* (1988, p. 12) citado por Ortún (1995) se define gestión como el "conseguir que las cosas se hagan a través de las personas" (p. 1). Ello supone capacidad de liderazgo y articulación de voluntades de los colaboradores en torno de un objetivo organizacional. Es decir, consiste en articular los diversos objetivos personales a los objetivos de la organización. Mientras Milgrom y Roberts (1992, p. 25) citado por Ortún (1995) refiere consiste en "coordinar y motivar a las personas de una organización para conseguir unos objetivos" (p. 1). Aquí también se destaca en los mismos términos la consecución de los objetivos, esto es poseer una visión que dirige el propósito. Es decir, clarificado el objetivo en todos los colaboradores, son ellos lo que con su trabajo lo materializan. Aunque esta perspectiva es práctica, no obstante, tiene un fundamento teórico que le brinda la Administración, a través de teorías administrativas que tal como lo resume Molina (2011) están divididas de acuerdo al énfasis, así como a los enfoques principales que asumen.

Esta manera de observar la gestión también es defendida por Ortún (1995) cuando señala que "Gestión refiere, según el contexto, tanto una práctica (gestión



con minúscula) como un conjunto de disciplinas (Gestión con mayúscula). Se considera la gestión como práctica y como disciplina, con particular atención al papel de la economía” (p. 1). Es decir, la gestión es, en otras palabras, la confluencia recíproca de la teoría y la práctica que se ha ido adquiriendo en el plano de la organización, como resultado de la consecución de objetivos por parte de un determinado grupo de personas, en la que cada experiencia de éxito es replicada y mejorada de manera continua, sirviendo de aporte al corpus teórico sobre el que descansa la Administración.

Bolívar y García (2014) señalan por su parte que “se entiende por gestión las acciones, operaciones y actividades específicas realizadas por una persona o un grupo humano, con el objeto de lograr unos resultados de la manera más eficiente y eficaz” (p. 38). Se da por sentado entonces que dichas acciones son producto del establecimiento de objetivos por la organización y que además obedecen a sus propias necesidades.

### **Definición de gestión pública**

Ortún (1995) sostiene que “Gestión pública es gestión con las limitaciones derivadas del carácter público del cometido” (p. 1).

Asimismo, en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República publicada en el diario El Peruano (2002) se señala en la novena disposición final que corresponde a definiciones básicas, el concepto de gestión pública, indicándose que “Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo” (p. 226893).

Bolívar y García (2014) señala un concepto más amplio de gestión pública argumentando lo siguiente:

La gestión pública es el proceso de articular estratégicamente las acciones de una organización estatal a su misión y objetivos, de

acuerdo con las prioridades fijadas en el Plan Nacional de Desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones que se reflejan en el presupuesto aprobado para la respectiva vigencia fiscal. (p. 39).

Para estos autores, la gestión pública implica poner en acción los objetivos institucionales, previamente establecidos por el Estado Nacional en sus dependencias y orientada a lograr las prioridades.

Por su parte Idea Internacional y Asociación Civil Transparencia (2008) sostiene lo siguiente:

La gestión pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos. (p. 14).

Para esta institución la gestión pública también es concebida como la puesta en práctica de los objetivos establecidos por el Estado a través de su gobierno central y que instruye a los servidores públicos a cumplir con dichos objetivos.

Un aspecto importante que implica poner en acción las decisiones adoptadas por los entes gubernamentales para el logro de los objetivos es que dicha decisión está precedida no solo de una articulación de las funciones administrativas, sino que es la política pública la que dirige de principio a fin el proceso administrativo que ejecutan los servidores públicos y cuyo propósito es servir a la ciudadanía. Sin embargo, muchas veces la contradicción entre la ejecución de las decisiones y los resultados no son efectivos, produciéndose un desbalance que indica que la gestión no ha sido efectiva por parte de los gestores.

### **Definición de proceso administrativo**

Según Robbins y Coulter (2014, p. 242) definieron proceso de administración estratégica como un “procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias”.

Por su parte Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2005, p. 13) conciben “el proceso administrativo, como una serie de actividades independientes de que se vale la administración para el ejercicio de las cinco funciones de planificar, organizar, dotar el personal, dirigir y controlar”.

Del mismo modo, la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (2005) define el proceso administrativo “como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa” (parr. 3), de este modo se alude a las cuatro fases aceptadas universalmente: planeación, organización, dirección y control que al interactuar entre sí da lugar al proceso administrativo. La articulación óptima de estas fases ha configurado un modelo que ha permitido estandarizar la función del administrador (FCA, 2005, parr. 2). De esta forma, este modelo constituye la base de la práctica administrativa.

Por su parte Chiavenato (1999) refiere que son las funciones del administrador (planeación, organización, dirección y control) que “en conjunto forman el proceso administrativo; por separado, planeación, organización, dirección y control son funciones administrativas”. (p. 227).

Desde que Fayol (1916) señalara las bases del proceso administrativo la Administración se ha ido enriqueciendo tanto en el plano teórico como práctico. Por ello cabe destacar el aporte de Ortún (1995, p. 4) cuya sistematización de las mejoras en la gestión durante el siglo XX, se inició con el aporte de la Escuela clásica que se inició a principios de siglo XX en el que se destacaba los principios universales de eficiencia, conocido como proceso administrativo, hasta la gestión japonesa en el que se consideró los sistemas de control de calidad implicando a las personas. Pero estas mejoras se dieron en la gestión corporativa privada a escala

global, empecinada en la lucha por el control de los mercados mundiales esgrimiendo la calidad como elemento intrínseco no solo al bien, producto o servicio que ofrecían, sino también al conjunto de procesos que revolucionaron los sistemas productivos tradicionales, teniendo como eje central la calidad. Será en la década de los 90, con el influjo de la globalización neoliberal, y el cambio del rol del Estado, el que permitió una nueva redefinición de la gestión pública al amparo del modelo Nueva Gestión Pública (NGP) que se comenzó a implementar en la gestión pública teniendo como fundamento el paradigma posburocrático (Barzelay, 1998).

### **Gestión del proceso administrativo**

Al establecer los autores consultados acerca de lo que significa gestión, dado que coinciden en señalar que se trata de un conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo, y, por otro lado, señalarse que el proceso administrativo es la consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa.

Sobre la base de estas dos definiciones se colige entonces que el Estado a través del Poder Ejecutivo, pone en marcha la gestión del proceso administrativo a escala nacional, estableciendo un conjunto de acciones indicadas en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, denominado Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, que de acuerdo a lo dispuesto por el CEPLAN a través de la directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional N° 026-2017/CEPLAN/PCD, está orientado a brindar un mejor servicio a la ciudadanía y lograr con ello un mejor bienestar para todos sus ciudadanos.

Los lineamientos generales que alumbran la gestión del proceso administrativo tal como se señala en la Guía de planeamiento institucional (2017) consiste en lo siguiente:

De acuerdo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la gestión pública está orientada al logro de resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo

del país. Tiene cinco pilares: (i) políticas públicas, planes estratégicos y operativos, (ii) presupuesto por resultados, (iii) gestión por procesos, (iv) servicio civil meritocrático, y (v) seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento. (p, 9).

Es decir, es la política de Modernización del Estado, plasmada por el Poder Ejecutivo a través de los servidores públicos, la que se encarga de promover la gestión pública orientándola al bienestar de los ciudadanos, para el cual la Presidencia del Consejo de Ministros ha establecido cinco columnas fundamentales que permiten brindar una mejor atención al ciudadano. En buena cuenta, significa poner en práctica la gestión del proceso administrativo, en las instituciones nacionales y subnacionales del Estado peruano.

### **Modelos de gestión**

Entender la gestión pública es optar por la Nueva Gestión Pública como modelo hegemónico en la administración pública, merced a la expansión de la globalización neoliberal, que introdujo todos los concretos de la teoría administrativa aplicados con éxito en el sector privado, es decir en las corporaciones multinacionales, haciéndose extensivo luego en los Estados nacionales con la implementación de las reformas del Estado. Este proceso que se inició en la década de los 90 del siglo pasado, significó el paso del paradigma burocrático al paradigma posburocrático en lo que se refiere a la administración pública.

### **Nueva Gestión Pública**

Según Bolívar y García (2014) concibe la Nueva Gestión Pública (NGP) como:

Movimiento de reforma del sector público, basado en el mercado como modelo de relación política y administrativa, cuyo sustento doctrinario está fundamentado en la opción pública, la teoría del agente principal, la gerencia de calidad total y la economía de costos de transacción. Categorías políticas como votante, burócrata, representante electo y grupo de análisis, están basados en tal modelo de mercado. (p. 350).

En el Perú, la reforma del Estado se inició en 1990 con el primer gobierno de Alberto Fujimori y estuvo enfocado en tres aspectos: (a) La reducción de personal, (b) la reforma de los organismos específicos, y (c) la reorganización de la administración pública. Los dos primeros se lograron en el lapso de 1990-1991, mientras el tercero, se truncó merced al autogolpe de Estado perpetrado por Fujimori en el año 1992. (Campodónico, 2007). Sin embargo, hubo intentos fallidos de modernización de la administración pública como lo sucedido en 1995 a través de la Ley Marco de Modernización de la Administración Pública (DL 834), pero la compulsa política impidió que se llevara a cabo y nuevamente fracasó este segundo intento.

Sin embargo, en el año 2002 coincidente con el gobierno de Alejandro Toledo se aprobó la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado con la Ley N° 27658, cuya finalidad del proceso de modernización de la gestión del Estado era lograr los máximos niveles de eficiencia del aparato estatal con el propósito de lograr una mejor atención ciudadana, siendo necesario para ello priorizar y optimizar el uso de los recursos públicos. Para tal efecto el objetivo que se proponía alcanzar era un Estado: (a) Al servicio de la ciudadanía, (b) Con canales efectivo de participación ciudadana, (c) Descentralizado y desconcentrado, (d) Transparente en su gestión, (e) Con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados, y (f) Fiscalmente equilibrado. (El Peruano, 2002, p. 216537).

Luego en el año 2013, en el gobierno de Ollanta Humala se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública a través del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, constituyéndose en instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, fijando visión, principios y lineamientos “para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país” (El Peruano, 2013, p. 485766).

Longo (2000) citado por Bolívar y García (2014) sostiene que la Nueva Gestión Pública está “clasificada dentro de varios modelos, entendiendo por modelo un compendio de valores, políticas e instrumentos que generan una propuesta de

intervención que sirve para diagnosticar la realidad y expresar posibles soluciones”. (p. 357).

### **El modelo eficientista**

Según Bolívar y García (2014) la base teórica de este modelo reside en el *management* científico y técnico sistematizado a principios del siglo XX a partir del trabajo en las cadenas de montaje. Este sistema se hizo luego extensivo a la maquinaria estatal para dirigir a la burocracia “a través de la medida exhaustiva de recursos, procesos y resultados, la planificación estricta de actividades y el dimensionamiento óptimo de los recursos” (p. 357). En este modelo se ponen en práctica herramientas como la medición y evaluación del rendimiento, sistemas de análisis presupuestarios y control, reingeniería de procesos administrativos, mejora en la distribución de los recursos humanos, entre otros, adquiriendo una flexibilidad de acuerdo con los flujos y reflujos de las crisis periódicas que tuvo que enfrentar el Estado.

### **Modelo contractualista**

Según Bolívar y García (2014) tiene como base doctrinal el “modelo de la organización divisional de la gran empresa y las teorías económicas de la organización basadas en la relación principal-agente”. (p. 358). Esto significa que el Estado es el elemento principal, el que se encarga de la planificación y dirección, pero para lograr los objetivos establecidos, requiere de operadores a los que se denomina agentes quienes se van a encargar de la ejecución de la política trazada, a los que se le denomina productor. Bolívar y García (2014) afirman que este modelo sustituye la “coordinación jerárquica por la coordinación contractual con competencia entre proveedores que dispondrían de autonomía de gestión. Esto favorece la adaptación a los entornos específicos de los diferentes centros de actividad pública” (p. 358).

### **Modelo servicial**

Este modelo es el reflejo del auge de las empresas de servicio, cuya doctrina se basó en la cultura organizacional. Como se sabe las empresas de servicios pusieron énfasis en la gestión de los intangibles organizativos (la cultura, el

conocimiento) y la reivindicación de la gestión relacional no jerárquica (redes, alianzas y relaciones con proveedores y clientes), como clave de eficacia y eficiencia (Bolívar y García, 2014, p. 358).

Este nuevo sustrato teórico ha dado lugar en el plano de la administración pública a una mejor relación con los ciudadanos, hecho que ha conllevado a modernización de la ventanilla, la renovación de los puntos de encuentro que no ahonda en la mejora del modelo institucional.

### **Dimensiones del proceso administrativo**

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 29) sostiene que la tarea principal de los gerentes es convertir los insumos en resultados de manera efectiva. No obstante para lograrlo se presentan un conjunto de enfoques, como por ejemplo la escuela del comportamiento humano que se centra en las relaciones interpersonales, la escuela de la teoría de las decisiones se concentra en el estudio del conjunto de decisiones, la escuela de los sistemas sociales toma como referencia el estudio de las interacciones sociales, entre otros.

En este estudio, el enfoque que se adoptó en el presente estudio es de la tarea administrativa que se vale de las funciones gerenciales como es planeación, organización, dirección y control (Chiavenato, 1999).

### **Planeación**

Según Chiavenato (1999) señaló que “la planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirse” (p. 228). Esta función tiene por responsabilidad establecer los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos. Es decir, se encarga de definir la misión, expresar los objetivos estratégicos, así como detallar los planes para alcanzarlos, del mismo modo es responsable de programar las actividades que han de servir de escalones para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.



Es en otras palabras, proyectarse al futuro partiendo del presente, así la planeación constituye el puente entre el presente y el futuro de la organización que solo la acción administrativa es factible de hacerlo realidad.

El aspecto fundamental de la planeación es establecer los objetivos organizacionales y sobre esta base señalar las políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas. (Chiavenato, 1999, p. 230) Es identificar la misión, los objetivos estratégicos y planes para lograr el éxito de la organización. Esto es, consiste en determinar los tres niveles de planeación, vale decir, estratégica, táctica y operacional.

### **Organización**

Es la segunda función administrativa y componente fundamental del proceso administrativo. Consiste en dividir el trabajo, agrupar de manera lógica las actividades, designar personas para su ejecución, asignar recursos y coordinar los esfuerzos. De esta forma, se evita el conflicto y la confusión en el trabajo, de modo que permite optimizar con libertad la especialización, dar efectividad a las actividades y hacer eficaz las actividades asignándolas a personas específicas para realizar las tareas.(Chiavenato, 1999, p. 236).

### **Dirección**

Representa la tercera función administrativa del proceso administrativo. Según Chiavenato (1999, p. 237) consiste en “poner en acción y dinamizar la empresa”. Esto es ponerla en marcha, dinamizando su estructura a través de las personas (recursos humanos). La dirección es el arte de dirigir los esfuerzos hacia un propósito común mediante la comunicación, el liderazgo y la motivación.

### **Control**

Es la cuarta función administrativa del proceso administrativo y está concebida para definir los patrones de desempeño, monitorear el desempeño, comparar el desempeño con los estándares y emprender la acción correctiva para asegurar el logro de los resultados.

Las funciones administrativas al interrelacionarse e interactuar de manera dinámica garantiza que la organización se oriente al logro de sus objetivos estratégicos, tácticos y operacionales. En la institución educativa también se manifiestan las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) y adquieren relevancia cuando se articulan entre sí para dar curso al proceso administrativo.

Por tanto, la teoría administrativa que sustenta el presente estudio es la neoclásica, mientras que el modelo administrativo lo constituye la Administración Por Objetivos (APO) o también denominada la Administración Por Resultados, cuyo representante fue Drucker (1954). Es decir, se basó en el enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados, esto es en los fines de la organización.

### **La administración por Objetivos**

Es el modelo administrativo basado en la teoría neoclásica cuyo principal representante fue Peter Drucker (1954). Este modelo postula, de acuerdo con Schelh (1962) y Odiorne (1965) citado por Chiavenato (1999, p. 405) “equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación, descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la autoevaluación, proporcionar mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles”. El aspecto sustancial de este modelo residió en estimular la iniciativa de las áreas, a través de la descentralización de las decisiones y la administración por resultados. De manera que cada área apeló a su propia creatividad para lograr los resultados.

Este modelo administrativo tuvo mucho éxito en las grandes corporaciones transnacionales norteamericanas, bajo las prerrogativas de los siguientes características: (a) Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente general y el gerente de área; (b) establecimiento de objetivos para cada departamento o posición; (c) interrelación de los objetivos departamentales; (d) énfasis en la medición y el control de los resultados; (e) evaluación, revisión y modificación continuas de los planes; (f) participación activa de los ejecutivos; y, (g) apoyo constante del staff.

Sin embargo, tras un período de apogeo este modelo perdió importancia por tres aspectos que degeneraron su efectividad: (a) Burocratización de las organizaciones, (b) Emergencia de una autocracia e imposición de los directivos; y, (c) Motivación negativa, lo que produjo que los objetivos organizacionales no guardaran relación con la consecución de los objetivos individuales de los empleados. (Chiavenato, 1999, p. 435)

La degeneración de este modelo administrativo trajo consigo un proceso de reciclamiento con la introducción de la participación y la democracia dentro de las organizaciones. De manera que este modelo de APO se caracteriza por que se focaliza en el futuro, establece visualización hacia afuera, está orientada hacia las personas, clientes y los resultados, promueve la innovación, pone énfasis en el “para qué”, así como en las personas, la mentalidad y el tiempo; promueve la iniciativa de los subordinados; se inclina por el estilo participativo, la delegación y responsabilidad y el trabajo en equipo. (Barret, 1972; tomado por Chiavenato, 1999, p. 438)

Es decir, el modelo se democratizó y con ello los resultados se convirtieron en el eje de su acción administrativa para lograr el éxito, donde la flexibilidad es el aspecto sustancial para adaptarse a los cambios y contingencias para no perder el objetivo estratégico.

### **1.3.2 Compromiso organizacional**

#### **Definición de compromiso organizacional**

Desde una perspectiva etimológica, la palabra compromiso proviene del latín *compromissum* y significa “responsabilidad u obligación”. Mientras en el Diccionario de la lengua española (RAE, 2014) la expresión compromiso destaca por su significado más próximo a *compromissum* como “obligación contraída”. De modo que la noción de compromiso nos remite a la responsabilidad que una persona contrae con alguien, un grupo o una institución.

### **Hacia una definición de compromiso organizacional**

Según Amorós (s.f.) el compromiso organizacional: “Se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante” (p. 73). Es decir se trata de un nivel de conocimiento con el cual se identifican los empleados con la organización en la que trabajan.

Robbins (1999) señala que el compromiso organizacional, es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros” (p. 142). Según el autor se trata de un estado psicológico de un empleado que al estar conectado con su trabajo se identifica con la organización y busca mantenerse en ella, trazando de esta manera su propia realización personal.

Davis y Newstrom (1999) lo definen como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella" (p. 279). Esto implica familiarizarse con la organización y comprometerse a participar de modo activo.

Por su parte Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) coinciden en señalar que el compromiso institucional es:

La intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, el compromiso organizacional se caracteriza por:

- 1) Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización;
- 2) Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización, y
- 3) El deseo de pertenecer a la organización (p. 56).

Esta definición está provista de tres características fundamentales que interactúan entre sí y permiten al empleado acceder a la organización, es decir en base a ciertos perfiles ser acogido por aquella, poner en marcha sus altos objetivos

de realización personal que motivan su desempeño, sujetándose para ello a las normas y reglas ya establecidas por la organización en la que trabaja.

Meyer y Allen (1991) citado por Arias, Varela, Loli y Quintana (2003) definen “el Compromiso Organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla” (p. 16). Es el vínculo que se genera producto de la interrelación e interacción del sujeto con la organización, donde un componente importante es el estado psicológico de la persona que se desempeña en la organización, fijando en ella expectativas de continuidad en la medida que encuentra satisfacción a sus motivaciones de autorrealización personal, y sujetándose al mismo tiempo a las disposiciones o normas establecidas por la organización.

El aspecto común de estas definiciones es que subraya la relación sujeto y organización, en base a determinados compromisos que van a prefigurar un plan de carrera para el trabajador y plasmar sus propias expectativas.

### **Dimensiones del compromiso organizacional**

Una de las preocupaciones de la organización ha sido el individuo. Fundamentalmente en lo que compete a su comportamiento dentro de aquella. De allí que uno de los puntos fundamentales de la investigación del comportamiento organizacional sea precisamente el estudio de las actitudes, satisfacción en el trabajo y los valores que evidencian los individuos en la organización, esto es en el trabajo. Una de las primeras implicaciones de los aspectos señalados tiene que ver con el compromiso organizacional.

Un estudio realizado por Steers (1977) citado por Arias (2001) propuso un modelo de compromiso personal, consignando las características siguientes:

- Características personales (necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre los roles, intereses centrales en la vida, etc.)
- Características del trabajo (sentir el trabajo como un reto, identificarse

con la tarea que realiza, interaccionar con sus pares a discreción, retroinformación, etc.) Experiencias en el trabajo (actitudes del grupo, la percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensas, confianza en la organización, capacitaciones, etc.) (p.7)

Para el autor el punto de apoyo de un compromiso personal tiene que ver con la persona misma, fundamentalmente sus actitudes que están asociadas a sus aspiraciones materiales y espirituales que son el motor de su motivación para contraer un compromiso y ser leal a la organización. Como segundo aspecto tienen que ver con la experiencia de trabajo adquirida y como esta es puesta de manifiesto en la organización que la acoge, lo que va asociado con un conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos que le permiten insertarse de un modo activo en la estructura de la organización y ser pieza importante para el éxito de los procesos en los que se desempeñe. Finalmente, la capacidad de aprender, es decir de adaptarse a los nuevos procesos productivos que le permitan adquirir nuevas competencias.

Luego Meyer y Allen (1991) citados también por Arias (2001), sistematizando un conjunto de evidencias empíricas en diversas organizaciones, propusieron que el compromiso organizacional estaba dividido en tres componentes: "Afectivo, de Continuación y Normativo" (pp. 7-8); de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad y el deber del trabajador de permanecer en la organización. De manera que estos tres componentes reflejan desde una perspectiva psicológica la lealtad del trabajador a la organización, sintetizado en la expresión popular "ponerse la camiseta".

El modelo de Meyer y Allen (1991) compuesto por las tres dimensiones interactúan entre sí indistintamente merced a los estímulos provenientes de la propia práctica social cotidiana en el que se desenvuelven los empleados, expresando en mayor o menor intensidad el estado psicológico dentro de la organización.

Ramos (2005) en su estudio sobre el compromiso organizacional y el desempeño docente en una institución universitaria, sistematiza en indicadores los componentes del compromiso organizacional, tal como se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1

*Componentes e indicadores del compromiso organizacional*

<b>Compromiso afectivo</b>	<b>Compromiso de continuidad</b>	<b>Compromiso normativo</b>
Familia	Indiferencia	Obligación moral
Emoción (amor)	Conveniencia	Lo correcto
Significancia	Consecuencias	Lealtad
Pertenencia	Costo económico	Sentimiento de culpabilidad
Lealtad	Necesidad económica	Deber
Orgullo	Comodidad	Reciprocidad
Felicidad	Beneficios	
Solidaridad		
Satisfacción		

*Nota:* Adaptado de Ramos (2005, p. 50).

De manera que los componentes del compromiso organizacional, están centrado estrictamente en la persona, es decir el empleado que interactúa en la organización y expresa en ese proceso del trabajo diversos elementos motivacionales o neutralizadores de su compromiso con la organización. Siendo estos elementos fundamentalmente psicológicos.

### **Compromiso afectivo**

Meyer y Allen (1991) citado por Arias (2001) define el componente afectivo del modo siguiente:

Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización (p. 7).

Los empleados con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, porque encuentran motivación y condiciones subjetivas importantes para lograr sus propios planes personales de realización profesional.

Ramos (2005) por su parte considera que el compromiso afectivo “tiene que ver con el apego emocional y la implicación e identificación del trabajador con la organización” (p. 50). En otras palabras, significa la identificación del empleado con la organización, es decir sentirse a gusto en ella y dar lo mejor de sí para que aquella logre los objetivos institucionales fijados y al mismo tiempo se vea beneficiado éste en el plano personal y profesional.

### **Compromiso de continuidad**

Meyer y Allen (1991) citado por Arias (2001) señalan lo siguiente:

Es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo (p. 7).

El trabajador se siente vinculado a la institución por necesidad ya que ha invertido en ella tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo y, por ende, entrar en un clima de incertidumbre con respecto a su futuro inmediato y las pocas posibilidades de encontrar oportunidades mejores que le permita autorrealizarse. Ello contribuye a que sienta un apego por necesidad a la organización.

Por su parte Ramos (2005) señala que este componente “tiene que ver con el deseo del trabajador de permanecer en la organización por convenir a sus intereses” (p. 55). En efecto, porque ha erigido un plan de vida en torno de su trabajo que le conlleva a salvaguardar sus propios intereses personales, lo que condiciona a permanecer en la organización y cumplir con sus demandas.



De la misma idea es Rivera (2010) cuando señala que el compromiso de continuidad “Es el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos como los financieros, físicos y psicológicos, así como las oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización” (p. 33). En otras palabras, es establecer un cálculo de costo-beneficio de carácter subjetivo, inherente a las expectativas del empleado, conduciéndolo a continuar en la organización. De modo que es la necesidad la que opera como un factor de continuidad.

### **Compromiso normativo**

Meyer y Allen (1991) citado otra vez por Arias (2001) lo define como “La creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia” (p. 8). La reciprocidad entre el empleado y la organización se traduce en un vínculo moral, en donde subyace el agradecimiento y al mismo tiempo deber que se traduce en lealtad y responsabilidad para con la organización.

Por su parte Ramos (2005) sostiene que el compromiso normativo es “una *deuda*” con la organización que le dio la oportunidad de laborar y siente que sería una deslealtad abandonarla” (p. 56). Es decir, es el dilema moral que el empleado llega en relación a la organización donde trabaja. Pues la acogida u oportunidades que encontró forman parte del agradecimiento que le brinda a la organización, estableciéndose una suerte de deber por todo o que la organización dio para que se desarrolle desde el punto de vista profesional, en relación por ejemplo al desarrollo de sus competencias.

### **1.3.3 Relaciones interpersonales**

#### **Concepto**

Según el Diccionario de la lengua española (2014) la palabra relación proviene del latín *relatio*, y tiene varias acepciones de las cuales la más cercana al tema de estudio significa “Conexión, correspondencia, trato, comunicación de alguien con otra persona” (p. 5236). De modo que consiste en establecer un vínculo recíproco, sostenido por el diálogo.

Pluralizando la expresión relación, esta se entiende por relaciones. Entendido como el nexo que establece una persona con sus pares, aún no se incluye aquí el grado que pudiera existir. Lo que revela que el hombre es un ser social, permanentemente está socializando, es decir estableciendo vínculos comunicativos, construyendo relaciones que le permiten desenvolverse de manera adecuada, estas relaciones se inician desde el nacimiento mismo, el vínculo entre el recién nacido y la madre a través de la comunicación verbal y no verbal, luego con el resto de la familia y con la sociedad, por tanto, perdura toda la vida.

El otro término vinculado con relaciones, en su acepción singular es interpersonal, según el Diccionario de la lengua española (2014) significa “que existe o se desarrolla entre dos o más personas” (p. 3505). Tácitamente es la relación que establecen y/o cultivan entre sí dos o más personas. Y si esta palabra entra en el terreno de lo plural, se le conoce como interpersonales.

De la unión de ambos términos se puede decir que las relaciones interpersonales consisten en el vínculo o nexo recíproco que establecen y desarrollan dos o más personas, mediadas en la práctica social de estas por la comunicación. Así la comunicación es el vehículo de dichas relaciones, la que facilita o traba dicho conexión.

Otro aspecto que se debe agregar es que las relaciones interpersonales no son abstractas, se desenvuelven dentro de un entorno y tiempo determinado. Este puede ser el hogar, la escuela, el centro de labores, la sociedad en general. En cada uno de estos espacios las relaciones entre personas se expresan a través de la acción recíproca entre dos o más personas, siendo la comunicación el agente principal.

Según Martínez (2010, p. 32) citado por Arce (2014) sostiene que “las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral” (p. 44). Se trata del nexo recíproco entre personas dentro de una organización. Las relaciones interpersonales son inherente

a la sociedad humana en general, y a las organizaciones en particular. Se da a través de la comunicación, siendo este el vehículo principal a través del cual se transmiten mensajes. De manera que el nexo entre las relaciones interpersonales es la comunicación, puesto de manifiesto en la interacción.

A medida que se ha producido el desarrollo social, también las relaciones interpersonales se han ido complejizando, y sobre todo delimitando en el plano organizacional, como resultado natural de la división social del trabajo y el desarrollo científico y tecnológico que ha ejercido sobre el comportamiento humano. En la actualidad la expresión más acabada son las redes sociales, y que las organizaciones han ido adoptando de acuerdo a sus propias necesidades de interacción con sus miembros.

El interés en las relaciones interpersonales dentro de la organización empresarial es producto de las investigaciones que realizó la corriente motivacional de la psicología en las organizaciones, centrándose de manera especial en el estudio de las motivaciones en las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones empresariales (Hernández y Rodríguez, 1994, p. 120). Las mismas que se hicieron extensivas luego con los trabajos de investigación centrados en la motivación de Maslow y dio lugar a su teoría de necesidades humanas (1981).

Otro elemento importante de las relaciones interpersonales en una organización tiene que ver con las percepciones que produce el entorno en las personas, lo que da lugar a la generación de un clima y por ende a determinados comportamientos que bien pueden ser favorables o desfavorables para la organización, como resultado de la interacción con dicho entorno. Aspecto crucial que ha ido cobrando mayor importancia en las organizaciones empresariales a finales del siglo XX, y que se ha dado en conocer como la inteligencia emocional en la empresa como una forma inteligente de establecer relaciones interpersonales y sobre todo llevarse bien en un entorno de trabajo complejo.

## **Las relaciones interpersonales en la empresa**

López (2006) en su obra “Lenguaje transparente. Relaciones interpersonales en la empresa”, reduce las relaciones interpersonales a la comunicación, es decir al uso de un lenguaje transparente. Sobre el particular alega lo siguiente: “No hay nada tan rentable para una empresa y tan beneficioso para la calidad de vida laboral de todos los miembros que la componen, como utilizar un lenguaje transparente, sincero, con la intencionalidad permanente, de mantener y mejorar unas excelentes relaciones interpersonales”(p. 107).

Las relaciones interpersonales es el hilo conductor a través del cual se comunican las personas, empleando para ello un lenguaje que le permite expresar en un marco de confianza lo que piensan y sienten, de esta forma mejoran la efectividad de la organización.

Si la esencia es la comunicación entre las personas en los diversos entornos en donde se desenvuelve, es natural que las personas hayan desarrollado las habilidades para poder comunicarse de manera efectiva. Sin embargo, en la vida cotidiana, se presentan problemas para establecer relaciones interpersonales. Ampliando más la idea, como lo sostiene Goleman (2010) en el marco de la empresa “se concentra en ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión” (p. 13). En otras palabras, consiste en desarrollar relaciones interpersonales, esto es habilidades blandas que tienen que ver con las destrezas comunicativas y la habilidad de relacionarse dentro de una organización.

Hargreaves (2005) citado por Peñaloza (2014, p. 39) define relaciones interpersonales como “las interacciones diarias que permite a las personas compartir, cooperar, establecer metas comunes y particulares” (p. 247). Se trata de la influencia recíproca establecida entre dos o más personas en virtud del trabajo que realizan dentro de una organización, compartiendo la visión, misión y objetivos establecidos. En otras palabras, se trata de concentrar esfuerzos comunes y orientarlos al objetivo común, siendo la esencia de ello el trabajo en equipo.

Murillo (2007) citado por Peñaloza (2014, p. 53) define las relaciones interpersonales como el “producto de la interacción que se origina entre dos personas que intercambian experiencias”. Se trata del nexo que establecen dos o más personas a través de la comunicación y como resultado de interacciones inherentes a la actividad que desarrollan.

### **Dimensiones de relaciones interpersonales**

Al señalarse que el aspecto sustancial de las relaciones interpersonales es la comunicación, la organización sea privada o pública tiene la responsabilidad de que su personal también esté comunicado con los demás y pueda de esta forma cumplir con sus responsabilidades que sumen al cumplimiento de los objetivos.

En el ámbito de la gestión pública se hace aún más importante saber comunicar la visión, misión y valores institucionales con los que está comprometida la organización cuyo aspecto central es lograr una mejor atención al ciudadano. Por ello, tomando en cuenta el punto de vista de Murillo (2007) se estima conveniente tomar en consideración las siguientes: 1) Dimensiones de la comunicación y 2) las barreras de las relaciones interpersonales.

Con respecto a las dimensiones de la comunicación se debe considerar los siguientes indicadores:

### **La comunicación asertiva**

Murillo (2007) sostiene que “la asertividad se basa en valores humanos que sólo pueden ser beneficiosos para la comunicación interpersonal” (p. 54). Esto significa que el servidor público que atiende a los ciudadanos debe estar premunido de altos valores que conlleven a asumir una conducta proactiva que conlleve a lograr resultados positivos en su interacción con aquellos.

De allí la importancia de que el colaborador desarrolle una comunicación asertiva tanto en el plano interno de la institución pública donde trabaja como en el externo, es decir en su vínculo directo con el ciudadano que busca una mejor atención. De esto se desprende que el colaborador que está en permanente

contacto con la atención ciudadana es el eje central del éxito de la organización pero además de lograr una satisfacción laboral.

Esto permite considerar tres aspectos consustanciales: 1) La comunicación asertiva, (2) la comunicación intrínseca y 3) la sinergia. A las dimensiones de la comunicación se adhiere las barreras de las relaciones interpersonales, para el cual se consideró los siguientes indicadores: 1) personales, 2) físicas y 3) semánticas. (Peñaloza, 2015).

### **Comunicación Intrínseca**

Según Marías (2007, p.136) “la comunicación intrínseca y esencialmente desde el primer momento está el sentimiento en el que ha nacido la humanidad, desde milenios”. Se destaca el fuero interno de la persona, es decir la capacidad de aquella de comunicar sus sentimientos, emociones y pensamientos de un modo coherente

### **Sinergia:**

Quiñones (2005) sostiene que “es un grupo de personas que trabajan para lograr una meta común” (p. 67). Se busca sumar esfuerzos más allá del todo. La sinergia es concentrar esfuerzos para el logro del éxito, siendo el elemento clave el trabajo en equipo. De modo que los colaboradores de estar en condiciones de sumar esfuerzos para lograr las metas. Destacando en este proceso la comunicación asertiva.

Por su parte Quiñones (2005) define sinergia del modo siguiente:

Un equipo es un grupo de personas que trabajan en forma sinérgica para lograr una meta común. Cuando las personas trabajan juntas como equipo, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros, lo cual lleva a una mayor productividad que la que se lograría por cada persona que la que se lograría por cada persona que trabajara al máximo de su capacidad como individuo. (p. 89).

La sinergia es la suma de energías físicas e intelectuales que pone en acción el trabajo de equipo dentro de una organización que coadyuva al logro de sus objetivos, es decir viabiliza la razón de ser de la organización

### **Barreras de las Relaciones Interpersonales**

Koontz y Weihrich (2005) indican que los problemas de la comunicación “suelen ser síntomas de problemas profundos, donde una planeación eficiente puede ser causa eficaz en la dirección que sigue la organización” (p.178). Son estados negativos de una organización o de las personas para comunicar de forma adecuada su misión, visión y valores.

El proceso de comunicación humana también está sujeto a lluvias y tempestades pues existen barreras que sirven de obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas. De acuerdo a Niño (2002), argumenta que las barreras son graves obstáculos y dificultades que más que interferir, impiden casi totalmente establecer relaciones comunicativas.

Las barreras personales afirman Davis y Newstrom (2005), “que las emociones actúan como filtros en casi toda la comunicación, transmitiendo nuevas interpretaciones de la realidad propiamente dicha. Estas barreras pueden ser la escucha deficiente, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales.” Para ellos, las barreras personales pueden tener un origen fisiológico: si se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitaciones funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

Con referencia a las barreras psicológicas, Bateman y Snell (2006), afirman que “en conjunción las barreras psicológicas afectan los procesos perceptivos y de filtración de las personas dando lugar a malas interpretaciones. Estos por ser subjetivos en cuanto a motivos y actitudes de interés personal de la gente hacia el emisor y el lenguaje, originan interpretaciones parciales.”

Con referencia a las barreras físicas, Chiavenato (2006, p. 94) afirma que “son interferencia que se presentan en el ambiente en donde ocurre la

comunicación”; Robbins (2007, p. 256), argumenta que “son interferencias que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación, entre éstos se encuentra el ruido, la distancia, las paredes o la estática que interfiere los mensajes radiofónicos”

Asimismo, Davis y Newstrom (2005, p. 196), señalan que las barreras físicas “se originan también en las limitaciones de los símbolos a través de los cuales se comunica el sujeto, tanto en la comunicación verbal como no verbal”.

Con relación a las barreras semánticas, Chiavenato (2006), se refieren a las “limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación. El origen de esto radica en problemas de sentido, significación, acepciones del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación, tomando en cuenta que las palabras tienen significados diferentes.”

## **1.4 Formulación del problema**

### **1.4.1 Problema general**

¿Cómo la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales inciden en el compromiso organizacional en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018?

### **1.4.2 Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Cómo la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales inciden en el compromiso organizacional activo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018?

#### **Problema específico 2**

¿Cómo la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales inciden en el compromiso organizacional de continuidad en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018?



### **Problema específico 3**

¿Cómo la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales inciden en el compromiso organizacional normativo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018?

#### **1.5 Justificación del estudio**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que la justificación de la investigación “indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante” (p. 40). Desde esta perspectiva, es preciso señalar que el presente estudio se justifica por lo siguiente:

##### **Justificación teórica**

El presente estudio se justifica en el plano teórico porque asume el enfoque de desarrollo humano, siendo inherente al desarrollo de competencias, razón por la cual es importante promover entre los trabajadores de la municipalidad de Puente Piedra competencias profesionales que conlleven a potenciar el talento humano.

La sociedad del conocimiento plantea nuevos retos entre ellos la calidad de servicio de los ciudadanos. Sin embargo, la atención y orientación no se efectiviza en el municipio como debiera ser, los vecinos se encuentran insatisfechos; por ello que apuntalar una capacitación se justifica, enfocándose en una mejor atención a los usuarios, pero al mismo tiempo se brinde mejores oportunidades

En este marco también el presente estudio se asume desde la perspectiva tridimensional del compromiso organizacional. Es decir, se busca aportar en relación a cómo en un contexto de crisis y alta rotación de empleo, hacer que los trabajadores se involucren y se vean motivados a brindar un servicio de calidad a los ciudadanos del distrito de Puente Piedra. Por último, este estudio permitirá mejorar los procesos administrativos que se dan en el Municipio con el propósito de optimizarlos y generar una importante cadena de valor que permita la mejora continua de los servicios brindados por el Municipio.

### **Justificación práctica**

En este apartado la investigación se justifica porque está abocada a crear nueva fuente de conocimientos de manera que aporte nuevos aspectos acerca de los procesos administrativos, el compromiso organizacional y relaciones interpersonales, de modo que contribuya a impulsar la modernización de la gestión pública de cara al 2021, a través de la gestión por resultados.

El presente estudio resulta también relevante en el ámbito social porque quienes se van a ver beneficiados con los resultados de la investigación son en primer lugar los directivos, en segundo lugar la comunidad y en tercer lugar los empleados que trabajan en la Municipalidad de Puente Piedra.

Con respecto a los directivos, los resultados les van a permitir conocer mejor el estado actual en que se encuentran los trabajadores en su desempeño en las diversas áreas. Como segundo aspecto, esta investigación resulta relevante a la comunidad porque lo que se busca con el estudio de los procesos administrativos es optimizar las buenas prácticas y potenciar la cadena de valor de los procesos estratégicos, operativos y de soporte, dentro de la Municipalidad, toda vez que lo que se busca es brindar un mejor servicio al ciudadano.

### **Justificación metodológica**

En esta parte el aspecto más importante es que los instrumentos diseñados están orientados a recolectar información relacionada con los procesos administrativos y el compromiso organizacional; además se pretende validar el programa. Para ello se ha de trabajar con la unidad muestral que son los trabajadores del área de gerencia de educación y cultura. Con respecto a los directivos, los resultados les van a permitir conocer mejor el estado actual en que se encuentran los trabajadores en su desempeño en las diversas áreas.

Como segundo aspecto, esta investigación resulta relevante a la comunidad porque lo que se busca con el estudio de los procesos administrativos es optimizar las buenas prácticas y potenciar la cadena de valor de los procesos estratégicos,

operativos y de soporte, dentro de la Municipalidad, toda vez que lo que se busca es brindar un mejor servicio al ciudadano.

Asimismo, el presente estudio sirve para coadyuvar al proceso de Modernización de la gestión pública al 2021 en el sector municipal, toda vez que está orientada a optimizar los procesos administrativos internos del Municipio y al mismo tiempo estimular el compromiso organizacional de los empleados y, de esta manera, contribuir con las políticas de Estado y de gobierno, y de esta forma optimizar recursos que estén a servicio de los ciudadanos.

En segundo término, este estudio sirve porque se pretende validar un programa de capacitación que lleve a mejorar la productividad de los empleados municipales. Asimismo, este estudio es conveniente porque al evaluar el compromiso organizacional de los empleados del Municipio de Puente Piedra, se busca fortalecer las relaciones laborales y hacer que se sienta segura y dinámico los trabajadores.

### **Justificación epistemológica**

En este apartado el presente estudio se justifica porque está orientada a generar nuevo conocimiento en dos áreas importantes como son la administración pública y la psicología social. En el plano de la psicología social, porque está orientado a profundizar en el campo del compromiso del trabajador con la organización, así como con las relaciones interpersonales, que forman elementos importantes del comportamiento del trabajador en una organización, y como se relaciona con el desempeño en el puesto de trabajo. Mientras en lo administrativo está orientado a generar nuevos conocimientos en materia de optimización de procesos administrativos en el Municipio de Puente Piedra.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis general**

La gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales inciden positivamente en el compromiso organizacional en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018

## **1.6.2. Hipótesis específicas**

### **Hipótesis específica 1**

La gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales inciden positivamente en el compromiso organizacional activo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018

### **Hipótesis específica 2**

La gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales inciden positivamente en el compromiso organizacional de continuidad en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018

### **Hipótesis específica 2**

La gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales inciden positivamente en el compromiso organizacional normativo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo general**

Demostrar que la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales inciden positivamente en el compromiso organizacional en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Demostrar que la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales inciden positivamente en el compromiso organizacional activo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.

#### **Objetivo específico 2**

Demostrar que la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales inciden positivamente en el compromiso organizacional de continuidad en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.

**Objetivo específico 3**

Demostrar que la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales inciden positivamente en el compromiso organizacional normativo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018

## **II. Método**

## 2.1. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que no se realiza una manipulación deliberada de una de las variables y se limita a observar tal como se manifiesta el fenómeno estudiado; asimismo, es transeccional, porque se realiza en un tiempo único el corte del tiempo para recolectar los datos. Mientras el alcance de la investigación es explicativo. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que los diseños transeccionales-causales “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función del a relación causa-efecto”. (p. 158).

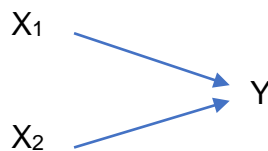


Figura 1. Esquema de diseño correlacional

Donde X<sub>1</sub>: Gestión de procesos administrativos

Donde X<sub>2</sub>: Relaciones interpersonales

Donde Y: Compromiso organizacional

### Enfoque de investigación

El enfoque de investigación que se asume en el presente estudio es el cuantitativo, porque se basa en la recolección de datos con el propósito de probar hipótesis, esto es valerse de métodos estadísticos para obtener conclusiones válidas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 4).

### Tipo de investigación

Asimismo, el tipo de investigación asumido es de tipo básica. Esta clase de estudio, busca aportar nuevos conocimientos al corpus teórico y seguir enriqueciéndolo o la búsqueda de nuevos conocimientos (Sánchez y Reyes, 2015, p. 42).

### Método

El método empleado en el estudio es el hipotético deductivo, porque parte de la observación, permitiéndolo plantear hipótesis que luego serán contrastadas con el

trabajo de campo y luego realizarse la respectiva falsación para obtener conclusiones válidas previamente verificadas.

## 2.2. Variables, operacionalización

### 2.2.1. Definición

#### Variable Gestión del proceso administrativo

Según Robbins y Coulter (2014, p. 242) definieron proceso de administración estratégica como un “procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias”. En tanto la gestión es el gerenciamiento de cada uno de estos procesos de modo articulado orientado a objetivos y resultados.

Tabla 2

*Dimensiones de la variable gestión del proceso administrativo*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la misión</li> <li>- Formular objetivos</li> <li>- Definir los planes para alcanzar</li> <li>- Programar las actividades</li> </ul>	Del 1 al 8		Bajo
				8 – 14
				Medio
				15 – 21
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignar las actividades</li> <li>- Agrupar las actividades en órganos y cargos</li> <li>- Asignar los recursos</li> <li>- Definir autoridad y responsabilidad</li> </ul>	Del 9 al 18	Ordinal	Bajo
				10 – 20
				Medio
				21 – 31
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designar las personas</li> <li>- Coordinar los esfuerzos</li> <li>- Comunicar</li> <li>- Motivar</li> <li>- Liderar</li> <li>- Orientar</li> </ul>	Del 19 al 30	4. Muy buena 3. Buena 2. Mala 1. Muy mala	Bajo
				11 – 20
				Medio
				21 – 30
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar el desempeño</li> <li>- Empezar acciones correctivas</li> </ul>	Del 31 al 38		Bajo
				8 – 14
				Medio
				15 – 21
				Alto
				22 - 32



### Variable independiente 2: relaciones interpersonales

Murillo (2007) por su parte afirma que las relaciones interpersonales “son producto de la interacción que se origina entre dos personas que intercambian experiencias”.

Tabla 3

#### *Dimensiones de la variable relaciones interpersonales*

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Rango y escala
Dimensiones de la comunicación	Comunicación asertiva	Del 1 al 9	[1] Nunca. [2] Casi nunca [3] A veces [4] Casi siempre [5] Siempre	Bajo 9 – 21]
	Comunicación intrínseca			Medio [22 – 34]
	Sinergia			Alto [35 – 45]
Barreras de las relaciones interpersonales	Personales	Del 10 al 18	[4] Casi siempre [5] Siempre	Bajo 8 – 18]
	Físicas			Medio [19 – 29]
	Semánticas			Alto [30– 40]

### Variable dependiente compromiso organizacional:

Davis y Newstrom (1999) definen compromiso organizacional como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella" (p. 279).

Tabla 4

#### *Dimensiones de la variable compromiso organizacional*

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Rango y escala
Compromiso Afectivo	Deseo	Del 1 al 6	[1] Totalmente en desacuerdo.	Bajo [5 – 32]
Compromiso de continuidad	Necesidad	Del 7 al 12	[2] En desacuerdo. [3] Indeciso.	Medio [33 – 60]
Compromiso normativo	Deber	Del 13 al 18	[4] De acuerdo. [5] Totalmente de acuerdo.	Alto [61 – 90]

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población

Hernández et. al. (2014) define población como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174). Es decir, se trata de un conjunto de sujetos u objetos que tienen características comunes determinadas. De manera que la población de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra son en total 453 trabajadores, incluyendo los cargos de confianza y los previstos.

Tabla 3

*Población de trabajadores de la MDPP*

Trabajadores	Total
453	453

*Nota:* CAP- MDPP. 2017.

### 2.3.2. Muestra

Según Hernández et. al. (2014) una muestra probabilística es un “subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 176). Para ello se aplicó en primer lugar la fórmula de Cochran para hallar el tamaño de la muestra.

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

N: Población= 363

n: Tamaño de la muestra

Z: 1,96 valor para un nivel de confianza de 95%

E : 0,05 Error de estimación de 5%

p: Probabilidad a favor

q: Probabilidad en contra

$$n = (1,96^2 * 0.5 * 0.5 * 363) / (0.5 * 0,5 (363 - 1) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)) = 208$$

Donde n (Tamaño de la muestra) = 208

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

### **2.4.1. Técnicas**

En el presente estudio se empleará la técnica de la encuesta, tanto para la variable gestión de los procesos administrativos, compromiso organizacional como relaciones interpersonales. Sobre el particular, Abascal y Grande (2005, p. 14) sostienen que consiste en un procedimiento mediante el cual se logra obtener información empleando un conjunto coherente y consistente de interrogantes que recolectan información acerca de las características de una muestra para luego ser analizada a través de métodos cuantitativos que luego son extrapolados en base a parámetros significativos. Es decir, se trata de la obtención de datos mediante preguntas consignadas en el cuestionario y adecuadamente estructuradas con el objetivo de la investigación.

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

Hernández et. al. (2014) sostiene que un instrumento de recolección es un “recurso que utiliza el investigador para registrar datos sobre las variables que tienen en mente” (p.199). De manera que el instrumento considera es el cuestionario, toda vez que consiste en la formulación de un conjunto de preguntas acerca de una variable de estudio. Asimismo, se tomó en consideración las fichas de observación inherente al programa.

A continuación, se consigna la ficha técnica de los cuestionarios: Procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales.

Ficha técnica

#### **Variable independiente: Gestión de Procesos administrativos**

Autora: Estela Aguilar Calero

Año de publicación: 2017

Procedencia: Perú

Aplicación: Individual y colectiva

Ámbito de aplicación: A partir de 18 años

Duración: No hay límite de tiempo, aproximadamente de 15 a 20 minutos

Finalidad: Evaluación de cuatro dimensiones del proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control).

Interpretación: Puntuaciones Directas Recategorizadas por niveles y rangos

### **Variable independiente 2: Relaciones interpersonales**

Variable dependiente: Relaciones interpersonales

Autora: Peñaloza (2014).

Adaptación: Estela Aguilar Calero

Año de publicación: 2017

Procedencia: Venezuela

Aplicación: Individual y colectiva

Ámbito de aplicación: A partir de 18 años

Duración: No hay límite de tiempo, aproximadamente de 15 a 20 minutos

Finalidad: Evaluación de dos dimensiones

### **Variable dependiente: Compromiso organizacional**

Nombre de la prueba: Cuestionario de compromiso institucional

Autores: Meyer J.P. y Allen N.J.

Año de Publicación: 1991

Procedencia: Estados Unidos

Validación: Versión en español por Frutos, B; Ruiz, M. y San Martín, R., México (1998); Arias, G. (2003).

Validez en el Perú

En el Perú cabe destacar el trabajo psicométrico de Pérez (2014) que consistió en usar el Cuestionario de Compromiso Organizacional revisado de Meyer, Allen y Smith sometiéndolo a juicio de jueces expertos con el fin de otorgarle validez de contenido a la prueba, que tomo de versión traducida de Loli y Cubas (2007). (Figuroa, 2016, p. 29).

Por su parte, Figuroa (2016) en otro estudio psicométrico se propuso determinar la validez de constructo del cuestionario de Meyer y Allen (1991), para ello consideró una muestra de 508 trabajadores públicos de la Región La Libertad.

Demostrando mediante la validez de constructo con la técnica ítem-test corregido, una correlación directa entre los ítems del cuestionario, oscilando sus puntuaciones entre .168 y .628, fluctuando entre los niveles insuficiente y muy bueno (Figueroa, 2016, p. 42).

Confiabilidad: En la versión española (1998) se obtuvo los siguientes coeficientes de confiabilidad:

0.74 para la escala de compromiso afectivo,

0.79 para la escala de compromiso calculado

0.67 para la escala de compromiso normativo

Administración: Individual o colectivo

Ámbito de aplicación: empresas, instituciones educativas

Significación: Conocer el estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Está dividido en tres componentes: efectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

## **Validez y confiabilidad**

### **Validez**

Todo instrumento debe pasar por el criterio de validez. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. p. 200) se define como el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. Con esta premisa, la validez de los instrumentos se sometió a una validez de contenido. De acuerdo con Hernández, Fernández y baptista (2014, p. 200) este tipo de validez se define como el “grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”. Por tanto, en este estudio se tomó en cuenta la validez de contenido, la misma que fue sometida a opinión de jueces expertos. De manera especial, investigadores y profesionales que trabajan en la Universidad César Vallejo.

Tabla 6

*Validez de contenido de los instrumentos de investigación.*

Expertos	Nombres y apellidos	Grado	Opinión de Aplicabilidad		
			Procesos administrativos	Compromiso organizacional	Relaciones interpersonales
01	Carlos Castacnola Sánchez	Doctor	Aplicable	Aplicable	Aplicable
02	Jorge Rafael Díaz Dumont	Doctor	Aplicable	Aplicable	Aplicable
03	Luis Alberto Núñez Lira	Doctor	Aplicable	Aplicable	Aplicable

### Confiabilidad

La confiabilidad de los instrumentos se llevó a cabo a través de un a prueba piloto en el cual se seleccionaron a 21 sujetos, que guardaban las mismas características que de la muestra seleccionada. Para realizar el procedimiento se empleó la prueba de confiabilidad alfa de Cronbach, por ser la escala de respuestas politómicas. De modo que este proceso se aplicó para las tres variables obteniéndose determinados valores: procedimientos administrativos ( $\alpha = 0.965$ ) el cual se considera como alta confiabilidad; compromiso organizacional ( $\alpha = 0.940$ ) y relaciones interpersonales ( $\alpha = 0.910$ ), también considerado de alta confiabilidad, cuyos resultados se consignan en la siguiente tabla.

Tabla 7

*Prueba piloto mediante alfa de Cronbach de las variables estudiadas.*

Variables	Prueba Alfa de Cronbach		
	Confiabilidad	Muestra piloto	N° de ítems
Procedimientos administrativos	$\alpha = 0.965$	21	38
Compromiso organizacional	$\alpha = 0.940$	21	18
Relaciones interpersonales	$\alpha = 0.910$	21	18

## 2.5. Métodos de análisis de datos

Los métodos de análisis de datos están referido esencialmente al análisis de datos cuantitativos, que de acuerdo con Hernández et. al. (2014) “el análisis se realiza tomando en cuenta los niveles de medición de las variables y mediante la estadística” (p. 271). Es decir, se aplican métodos estadísticos que es un conjunto de procedimientos que permiten sistematizar datos cuantitativos y cualitativos a través de técnicas de recolección, tabulación, recuento, presentación, descripción y análisis de datos, que sirven para comprobar hipótesis y establecer inferencias. En ese sentido, los métodos estadísticos comprenden tanto los aspectos descriptivos (distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, de variabilidad y gráficas) como los inferenciales (estimación de parámetros para probar hipótesis) de índole paramétrica, no paramétrica y análisis multivariado.

En base a esta premisa, el análisis de datos en el presente estudio considera los siguientes pasos: (a) Selección del programa estadístico para el análisis de datos, en este caso se trabajará con el SPSS v. 24. (b) Ejecución del programa, (c) Exploración de los datos, que consiste en su análisis por cada variable de estudio. (d) Se evalúa la confiabilidad y validez de los instrumentos escogidos. (e) Se efectiviza el análisis estadístico descriptivo de cada variable. (f) Se realizan análisis estadísticos inferenciales respecto las hipótesis planteadas, (g) Luego se efectúan los análisis adicionales y (h) Se preparan los resultados para ser presentados.

En ese sentido, para el análisis de los datos en la presente investigación se utilizará la distribución de frecuencias absolutas y porcentuales, después se realizará la prueba de normalidad para ver si los datos proceden o no de una distribución paramétrica o no paramétrica, para finalmente efectuar el respectivo contraste de hipótesis mediante la Prueba de regresión no paramétrica, prueba que se emplea para contrastar hipótesis, los mismos que se realizarán con el apoyo del software SPSS 24.

## **2.6. Aspectos éticos**

En el presente estudio se ha tenido en cuenta también los aspectos éticos, estos tienen que ver con la autenticidad de los datos que se consignan en la investigación, siendo importante el consentimiento informado para conseguir la colaboración de los participantes. Asimismo, por tratarse de un estudio de percepciones acerca del mundo laboral en que se desenvuelven los participantes, es importante entonces guardar la reserva del caso, esto es la confidencialidad de la información obtenida en las encuestas por parte de aquellos, razón por el cual ha de respetarse estrictamente los protocolos establecidos por la Escuela de Postgrado. Finalmente, destacar también como aspecto ético, el empleo de las normas APA para evitar cualquier situación de plagio u omisión de referencias, consignado de manera apropiada las referencias.



### **III. Resultados**

### 3.1 Resultados descriptivos

#### 3.1.1 Resultados descriptivos de la variable gestión administrativa

En la tabla 8 y figura 1 se muestran los resultados de la variable gestión administrativa, de acuerdo con los trabajadores de la Municipalidad de Puente Piedra, 2018: El 0,0% presenta un nivel adecuado, el 7,7% presenta un nivel inadecuado y el 92,3% poco adecuado.

Podemos concluir que la variable gestión administrativa, de acuerdo con los trabajadores de la Municipalidad de Puente Piedra, 2018, presenta una tendencia de nivel poco adecuado.

Tabla 8

#### *Niveles de la variable gestión administrativa*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Adecuado	0	0.0
	Inadecuado	16	7,7
	Poco adecuado	192	92,3
	Total	208	100,0

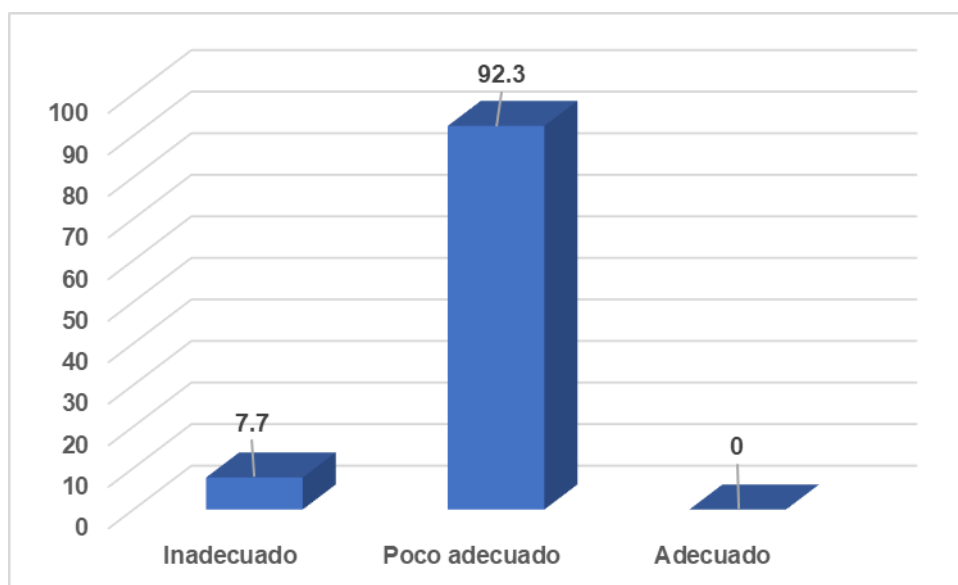


Figura 1. Niveles de la variable gestión administrativa

En la tabla 9 y figura 2 se muestran los resultados de las dimensiones de la variable gestión administrativa, de acuerdo con los trabajadores de la Municipalidad de Puente Piedra, 2018: En la dimensión planeamiento el 14,4% presenta un nivel adecuado, el 7,7% presenta un nivel inadecuado y el 77,9% poco adecuado. En la dimensión organización el 12,5% presenta un nivel adecuado, el 3,8% presenta un nivel inadecuado y el 83,7% poco adecuado. En la dimensión dirección el 1,0% presenta un nivel adecuado, el 38,0% presenta un nivel inadecuado y el 61,1% poco adecuado. En la dimensión control el 1,0% presenta un nivel adecuado, el 33,7% presenta un nivel inadecuado y el 65,4% poco adecuado

Tabla 9

*Niveles de la variable gestión administrativa por dimensiones*

Niveles	Planeamiento		Organización		Dirección		Control	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Adecuado	30	14,4	26	12,5	2	1,0	2	1,0
Inadecuado	16	7,7	8	3,8	79	38,0	70	33,7
Poco adecuado	162	77,9	174	83,7	127	61,1	136	65,4
Total	208	100,0	208	100,0	208	100,0	208	100,0

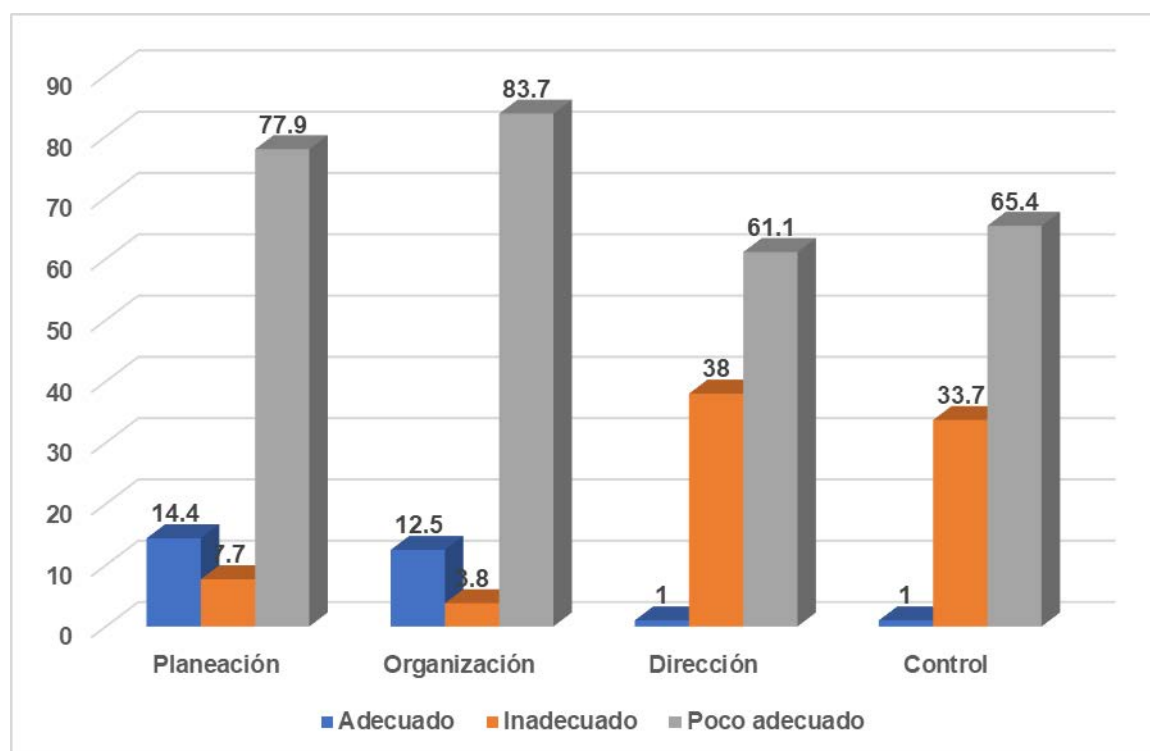


Figura 2. Niveles de la variable gestión administrativa por dimensiones.

### 3.1.2 Resultados descriptivos de la variable relaciones interpersonales

En la tabla 10 y figura 3 se muestran los resultados de la variable relaciones interpersonales, de acuerdo con los trabajadores de la Municipalidad de Puente Piedra, 2018: El 25.0% presenta un nivel adecuado, el 24.0% presenta un nivel inadecuado y el 51,0% presenta un nivel poco adecuado.

Podemos concluir que las relaciones interpersonales, de acuerdo con los trabajadores de la Municipalidad de Puente Piedra, 2018, presenta una tendencia de nivel adecuado.

Tabla 10

#### *Niveles de la variable relaciones interpersonales*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Adecuada	52	25,0
Inadecuada	50	24,0
Poco adecuada	106	51,0
Total	208	100,0

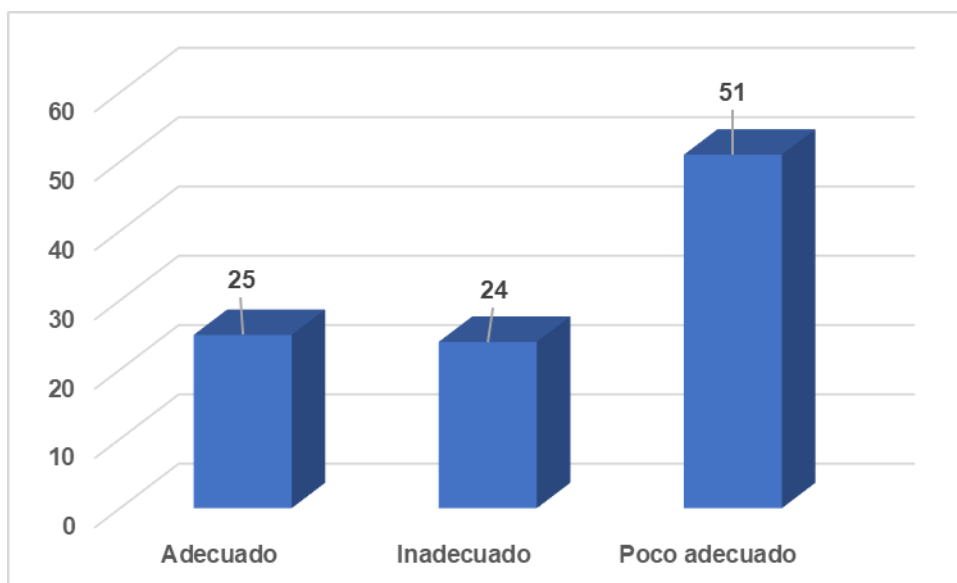


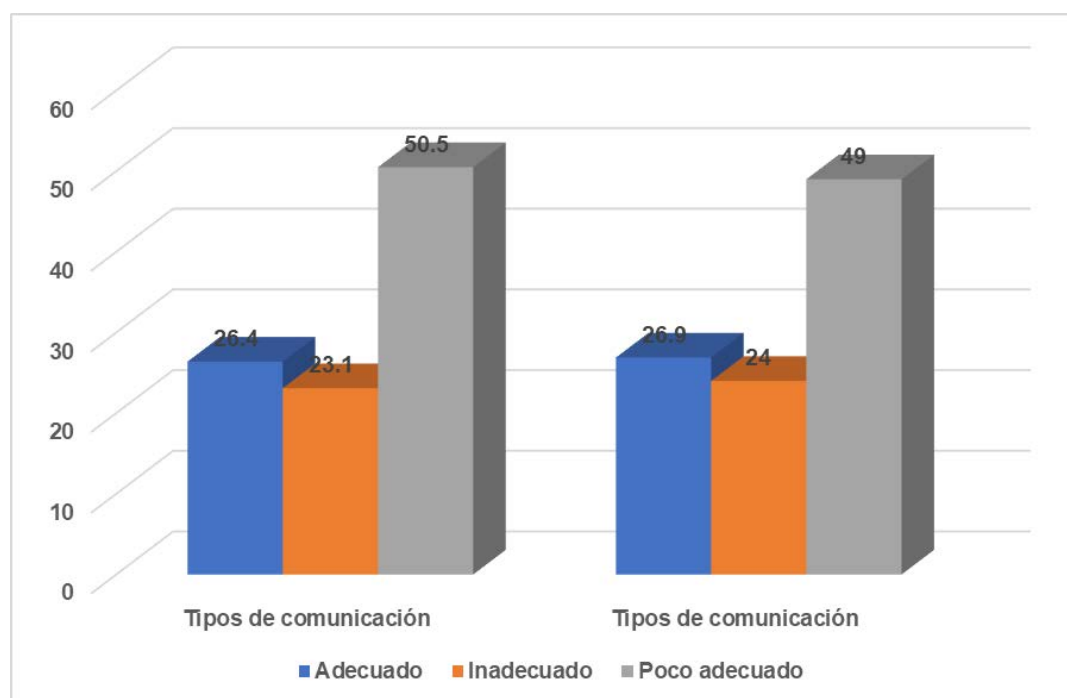
Figura 3. Niveles de la variable relaciones interpersonales

En la tabla 11 y figura 4 se muestran los resultados de la variable relaciones interpersonales, de acuerdo con los trabajadores de la Municipalidad de Puente Piedra, 2018: El 25.0% presenta un nivel adecuado, el 24.0% presenta un nivel inadecuado y el 51,0% presenta un nivel poco adecuado.

Tabla 11

*Niveles de gestión por procesos por dimensiones*

Niveles	Tipos de comunicación		Barreras de las relaciones interpersonales	
	f	%	f	%
Adecuada	55	26,4	56	26,9
Inadecuada	48	23,1	50	24,0
Poco adecuada	105	50,5	102	49,0
Total	208	100,0	208	100,0



*Figura 4. Niveles de gestión por procesos por dimensiones*

### 3.1.3 Resultados descriptivos de la variable compromiso organizacional

En la tabla 12 y figura 5 se muestran los resultados de la variable compromiso organizacional, de acuerdo con los trabajadores de la Municipalidad de Puente Piedra, 2018: El 24.5% presenta un nivel adecuado, el 23.6% presenta un nivel inadecuado y el 51.9% presenta un nivel poco adecuado.

Podemos concluir que la variable compromiso organizacional, de acuerdo con los trabajadores de la Municipalidad de Puente Piedra, 2018, presenta una tendencia de nivel poco adecuado.

Tabla 12

*Niveles de la variable compromiso organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Adecuada	51	24,5
	Inadecuada	49	23,6
	Poco adecuada	108	51,9
	Total	208	100,0

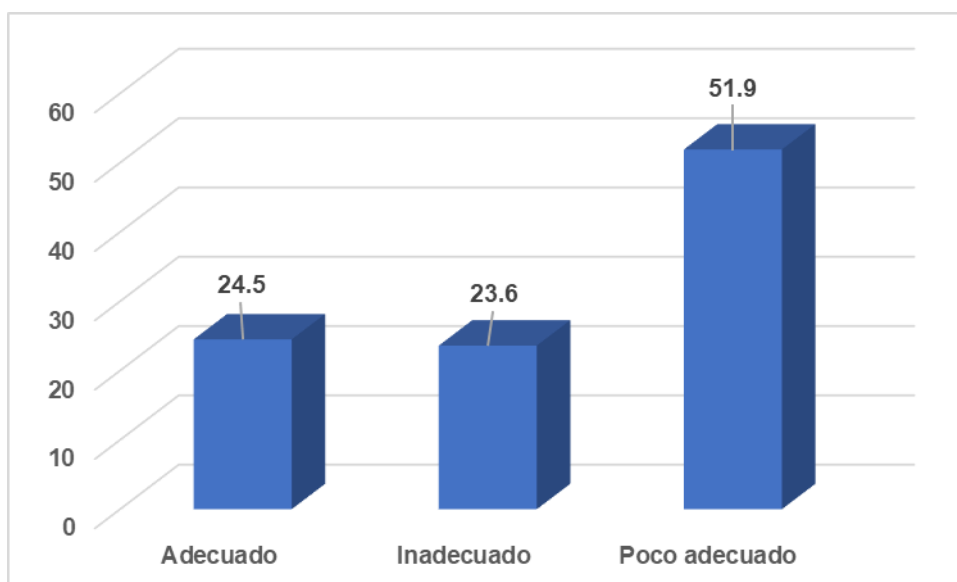


Figura 5. Niveles de la variable compromiso organizacional

En la tabla 13 y figura 6 se muestran los resultados de la variable compromiso organizacional, de acuerdo con los trabajadores de la Municipalidad de Puente Piedra, 2018: En la dimensión compromiso activo el 29.3% presenta un nivel adecuado, el 23.1% presenta un nivel inadecuado y el 47.6% presenta un nivel poco adecuado. En la dimensión compromiso de continuidad el 28.2% presenta un nivel adecuado, el 23.6% presenta un nivel inadecuado y el 47.6% presenta un nivel poco adecuado. En la dimensión compromiso normativo el 27.9% presenta un nivel adecuado, el 19.2% presenta un nivel inadecuado y el 52.9% presenta un nivel poco adecuado

Tabla 13

*Niveles de la variable compromiso organizacional por dimensiones*

Niveles	Compromiso activo		Compromiso de continuidad		Compromiso normativo	
	f	%	f	%	f	%
Adecuada	61	29,3	60	28,8	58	27,9
Inadecuada	48	23,1	49	23,6	40	19,2
Poco adecuada	99	47,6	99	47,6	110	52,9
Total	208	100,0	208	100,0	208	100,0

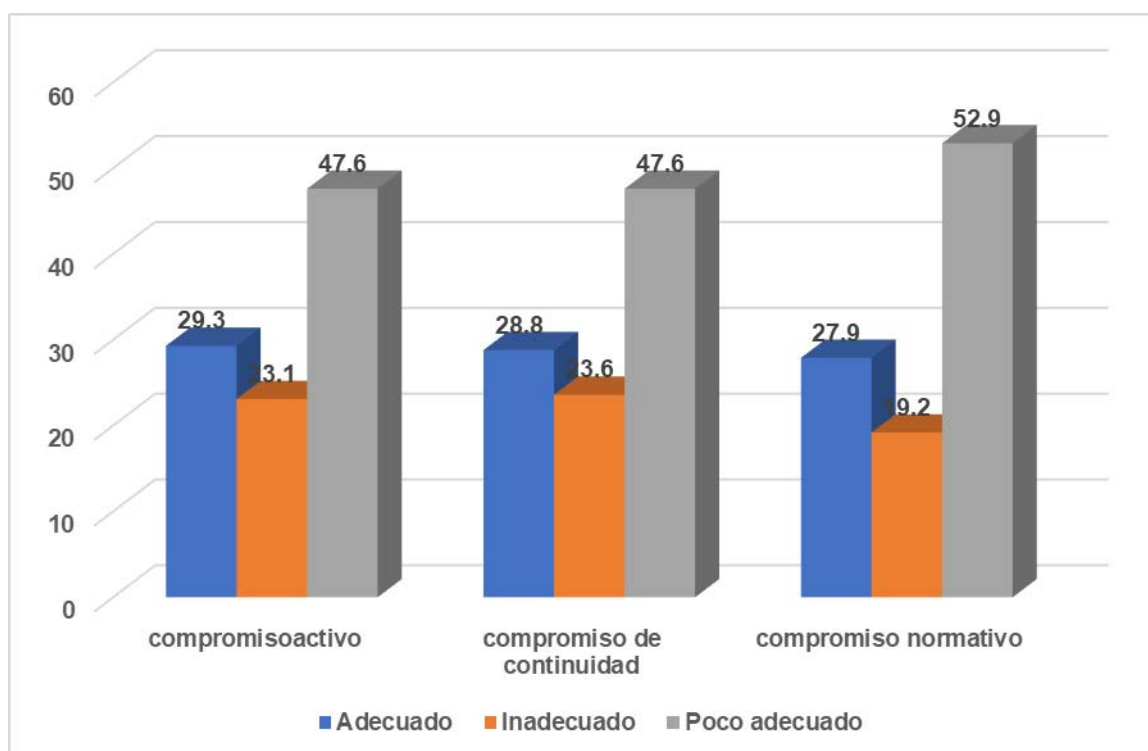


Figura 6. Niveles de la variable compromiso organizacional por dimensiones

### 3.2 Prueba de hipótesis

#### Prueba de hipótesis general

Ho: La gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales no indican positivamente en el compromiso organizacional en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.

Ha: La gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indican positivamente en el compromiso organizacional en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.

En la tabla 14 los datos obtenidos estarían explicando la dependencia de la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales en el compromiso organizacional en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018, así mismo se tiene al valor del Chi cuadrado es de 286.450 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 14

#### *Información de ajuste de la hipótesis general*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1576,894			
Final	1190,444	386,450	2	,000

Función de enlace: Logit.

En la tabla 15 la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0.05. ( $p=0.421$ ) Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 15

#### *Bondad de ajuste de la hipótesis general*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	394,895	390	,421
Devianza	403,618	390	,306

Función de enlace: Logit.



De acuerdo con la tabla 16. el pseudo R cuadrado lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual de la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018 el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad en el compromiso organizacional depende el 84.4% del uso de la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra

Tabla 16

*Pseudo R cuadrado de la hipótesis general*

Método	Valor
Cox y Snell	,844
Nagelkerke	,844
McFadden	,243

Función de enlace: Logit.

**Prueba de hipótesis específica 1**

Ho: La gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales no indican positivamente en el compromiso organizacional activo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.

Ha: La gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indican positivamente en el compromiso organizacional activo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.

En la tabla 17 los datos obtenidos estarían explicando la dependencia de la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales en el compromiso organizacional activo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018, así mismo se tiene al valor del Chi cuadrado es de 297.525 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 17

*Información de ajuste de la hipótesis específica 1*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1184,567			
Final	887,041	297,525	2	,000

Función de enlace: Logit.

En la tabla 18 la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0.05. ( $p=0.433$ ) Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 18

*Bondad de ajuste hipótesis específica 1*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	394,025	390	,433
Desvianza	389,819	390	,493

Función de enlace: Logit.

De acuerdo con la tabla 19. el pseudo R cuadrado lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual de la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018 el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad en el compromiso organizacional activo depende el 76..3% del uso de la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra

Tabla 19

*Pseudo R cuadrado hipótesis específica 1*

Método	Valor
Cox y Snell	,761
Nagelkerke	,763
McFadden	,248

Función de enlace: Logit.

### Prueba de hipótesis específica 2

Ho: La gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales no indican positivamente en el compromiso organizacional de continuidad en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.

Ha: La gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indican positivamente en el compromiso organizacional de continuidad en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.

En la tabla 20 los datos obtenidos estarían explicando la dependencia de la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales en el compromiso organizacional de continuidad en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018, así mismo se tiene al valor del Chi cuadrado es de 316.580 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 20

#### Información de ajuste de la hipótesis específica 2

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1205,725			
Final	889,145	316,580	2	,000

Función de enlace: Logit.

En la tabla 21 la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0.05. ( $p=0.348$ ) Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 21

#### Bondad de ajuste hipótesis específica 2

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	400,327	390	,348
Desvianza	402,022	390	,326

Función de enlace: Logit.

De acuerdo con la tabla 22. el pseudo R cuadrado lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual de la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018 el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad en el compromiso organizacional de continuidad depende el 78.4% del uso de la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra

Tabla 22

*Pseudo R cuadrado hipótesis específica 2*

Método	Valor
Cox y Snell	,782
Nagelkerke	,784
McFadden	,259

Función de enlace: Logit.

### **Prueba de hipótesis específica 3**

Ho: La gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales no indican positivamente en el compromiso organizacional normativo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.

Ha: La gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indican positivamente en el compromiso organizacional normativo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.

En la tabla 23 los datos obtenidos estarían explicando la dependencia de la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales en el compromiso organizacional normativo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018, así mismo se tiene al valor del Chi cuadrado es de 268.107 y p\_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 23

*Información de ajuste de la hipótesis específica 3*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1193,393			
Final	925,285	268,107	2	,000

Función de enlace: Logit.

En la tabla 24 la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0.05. ( $p=0.319$ ) Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 24

*Bondad de ajuste hipótesis específica 3*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	402,628	390	,319
Desvianza	386,415	390	,542

Función de enlace: Logit.

De acuerdo con la tabla 25. el pseudo R cuadrado lo que se estarían presentando es la dependencia porcentual de la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018 el cual se tiene al coeficiente de Nagalkerke, implicando que la variabilidad en el compromiso organizacional normativo depende el 72.7% del uso de la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra

Tabla 25

*Pseudo R cuadrado hipótesis específica 3*

Método	Valor
Cox y Snell	,724
Nagelkerke	,727
McFadden	,222

Función de enlace: Logit.

## **IV. Discusión**

De acuerdo con los resultados estadísticos obtenidos en la prueba de hipótesis general, estos nos indican que la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indican positivamente en el compromiso organizacional en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018, de acuerdo al índice de Nagelkerke de 0.844, con una significatividad estadística de 0,000. En ese sentido, los hallazgos encontrados concuerdan con Albarrán (2015) encontró una relación ( $r = .790$ ,  $p = .000$ ) en un estudio en el que puso énfasis en las estrategias gerenciales orientadas a las relaciones interpersonales y encontró que expresaban una relación positiva y además de magnitud alta; mientras que Zegarra (2014), por su parte encontró que el marketing interno estaba relacionado con el compromiso organizacional, al obtener una relación positiva y magnitud ( $r = 0.77$ ,  $p = .000$ ) de modo que permite inferir que la conclusión relevante del estudio, señala que existe una incidencia de las variables predictoras gestión de los procesos administrativos y el compromiso organizacional entre ambas variables, situándose fundamentalmente en el nivel medio, el cual deja la tarea pendiente de mejorar los aspectos del marketing interno para que se exprese en un compromiso organizacional que garantice una atención oportuna y cálida del paciente.

De acuerdo con los resultados estadísticos obtenidos en la prueba de hipótesis específica 1, estos nos indican que la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indican positivamente en el compromiso organizacional activo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018, de acuerdo al índice de Nagelkerke de 0.763, con una significatividad estadística de 0,000. En lo que respecta a la hipótesis específica 1, los hallazgos demostraron que las dimensiones de la comunicación depende de la gestión de los procesos administrativos y el compromiso organizacional mediante la regresión logística con el pseudo R-cuadrado y el coeficiente de Nagelkerke que fue 0.505, se demostró que en un 50.5% de la gestión de procedimientos administrativos y el compromiso organizacional si influye en las dimensiones de la comunicación. Al respecto, Vallejos (2014) en su estudio sobre la cultura organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad del Centro Poblado de Miramar-2014, el autor se propuso como objetivo establecer la relación entre cultura organizacional y compromiso organizacional, encontrando que al relacionar las

variables materia de estudio determinó que la cultura organizacional y compromiso organizacional están relacionados de manera positiva, permitiendo colegir que si se mejora la cultura organizacional, mejorará el compromiso organizacional de los trabajadores hacia su centro laboral. Esto permite colegir que una buena percepción de la cultura organizacional se expresa en un mejor compromiso organizacional por parte de los colaboradores y, por ende, viabilizar mejor los flujos de información empleando de forma pertinentes los canales adecuados para garantizar mejores niveles de decisión y atención a los ciudadanos.

De acuerdo con los resultados estadísticos obtenidos en la prueba de hipótesis específica 2, estos nos indican que la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indican positivamente en el compromiso organizacional de continuidad en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018 de acuerdo al índice de Nagelkerke de 0.784, con una significatividad estadística de 0,000. Al respecto, Arce y Malvas (2014) quienes se plantearon como objetivo determinar la existencia de relación entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en un estudio empírico encontraron que entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales del personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari existía una alta correlación ( $= .790^{**}$ ,  $p = .000$ ). Este resultado permitió a los investigadores sugerir la adopción de decisiones y la creación de estrategias para mejorar el entorno laboral en el que se desenvuelven los trabajadores. Desde otra perspectiva, Alvarado (2013) presentó su estudio evaluación de la gestión de riesgos a los desastres en los procesos administrativos en la educación universitaria superior por la Universidad del Istmo. El objetivo de esta investigación consistió en evaluar la gestión de riesgos a los desastres en los procesos administrativos en la educación universitaria superior, encontrando que un 84.1 % de los encuestados desconocen el contenido del Plan de Emergencia a pesar que existe dicho instrumento, por ello se acepta la hipótesis nula que dice: La evaluación de la gestión de riesgos a los desastres no es conocida en los procesos administrativos de la Educación Universitaria Superior, de modo que un 84.1 % de los encuestados desconocen el contenido del Plan de Emergencia a pesar que existe dicho instrumento, por ello se acepta la hipótesis nula que dice: La evaluación de la gestión de riesgos a los



desastres no es conocida en los procesos administrativos de la Educación Universitaria Superior, corroborando de esta forma el papel de compromiso organizacional. Permitiendo colegir que al conocerse de manera adecuada los procesos administrativos inherentes a una institución, se van a presentar barreras en el tejido de las relaciones interpersonales, sean éstas de índole jerárquico u horizontal, porque no existe el suficiente compromiso organizacional para poder llevar bien dichas relaciones interpersonales en el entorno laboral, afectando el clima organizacional y distrayendo a la organización de sus objetivos, considerando que la municipalidad por ser un organismo del Estado está sujeto al sistema de gestión pública y por ende a una gestión por resultados, lo que significa hacer un uso adecuado de los recursos que asigna el Estado para facilitar de modo eficiente la gestión pública en aras de servir a los ciudadanos, es decir que darles una mejor atención.

De acuerdo con los resultados estadísticos obtenidos en la prueba de hipótesis específica 3, estos nos indican que la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indican positivamente en el compromiso organizacional normativo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018, de acuerdo al índice de Nagelkerke de 0.727, con una significatividad estadística de 0,000. El estudio ha servido para demostrar que la gestión de los procesos administrativos y las relaciones interpersonales inciden en el compromiso organizacional en de los trabajadores de la municipalidad de Puente Piedra, 2018, porque la base de una mejor cultura organizacional, el clima organizacional y una adecuada gestión del talento humano en la municipalidad del cono norte depende de la manera como estructura sus procesos administrativos, es decir los articula o, en otras palabras, realiza una gestión eficiente con el propósito de generar una cadena de valor en beneficio de una gestión pública que sirva genuinamente a los ciudadanos, pero sobre todo, permita que los servidores públicos asuman un compromiso con la organización municipal, esto es, con su misión y visión institucional.

Dado que la gestión por resultados es un imperativo político en la actualidad constituye un aspecto decisivo, porque conlleva a una gestión de los procesos administrativos inherentes a la gestión pública, es decir acorde con los lineamientos

establecidos por la secretaría de gestión pública de la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) en el marco de la reforma del Estado, pues el éxito de las organizaciones depende en gran medida de la manera como articulan sus procesos administrativos, pero adicionalmente cómo comprometen en dicha dinámica a los servidores públicos, porque sin ellos los engranajes de los procesos administrativos propios de la gestión pública van a ser estériles, por lo que se desprende la necesidad de incidir en la formación y consolidación del talento humano dentro de la municipalidad de Puente Piedra, como un requisito indispensable para mejorar las relaciones interpersonales, y fortalecer la cadena de valor que implica hacer efectiva la actividad pública de la municipalidad de Puente Piedra para beneficio de sus ciudadanos.

Por tanto, la gestión de los procesos administrativos y las relaciones interpersonales se convierten en mecanismos de mejora del compromiso organizacional, siendo capaz de potenciar el trabajo de los servidores públicos y transformar la organización acorde con los nuevos retos que plantea el mundo globalizado. De modo que estos resultados permiten poner toda la atención en las variables de estudio, por lo que el aporte significativo del presente trabajo reside en alertar a la alta gerencia de la municipalidad de Puente Piedra, sobre la importancia de establecer mejores mecanismos para dar a conocer los procesos administrativos y sobre la base de dicho conocimiento a sus servidores, alentar un mejor compromiso organizacional para que en dicho proceso de interacciones se mejoren las relaciones interpersonales y se tenga como valor agregado una mejor calidad de atención a los ciudadanos del distrito de Puente Piedra.

## **V. Conclusión**

- Primera: Se demostró que la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales inciden compromiso organizacional en los trabajadores de la municipalidad de Puente Piedra, 2018, puesto que en la prueba de hipótesis el pseudo R cuadrado de Nagalkerke, se mostró que depende el compromiso organizacional de la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales por un 84.4%.
- Segunda: Se estableció que la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indican positivamente en el compromiso organizacional activo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018, de acuerdo al índice de Nagelkerke de 76,3%.
- Tercera: Se estableció que la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indican positivamente en el compromiso organizacional de continuidad en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018 de acuerdo al índice de Nagelkerke de 78,4%
- Cuarta: Se estableció que la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indican positivamente en el compromiso organizacional normativo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018, de acuerdo al índice de Nagelkerke de 72,7%

## **VI. Recomendaciones**

- Primera:** Sugerir a la gerencia municipal del distrito de Puente Piedra, poner énfasis en manejo adecuado de las relaciones interpersonales, mejorando la gestión de los procesos administrativos en base a un plan de acción de mejora continua para generar nuevas oportunidades de compromiso organizacional entre los empleados de la Municipalidad de Puente Piedra.
- Segunda:** Sugerir a la gerencia municipal del distrito de Puente Piedra, promover un programa de gestión del talento humano orientado a fortalecer el compromiso organizacional activo para estimular la comunicación horizontal entre los empleados de la Municipalidad de Puente Piedra.
- Tercera:** Sugerir a la gerencia municipal del distrito de Puente Piedra, mejorar la gestión de la modernización institucional, para estimular la gestión tecnológica y de la información entre los empleados de la Municipalidad y de esta forma brindar una mejor el compromiso organizacional de continuidad para la atención a los vecinos y ciudadanos de Puente Piedra.
- Cuarta:** Sugerir a la gerencia municipal del distrito de Puente Piedra, mejorar la gestión de la modernización institucional, para estimular la gestión tecnológica y de la información entre los empleados de la Municipalidad y de esta forma brindar un mejor compromiso organizacional normativo para la seguridad de los vecinos y ciudadanos de Puente Piedra.

## **VII. Referencias**

- Albarrán, J. (2015). *Estrategias gerenciales y las relaciones interpersonales que reciben los docentes del posgrado en gestión pública de la Universidad César Vallejo – Lima Norte* (Tesis doctoral). Lima: Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/260>
- Alvarado, M. (2013). *Evaluación de la gestión de riesgos a los desastres en los procesos administrativos en la educación universitaria superior* (Tesis doctoral). Panamá: Universidad del Istmo. Recuperado de [http://www.udelistmo.edu/sites/default/files/tesis\\_doctoral\\_m\\_alvarado.pdf](http://www.udelistmo.edu/sites/default/files/tesis_doctoral_m_alvarado.pdf)
- Alva, R. (2014). *Las tecnologías de información y comunicación como instrumentos eficaces en la capacitación del personal: El caso de la oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE)*. (Tesis de Maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3766>
- Amorós, E. (s.f.) *Comportamiento organizacional*. Lambayeque, Perú: USAT.
- Arellano, E. (2012). *Plan de capacitación para los funcionarios y empleados del gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Mejía Provincia de Pichincha*. (Tesis de Licenciatura). Quito: Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1297>
- Arce, G. y Malvas, Y. (2014). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales* (Tesis de maestría). Huarí, Ancash: Universidad Católica Sedes Sapientiae. Recuperado de [http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce\\_Malvas\\_tesis\\_maestr%C3%ADa\\_2014.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce_Malvas_tesis_maestr%C3%ADa_2014.pdf?sequence=1)
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*, No 200, enero-marzo 2001. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Arias, F., Varela, D., Loli, A. y Quintana, M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, Vol. 6, N° 2, Diciembre 2003. Recuperado de



revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/download/5147/5385

- Aubrey, R. (1982). A House divided: Guidance and Counseling. En Vélaz de Medrano, C. (1998). *Orientación e Intervención Psicopedagógica. Conceptos, Modelos, programas y Evaluación*. Málaga: Aljibe. pp.128.
- Barzelay, M. (2003). *La nueva gestión pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bolívar, J. y García, G. (2014). *Fundamentos de la gestión pública hacia un Estado eficiente*. Colombia: Alfaomega colombiana.
- Crosby, P. (1987): *La calidad no cuesta. El arte de asegurar la calidad*. México: Compañía Editorial Continental.
- Calderón, H. (1995). *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. México: Limusa.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (4ª edición). México, D.F.: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría de la administración* (5ª edición). Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Davis, K. y Newstrom J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. (8ª edición). México: Pearson Educación.
- Figuroa, C. (2016). *Propiedades Psicométricas del Cuestionario de Compromiso Organizacional en Trabajadores Públicos de la Región La Libertad*. (Tesis de pregrado, licenciatura en psicología). Lima, Perú: Universidad César Vallejo. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/263/figuroa\\_dc.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/263/figuroa_dc.pdf?sequence=1)
- Giraldo, S. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad*

de Manizales. (Tesis de Maestría). Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Goleman, D. (2005). *La inteligencia emocional*. México: Javier Vergara.

Goleman, D. (2010). *La inteligencia emocional en la empresa*. España: Ediciones B. Argentina.

Hargraaves, D. (2005). *Las relaciones Interpersonales en la Educación*. Madrid: Editorial Narcea

Hernández y Rodríguez, S. (1994). *Introducción a la administración: un enfoque teórico*. D.F. México: McGraw Hill Interamericana

Maslow, A. (1981). *La verdadera labor del líder*. Bogotá: Norma.

Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial (14ª edición)*. México: McGraw Hill.

Kreps, G- (2007). *La comunicación en las organizaciones*. España: Addison-Wesley Iberoamericana.

Ley N° 27680, *Ley de reforma constitucional del capítulo XIV del título IV, sobre descentralización*. Año 2003.

Ley N° 27444, *Ley del procedimiento administrativo general*. Año 2001.

Ley N° 27972. *Ley orgánica de municipalidades*. Año 2003.

Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado (Ley n° 27658) (30.01.2002,) Normas Legales Diario El Peruano, 2002, 30, enero.

López, M. (2006). *Lenguaje transparente. Relaciones interpersonales en la empresa*. España: Instituto de Estudios Almerienses.

Martínez, J. (2010). *Teoría y práctica en recursos humanos*. Alemania: Grin

Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89

- Molina, D. (2007). Lineamientos para la configuración de un programa de intervención en orientación educativa. En *Ciências & Cognição* 2007; Vol 12: 40-50 <<http://www.cienciasecognicao.org>>
- Montoya, E. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un Contact center*. Lima: UPC. Recuperado de [http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581494/1/TESIS+FINAL\\_Elizabeth+Montoya.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581494/1/TESIS+FINAL_Elizabeth+Montoya.pdf)
- Murillo, S. (2007). *Relaciones humanas*. México, D.F.: Noriega.
- Pérez, A. (2014). *Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de Universidad Limeñas* Lima: PUCP. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5747>
- Peñaloza, M. (2014). *Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente de educación primaria*. Maracaibo: Universidad de Zulia.
- Peters, T. y Waterman, R. (1984) *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Bogotá: Norma.
- Política nacional de modernización de la gestión pública (D.S. N° 004-2013-PCM) (9 de enero de 2013) Normas Legales Diario El Peruano, 2013, 09, enero
- Quiñones, H. (2005). *La comunicación y el trabajo en equipo*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Ramos A. (2005). *El Compromiso Organizacional y su relación con el desempeño docente de los Profesores del Programa Universitario de Inglés de la Universidad de Colima*. México: Universidad de Colima. Recuperado de [http://digeset.ucol.mx/tesis\\_posgrado/Pdf/Abel\\_Ramos\\_Madrigal.PDF](http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/Abel_Ramos_Madrigal.PDF)
- Rivera, O. (2010). *Compromiso Organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de [tesis.pucp.edu.pe/.../RIVERA\\_CARRASCAL\\_OSCAR\\_COMPROMISO\\_DEMOGRAFICAS](http://tesis.pucp.edu.pe/.../RIVERA_CARRASCAL_OSCAR_COMPROMISO_DEMOGRAFICAS).
- Robbins, S y Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª edición). México: Pearson.

- Robbins, S. (1999). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, C. (2013). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de la municipalidad de Chiquimula* (Tesis de licenciatura). Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Rodriguez-Cinthya.pdf>
- Romero, K. (2010). *La capacitación y la motivación como herramientas para conseguir una ventaja competitiva*. (Monografía inédita). Veracruz: Universidad veracruzana. Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28840/1/Romero%20Reyes.pdf>
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de personal*. (4ª edición). México: Limusa.
- Stamato, S. (2008). *Trabajo en Equipo*. México D.F.:
- Vallejos, L. (2014). *La cultura organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad del centro poblado de Miramar-2014*. (Tesis de Licenciatura). Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/976>
- Varona, F. (1993). Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional. *Revista Diálogos*. N° 35, pp. 68-77
- Velaz de Medrano. (1998). *Orientación e Intervención Psicopedagógica. Conceptos, Modelos, Programas y Evaluación*. Málaga: Aljibe.
- Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P. y Rivera, C. (2005). *Presupuestos planificación y control*. México: Pearson Educación.
- Yuni, J. y Urbano, A. (2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyecto de investigación* (2ª edición). Córdoba: Editorial Brujas.

## **Anexos**

Gestión ambiental en las  
organizaciones: análisis desde los costos  
ambientales

Carmen del Rosario, Anampi Atapaucar<sup>1</sup>  
Estela Noemi, Aguilar Calero<sup>2</sup>  
Pedro Constante, Costilla Castillo<sup>3</sup>  
Maria Cornelia, Bohorquez Flores<sup>4</sup>

Resumen

La preocupación por el ambiental y las afectaciones que dejan las organizaciones en él, hace que sea de interés su estudio en la realidad actual, en la cual surgen mitos que plantean que responder social y ambientalmente cuesta dinero a las organizaciones. Sin embargo, la huella que la actividad empresarial deja en el ambiente, se torna inminente, por lo que se deben justificar inversiones en la prevención, control y restauración ambiental. En este sentido el objetivo de esta investigación consiste en caracterizar la gestión ambiental que desarrollan las organizaciones, considerando elementos centrales de los costos ambientales. Se inserta en un paradigma cualitativo, descriptivo, de corte documental, apoyada en la revisión y análisis de documentos e investigaciones científicas. Los resultados indican que los costos de prevención ambiental en la mayoría de las organizaciones no son reconocidos en su amplio contexto dentro de la gestión ambiental promovida. Los costos de control, encaminan acciones o medidas de detección ambiental que en algunas oportunidades son registradas, mientras que los costos de restauración son reconocidos dentro de la contabilidad ambiental. Se concluye que en la gestión ambiental, los costos representan un factor importante, deben ser disgregados y reportados bajo premisas contemporáneas a las exigencias del presente, y no sobre concepciones tradicionales.

**Palabras clave:** gestión ambiental, costos ambientales, costos de prevención, costos de control, costos de restauración

1. Introducción

---

<sup>1</sup> Magister en Educación con mención en Docencia y Gestión Universidad Privada César Vallejo, Licenciada en Educación Universidad San Martín de Porres. E-mail: [carmenanampi@hotmail.com](mailto:carmenanampi@hotmail.com)

<sup>2</sup> Magister en Educación con mención en Docencia y Gestión Universidad Privada César Vallejo, Licenciada en Educación Universidad Inca Garcilaso de la Vega. E-mail: [aguilarcaderoestela@gamil.com](mailto:aguilarcaderoestela@gamil.com)

<sup>3</sup> Doctor en Administración Universidad César Vallejo, Magister en Educación con mención en

Docencia y Gestión Educativa, Contador Público, Licenciado en Educación Secundaria: Educación para el trabajo, contabilidad. E-mail: [pcostillaca@gmail.com](mailto:pcostillaca@gmail.com)

<sup>4</sup> Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad. Universidad César Vallejo. Magister en Educación Mención en Docencia y Gestión Educativa. Licenciada en Educación Universidad Inca Garcilaso de la Vega. E-mail: [marybohorquez\\_22@hotmail.com](mailto:marybohorquez_22@hotmail.com)

La preocupación por la problemática ambiental se torna cada vez mayor en los contextos actuales. Las causas y consecuencias de problemas socio-ambientales inherentes al desarrollo económico mundial, despierta interés en considerar criterios ambientales como parte de la gestión empresarial que desarrollan las organizaciones en búsqueda del desarrollo sostenible, acompañadas de prácticas de responsabilidad social.

Según Epstein (2000) los crecientes intereses ecológicos han alcanzado nuevos enfoques para administrar los impactos ambientales y sociales; comenzado las organizaciones a identificar este tipo de desembolsos como inversiones críticas para el éxito corporativo, más que como desembolsos cumplidores de regulaciones.

Las regulaciones ambientales, por parte de los gobiernos han crecido rápidamente, situación ante la cual, las organizaciones no han estado preparadas, siendo blanco de imputación penal individual y corporativa, por violaciones de leyes ambientales, todo esto las ha conducido a ver la sensibilidad ambiental como componente estratégico crítico a considerar como parte de sus operaciones.

Al respecto, Bravo (1997) precisa que la preservación y conservación de la biosfera, la ampliación de la percepción de la idea de calidad de vida con todas sus implicaciones, y el nuevo concepto de desarrollo sustentable, son la cara visible de la actual posición que se ha constituido como respuesta a la problemática ambiental por parte de las empresas.

En este sentido, la gestión ambiental desarrollada en las organizaciones, relativa a los procedimientos contables, se han concentrado en la medición de transacciones económicas, obviando los costos derivados de la contaminación, la sobreexplotación de recursos ambientales y del impacto sobre la sociedad. Ante estas nuevas realidades, debe asumirse como modelo rector de las operaciones, la responsabilidad social compartida por los diferentes agentes socio-económicos, buscando ampliar el objeto formal de la contabilidad, la cual no puede contemplar

solamente la realidad económica, sino que debe vislumbrar lo concerniente a lo social.

Ante estos planteamientos, se plantea en esta investigación caracterizar la gestión ambiental que desarrollan las organizaciones, considerando elementos centrales de los costos ambientales. Desde la perspectiva metodológica, la investigación se conceta con un paradigma cualitativo, descriptivo, de corte documental, apoyado en la revisión y análisis de documentos e investigaciones científicas.

Se realiza una disertación teórica sobre la gestión ambiental y los costos ambientales, sustentada en autores reconocidos en el área (Machota y Matínez, 1996; Pellegrin y Ortiz, 2014; Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1996); Tejada (2014), entre otros.

## **2. Gestión ambiental: Reflexiones teóricas**

El desempeño empresarial, debe orientarse a las exigencias ambientales, donde la eficiencia operacional, conjuntamente con la preservación de los recursos naturales, bajo el mínimo impacto posible al ecosistema, debe ser medible y verificable en el tiempo; de esta manera se desarrolla una imagen de sensibilidad, responsabilidad y seriedad frente a proveedores, clientes y la sociedad en general.

Para Machota y Matínez (1996), la relación entre economía, medio ambiente y empresa ha evolucionado, provocando cambios en los objetivos empresariales. La búsqueda del desarrollo sostenible, implica asumir una responsabilidad ambiental, provocando de esta forma modificaciones, e incorporando la variable ambiental a los objetivos tradicionalmente declarados relativos a rentabilidad y estabilidad.

Al definir la gestión ambiental como el conjunto de acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del medio ambiente, basándose en la coordinada información multidisciplinaria (Medel y García, 2011), precisa el autor la



conservación y el hecho de efectuar determinadas actividades que conducen al logro de los objetivos ambientales. Comprende la consecución de los objetivos en la materia considerada, disponiendo de los medios necesarios o recursos, estableciendo un programa de acción integrado (Tejada, 2014). A través de la gestión ambiental, se definen políticas que en materia ambiental a ser desarrolladas por las organizaciones.

Vista de una perspectiva gubernamental, la gestión ambiental emprende acciones para lograr el desarrollo sostenible, a través de políticas, normas, actividades operativas y administrativas, de planificación, financiamiento y control, que deben ser ejecutados por el estado y la sociedad para garantizar el desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida (Páez, 2013).

Se plantea una gestión ambiental en función del cumplimiento de objetivos, a través de la ejecución de actividades que resultan de negociaciones entre distintos agentes que confluyen dentro de una misma organización, pretendiendo satisfacer así exigencias y necesidades de la sociedad destinataria de los productos y servicios ofrecidos por la misma. Como ente integrador la gestión ambiental, se define como fuerzas que convergen dentro de las organizaciones; representando un sistema de relaciones e interconexiones con el entorno que denota una concepción abierta, la cual según Tejada (2014), se mantiene en continua interrelación con el entorno, obligando a buscar dichas relaciones con el fin de alcanzar la competitividad y la calidad como objetivos prioritarios, en una correcta gestión del medio ambiente.

Al respecto, afianza Pineda (2012), la visión sistémica derivada de interacciones con el ambiente, precisando organizaciones complejas, ambiguas y paradójicas, sistemas vivos, abiertos y complejos. Es por ello, que vista la gestión ambiental desde el pensamiento complejo sistémico, permite entender las inestabilidades generadas por la improvisación en las distintas actividades del proceso productivo sobre los ecosistemas y la sociedad en general.

Por lo antes expuesto, la gestión ambiental debe ser vista como un elemento integrado a un gran sistema conformado por las organizaciones y el entorno (socio-ambiental), entendiendo que el desarrollo de negocios o actividades productivas sustentables marcan la pauta al establecer los objetivos de crecimiento empresarial.

### **3. Análisis de los costos ambientales en las organizaciones**

Para Tejada (2014) los costos ambientales implican la existencia de un sacrificio o consumo de recursos ambientales directamente en el proceso productivo, o bien de factores consumidos en actividades de prevención, control o restauración de los impactos negativos ocasionados por el desarrollo de las actividades empresariales. Dicho sacrificio debe ser útil, agregar valor a los productos y/o evitar despilfarros, externalidades negativas o mayores consumos.

En función al preámbulo anterior, plantea el Fórum Ambiental (1999), que la contabilidad ambiental se refiere a la generación, análisis y utilización de información financiera y no financiera destinada a integrar las políticas económicas y ambientales de la empresa y construir una empresa sostenible. Además identifican a la contabilidad ambiental con el conjunto de instrumentos y sistemas que permiten a la empresa medir, evaluar y comunicar su actuación ambiental a lo largo del tiempo, facilitando el proceso de la toma de decisiones directivas, relativas a la actuación ambiental de la empresa a partir de la selección de indicadores, la recolección y análisis de datos, la evaluación de esta información con relación a los criterios de actuación ambiental, la comunicación, y la revisión y mejoras periódicas de tales procedimientos.

En cuanto al empleo del término de contabilidad ambiental, la Environmental Protection Agency (1995), establece que existen tres tipos de contextos donde se puede aplicar: 1) la contabilidad nacional, abarcándose aspectos macroeconómicos, 2) la contabilidad financiera y 3) la contabilidad gerencial, esta

última definida como el proceso de identificación, recolección y análisis de información, principalmente para propósitos internos. Está dirigido a la administración de los costos, teniendo en cuenta decisiones administrativas en el ámbito de la producción.

En este orden de ideas, Pelegrin y Ortíz (2014), establecen que la contabilidad ambiental es el área de las ciencias contables destinada a proveer de información relevante de tipo ambiental para todos los partícipes y en congruencia con las aspiraciones y metas de las empresas hacia la sostenibilidad. Refiriendo la Asociación Española de Contabilidad y Administración (1999), que esta rama de la contabilidad registra, valora, racionaliza, y en la medida de lo posible controla, la proyección ambiental de la empresa, basado en un plan de gestión a largo plazo, que deberá concretarse a corto plazo mediante planes operativos, asumiendo una nueva visión ambiental, que implique la configuración de las actividades de producción, comercialización, financiación y, en definitiva, de organización empresarial.

#### 2.1.1. Costos Ambientales

Pelegrin y Ortiz (2014), definen costos ambientales como sacrificios que pueden expresarse objetivamente de forma fija en el producto, mercancía o servicio prestado, ya sea de manera tangible o intangible, y por ello crecen o disminuyen proporcionalmente al volumen producido, añadiendo la vinculación con el consumo, debidamente valorado, de factores de producción relacionados con los recursos naturales, materiales o energéticos necesarios para la producción, la asimilación por el entorno natural de desechos de las actividades de producción y consumo, al igual que el conjunto de bienes y servicios naturales que se orientan a las necesidades vitales y de calidad de vida del ser humano.

Un costo ambiental, según plantea Blanco (2006) representa un sacrificio necesario para elaborar un producto de cara a incrementar el valor añadido del mismo, puesto que de lo contrario constituiría un despilfarro desde el punto de

vista económico, si el sacrificio que se realiza afecta a los recursos naturales y a la calidad de vida, se está aludiendo a los costos medioambientales. Por lo tanto éstos son un elemento más del costo de producción y tienen impacto en la fijación de los precios de venta. En este sentido, la Asociación Española de Contabilidad y Administración (1999) plantea que cuando los sacrificios realizados afectan los recursos naturales y de calidad de vida, se está aludiendo a los costos ambientales, que se originan de una manera más detallada al tener en cuenta la dimensión ambiental en la contabilidad de gestión.

Por su parte, Hansen y Mowen (2007) plantean que los costos ambientales se pueden denominar cómo costos de calidad ambiental, como aquellos en los que se incurre producto de la posible existencia de una calidad ambiental deficiente.

En línea con lo anteriormente referenciado, Tejada (2014) establece que de estas definiciones de costos ambientales se desprenden tres aspectos generales como premisa: 1) es necesario establecer un criterio de valoración, que dependerá de los factores consumidos o actividades desarrolladas; 2) existencia de un sacrificio o consumo de recursos ambientales directamente en el proceso productivo, o bien de factores consumidos en actividades de prevención, control o restauración de los impactos negativos ocasionados por el desarrollo de las actividades empresariales; y 3) el sacrificio realizado debe servir para algo, por tanto, debe generar valor añadido a los productos y/o evitar despilfarros, externalidades negativas o mayores consumos.

Los costos ambientales, se encuentran estrechamente relacionados con las actividades productivas de la empresa, que en menor o mayor nivel son ofensoras al ecosistema. Esta aseveración es reforzada por la teoría de Laporta (2010); la mayor parte de los recursos consumidos por una organización, se transforman en productos finales deseados, en productos acorde con los niveles y exigencias de calidad previamente establecidas, también ineludiblemente, otra parte, se

transformará en residuos, desperdicios o en productos no deseados, identificándolos bajo el concepto de “salidas no-producto”.

Para poder generar criterios de valoración, y asumiendo a la gestión ambiental como fundamento de costo, se debe tener conocimiento de las actividades desarrolladas en ella, por lo cual es necesario en primera instancia, conocer o resaltar las acciones ambientales consideradas como primarias, y que guardan relación directa y proporcional con la producción (Pelegrin y Ortiz, 2014; Garmendia et al, 2003) identifican costos incurridos por el cumplimiento de acciones ambientales ineludibles como lo son: 1) Acciones de Prevención: son aquellas acciones encaminadas a evitar un efecto negativo al ambiente; 2) Acciones de Control: son aquellas acciones encaminadas a la reducción o mitigación del efecto indeseable que la organización provoca, por cualquier causa al ambiente, y 3) Acciones de Restauración: son aquellas acciones encaminadas a la reparación, saneamiento o descontaminación de los daños que la organización provoca por cualquier causa al ambiente.

Sobre este particular, la Organización Internacional del Trabajo (1998) plantean 1) prevención ambiental, como acciones que buscan reducir o las fuentes de contaminación; 2) control ambiental, relacionado con la activación de procedimientos, prácticas, técnicas, materiales, productos, servicios o energía para reducir; y 3) restauración ambiental, asociada al conjunto de medidas ambientales desarrolladas estratégicamente con el propósito de remediar ecosistemas degradados por la acción antropogénica.

En todo caso estos para poner en práctica estos aspectos, se incurren en costos que reciben el calificativo de costos ambientales: costos de prevención, costos de control ambiental y costos de restauración.

### **3.1. Costos de Prevención**

Según Epstein (2000) existen costos futuros por hechos actuales, correspondiente a una identificación y medición oportuna de los impactos ambientales, suministrando a las empresas información para una mejor estimación y

planeación en el tiempo, obligándolas a diseñar productos y procesos de manera más cuidadosa, al igual que la adecuación de instalaciones y la adquisición de tecnologías limpias, con el objetivo de reducir los impactos ambientales futuros.

Tejada (2014) señala que los costos de prevención incluyen todos aquellos relacionados con el aseguramiento de la calidad ambiental en la organización. Por tanto, hacen referencia a los costos en los que se incurre para detectar fallos en los procesos, y tomar medidas pertinentes para evitar dichos fallos. Además, se contemplan los derivados de actividades encaminadas a asegurar que los proveedores y los contratistas, si los hay, también estén asumiendo sus responsabilidades ambientales, garantizando la sustentabilidad del proceso productivo (Cuadro 1).

Costos de prevención	
Costos derivados de un plan periódico de gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico y estudios del impacto ambiental.</li> <li>▪ Diseño de planes de emergencia internos y externos.</li> <li>▪ Análisis de laboratorios y ensayos ecológicos.</li> <li>▪ Análisis de riesgos y contingencias futuras.</li> <li>▪ Formación ambiental.</li> <li>▪ Ecoauditorías, ecogestión y ecoetiquetado.</li> <li>▪ <u>Evaluación y selección de Proveedores</u></li> </ul>
Costos por implantación de sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costos de investigación y desarrollo.</li> <li>▪ Peritaciones y verificaciones de profesionales externos.</li> <li>▪ <u>Certificaciones y seguimiento de desempeño</u></li> </ul>
Costos de inversión en instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costos de inversión en adecuaciones físicas de activos propiedad de la empresa.</li> <li>▪ Costos de inversión en métodos de mitigación ambiental (depuración, sistema de reciclado, reutilización de residuos, eliminación de ruidos, olores y emisiones atmosféricas).</li> <li>▪ <u>Costos por Mantenimiento en Instalaciones de producción.</u></li> </ul>
Costos derivados de la continua adecuación tecnológica ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotación a los fondos de reinversión.</li> <li>▪ <input type="checkbox"/> Consumos de equipamientos nuevos para la gestión ambiental.</li> <li>▪ <u>Amortizaciones de activos ambientales</u></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Tejada (2014)

Para Hansen y Mowen (2007), los costos de prevención ambiental son costos incurridos para prevenir la contaminación o residuos que pudieran ocasionar

daños al ambiente. Algunas de las actividades previstas dentro de la prevención ambiental son: evaluación y selección de proveedores, evaluación y selección de equipos para el control de la contaminación, diseño de productos, diseño de procesos, capacitación de empleados, estudios de impacto ambiental, auditorías ambientales, investigaciones ambientales, desarrollo de sistemas administrativos ambientales, reciclaje de productos y certificaciones internacionales.

Al analizar los criterios planteados por los autores se puede notar convergencias en el planteamiento de lo que supone la conformación de los costos de prevención ambiental, sin embargo Tejada (2014) lo sintetiza en cuatro elementos básicos, los cuales se asumirán para la presente investigación:

- El primero está relacionado con el cumplimiento de un plan de gestión ambiental, dicho punto guarda estrecha relación con el cumplimiento de normativas, del cual se derivan actividades como la formación o capacitación a la fuerza laboral, los estudios de impacto ambiental, las auditorías, la selección y evaluación de proveedores, planes de emergencia, análisis de riesgos ambientales y análisis de laboratorios.
- Los sistemas de información ambiental tienen como propósito procesar los resultados del desempeño ambiental de la empresa en función de objetivos planteados, a su vez busca establecer puntos de partida para profundizar en proyectos de desarrollo e innovación en productos y procesos eficientes.
- Las inversiones en instalaciones proponen el desarrollo de planes para el mantenimiento o adecuación de instalaciones a las exigencias de las normativas ambientales, medidas que puedan ayudar a mitigar efectos negativos en el futuro, generados dentro del proceso productivo.
- Las adecuaciones tecnológicas ambientales buscan garantizar los recursos tanto en activos, como disponibilidad financiera para responder a eventos con afectación ambiental por causas sobrevenidas.

### **3.2. Costos de Control ambiental**

De acuerdo a Epstein (2000) dentro de la producción de bienes y servicios existe una relación de diversidades amplias de costos operacionales asociados con los impactos ambientales, para lo cual el autor los define como costos presentes por hechos actuales. Laporta (2010) concuerda con este criterio al proponer que las medidas de control ambiental tomadas por una organización están asociadas por actividades de clasificación, procesamiento y valoración de productos no deseados o desechos que indefectiblemente son generados en el proceso productivo; de cuyas salidas no-producto, como los cataloga el autor, se insumen diversas clases de recursos, no sólo materias primas y materiales, sino también mano de obra directa e indirecta, energías y gastos operativos.

A modo de ilustración, Laporta (2010) refiere unos ejemplos, sin que ésta enumeración sea taxativa: desechos sólidos, aguas servidas, emisiones provenientes de los desechos de producción, semielaborados y/o productos en procesos defectuosos, productos terminados defectuosos, fisuras, goteras, derrames, reprocesos, segunda calidad, productos vencidos, tratamientos y eliminación de residuos.

Tejada (2014), plantea dos tipos de costos que convergen directamente dentro de lo que correspondería a un solo costo referente al control ambiental. El primero de ellos está relacionado con los costos de fallos internos, que reflejarían todos aquellos consumos que, una vez generados los elementos potencialmente contaminantes, serían necesarios para que éstos no se traduzcan efectivamente en externalidades hacia el entorno. Los costos de fallos internos se dividen en:

- Costos derivados de la gestión de residuos: en el cual se contempla la manipulación, tratamiento, transporte y almacenamiento o disposición final de sustancias, materiales y desechos peligrosos generados dentro del proceso productivo de la organización.
- Costos derivados de accidentes: producto de eventos ocurridos de manera súbita y sobrevenida durante el desarrollo del proceso



productivo de la empresa, con consecuencias catastróficas para ecosistemas circundantes, los cuales traen como consecuencia interrupciones en la producción y costos de arranque y puesta a punto.

Un segundo costo se refiere a los costos operativos, que recogerían el valor de los recursos consumidos en los procesos productivos, incluyendo en este grupo el consumo necesario para el proceso de producción, valorado en términos monetarios, de los bienes que la naturaleza ofrece, como pueden ser: materias primas, agua, energía, combustibles, insumos, materiales para el mantenimiento, entre otros, tanto renovables como no renovables (Tejada, 2014).

De acuerdo a Hansen y Mowem (2007) los costos de control ambiental están orientados hacia la detección de desviaciones en los procesos, productos y proveedores, evitando el incumplimiento de legislaciones bien sea como una degradación al ambiente, tal como la generación de residuos, efluentes o emisiones atmosféricas, o una degradación indirecta tal como el uso innecesario de materiales y energía. Es por ello que los costos de control ambiental los subdividen en dos categorías: Costos de Detección y Costos de Fallos Internos.

	Costos de control ambiental
<b>Costos de Detección</b>	Costos de las actividades que se han ejecutado para determinar si los productos y los procesos están en cumplimiento con los estándares ambientales apropiados. Los estándares ambientales que las empresas tratan de seguir se definen de tres maneras: 1) Las leyes por parte de los gobiernos, 2) Las Normas Voluntarias (Norma ISO 14000, 3) Las políticas ambientales desarrolladas por la administración. Algunas actividades de detección son las Auditorías Ambientales, la inspección de productos y procesos, el desarrollo de medidas de desempeño ambiental, la realización de pruebas de contaminación, la verificación del desempeño ambiental de los proveedores y la medición de los niveles de contaminación
<b>Costos de fallas ambientales internas</b>	Costos de las actividades desempeñadas como resultado del hecho de que se hayan producido contaminantes y residuos pero no se hayan descargado al ambiente. Se llevan a cabo para eliminar y administrar los contaminantes o los residuos que se hayan generado alguna vez. Las actividades de las fallas internas tienen una de dos metas: 1) Asegurar que los contaminantes y los residuos no se liberen hacia el ambiente o 2) Reducir el nivel de contaminantes hasta una cantidad que cumpla con los estándares ambientales. Algunos ejemplos de actividades de fallas internas incluyen la operación y mantenimiento de equipos para

Fuente: Elaboración propia a partir de Hansen y Mowem (2007)

### 3.3. Costos de Restauración ambiental

Epstein (2000) plantea de acuerdo a su teoría de los costos basados en la temporalidad, la existencia de costos extensivos en los que se pudiera llegar a incurrir por hechos pasados, debido a la carencia de una planeación efectiva de los impactos futuros y fallas al considerar los costos totales del ciclo de vida; están relacionados a la limpieza de la contaminación causada en tiempo pasado.

Para Pelegrin y Ortiz (2014) los costos de restauración están definidos por las acciones encaminadas a la reparación, saneamiento o descontaminación de los daños que la organización provoca por cualquier causa al ambiente. Al respecto Garmendia y Col. (2003) vinculan los costos de restauración como los generados al tomar medidas compensatorias que ni evitan, ni atenúan ni anulan la aparición de algún efecto negativo, pero contrarrestan la alteración del factor al realizar acciones con efectos positivos.

Otros autores engloban los costos de restauración como los costos relacionados con el entorno de la empresa, los cuales generan impactos mediáticos en la comunidad, para Tejada (2014) son conocidos como costos de fallos externos, debido a que agrupan aquellos consumos necesarios para reparar o restaurar el entorno, como consecuencia de los daños derivados de externalidades negativas que efectivamente han trastocado a terceros. Generalmente contempla actividades como indemnización de daños, saneamiento de recursos naturales o bienes públicos y costos por penalizaciones.

Hansen y Mowem (2007) establecen que los costos de restauración guardan relación con los costos conocidos como fallas ambientales externas, los cuales son generados por las actividades realizadas después de descargar contaminantes y los residuos al ambiente. Los costos de fallas externas realizados

son aquellos que lleva a cabo la empresa y que paga. Los costos de fallas externas no realizados (sociales) son aquellos ocasionados por la empresa pero suceden y se pagan por agentes externos a ella, son catalogados como no desembolsables. Los costos sociales se pueden subclasificar en 1) Aquellos que resulta de la degradación ambiental y 2) Aquellos que están asociados con el impacto adverso sobre la propiedad y/o el bienestar de los individuos. En cualquier caso, los costos son adsorbidos por otro y no por la empresa, aun cuando es la empresa quien los causa.

Sin embargo, la identificación y clasificación de los costos asociados a la gestión ambiental carecen de relevancia si la información no es cotejada adecuadamente, con la premisa de lograr mayores beneficios en la gestión empresarial de las organizaciones; por tal motivo los reportes de dichos costos son de sumo interés para el proyecto de investigación.

En síntesis, AECA (1996) plantea que los costos medioambientales deben integrarse en la contabilidad de gestión, con la recomendación de considerarlos como un costo operativo más en el sistema contable. También se plantea en el documento la conveniencia de integrar la variable ambiental durante los primeros ejercicios contables de una manera progresiva, para ir configurando un listado de costos medioambientales, y medir de forma correcta el valor añadido de cada una de las actividades empresariales, así como de cada uno de los outputs (salidas) concretos, al objeto de paliar los efectos distorsionantes que pudieran acarrear en los resultados de la empresa a corto plazo.

La ecoeficiencia ambiental estaría indicando el camino hacia una modificación en el reporte financiero medioambiental, en donde se le daría mayor relevancia a la identificación de los costos ambientales (Hansen y Mowen, 2007); se plantea la posibilidad de reportar beneficios medioambientales conjuntamente con los costos, ya que al comparar los beneficios producidos, con los costos ambientales llevados a cabo en un período determinado, planteándoseles la posibilidad a los

administradores de procesos el evaluar progreso (beneficios producidos) el potencial para el progreso que representan los costos ambientales.

#### **4. Conclusiones**

La gestión mediambiental, se hace presente actualmente en las organizaciones producto de las demandas de la sociedad, ante las afectaciones que la actividad empresarial genera en los ecosistemas. Esto sin duda reviste un impacto negativo en la sociedad, razón por lo cual se ha otorgado especial atención a temas vinculados con la conservación ambiental y la contabilización de las acciones emprendidas, analizadas desde la contabilidad ambiental.

En este sentido, son tres los elementos centrales para el análisis de estos costos: la prevención, el control y la restauración. En lo que respecta a los costos de prevención ambiental, luego del análisis respectivo, se evidencia que estos refieren a la planificación de la gestión ambiental frente a efectos negativos que pudieran generarse en el ambiente.

En relación a los costos de control en la gestión ambiental, se vieron representados por actividades resultantes de los procesos desarrollados por las organizaciones relativos a subproductos y residuos generados, generando información indispensable para la toma de decisiones.

Los costos de restauración ambiental por incurrirse de manera efectiva en las organizaciones, se reconocen como parte de la contabilidad, por ser acciones emprendidas para atenuar, compensar o reparar daños y desviaciones en el entorno socio-ambiental por efecto de la actividad económica desarrollada. Lo que revela la preponderancia pasiva que representa para la gestión ambiental de las empresas el cumplimiento de medidas compensatorias que buscan revertir impactos negativos, bien sea socio-económicos, como ambientales. Finalmente, los costos asociados a la gestión ambiental no siempre son disgregados y reportados bajo premisas contemporáneas a las exigencias del presente.

## Referencias bibliográficas

- Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos, (1995). **Una Introducción a la Contabilidad Ambiental como Herramienta de la Contabilidad de Gestión Empresarial. Conceptos Claves y Términos.** EPA/742-R-95-001. Washington, DC.
- Álvarez R, Urbina L, Guerrero F, Castro J. (2009). **Contabilidad de gestión ambiental en el ejercicio de la profesión del contador público en el estado Zulia.** Universidad Rafael Bellosó Chacín.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, (1996). **Principios de Contabilidad de Gestión. Contabilidad de Gestión Medioambiental.** Documento Nro. 13, 1era Edición, Madrid.
- Asociación Española de Normalización y Certificación (1994). **Sistemas de Gestión Medioambiental.** Norma UNE 77-801-94, AENOR.
- Blanco E. (2006). **Influencia de la legislación en la información medioambiental suministrada por las empresas.** Tesis Doctoral del Doctorado en Economía de la Universidad Rey Juan Carlos, España.
- Bravo, M (1997). **La Contabilidad y el Problema Medioambiental. “XV Congreso Nacional de Estudiantes Universitarios de Auditoría”.** Universidad de Concepción, Chile.
- Epstein M (2000). **El Desempeño Ambiental en la Empresa: Practicas para costear y administrar una estrategia de protección ambiental.** Primera Edición, Colombia. ECOE Ediciones.
- Fernández Fernández, A. La contabilidad de gestión en el contexto de excelencia empresarial. Revista Española de Financiación y Contabilidad, número 81, P. 884.
- Fronti, Luisa y Fernandez, Carmen (2007). **“El Protocolo de Kioto y los Costos Ambientales”**, Revista del Instituto Internacional de Costo, ISSN 1646-6896, nº 1, Jan./jun. 2007, p.p. 9-31.
- Fundación Forum Ambiental (1999). Contabilidad ambiental: medida,

- evaluación y comunicación de la actuación ambiental de la empresa. Disponible en [www.forumambiental.org/pdf/contab/pdf](http://www.forumambiental.org/pdf/contab/pdf).
- Garmendía A, Salvador A, Crespo C, Garmendía L. (2005). **Evaluación de Impacto Ambiental**. Editorial Pearson Educación, 1era Edición.
- Gray R, Owen D, Adams C. (1996). **Accounting & Accountability. Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting**. Prentice Hall Europe. Hemel Hempstead.
- Hansen D y Mowen M. (2007). **Administración de Costos. Contabilidad y Control**. Quinta Edición, Editorial Thomson.
- Jasch, Christine (2002). “**Contabilidad de Gestión Ambiental Principios y Procedimientos**”. Instituto para la Gestión Ambiental y Economía. Viena, Austria.
- Laporta R. (2010). **Gestión de Costos Medioambientales y Costos de Salidas No-Producto**. Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337 FURB, v. 6, n.2, p. 141-152, abr./jun., 2010.
- Machota M y Martínez M. (1996). **Contabilidad Ambiental: una apuesta de futuro**. Revista Suma, 2do trimestre, pp. 6-10.
- Mallo C, Kaplan R, Meljen S y Giménez C. (2000). **Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión**. Primera Edición, Editorial Pearson Educación S.A.
- Medel F y García L. (2011). **Herramientas Estratégicas para la Gestión Ambiental Corporativa**. Primera Edición, Editorial Académica Española.
- Moneva Abadía J.M y Llena Macarrulla F. “**La información medioambiental publicada en los informes anuales de las grandes empresas**”. VII Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad. Barcelona, 1996. Ponencias y Comunicaciones sobre Contabilidad Financiera. P. 426.
- Organización Internacional del Trabajo. (1998). **Política en Materia de Medio Ambiente**. Enciclopedia. Volumen II, Capítulo 54.

- Páez J. (2013). **Elementos de Gestión Ambiental**. Tercera Edición.
- Pelegrín A y Ortiz M, (2014). **Contabilidad Financiera Ambiental. Un Análisis desde Diferentes Contextos**. Primera Edición, Universidad de Guadalajara.
- Pineda, E. (2012). **Gestión ambiental sistémica: estrategia de articulación y fortalecimiento para las organizaciones**. Scientia Et Technica, vol. XVII, núm. 52, pp. 235-240. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- Tejada Angel. (2014). La Gestión y el Control Socio-Económico de las Interacciones Empresa-Medio Ambiente. Contribuciones de la Contabilidad a la Gestión Sostenible de la Empresa. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. Madrid, España.



República Bolivariana de Venezuela  
Universidad del Zulia  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa  
Revista Venezolana de Gerencia



ISSN 1315-9984  
Depósito Legal pp1996022U40

## CONSTANCIA

Quien suscribe, Dra. Rosana Meleán Romero, directora de la Revista Venezolana de Gerencia, mediante la presente hace constar que el artículo intitulado: *Gestión ambiental en las organizaciones: análisis desde los costos ambientales*, cuya autoría pertenece a los investigadores *Carmen del Rosario, Anampi Atapaucar, Estela Noemi, Aguilar Calero, Pedro Constante, Costilla Castillo y María Cornelia, Bohorquez Flores*, ha sido evaluado y aceptado para su publicación en la Edición Año 23 N° 84 de la Revista Venezolana de Gerencia, correspondiente al año 2018.

Constancia que se expide en la ciudad de Maracaibo, a los veintisiete días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho.



Dra. Rosana Meleán Romero  
Directora

Ciudad Universitaria "Antonio Borjas Romero". Núcleo Humanístico.  
Edificio Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. E-mail: [rvgluz@fces.luz.edu.ve](mailto:rvgluz@fces.luz.edu.ve)



## Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables																																																	
<p><b>Problema general</b> ¿Cómo la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indican en el compromiso organizacional en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018?</p> <p><b>Problema específico 1</b> ¿Cómo la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indican en el compromiso organizacional activo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018?</p> <p><b>Problema específico 2</b> ¿Cómo la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indican en el compromiso organizacional de continuidad en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018?</p> <p><b>Problema específico 3</b> ¿Cómo la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indican en el compromiso organizacional normativo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Demostrar que la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indiquen positivamente en el compromiso organizacional en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.</p> <p><b>Objetivo específico 1</b> Demostrar que la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indiquen positivamente en el compromiso organizacional activo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.</p> <p><b>Objetivo específico 2</b> Demostrar que la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indiquen positivamente en el compromiso organizacional de continuidad en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.</p> <p><b>Objetivo específico 3</b> Demostrar que la gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indiquen positivamente en el compromiso organizacional normativo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indiquen positivamente en el compromiso organizacional en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.</p> <p><b>Hipótesis específica 1</b> La gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indiquen positivamente en el compromiso organizacional activo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.</p> <p><b>Hipótesis específica 2</b> La gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indiquen positivamente en el compromiso organizacional de continuidad en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.</p> <p><b>Hipótesis específica 2</b> La gestión de procesos administrativos y las relaciones interpersonales indiquen positivamente en el compromiso organizacional normativo en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Dimensión</th> <th style="width: 15%;">Indicadores</th> <th style="width: 15%;">Ítems</th> <th style="width: 25%;">Escala y valores</th> <th style="width: 30%;">Rango y escala</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compromiso</td> <td>Deseo</td> <td>Del 1 al 6</td> <td>[1] Totalmente en desacuerdo.</td> <td>Inadecuada [5 – 32]</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">ICompromiso de continuidad</td> <td rowspan="2">Necesidad</td> <td rowspan="2">Del 7 al 12</td> <td>[2] En desacuerdo.</td> <td>Poco adecuado</td> </tr> <tr> <td>[3] Indeciso.</td> <td>adecuado</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Compromiso normativo</td> <td rowspan="2">Deber</td> <td rowspan="2">Del 13 al 18</td> <td>[4] De acuerdo.</td> <td>[33 – 60]</td> </tr> <tr> <td>[5] Totalmente de acuerdo.</td> <td>Adecuado [61 – 90]</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Dimensiones</th> <th style="width: 20%;">Indicadores</th> <th style="width: 20%;">Ítems</th> <th style="width: 20%;">Escala de medición</th> <th style="width: 20%;">Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planeación</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la misión</li> <li>- Formular objetivos</li> <li>- Definir los planes para alcanzar</li> <li>- Programar las actividades</li> </ul> </td> <td>Del 1 al 8</td> <td>Ordinal Política</td> <td>Inadecuado 40 – 79 Poco adecuado 80 – 119 Adecuado 120 - 160</td> </tr> <tr> <td>Organización</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dividir el trabajo</li> <li>- Asignar las actividades</li> <li>- Agrupar las actividades en órganos y cargos</li> <li>- Asignar los recursos</li> <li>- Definir autoridad y responsabilidad</li> </ul> </td> <td>Del 9 al 18</td> <td>4. Muy buena 3. Buena 2. Mala 1. Muy mala</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dirección</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Designar las personas</li> <li>- Coordinar los esfuerzos</li> <li>- Comunicar</li> <li>- Motivar</li> <li>- Liderar</li> <li>- Orientar</li> </ul> </td> <td>Del 19 al 30</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Control</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir los estándares</li> <li>- Monitorear el desempeño</li> <li>- Evaluar el desempeño</li> <li>- Emprender acciones correctivas</li> </ul> </td> <td>Del 31 al 38</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Rango y escala	Compromiso	Deseo	Del 1 al 6	[1] Totalmente en desacuerdo.	Inadecuada [5 – 32]	ICompromiso de continuidad	Necesidad	Del 7 al 12	[2] En desacuerdo.	Poco adecuado	[3] Indeciso.	adecuado	Compromiso normativo	Deber	Del 13 al 18	[4] De acuerdo.	[33 – 60]	[5] Totalmente de acuerdo.	Adecuado [61 – 90]	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la misión</li> <li>- Formular objetivos</li> <li>- Definir los planes para alcanzar</li> <li>- Programar las actividades</li> </ul>	Del 1 al 8	Ordinal Política	Inadecuado 40 – 79 Poco adecuado 80 – 119 Adecuado 120 - 160	Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dividir el trabajo</li> <li>- Asignar las actividades</li> <li>- Agrupar las actividades en órganos y cargos</li> <li>- Asignar los recursos</li> <li>- Definir autoridad y responsabilidad</li> </ul>	Del 9 al 18	4. Muy buena 3. Buena 2. Mala 1. Muy mala		Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designar las personas</li> <li>- Coordinar los esfuerzos</li> <li>- Comunicar</li> <li>- Motivar</li> <li>- Liderar</li> <li>- Orientar</li> </ul>	Del 19 al 30			Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir los estándares</li> <li>- Monitorear el desempeño</li> <li>- Evaluar el desempeño</li> <li>- Emprender acciones correctivas</li> </ul>	Del 31 al 38		
Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Rango y escala																																																
Compromiso	Deseo	Del 1 al 6	[1] Totalmente en desacuerdo.	Inadecuada [5 – 32]																																																
ICompromiso de continuidad	Necesidad	Del 7 al 12	[2] En desacuerdo.	Poco adecuado																																																
			[3] Indeciso.	adecuado																																																
Compromiso normativo	Deber	Del 13 al 18	[4] De acuerdo.	[33 – 60]																																																
			[5] Totalmente de acuerdo.	Adecuado [61 – 90]																																																
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos																																																
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la misión</li> <li>- Formular objetivos</li> <li>- Definir los planes para alcanzar</li> <li>- Programar las actividades</li> </ul>	Del 1 al 8	Ordinal Política	Inadecuado 40 – 79 Poco adecuado 80 – 119 Adecuado 120 - 160																																																
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dividir el trabajo</li> <li>- Asignar las actividades</li> <li>- Agrupar las actividades en órganos y cargos</li> <li>- Asignar los recursos</li> <li>- Definir autoridad y responsabilidad</li> </ul>	Del 9 al 18	4. Muy buena 3. Buena 2. Mala 1. Muy mala																																																	
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designar las personas</li> <li>- Coordinar los esfuerzos</li> <li>- Comunicar</li> <li>- Motivar</li> <li>- Liderar</li> <li>- Orientar</li> </ul>	Del 19 al 30																																																		
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir los estándares</li> <li>- Monitorear el desempeño</li> <li>- Evaluar el desempeño</li> <li>- Emprender acciones correctivas</li> </ul>	Del 31 al 38																																																		

			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensión</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala y valores</th> <th>Rango y escala</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Dimensiones de la comunicación</td> <td>Comunicación asertiva</td> <td rowspan="4">Del 1 al 9</td> <td>[1] Nunca.</td> <td rowspan="2">Inadecuado 18 – 42]</td> </tr> <tr> <td>Comunicación intrínseca</td> <td>[2] Casi nunca</td> </tr> <tr> <td>Sinergia</td> <td>[3] A veces</td> <td>Poco adecuado [43 – 66]</td> </tr> <tr> <td></td> <td>[4] Casi siempre</td> <td>Adecuado [67 – 90]</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Barreras de las relaciones interpersonales</td> <td>Personales</td> <td rowspan="3">Del 10 al 18</td> <td>[5] Siempre</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Físicas</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Semánticas</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Rango y escala	Dimensiones de la comunicación	Comunicación asertiva	Del 1 al 9	[1] Nunca.	Inadecuado 18 – 42]	Comunicación intrínseca	[2] Casi nunca	Sinergia	[3] A veces	Poco adecuado [43 – 66]		[4] Casi siempre	Adecuado [67 – 90]	Barreras de las relaciones interpersonales	Personales	Del 10 al 18	[5] Siempre		Físicas			Semánticas		
Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Rango y escala																												
Dimensiones de la comunicación	Comunicación asertiva	Del 1 al 9	[1] Nunca.	Inadecuado 18 – 42]																												
	Comunicación intrínseca		[2] Casi nunca																													
	Sinergia		[3] A veces	Poco adecuado [43 – 66]																												
			[4] Casi siempre	Adecuado [67 – 90]																												
Barreras de las relaciones interpersonales	Personales	Del 10 al 18	[5] Siempre																													
	Físicas																															
	Semánticas																															

## Instrumento N° 1

### Cuestionario de Gestión de Procesos administrativos

Respetado colaborador:

Para el mejoramiento de la atención al ciudadano se requiere tu opinión acerca del proceso administrativo que se desarrolla de manera cotidiana en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra – Gerencia de Desarrollo Humano.

Para ello se ha considerado una escala de medición de sus opiniones:

4. Muy buena

3. Buena

2. Mala

1. Muy mala

Preguntas					
	Planeación	Respuestas			
N°	Definir la misión	1	2	3	4
01	Como calificaría Ud. la aplicación de la misión de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el trabajo administrativo.	1	2	3	4
02	En su contacto diario con los ciudadanos, cómo calificaría el desarrollo de la misión de la gerencia de desarrollo humano de la MDPP.	1	2	3	4
	Formular objetivos				
03	Conoce los objetivos planteados por la gerencia de desarrollo humano.	1	2	3	4
04	En qué medida Usted conoce sobre los aspectos del Plan Estratégico Institucional.	1	2	3	4
	Definir planes para alcanzarlo				
05	Se define planes para alcanzar los objetivos de la gerencia de desarrollo humano	1	2	3	4
06	Participó en la definición de los planes que se implementan en la actualidad en la gerencia de desarrollo humano.	1	2	3	4
	Programar las actividades				
07	Conoce Ud. las actividades programadas para la semana				
08	Se hace una evaluación luego del cumplimiento de las actividades programadas.				
	Organización	Repuestas			
N°	Dividir el trabajo	1	2	3	4

09	En la gerencia de desarrollo humano, existe una real división del trabajo	1	2	3	4
10	Se asignan actividades de acuerdo a la especialización de los trabajadores en la gerencia de desarrollo humano.	1	2	3	4
	Asignar las actividades				
11	Existe un cuadro de mando de asignación de actividades en la gerencia de desarrollo humano.	1	2	3	4
12	Existe un organigrama de los trabajadores con la asignación de actividades.	1	2	3	4
	Agrupar las actividades en órganos y cargos				
13	Se define comisiones de trabajo para desarrollar actividades en la gerencia de desarrollo humano.	1	2	3	4
14	Cómo considera la rotación de cargos dentro de la gerencia de desarrollo humano.	1	2	3	4
	Asignar los recursos				
15	El personal de la gerencia de desarrollo humano dispone de los recursos necesarios para desempeñar su labor.	1	2	3	4
16	Aunque hay escasez de recursos, me las ingenio para cumplir con el trabajo asignado.	1	2	3	4
	Definir autoridad y responsabilidad				
17	El gerente busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	1	2	3	4
18	El gerente al delegar funciones a los miembros considera que se están logrando los objetivos trazados.	1	2	3	4
	<b>Dirección</b>				
	Designar las personas				
19	La designación de personas en un puesto se hace de acuerdo a un perfil indicado.	1	2	3	4
20	Se establece por escrito la designación de personas para facilitar la evaluación de sus responsabilidades.	1	2	3	4
	Coordinar los esfuerzos				
21	El gerente genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.	1	2	3	4
22	El gerente selecciona el personal idóneo para poner en marcha los proyectos de la MDPP.	1	2	3	4
	Comunicar				
23	Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.	1	2	3	4
24	El gerente cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación	1	2	3	4

	Motivar				
25	El gerente de desarrollo humano considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.	1	2	3	4
26	El gerente de desarrollo humano genera altas expectativas de rendimiento en las subgerencias	1	2	3	4
	Liderar				
27	El gerente anima al personal a que asuma responsabilidades.				
	Orientar				
29	Cómo percibe la orientación del gerente de desarrollo humano en la definición de las orientaciones para el trabajo en las subgerencias.	1	2	3	4
30	Considera que la orientación del gerente permite optimizar el trabajo de las subgerencias.	1	2	3	4
	Control				
	Definir los estándares				
31	Ha recibido capacitación en torno de los estándares de Mejor Atención al Ciudadano (MAC)	1	2	3	4
32	Se tuvo en cuenta los estándares de MAC en la formulación de planes de la gerencia de desarrollo humano.	1	2	3	4
	Monitorear el desempeño				
33	La gerencia de desarrollo humano tiene los instrumentos adecuados para realizar el monitoreo de desempeño.	1	2	3	4
34	La gerencia de desarrollo humano hace el seguimiento a los resultados	1	2	3	4
	Evaluar el desempeño				
35	Considera Ud. que la supervisión es básicamente una capacitación en servicio.	1	2	3	4
36	Se brindan reconocimientos al personal administrativo como producto de las evaluaciones.	1	2	3	4
	Emprender acciones correctivas				
37	Se hace acciones correcciones después del monitoreo de las actividades planificadas.	1	2	3	4
38	Las actividades percibidas como importantes por los trabajadores o el gerente del establecimiento.	1	2	3	4

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABRACIÓN**

**Instrumento N° 2**  
**Cuestionario de compromiso organizacional**

NO ESCRIBA SU NOMBRE

Sus respuestas son confidenciales y quedaran en anonimato

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una **X** el número que corresponda a su opinión.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

01	Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.	1	2	3	4	5
02	Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.	1	2	3	4	5
03	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	1	2	3	4	5
04	No me siento ligado emocionalmente a mi organización.	1	2	3	4	5
05	No me siento integrado plenamente en mi organización.	1	2	3	4	5
06	Esta organización significa personalmente mucho para mí.	1	2	3	4	5
07	Hoy permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	1	2	3	4	5
08	Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.	1	2	3	4	5
09	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos.	1	2	3	4	5
10	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.	1	2	3	4	5
11	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otro sitio.	1	2	3	4	5

12	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.	1	2	3	4	5
13	No siento obligaciones algunas de permanecer en mi actual trabajo.	1	2	3	4	5
14	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.	1	2	3	4	5
15	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.	1	2	3	4	5
16	Esta organización merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
17	No abandonaría mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.	1	2	3	4	5
18	Estoy en deuda con la organización	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

**Instrumento N° 3**  
**Cuestionario de relaciones interpersonales**

NO ESCRIBA SU NOMBRE

Sus respuestas son confidenciales y quedaran en anonimato

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una **X** el número que corresponda a su opinión.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

	D1: Tipos de comunicación	NU	CN	AV	CS	SI
	I1: Comunicación asertiva					
1	¿Emplea una comunicación segura mostrando la verdad de los hechos?	1	2	3	4	5
2	¿Promueve una comunicación interactiva entre el personal de la institución?					
3	¿Logra transmitir claramente los objetivos planteados al personal?					
	I2: Comunicación intrínseca					
4	¿Desarrolla una comunicación con el personal a su cargo?					
5	¿Utiliza un lenguaje escrito para transmitir la información?					
6	¿Emplea la comunicación para obtener sus propios beneficios engañando a los miembros de la organización?					
	I3: sinergia					
7	¿Difunde la competitividad entre los miembros de la organización para el logro del alto desempeño?					
8	¿Promueve el trabajo en equipo para lograr una meta común?					
9	¿Promueve entre los miembros de la organización que asuman diferentes roles?					
	D2: Barreras de las relaciones interpersonales					
	I4: Personales					



10	¿Transmite un mensaje generando dificultad para el logro de los objetivos					
11	¿Deja actuar sus emociones y valores como filtro en casi toda la comunicación, transmitiendo nuevas interpretaciones?					
12	¿Considera las barreras psicológicas personales como la frecuencia de motivos de equívocos que deforman la comunicación?					
	I5: Físicas					
13	¿Considera que la comunicación presenta interferencias en el o los mensajes dentro del ambiente de trabajo?					
14	¿Piensa que las condiciones del espacio físico son determinantes para una buena comunicación?					
15	¿Observa que la distancia entre los ambientes en los que se desempeñan los miembros de la organización influye en el logro de una comunicación personal asertiva?					
	I6: Semánticas					
16	¿Utiliza los símbolos semánticos adecuados durante la comunicación?					
17	¿Observa que sus mensajes son interpretados ineficazmente por los miembros de la organización					
18	¿Recibe los mensajes de sus superiores sin distorsionar su contenido?					

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Anexo 4

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	<b>DIMENSION 1 Compromiso afectivo</b> Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.	X		X		X		
2	Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.	X		X		X		
3	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	X		X		X		
4	No me siento ligado emocionalmente a mi organización.	X		X		X		
5	No me siento integrado plenamente en mi organización.	X		X		X		
6	Esta organización significa personalmente mucho para mí.	X		X		X		
7	<b>DIMENSION 2 Compromiso de continuidad</b> Hoy permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	X		X		X		
8	Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.	X		X		X		
9	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos.	X		X		X		
10	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.	X		X		X		
11	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otro sitio.	X		X		X		
12	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.	X		X		X		
13	<b>DIMENSION 3 Compromiso normativo</b> No siento obligaciones algunas de permanecer en mi actuar trabajo.	X		X		X		
14	Aun si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.	X		X		X		
15	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.	X		X		X		
16	Esta organización merece mi lealtad.	X		X		X		
17	No abandonaré mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.	X		X		X		
18	Estoy en deuda con la organización	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

*Suficiente*

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

15 de setiembre del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador:

*Hernán Lora Lora*

DNI:

*98992001*

Especialidad del evaluador:

*Procedimientos*

*Jurisdicción*

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PROCESO ADMINISTRATIVO**

Anexo 4

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	<b>DIMENSIÓN 1 Planificación</b> Como calificaría Ud. la aplicación de la misión de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el trabajo administrativo.	X		X		X		
2	En su contacto diario con los ciudadanos, cómo calificaría el desarrollo de la misión de la gerencia de desarrollo humano de la MDPP.	X		X		X		
3	Conoce los objetivos planteados por la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
4	En qué medida Usted conoce sobre los aspectos del Plan Estratégico Institucional.	X		X		X		
5	Se define planes para alcanzar los objetivos de la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
6	Participó en la definición de los planes que se implementarían en la actualidad en la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
7	Conoce Ud. las actividades programadas para la semana.	X		X		X		
8	Se hace una evaluación luego del cumplimiento de las actividades programadas.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2 Organización</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
9	En la gerencia de desarrollo humano, existe una real división del trabajo	X		X		X		
10	Se asignan actividades de acuerdo a la especialización de los trabajadores en la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
11	Existe un cuadro de mando de asignación de actividades en la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
12	Existe un organigrama de los trabajadores con la asignación de actividades.	X		X		X		
13	Se define comisiones de trabajo para desarrollar actividades en la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
14	Cómo considera la rotación de cargos dentro de la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
15	El personal de la gerencia de desarrollo humano dispone de los recursos necesarios para desempeñar su labor.	X		X		X		
16	Aunque hay escasez de recursos, me las ingenio para cumplir con el trabajo asignado.	X		X		X		
17	El gerente busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	X		X		X		
18	El gerente al delegar funciones a los miembros considera que se están logrando los objetivos trazados.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3 Dirección</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
19	La designación de personas en un puesto se hace de acuerdo a un perfil indicado.	X		X		X		
20	Se establece por escrito la designación de personas para facilitar la evaluación de sus responsabilidades.	X		X		X		

21	El gerente genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.	X		X		X	
22	El gerente selecciona el personal idóneo para poner en marcha los proyectos de la MDPP.	X		X		X	
23	Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de ordenes.	X		X		X	
24	El gerente cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación	X		X		X	
25	El gerente de desarrollo humano considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.	X		X		X	
26	El gerente de desarrollo humano genera altas expectativas de rendimiento en las subgerencias	X		X		X	
27	El gerente anima al personal a que asuma responsabilidades.	X		X		X	
28	Asume el gerente su papel de líder en situaciones de crisis.	X		X		X	
29	Cómo percibe la orientación del gerente de desarrollo humano en la definición de las orientaciones para el trabajo en las subgerencias.	X		X		X	
30	Considera que la orientación del gerente permite optimizar el trabajo de las subgerencias.	X		X		X	
<b>DIMENSION 4 Control</b>							
31	Ha recibido capacitación en torno de los estándares de Mejor Atención al Ciudadano (MAC)	SI	No	X		X	No
32	Se tuvo en cuenta los estándares de MAC en la formulación de planes de la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X	
33	La gerencia de desarrollo humano tiene los instrumentos adecuados para realizar el monitoreo de desempeño.	X		X		X	
34	La gerencia de desarrollo humano hace el seguimiento a los resultados	X		X		X	
35	Considera Ud. que la supervisión es básicamente una capacitación en servicio.	X		X		X	
36	Se brindan reconocimientos al personal administrativo como producto de las evaluaciones.	X		X		X	
37	Se hace acciones correctoras después del monitoreo de las actividades planificadas.	X		X		X	
38	Las actividades percibidas como importantes por los trabajadores o el gerente del establecimiento.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

*Suficiente*

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

15 de setiembre del 2017

Apellidos y nombre s del juez evaluador:

*Alvira Liz del*

DNI:

*08012001*

Especialidad del evaluador:

*Administración*

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE RELACIONES INTERPERSONALES**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	¿Empieza una comunicación segura mostrando la verdad de los hechos?	X		X		X		
2	¿Promueve una comunicación interactiva entre el personal de la institución?	X		X		X		
3	¿Logra transmitir claramente los objetivos planteados al personal?	X		X		X		
4	¿Desarrolla una comunicación con el personal a su cargo?	X		X		X		
5	¿Utiliza un lenguaje escrito para transmitir la información?	X		X		X		
6	¿Empieza la comunicación para obtener sus propios beneficios engañando a los miembros de la organización?	X		X		X		
7	¿Difunde la competitividad entre los miembros de la organización para el logro del alto desempeño?	X		X		X		
8	¿Promueve el trabajo en equipo para lograr una meta común?	X		X		X		
9	¿Promueve entre los miembros de la organización que asuman diferentes roles?	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2 Barreras de las relaciones interpersonales</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
10	¿Transmite un mensaje generando dificultad para el logro de los objetivos	X		X		X		
11	¿Deja actuar sus emociones y valores como filtro en casi toda la comunicación, 'transmitiendo nuevas interpretaciones'?	X		X		X		
12	¿Considera las barreras psicológicas personales como la frecuencia de motivos de equívocos que deforman la comunicación?	X		X		X		
13	¿Considera que la comunicación presenta interferencias en el o los mensajes dentro del ambiente de trabajo?	X		X		X		
14	¿Pensa que las condiciones del espacio físico son determinantes para una buena comunicación?	X		X		X		

15	¿Observa que la distancia entre los ambientes en los que se desempeñan los miembros de la organización influye en el logro de una comunicación personal asertiva?	X		X		X			
16	¿Utiliza los símbolos semánticos adecuados durante la comunicación?	X		X		X			
17	¿Observa que sus mensajes son interpretados inequívocamente por los miembros de la organización?	X		X		X			
18	¿Recibe los mensajes de sus superiores sin distorsionar su contenido?	X		X		X			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombre s del juez evaluador: Héctor Alfonso Lir Jara   DNI: 0861240   15 de setiembre del 2017

Especialidad del evaluador: Héctor Alfonso Lir Jara

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE RELACIONES INTERPERSONALES**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	¿Empiea una comunicación segura mostrando la verdad de los hechos?	X		X		X		
2	¿Promueve una comunicación interactiva entre el personal de la institución?	X		X		X		
3	¿Logra transmitir claramente los objetivos planteados al personal?	X		X		X		
4	¿Desarrolla una comunicación con el personal a su cargo?	X		X		X		
5	¿Utiliza un lenguaje escrito para transmitir la información?	X		X		X		
6	¿Emplea la comunicación para obtener sus propios beneficios engañando a los miembros de la organización?	X		X		X		
7	¿Diluye la competitividad entre los miembros de la organización para el logro del alto desempeño?	X		X		X		
8	¿Promueve el trabajo en equipo para lograr una meta común?	X		X		X		
9	¿Promueve entre los miembros de la organización que asuman diferentes roles?	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2 Barreras de las relaciones interpersonales</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
10	¿Transmite un mensaje generando dificultad para el logro de los objetivos	X		X		X		
11	¿Deja actuar sus emociones y valores como filtro en casi toda la comunicación, transmitiendo nuevas interpretaciones?	X		X		X		
12	¿Considera las barreras psicológicas personales como la frecuencia de motivos de equívocos que deforman la comunicación?	X		X		X		
13	¿Considera que la comunicación presenta interferencias en el o los mensajes dentro del ambiente de trabajo?	X		X		X		
14	¿Piensa que las condiciones del espacio físico son determinantes para una buena comunicación?	X		X		X		

15	¿Observa que la distancia entre los ambientes en los que se desempeñan los miembros de la organización influye en el logro de una comunicación personal asertiva?		X					
16	¿Utiliza los símbolos semánticos adecuados durante la comunicación?	X		X		X		
17	¿Observa que sus mensajes son interpretados inequívocamente por los miembros de la organización	X		X		X		
18	¿Recibe los mensajes de sus superiores sin distorsionar su contenido?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): 5 aplicable

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombre s del juez evaluador: Cecilia Ingrid Sanchez; Cady DNI: 06276084    15 de setiembre del 2017

Especialidad del evaluador: Docente en Administración y Educación

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 D. CECILIA INGRID SANCHEZ  
 Asesor Pedagógico, Psicólogo Clínico N° 15196  
 Educador N° 105779884, Bach. Pedagogía

**Anexo 4**  
**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias	
		Si	No	Si	No	Si	No		
<b>DIMENSION 1 Compromiso afectivo</b>									
1	Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.	X		X		X			
2	Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.	X		X		X			
3	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	X		X		X			
4	No me siento ligado emocionalmente a mi organización.	X		X		X			
5	No me siento integrado plenamente en mi organización.	X		X		X			
6	Esta organización significa personalmente mucho para mí.	X		X		X			
<b>DIMENSION 2 Compromiso de continuidad</b>									
7	Hoy permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	X		X		X			
8	Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.	X		X		X			
9	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos.	X		X		X			
10	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.	X		X		X			
11	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otro sitio.	X		X		X			
12	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.	X		X		X			
<b>DIMENSION 3 Compromiso normativo</b>									
13	No siento obligaciones algunas de permanecer en mi actual trabajo.	X		X		X			
14	Aun si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.	X		X		X			
15	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.	X		X		X			
16	Esta organización merece mi lealtad.	X		X		X			
17	No abandonaría mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.	X		X		X			
18	Estoy en deuda con la organización	X		X		X			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

15 de setiembre del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Carla Inés Sánchez Leal DNI: 06234087

Especialidad del evaluador: Dr. en Educación y Administración

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
.....  
Dr. CARLOS CUSTODIO A. SANCHEZ  
Asesor Político, Asesorado Técnico N° 15196  
Evaluador N° 106270084, Bach. Ingeniería

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PROCESO ADMINISTRATIVO**  
Anexo 4

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	<b>DIMENSION 1 Planificación</b> Como calificara Ud. la aplicación de la misión de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el trabajo administrativo.	X		X		X		
2	En su contacto diario con los ciudadanos, cómo calificara el desarrollo de la misión de la gerencia de desarrollo humano de la MDDP.	X		X		X		
3	Conoce los objetivos planteados por la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
4	En qué medida Usted conoce sobre los aspectos del Plan Estratégico Institucional.	X		X		X		
5	Se define planes para alcanzar los objetivos de la gerencia de desarrollo humano	X		X		X		
6	Participó en la definición de los planes que se implementan en la actualidad en la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
7	Conoce Ud. las actividades programadas para la semana	X		X		X		
8	Se hace una evaluación luego del cumplimiento de las actividades programadas.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2 Organización</b>							
9	En la gerencia de desarrollo humano, existe una real división del trabajo	SI	No	SI	No	SI	No	
10	Se asignan actividades de acuerdo a la especialización de los trabajadores en la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
11	Existe un cuadro de mando de asignación de actividades en la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
12	Existe un organigrama de los trabajadores con la asignación de actividades.	X		X		X		
13	Se define comisiones de trabajo para desarrollar actividades en la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
14	Como considerara la rotación de cargos dentro de la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
15	El personal de la gerencia de desarrollo humano dispone de los recursos necesarios para desempeñar su labor.	X		X		X		
16	Aunque hay escasez de recursos, me las ingenio para cumplir con el trabajo asignado.	X		X		X		
17	El gerente busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	X		X		X		
18	El gerente al delegar funciones a los miembros considera que se están logrando los objetivos trazados.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3 Dirección</b>							
19	La designación de personas en un puesto se hace de acuerdo a un perfil indicado.	SI	No	SI	No	SI	No	
20	Se establece por escrito la designación de personas para facilitar la evaluación de sus responsabilidades.	X		X		X		

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE RELACIONES INTERPERSONALES**

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>DIMENSION 1 Dimensiones de la comunicación</b>								
1	¿Emplea una comunicación segura mostrando la verdad de los hechos?	X		X		X		
2	¿Promueve una comunicación interactiva entre el personal de la institución?	X		X		X		
3	¿Logra transmitir claramente los objetivos planteados al personal?	X		X		X		
4	¿Desarrolla una comunicación con el personal a su cargo?	X		X		X		
5	¿Utiliza un lenguaje escrito para transmitir la información?	X		X		X		
6	¿Emplea la comunicación para obtener sus propios beneficios engañando a los miembros de la organización?	X		X		X		
7	¿Difunde la competitividad entre los miembros de la organización para el logro del alto desempeño?	X		X		X		
8	¿Promueve el trabajo en equipo para lograr una meta común?	X		X		X		
9	¿Promueve entre los miembros de la organización que asuman diferentes roles?	X		X		X		
<b>DIMENSION 2 Barreras de las relaciones interpersonales</b>								
10	¿Transmite un mensaje generando dificultad para el logro de los objetivos?	X		X		X		
11	¿Deja actuar sus emociones y valores como filtro en casi toda la comunicación, transmitiendo nuevas interpretaciones?	X		X		X		
12	¿Considera las barreras psicológicas personales como la frecuencia de motivos de equívocos que deforman la comunicación?	X		X		X		
13	¿Considera que la comunicación presenta interferencias en el o los mensajes dentro del ambiente de trabajo?	X		X		X		
14	¿Piensa que las condiciones del espacio físico son determinantes para una buena comunicación?	X		X		X		
15	¿Observa que la distancia entre los ambientes en los que se desempeñan los miembros de la organización influye en el logro de una comunicación personal asertiva?	X		X		X		

16	¿Utiliza los símbolos semánticos adecuados durante la comunicación?	X		X		X	
17	¿Observa que sus mensajes son interpretados inequívocamente por los miembros de la organización	X		X		X	
18	¿Recibe los mensajes de sus superiores sin distorsionar su contenido?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA  
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

15 de setiembre del 2017

Apellidos y nombre s del juez evaluador: **DR. JORGE RAFAEL DIAZ DUMONT** DNI: 08698815

Especialidad del evaluador:.....**INGENIERO INDUSTRIAL.**

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont (PhD)  
 INVESTIGADOR CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
 SIMACYT - REGISTRO REGINA 19897

23	Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.	X		X		X			
24	El gerente cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación	X		X		X			
25	El gerente de desarrollo humano considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.	X		X		X			
26	El gerente de desarrollo humano genera altas expectativas de rendimiento en las subgerencias	X		X		X			
27	El gerente anima al personal a que asuma responsabilidades.	X		X		X			
28	Asume el gerente su papel de líder en situaciones de crisis.	X		X		X			
29	Cómo percibe la orientación del gerente de desarrollo humano en la definición de las orientaciones para el trabajo en las subgerencias.	X		X		X			
30	Considera que la orientación del gerente permite optimizar el trabajo de las subgerencias.	X		X		X			
<b>DIMENSION 4 Control</b>									
31	Ha recibido capacitación en torno de los estándares de Mejor Atención al Ciudadano (MAC)	SI	No	SI	No	SI	No		
32	Se tuvo en cuenta los estándares de MAC en la formulación de planes de la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X			
33	La gerencia de desarrollo humano tiene los instrumentos adecuados para realizar el monitoreo de desempeño.	X		X		X			
34	La gerencia de desarrollo humano hace el seguimiento a los resultados	X		X		X			
35	Considera Ud. que la supervisión es básicamente una capacitación en servicio.	X		X		X			
36	Se brindan reconocimientos al personal administrativo como producto de las evaluaciones.	X		X		X			
37	Se hace acciones correctoras después del monitoreo de las actividades planificadas.	X		X		X			
38	Las actividades percibidas como importantes por los trabajadores o el gerente del establecimiento.	X		X		X			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA  
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

15 de setiembre del 2017

Apellidos y nombre s del juez evaluador: DR. JORGE RAFAEL DIAZ DUMONT DNI: 08698815

Especialidad del evaluador:.....INGENIERO INDUSTRIAL.

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont (PhD)  
 INVESTIGADOR CENCIA Y TECNOLOGIA  
 SIMACT - REGISTRO REGINA 15687

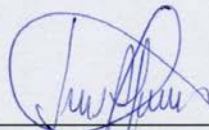


### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Luis Alberto Núñez Lira, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **“Gestión de Procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018”** de la estudiante **Estela Noemí Aguilar Calero**; y habiendo sido capacitada e instruida en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato **20%** verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, Julio de 2018



---

Luis Alberto Núñez Lira

DNI: 08012101

"Año de la consolidación del Mar de Grau"

Lima, 20 de Noviembre del 2017

Sr. Milton Fernando Jiménez Salazar  
Alcalde de la Municipalidad de Puente Piedra




De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme Ud., para presentarme soy la Magister con mención en docencia y gestión educativa **Estela Noemí Aguilar Calero**, con D.N.I. N° 07941559, con código de Matricula N° 6000014725, estudiante de la Universidad Privada Cesar Vallejo del Programa en Gestión Pública y Gobernabilidad quien me encuentro desarrollando el trabajo de investigación de (Tesis):

**Gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.**

En este sentido, solicito su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a fin de que pueda desarrollar mi trabajo de investigación en la Municipalidad que Ud. Representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, saludo atentamente.

  
-----  
**Mg. ESTELA NOEMI AGUILAR CALERO**  
**D.N.I. 07941559**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable       No aplicable

15 de setiembre del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Carlos Castañeda      DNI: 062370084

Especialidad del evaluador: Docente en Educación y Administración

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



.....  
Dr. CARLOS CASTAÑEDA SANCHEZ  
Asesor Político, Psicólogo Clínico N° 15196  
Educativo N° 146270034, Bach. Tecnología

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PROCESO ADMINISTRATIVO**  
Anexo 4

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	<b>DIMENSION 1 Planificación</b> Como calificara Ud. la aplicación de la misión de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el trabajo administrativo.	X		X		X		
2	En su contacto diario con los ciudadanos, cómo calificara el desarrollo de la misión de la gerencia de desarrollo humano de la MDDP.	X		X		X		
3	Conoce los objetivos planteados por la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
4	En qué medida Usted conoce sobre los aspectos del Plan Estratégico Institucional.	X		X		X		
5	Se define planes para alcanzar los objetivos de la gerencia de desarrollo humano	X		X		X		
6	Participó en la definición de los planes que se implementan en la actualidad en la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
7	Conoce Ud. las actividades programadas para la semana	X		X		X		
8	Se hace una evaluación luego del cumplimiento de las actividades programadas.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2 Organización</b>							
9	En la gerencia de desarrollo humano, existe una real división del trabajo	SI	No	SI	No	SI	No	
10	Se asignan actividades de acuerdo a la especialización de los trabajadores en la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
11	Existe un cuadro de mando de asignación de actividades en la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
12	Existe un organigrama de los trabajadores con la asignación de actividades.	X		X		X		
13	Se define comisiones de trabajo para desarrollar actividades en la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
14	Como considerara la rotación de cargos dentro de la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
15	El personal de la gerencia de desarrollo humano dispone de los recursos necesarios para desempeñar su labor.	X		X		X		
16	Aunque hay escasez de recursos, me las ingenio para cumplir con el trabajo asignado.	X		X		X		
17	El gerente busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	X		X		X		
18	El gerente al delegar funciones a los miembros considera que se están logrando los objetivos trazados.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3 Dirección</b>							
19	La designación de personas en un puesto se hace de acuerdo a un perfil indicado.	X	No	X	No	X	No	
20	Se establece por escrito la designación de personas para facilitar la evaluación de sus responsabilidades.	X		X		X		

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	<b>DIMENSION 1 Compromiso afectivo</b> Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.	X		X		X		
2	Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.	X		X		X		
3	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	X		X		X		
4	No me siento ligado emocionalmente a mi organización.	X		X		X		
5	No me siento integrado plenamente en mi organización.	X		X		X		
6	Esta organización significa personalmente mucho para mí.	X		X		X		
7	<b>DIMENSION 2 Compromiso de continuidad</b> Hoy permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	X		X		X		
8	Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.	X		X		X		
9	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos.	X		X		X		
10	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.	X		X		X		
11	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otro sitio.	X		X		X		
12	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representarían las alternativas disponibles.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3 Compromiso normativo</b>							
13	No siento obligaciones algunas de permanecer en mi actual trabajo.	X		X		X		
14	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.	X		X		X		
15	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.	X		X		X		
16	Esta organización merece mi lealtad.	X		X		X		
17	No abandonaría mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.	X		X		X		
18	Estoy en deuda con la organización	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA  
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

15 de setiembre del 2017

Apellidos y nombre s del juez evaluador: **DR. JORGE RAFAEL DIAZ DUMONT**

DNI: 08698815


Especialidad del evaluador: **INGENIERO INDUSTRIAL**

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont (PhD)  
 INVESTIGADORA CIENCIA Y TECNOLOGIA  
 SIMACTI - REGISTRO REGINA 15687

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE PROCESO ADMINISTRATIVO**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	<b>DIMENSION 1 Planificación</b> Como calificaría Ud. la aplicación de la misión de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra en el trabajo administrativo.	X		X		X		
2	En su contacto diario con los ciudadanos, cómo calificaría el desarrollo de la misión de la gerencia de desarrollo humano de la MDPP.	X		X		X		
3	Conoce los objetivos planteados por la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
4	En qué medida Usted conoce sobre los aspectos del Plan Estratégico Institucional.	X		X		X		
5	Se define planes para alcanzar los objetivos de la gerencia de desarrollo humano	X		X		X		
6	Participó en la definición de los planes que se implementan en la actualidad en la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
7	Conoce Ud. las actividades programadas para la semana	X		X		X		
8	Se hace una evaluación luego del cumplimiento de las actividades programadas.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2 Organización</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
9	En la gerencia de desarrollo humano, existe una real división del trabajo	X		X		X		
10	Se asignan actividades de acuerdo a la especialización de los trabajadores en la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
11	Existe un cuadro de mando de asignación de actividades en la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
12	Existe un organigrama de los trabajadores con la asignación de actividades.	X		X		X		
13	Se define comisiones de trabajo para desarrollar actividades en la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
14	Cómo considera la rotación de cargos dentro de la gerencia de desarrollo humano.	X		X		X		
15	El personal de la gerencia de desarrollo humano dispone de los recursos necesarios para desempeñar su labor.	X		X		X		
16	Aunque hay escasez de recursos, me las ingenio para cumplir con el trabajo asignado.	X		X		X		
17	El gerente busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.	X		X		X		
18	El gerente al delegar funciones a los miembros considera que se están logrando los objetivos trazados.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 3 Dirección</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
19	La designación de personas en un puesto se hace de acuerdo a un perfil indicado.	X		X		X		
20	Se establece por escrito la designación de personas para facilitar la evaluación de sus responsabilidades.	X		X		X		
21	El gerente genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.	X		X		X		
22	El gerente selecciona el personal idóneo para poner en marcha los proyectos de la MDPP.	X		X		X		



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## Dictamen Final

Vista la Tesis:

**“Gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales en la municipalidad de Puente Piedra, 2018”**

Y encontrándose levantadas las observaciones prescritas en el Dictamen, de los graduandos:


**Mgtr. Estela Noemí Aguilar Calero**


Considerando:

Que se encuentra conforme a lo dispuesto por el artículo 35 y 36 del REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE POSTGRADO 2014 con RD N. ° 3902-2013/EPG-UCV, se DECLARA:

Que la presente Tesis se encuentra expedita para ser sustentada, previa Resolución que le ordene la Unidad de Posgrado, en cumplimiento al artículo 21 del mismo instrumento normativo.

Comuníquese y archívese.

  
.....  
Dr. Alejandro Sabiño Menacho Rivera

  
.....  
Dr. Luis Alberto Nuñez Lira

Los Olivos, 21 de Julio 2018

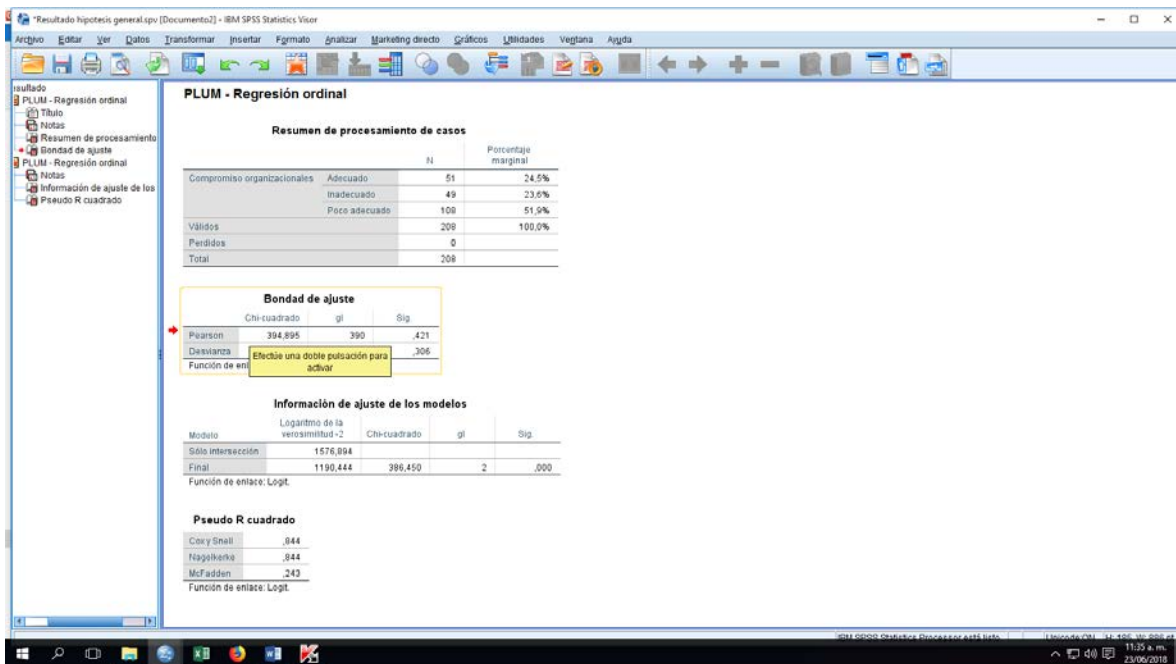
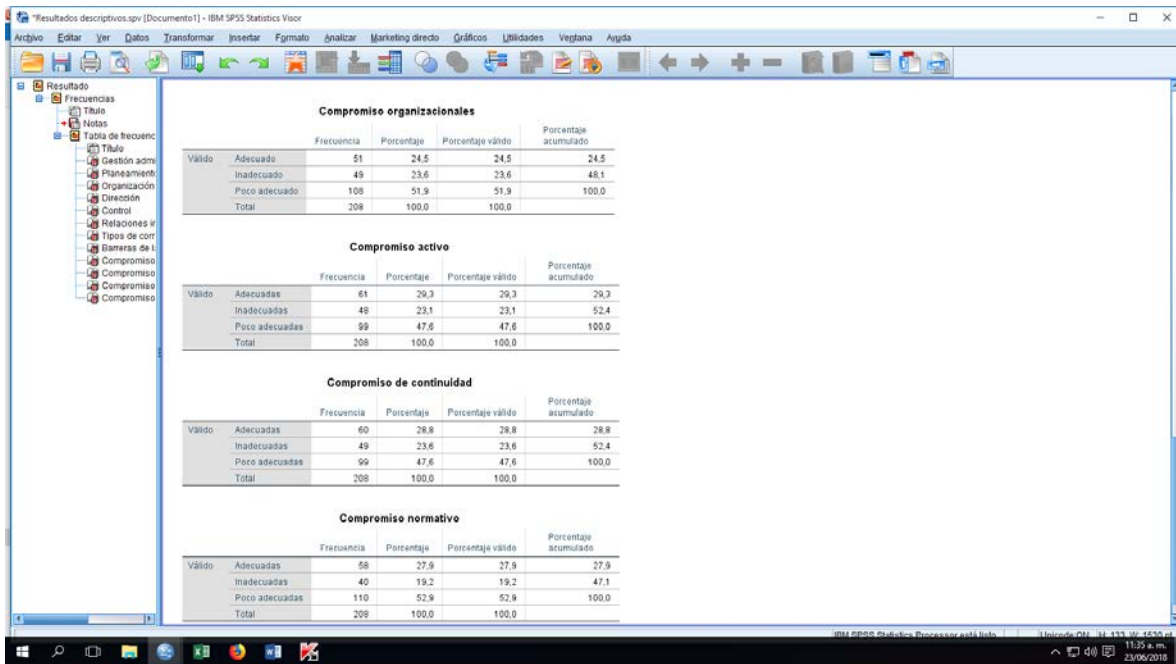
Planimetración	Cálculo factorial																Ejercicios administrativos										Ejercicios											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
EFECTIVIDAD 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
EFECTIVIDAD 2	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	
EFECTIVIDAD 3	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38		
EFECTIVIDAD 4	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38			
EFECTIVIDAD 5	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38				
EFECTIVIDAD 6	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38					
EFECTIVIDAD 7	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38						
EFECTIVIDAD 8	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38							
EFECTIVIDAD 9	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38								
EFECTIVIDAD 10	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38									
EFECTIVIDAD 11	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38										
EFECTIVIDAD 12	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38											
EFECTIVIDAD 13	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38												
EFECTIVIDAD 14	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38													
EFECTIVIDAD 15	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38														
EFECTIVIDAD 16	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38															
EFECTIVIDAD 17	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																
EFECTIVIDAD 18	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																	
EFECTIVIDAD 19	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																		
EFECTIVIDAD 20	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																			
EFECTIVIDAD 21	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																				
EFECTIVIDAD 22	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																					
EFECTIVIDAD 23	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																						
EFECTIVIDAD 24	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																							
EFECTIVIDAD 25	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																								
EFECTIVIDAD 26	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																									
EFECTIVIDAD 27	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																										
EFECTIVIDAD 28	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																											
EFECTIVIDAD 29	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38																												
EFECTIVIDAD 30	30	31	32	33	34	35	36	37	38																													
EFECTIVIDAD 31	31	32	33	34	35	36	37	38																														
EFECTIVIDAD 32	32	33	34	35	36	37	38																															
EFECTIVIDAD 33	33	34	35	36	37	38																																
EFECTIVIDAD 34	34	35	36	37	38																																	
EFECTIVIDAD 35	35	36	37	38																																		
EFECTIVIDAD 36	36	37	38																																			
EFECTIVIDAD 37	37	38																																				
EFECTIVIDAD 38	38																																					

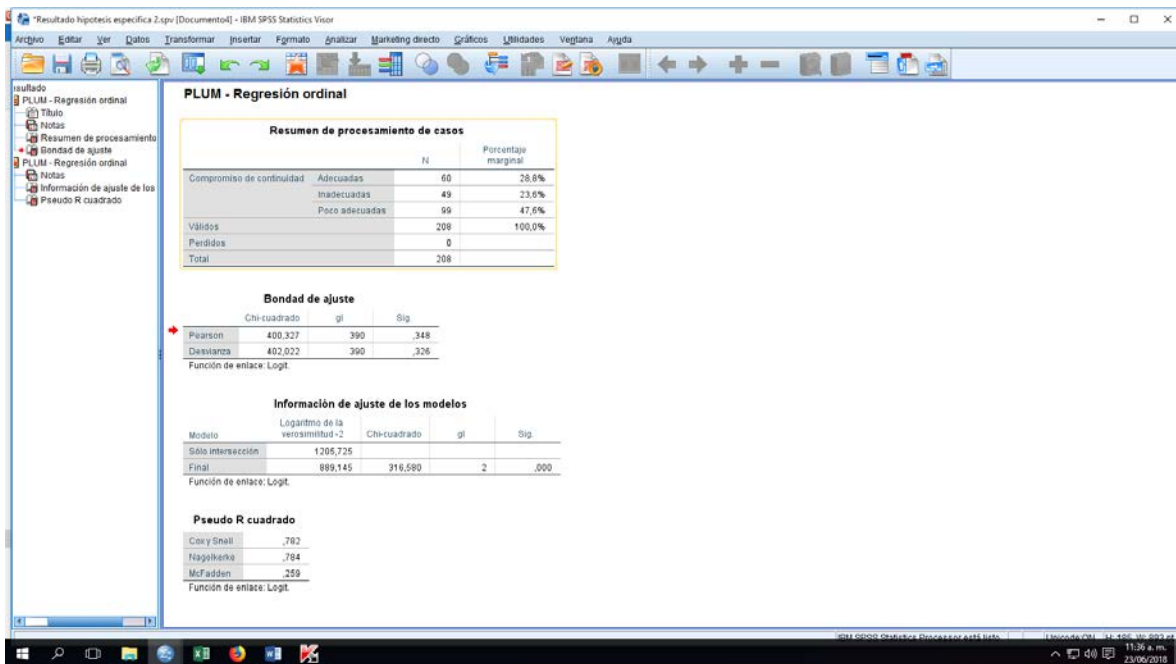
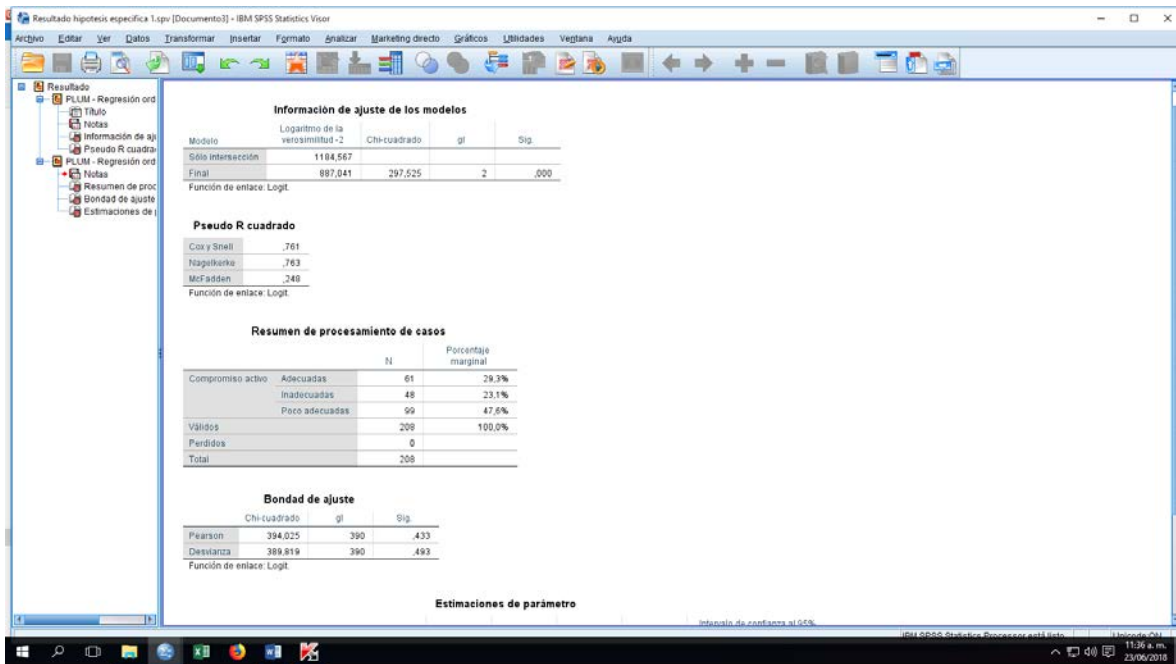




ENCUESTA	Activo	Compromiso organizacional	De	Continuidad	Normativo
ENCUESTA 1					
ENCUESTA 2					
ENCUESTA 3					
ENCUESTA 4					
ENCUESTA 5					
ENCUESTA 6					
ENCUESTA 7					
ENCUESTA 8					
ENCUESTA 9					
ENCUESTA 10					
ENCUESTA 11					
ENCUESTA 12					
ENCUESTA 13					
ENCUESTA 14					
ENCUESTA 15					
ENCUESTA 16					
ENCUESTA 17					
ENCUESTA 18					
ENCUESTA 19					
ENCUESTA 20					
ENCUESTA 21					
ENCUESTA 22					
ENCUESTA 23					
ENCUESTA 24					
ENCUESTA 25					
ENCUESTA 26					
ENCUESTA 27					
ENCUESTA 28					
ENCUESTA 29					
ENCUESTA 30					
ENCUESTA 31					
ENCUESTA 32					
ENCUESTA 33					
ENCUESTA 34					
ENCUESTA 35					
ENCUESTA 36					
ENCUESTA 37					
ENCUESTA 38					
ENCUESTA 39					
ENCUESTA 40					
ENCUESTA 41					
ENCUESTA 42					
ENCUESTA 43					
ENCUESTA 44					
ENCUESTA 45					
ENCUESTA 46					
ENCUESTA 47					
ENCUESTA 48					
ENCUESTA 49					
ENCUESTA 50					
ENCUESTA 51					
ENCUESTA 52					
ENCUESTA 53					
ENCUESTA 54					
ENCUESTA 55					
ENCUESTA 56					
ENCUESTA 57					
ENCUESTA 58					
ENCUESTA 59					
ENCUESTA 60					
ENCUESTA 61					
ENCUESTA 62					
ENCUESTA 63					
ENCUESTA 64					
ENCUESTA 65					
ENCUESTA 66					
ENCUESTA 67					
ENCUESTA 68					
ENCUESTA 69					
ENCUESTA 70					
ENCUESTA 71					
ENCUESTA 72					
ENCUESTA 73					
ENCUESTA 74					
ENCUESTA 75					
ENCUESTA 76					
ENCUESTA 77					
ENCUESTA 78					
ENCUESTA 79					
ENCUESTA 80					
ENCUESTA 81					
ENCUESTA 82					
ENCUESTA 83					
ENCUESTA 84					
ENCUESTA 85					
ENCUESTA 86					
ENCUESTA 87					
ENCUESTA 88					
ENCUESTA 89					
ENCUESTA 90					
ENCUESTA 91					
ENCUESTA 92					
ENCUESTA 93					
ENCUESTA 94					
ENCUESTA 95					
ENCUESTA 96					
ENCUESTA 97					
ENCUESTA 98					
ENCUESTA 99					
ENCUESTA 100					
ENCUESTA 101					
ENCUESTA 102					
ENCUESTA 103					
ENCUESTA 104					
ENCUESTA 105					
ENCUESTA 106					
ENCUESTA 107					
ENCUESTA 108					
ENCUESTA 109					
ENCUESTA 110					
ENCUESTA 111					
ENCUESTA 112					
ENCUESTA 113					
ENCUESTA 114					
ENCUESTA 115					
ENCUESTA 116					
ENCUESTA 117					
ENCUESTA 118					
ENCUESTA 119					
ENCUESTA 120					
ENCUESTA 121					
ENCUESTA 122					
ENCUESTA 123					
ENCUESTA 124					
ENCUESTA 125					
ENCUESTA 126					
ENCUESTA 127					
ENCUESTA 128					
ENCUESTA 129					
ENCUESTA 130					
ENCUESTA 131					
ENCUESTA 132					
ENCUESTA 133					
ENCUESTA 134					
ENCUESTA 135					
ENCUESTA 136					
ENCUESTA 137					
ENCUESTA 138					
ENCUESTA 139					
ENCUESTA 140					
ENCUESTA 141					
ENCUESTA 142					
ENCUESTA 143					
ENCUESTA 144					
ENCUESTA 145					
ENCUESTA 146					
ENCUESTA 147					
ENCUESTA 148					
ENCUESTA 149					
ENCUESTA 150					
ENCUESTA 151					
ENCUESTA 152					
ENCUESTA 153					
ENCUESTA 154					
ENCUESTA 155					
ENCUESTA 156					
ENCUESTA 157					
ENCUESTA 158					
ENCUESTA 159					
ENCUESTA 160					
ENCUESTA 161					
ENCUESTA 162					
ENCUESTA 163					
ENCUESTA 164					
ENCUESTA 165					
ENCUESTA 166					
ENCUESTA 167					
ENCUESTA 168					
ENCUESTA 169					
ENCUESTA 170					
ENCUESTA 171					
ENCUESTA 172					
ENCUESTA 173					
ENCUESTA 174					
ENCUESTA 175					
ENCUESTA 176					
ENCUESTA 177					
ENCUESTA 178					
ENCUESTA 179					
ENCUESTA 180					
ENCUESTA 181					
ENCUESTA 182					
ENCUESTA 183					
ENCUESTA 184					
ENCUESTA 185					
ENCUESTA 186					
ENCUESTA 187					
ENCUESTA 188					
ENCUESTA 189					
ENCUESTA 190					
ENCUESTA 191					
ENCUESTA 192					
ENCUESTA 193					
ENCUESTA 194					
ENCUESTA 195					
ENCUESTA 196					
ENCUESTA 197					
ENCUESTA 198					
ENCUESTA 199					
ENCUESTA 200					
ENCUESTA 201					
ENCUESTA 202					
ENCUESTA 203					
ENCUESTA 204					
ENCUESTA 205					
ENCUESTA 206					
ENCUESTA 207					
ENCUESTA 208					
ENCUESTA 209					
ENCUESTA 210					







Resultado hipotesis especifica 3.spv (Documento) - IBM SPSS Statistics Viewer

Archivo Editar Ver Datos Transformar Inserir Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado

- PLUM - Regresión ord
  - Título
  - Notas
  - Información de ajuste
  - Pseudo R cuadrado
  - PLUM - Regresión ord
    - Notas
    - Resumen de proc
    - Bondad de ajuste
    - Estimaciones de

### PLUM - Regresión ordinal

#### Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1193,393			
Final	925,285	268,107	2	,000

Función de enlace: Logit.

#### Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,274
Nagelkerke	,227
McFadden	,222

Función de enlace: Logit.

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	Porcentaje marginal
Compromiso normativo	Adecuadas	58	27,9%
	Inadecuadas	40	19,2%
	Poco adecuadas	110	52,9%
Válidos		208	100,0%
Pérdidos		0	
Total		208	

#### Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	402,620	390	,219
Distancia	386,415	390	,542

Función de enlace: Logit.

Estimaciones de parámetro

IBM SPSS Statistics Process Manager | 11:36 a. m. 23/06/2018

# BASE DE DATOS

	Compromiso_organizacional	Afectivo	Continuidad	Normativo	Relaciones_interpersonales	Comunicación	Barreras	Proceso_administrativo	Planeación	Organización	Dirección	Control	
23	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	
24	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	
25	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
26	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	
27	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
28	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
29	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	
30	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
31	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	
32	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
33	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
34	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
35	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
36	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	
37	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	
38	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	
39	1.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
40	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
41	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
42	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
43	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
44	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	

Vista de datos Vista de variables



3 :

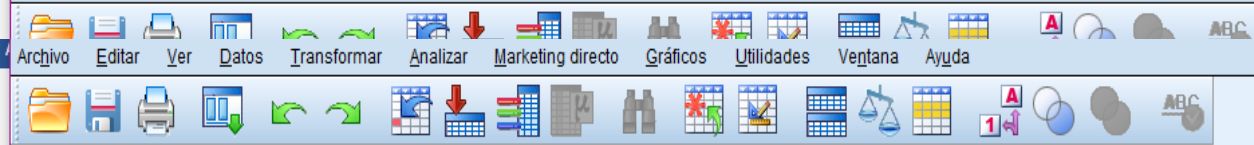
	Compromiso_organizational	Afectivo	Continuidad	Normativo	Relaciones_interpersonales	Comunicación	Barreras	Proceso_administrativo	Planeación	Organización	Dirección	Control	
45	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	
46	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
47	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
48	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
49	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
50	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
51	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
52	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
53	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
54	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
55	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
56	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
57	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
58	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	
59	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
60	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
61	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
62	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
63	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	
64	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	
65	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	
66	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	





3 :

	Compromiso_organizational	Afectivo	Continuidad	Normativo	Relaciones_interpersonales	Comunicación	Barreras	Proceso_administrativo	Planeación	Organización	Dirección	Control	
67	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	
68	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	
69	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	
70	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	
71	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	
72	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	
73	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	
74	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	
75	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	
76	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	
77	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	
78	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	
79	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	
80	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	
81	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
82	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	
83	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	
84	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	
85	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	
86	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	
87	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	
88	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	



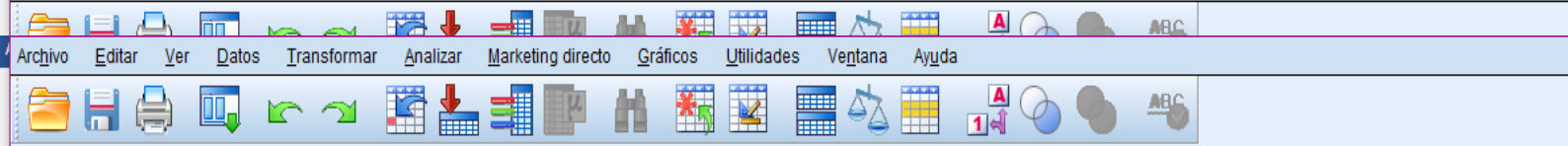
3:

	Compromiso_organizational	Afectivo	Continuidad	Normativo	Relaciones_interpersonales	Comunicación	Barreras	Proceso_administrativo	Planeación	Organización	Dirección	Control	v
111	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
112	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	
113	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	
114	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
115	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	
116	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00	3.00	
117	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	
118	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	
119	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
120	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
121	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	
122	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	
123	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	
124	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	
125	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	
126	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	
127	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	
128	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	
129	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	
130	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	
131	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	
132	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	



3 :

	Compromiso_organizational	Afectivo	Continuidad	Normativo	Relaciones_interpersonales	Comunicación	Barreras	Proceso_administrativo	Planeación	Organización	Dirección	Control
133	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00
134	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
135	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00
136	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
137	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
138	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
139	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00
140	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
141	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
142	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
143	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
144	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
145	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
146	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
147	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	1.00
148	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
149	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
150	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00
151	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
152	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
153	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00
154	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00



3:

	Compromiso_organizational	Afectivo	Continuidad	Normativo	Relaciones_interpersonales	Comunicación	Barreras	Proceso_administrativo	Planeación	Organización	Dirección	Control	
177	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	
178	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
179	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	
180	3.00	3.00	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	
181	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	
182	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	
183	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	
184	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	
185	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	
186	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	
187	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	
188	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	
189	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	
190	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	
191	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	
192	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
193	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
194	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	
195	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
196	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	
197	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	
198	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	



3 :

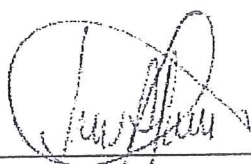
	Compromiso_organizational	Afectivo	Continuidad	Normativo	Relaciones_interpersonales	Comunicación	Barreras	Proceso_administrativo	Planeación	Organización	Dirección	Control	
199	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
200	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	
201	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
202	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	
203	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	
204	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	
205	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
206	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	
207	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	
208	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	
209													
210													
211													
212													
213													
214													
215													
216													
217													
218													
219													
220													

## Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Luis Alberto Núñez Lira, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado "Gestión de Procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018" de la estudiante Estela Noemí Aguilar Calero; y habiendo sido capacitada e instruida en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 20% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, Julio de 2018



---

Luis Alberto Núñez Lira

DNI: 08012101

feedback studio

Resumen de coincidencias

20 %

1 Ennegajo a Colegio Ch... 1 % >

2 doczapera.es 1 % >

3 www.udelalima.edu 1 % >

4 www.buenastareas.com 1 % >

5 espacio.universidad.pe 1 % >

6 es.scribd.com 1 % >

ESCUELA DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión de procesos administrativos, compromiso organizacional y relaciones interpersonales en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctora en Gestión Pública

AUTORA:  
Mgtr. Esclita Noemí Aguilár Calero

ASESOR:  
Dr. Luis Alberto Núñez Lima

Página 1 de 129 Número de palabras 25430

Test-only Report High Resolution

ESUJDA 22-09



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

AGUILAR CALERO ESTELA NOEMI

D.N.I. : 07941559

Domicilio : MZA - LT. J. A. H. SIMÓN BOLÍVAR SECTOR J. P. Piedra-Lima

Teléfono : Fijo : Móvil : 986728048

E-mail : aguilarcaleroestela@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

[ ] Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

[X] Tesis de Posgrado

[ ] Maestría

[X] Doctorado

Grado : DOCTORA

Mención : GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

AGUILAR CALERO ESTELA NOEMI

Título de la tesis:

GESTION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS, COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y RELACIONES INTERPERSONALES EN LA MUNICIPALIDAD DE PUENTE PIEDRA, 2018

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

[ ]

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

[X]

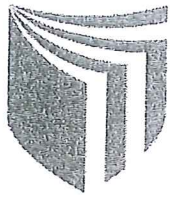
Firma :

[Handwritten signature]

Fecha :

29-01-19





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ESTELA NOEMI AGUILAR CALERO

INFORME TITULADO:

GESTION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS, COMPROMISO

ORGANIZACIONAL Y RELACIONES INTERPERSONALES EN LA  
MUNICIPALIDAD DE PUENTE PIEDRA, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

DOCTORA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNALIDAD

SUSTENTADO EN FECHA: 16 ENERO DE 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBAR POR MAYORIA



[Firma manuscrita]

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN