



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los  
Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de  
Lima 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en gestión pública

**AUTOR:**

**Br. Roberto Carlos Valenzuela Alvarado**

**ASESORA:**

**Dra. Jéssica Palacios Garay**

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección

**PERÚ- 2017**

## Página del Jurado



.....  
Dra. Fátima del Socorro Torres Cáceres

**Presidente**



.....  
Mgtr. Noemí Teresa Julca Vera

**Secretario**



.....  
Dra. Jessica Paola Palacios Garay

**Vocal**

---

**Dedicatoria**

A mis hijos que amo, quiero y adoro con toda mi alma, a mi abuela, a mi madre y a mi familia que me dan las fuerzas, para seguir con los objetivos que me he propuesto.

### **Agradecimiento**

A mis maestros y mis compañeros de estudio de la maestría, por sus consejos, apoyo y dedicación para culminar la presente tesis.

## Declaratoria de autenticidad

### Declaración de Autoría

Yo, Roberto Carlos Valenzuela Alvarado, estudiante de Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Gestión por procesos y clima social laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017”; presentada, en --- folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 24 de junio del 2017



Br. Roberto Carlos Valenzuela Alvarado.

## Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento con las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo, pongo a disposición de los miembros del jurado la tesis titulada “Gestión por procesos y clima social laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017”.

La investigación consta de siete capítulos estructuralmente interrelacionados en forma secuencial, determinados por la Universidad César Vallejo, los cuales se detallan a continuación: el capítulo I contiene la introducción, que constituye los antecedentes, la fundamentación científica, la justificación, el problema de investigación, las hipótesis y los objetivos. El capítulo II corresponde al marco metodológico que contiene las variables de estudio, la operacionalización, la metodología, tipo de estudio, diseño, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de los datos y el aspecto ético. En el capítulo III está incluido los resultados, que se muestran de manera descriptiva e inferencial. El capítulo IV detalla analíticamente la discusión de resultados en función de los antecedentes, así como los fundamentos teóricos frente a los hallazgos obtenidos; el aporte es fruto de mi creación y experiencia académica sincrónica. En el capítulo V se resalta de manera crítica las conclusiones trascendentes de la presente investigación. En el capítulo VI se presentan las recomendaciones sustentados de acuerdo a los resultados obtenidos. El capítulo VII muestra las referencias bibliográficas consultadas para el impulso del presente trabajo de investigación crítica. Finalmente, en el capítulo VIII contienen los anexos respectivos.

Es así que el presente trabajo de investigación, constituye el mayor anhelo a alcanzar que es el grado de magister en gestión pública señores miembros del jurado, que la presente investigación cumpla con las exigencias establecidas por la universidad César Vallejo y la comunidad científica nacional e internacional.

## Índice

	<b>Página</b>
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
<b>RESUMEN</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xi</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
1.1. Antecedentes	13
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	19
1.3. Justificación	58
1.4. Problema	59
1.5. Hipótesis	60
1.6. Objetivos	61
<b>II. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>62</b>
2.1. Variables	63
2.2. Operacionalización de variables	64
2.3. Metodología	65
2.4. Tipos de estudio	65
2.5. Diseño	66
2.6. Población, muestra y muestreo	67
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	67
2.8. Métodos de análisis de datos	71
2.9. Aspectos éticos	72
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>73</b>
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>87</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>91</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>94</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>102</b>

## Lista de tablas

Tabla 1	Matriz de operacionalización de gestión por procesos	64
Tabla 2	Matriz de operacionalización de clima social laboral	65
Tabla 3	Población de estudio	67
Tabla 4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	68
Tabla 5	Baremos de la variable gestión por procesos	69
Tabla 6	Baremos de la variable clima social laboral	69
Tabla 7	Resultados de validación de la variable gestión por procesos	70
Tabla 8	Resultados de validación de la variable clima social laboral	70
Tabla 9	Escala para interpretar resultados de la confiabilidad	71
Tabla 10	Confiabilidad de la variable gestión por procesos	71
Tabla 11	Nivel de la variable de la gestión por procesos	74
Tabla 12	Nivel de la dimensión de Planificar	75
Tabla 13	Nivel de la dimensión Ejecutar	76
Tabla 14	Nivel de la dimensión Verificar	77
Tabla 15	Nivel de la dimensión Intervenir	78
Tabla 16	Nivel de la variable clima social laboral	79
Tabla 17	Nivel de la dimensión relaciones	80
Tabla 18	Nivel de la dimensión autorrealización	81
Tabla 19	Nivel de la dimensión cambio	82
Tabla 20	Grado de correlación y nivel de significancia entre la gestión por procesos y el clima social laboral	82
Tabla 21	Grado de correlación y nivel de significancia entre la gestión por procesos y relaciones de los trabajadores	84
Tabla 22	Grado de correlación y nivel de significancia entre la gestión por procesos y autorrealización de los trabajadores	85
Tabla 23	Grado de correlación y nivel de significancia entre la gestión por procesos y estabilidad/cambio de los trabajadores	86

## Lista de figuras

Figura 1	Pilares Centrales y Ejes Transversales de la Política Nacional de Modernización	36
Figura 2	Resultados de la Modernización de la Gestión Pública	36
Figura 3	Enfoques de la Modernización de la Gestión Pública	38
Figura 4	Tipos de Procesos	39
Figura 5	Clasificación de los Indicadores de Desempeño	40
Figura 6	Brecha – Meta – Indicador de la Gestión Pública	41
Figura 7	Creación de Valor en Cada Proceso	42
Figura 8	Entradas y Salidas del Proceso	42
Figura 9	Gráfico de Niveles de Proceso	43
Figura 10	Etapas de la Metodología de Gestión por Procesos	44
Figura 11	Etapa I Preparatoria	45
Figura 12	Determinación de los Procesos de la Entidad	46
Figura 13	Etapa III Elementos del Proceso y el Ciclo PHVA	46
Figura 14	Nivel de la variable de la gestión por procesos	74
Figura 15	Nivel de la dimensión de Planificar	75
Figura 16	Nivel de la dimensión Ejecutar	76
Figura 17	Nivel de la dimensión Verificar	77
Figura 18	Nivel de la dimensión Intervenir	78
Figura 19	Nivel de la variable clima social laboral	79
Figura 20	Nivel de la dimensión relaciones	80
Figura 21	Nivel de la dimensión autorrealización	81
Figura 22	Nivel de la dimensión cambio	82

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la relación entre la Gestión por procesos y clima social laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017.

El enfoque de investigación fue la cuantitativa, tipo de estudio que se consideró fue la básica con el diseño de investigación no experimental y transversal, el estudio fue de nivel correlacional, se usó una población censal de 150 participantes servidores del INDECI a quienes se le aplicó dos cuestionarios con una escala nominal tipo Likert producto de la técnica de encuesta. Para establecer la confiabilidad del instrumento utilizo la prueba estadística de confiabilidad, Alfa de Cronbach para cada una de las variables y sus correspondientes dimensiones.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que el grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman donde indica que el coeficiente de relación es de 0,502 donde significa que existe una relación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p= 0,000 < 0,05$  donde se acepta la hipótesis alterna o del investigador y se rechaza la hipótesis del nula, por lo que se menciona que la que Gestión por procesos y clima social laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017.

**Palabras clave:** Gestión por procesos, clima social laboral

## Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between the Process Management and the social work climate of the Workers of the National Civil Defense Institute of Lima 2017.

The research was the quantitative, type of study that was considered the basic one with the design of non-experimental and cross-sectional research, the study was of correlation level, a census population of 150 INDECI server participants to whom it was applied Two questionnaires with a nominal Likert scale, product of the survey technique. To establish the reliability of the instrument, I used the statistical reliability test, Cronbach's alpha for each of the variables and their corresponding dimensions.

The obtained results allowed to conclude that the degree of correlation between the variables determined by the Spearman's Rho where it indicates that the coefficient of relation is of 0.502 where it means that there is a moderate positive relation between the variables, against (degree of statistical significance)  $p = 0,000 < 0.05$  where the alternative hypothesis is accepted or the investigator is rejected and the hypothesis of the null is rejected, so it is mentioned that the Management by processes and labor social climate of the Workers of the National Institute of Civil Defense of Lima 2017 .

**Key words:** Process management, social work climate

## **I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1. Antecedentes

### **Antecedentes internacionales.**

Armijos (2016) en su investigación titulada *Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda.*, tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC Ltda. La investigación fue descriptiva, método deductivo. Se concluyó: Se diseñó y definió los procesos para los departamentos de crédito y cobranzas de la Cooperativa de ahorro y Crédito COOPAC Ltda., y de esta manera puedan ser de uso oficial en la cooperativa. Al Mantener una adecuada documentación de los procesos, con seguridad se obtendrá un mejor desempeño de las actividades y por ende se verá reflejado en los resultados al final de cada semestre. En base a la entrevista realizada a los involucrados de las áreas, se pudo comprobar que existe desconocimiento de la gestión por procesos, y en otros casos conocen en forma muy general, lo cual manifiesta que el presente trabajo será muy útil para los directivos.

Sierra (2015) en su investigación titulada *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V.*, tuvo como objetivo establecer el clima laboral de los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, Alta Verapaz. Se realizó una investigación tipo descriptiva cuyo objetivo fue identificar el Clima Laboral de los /as colaboradores/as el área administrativa del Hospital Regional de Cobán, proponiendo una guía de seguimiento y apoyo, para el área donde fuere aplicado el estudio. Con base a lo planteado, se trabajó con 29 personas, siendo 16 mujeres y 13 hombres, el instrumento aplicado fue una encuesta, denominada "Diagnóstico del Clima Laboral, aprobado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en el año 2,010, recopilado y adaptado por la Licenciada Mabel Mejía Cárdenas. Partiendo de los resultados se estableció que el Clima Laboral del área administrativa, es satisfactorio, enfatizando la buena comunicación y relación entre compañeros, así mismo con jefes, lo que devela las posibilidades de un fortalecimiento a corto plazo. Se concluye que la comunicación ascendente

y descendente no es la adecuada lo que permite una valoración a mediano plazo para nutrir este aspecto, en torno a la remuneración el personal, se percibe que esta debiere mejorar, brindando oportunidad de desarrollo personal, en un marco de superación e igualdad de oportunidades.

Osorio (2014) realizó la tesis titulada: *El Proceso Administrativo y sus efectos en la ciudad de Quetzaltenango*. El objetivo fue determinar la utilización correcta de los procesos de gestión, indicar la importancia de manera doctrinaria, y proporcionar un modelo de la aplicación de los Procesos. Para llevar a cabo el estudio de campo de los Procesos de gestión administrativa y sus efectos en establecimientos educativos, enfoque cuantitativo, nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental y tomo un total 80 instituciones, siendo ellos Preprimaria, Primaria, Básico y Diversificado. En la recolección de muestra se aplicó la forma aleatoria, tomando como muestra a 60 establecimientos. Concluyendo: dando como válida la hipótesis alterna, donde estas instituciones educativas utilizan incorrectamente los procesos de gestión administrativa; y de los cuales van a presentar efectos negativos como: poco ingreso de alumnos cada año, una deserción preocupante y no hay utilidades que cubran los gastos que realizan. Además, algunos colegios llevan 5 años en el mercado educativo, donde no presenta aumento satisfactorio de alumnos; y no se le puede aumentar el sueldo al personal en el respectivo año. Esta investigación que se realizó tipo descriptivo. Asimismo, rechaza la hipótesis nula. Con su Organización y Dirección, no pueden cumplir con lo programado debido a la falta de una Planeación, que contenga un objetivo, la misión, visión, funciones a desempeñar y delegar.

Castro (2013) en su investigación titulada *Estudio del clima laboral de los colaboradores de talento humano del gobierno provincial del guayas – 2012*, tuvo como objetivo determinar los factores que inciden en el clima laboral de los colaboradores de Talento Humano del Gobierno Provincial del Guayas. La investigación fue descriptiva, con una muestra de 50 trabajadores. Se concluyó: existen factores del clima laboral que están incidiendo en el comportamiento de los colaboradores del área de Talento Humano del Gobierno Provincial del Guayas. El tipo de clima laboral en el área de Talento Humano del Gobierno Provincial del Guayas es encasillado en el Sistema II Autoritario Paternalista, se

caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación, se utilizan mecanismos de control; corresponde a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida; lo que impide fortalecer lazos entre autoridades y empleados. Las características del clima laboral generan un determinado comportamiento, este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, como lo resaltado en la falta de equidad en el cumplimiento de las normas internas, disciplinarias y en la evaluación del desempeño a las funciones realizadas de los colaboradores de Talento Humano, incidiendo en el grado de compromiso e identificación de los empleados de la institución con ésta. Es fundamental analizar y plantear alternativas que permitan optimizar el clima laboral actual y que contribuyan al mejoramiento del comportamiento organizacional de los empleados de Talento Humano; como se establece en las funciones del clima laboral al definir que una dirección positiva y favorable puede contribuir a reducir la distancia emocional entre el jefe y subordinado, a supervisar y retroalimentar al trabajador, a motivar a los trabajadores, predicando con el ejemplo y orientarse a la tarea, crear sentimiento de pertenencia, entre otros aspectos que pueden favorecer al clima laboral de esta institución.

Williams (2013) realizó la tesis titulada *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*, para optar el grado de maestría. El objetivo del presente estudio es el conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal; para lograr este objetivo se aplicó a 20 empleados una encuesta de clima laboral, misma que se dividió en 5 dimensiones enfocadas en procesos de comportamiento organizacional, los cuales son: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo; cabe destacar que dichos procesos fueron elegidos en base a las necesidades de la organización. Con este estudio se pretende detectar fortalezas y áreas de oportunidades, a fin de ser tomadas en cuenta para realizar procesos de mejora dentro de la dependencia. Se concluye que el clima laboral se encuentra en un 46% dentro de un sistema colegiado, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo con un 74% y siendo la de menor puntuación la de motivación con un 17% (dichas cifras se detallan en el apartado de resultados). Se utilizó un diseño metodológico Ex pos facto transversal descriptivo

y cuenta con el sustento de la psicología del comportamiento organizacional de Robbins (1999).

### **Antecedentes nacionales**

Estela (2016) en su tesis titulada *Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del Ministerio de Salud del Perú – 2014*, tuvo como objetivo demostrar que la gestión por procesos ayuda a diseñar la estructura organizacional del Ministerio de Salud. Se concluyó: la aplicación de la disciplina de gestión por procesos permitió diseñar la estructura organizacional del MINSA. La Gestión por Procesos es una disciplina moderna que comprende conocimientos, principios y herramientas para orientar a las organizaciones hacia objetivos comunes sobre la base de los procesos que se identifiquen, diseñen y mejoren de manera continua. Según el marco legal vigente, la Gestión por Procesos es uno de los pilares centrales de la modernización de la gestión pública en el Perú, sin embargo, los aspectos metodológicos de su implementación aún no están normados. El Ministerio de Salud se encuentra en una etapa de transición para gestionar procesos, donde convive la organización por procesos con la organización funcional. Aún predominan la estructura organizacional, pero es un importante avance haber diseñado una estructura organizacional sobre la base de procesos, pues ello contribuirá a responder coherentemente al marco político y estratégico, y contar con una mejor especialización y coordinación interna y externa sobre las actividades. Esta investigación brinda una secuencia metodológica aplicada sobre una institución del Estado peruano y demuestra su efectividad.

Prado (2015) en su tesis titulada *Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo*, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre los factores del clima laboral y las competencias del desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad César Vallejo de Trujillo. Se utilizó el diseño correlacional. El universo con el que se desarrolló la presente investigación fue de 60 trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo. Se aplicó dos pruebas una prueba sobre clima laboral que consta de 50 ítems diseñada para

medir los factores del clima laboral, la cual comprende cinco áreas: Condiciones laborales, comunicación, autorrealización, involucramiento laboral y supervisión. Otro instrumento que mide el desempeño laboral con un total de 23 ítems y 5 dimensiones: Desempeño en relación con sus superiores, condiciones físicas, participación en las decisiones, desempeño con su trabajo y desempeño con el reconocimiento. Se llegó a la conclusión de que existe una relación altamente significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de La Libertad, esto nos demuestra que el clima laboral es un factor fundamental para mantener un nivel de desempeño adecuado en los trabajadores dentro de la organización; por ende, se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables

Baltazar y Chirinos (2014) en su tesis titulada *Clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú, 2013*, tuvieron como objetivo determinar la relación entre clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú, 2013; contando con una población de 92 trabajadores de ambos sexos con edades de 18 a 30 años. Para la medición del clima laboral se utilizó la “Escala de Clima Laboral” de Palma (2004) y para la medición de la personalidad se empleó el “Cuestionario BFQ”, versión española (1995). Se concluyó: existe relación positiva altamente significativa entre clima laboral y la dimensión de afabilidad, no existe relación entre clima laboral y las dimensiones de estabilidad emocional y apertura mental, y finalmente el clima laboral es percibido entre los colaboradores como favorable.

Talledo (2015) en su investigación titulada *Clima laboral y su relación con la motivación laboral del personal de una empresa de transportes*, tuvo como objetivo encontrar relación entre las variables Clima Laboral y Motivación Laboral dentro de la Población de una Empresa de Transportes, siendo el método de estudio descriptivo correlacional, para ello la muestra fue de 69 trabajadores; la cual estuvo conformada por administradores de oficina, agentes comerciales y auxiliares operativos, el tiempo empleado fue de 06 meses de trabajo. Los instrumentos utilizados fueron, el Test de Escala de Clima Laboral de Sonia

Palma, y la Escala de Motivación Laboral-ORG. Finalmente, se concluyó que no siempre existe una estrecha relación entre dos variables que poseen muchas características en común como lo son el clima laboral y la motivación laboral.

Venegas (2013) presenta su estudio titulado *Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones en una empresa del Estado del sector Hidrocarburos. Tesis Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP*. Se investigaron las compras directas en una empresa del Estado del sector hidrocarburos, se realizó el análisis de los costos, el diagnóstico de los tiempos los cuales le sirvieron para definir las alternativas de la mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones, de modo que éstos se desarrollen de forma eficiente en el manejo de los recursos, tiempo y costos. Afirma que nunca antes se ha realizado un estudio de mejora de los procesos; el autor formula entre otras las siguientes conclusiones: (...) Precisa que con algunas de las propuestas de mejora se implementarán puntos de control estratégico para la etapa de consultas, lo que permitirá que la frecuencia de actividades de esta etapa se reduzca de 50% a 30% en procesos de competencia mayor y, de 14% a 8% para la competencia menor; y en la etapa de revisión de los términos de referencia y/o bases técnicas, se logrará una reducción total de la duplicidad de actividades por devoluciones de requerimientos. La gestión logística abarca el área usuaria, en donde se inicia la cadena logística debido a que en esta área se genera los requerimientos de bienes y servicios, los cuales deben tener de manera clara las especificaciones técnicas y términos de referencia para llevar a cabo con normalidad la realización de un proceso de selección para la contratación. En el presente trabajo de campo se investigaron las compras directas se analizaron los costos, se diagnosticó la demora en los tiempos de hacer los procesos, los plazos de atención que le corresponden al área usuaria y al órgano encargado de realizar los procesos de adquisición y/o contratación, considerando las observaciones que pudieran presentarse y que deben ser resueltos por el área usuaria; los resultados permitieron proponer alternativas de mejora en la organización de los procesos de selección, situación que es concordante con la variable de estudio de la gestión logística y su relación con el sistema de control interno.

## **1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **Bases teóricas de la gestión por procesos**

#### **Definición de gestión por procesos**

De acuerdo con Pérez (2012), la gestión por procesos es un conjunto de conocimientos con principios y herramientas específicas que orienta el esfuerzo de todos a objetivos comunes de la organización y los clientes; utiliza como principal criterio para el diseño de los procesos el añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran; y define a los procesos como el norte de los esfuerzos de mejora para disponer con procesos más fiables, que al ejecutarse induzcan eficacia en el funcionamiento de la organización.

Carrasco (2011), expresó que la gestión por procesos es:

Una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores, (p. 85).

Crissien (2005) estableció lo siguiente:

Los procesos de gestión ameritan estudios profundos y científicos De allí que sea una competencia clave del gerente del nuevo milenio. Es necesario desarrollar la técnica administrativa como habilidad. Conocer específicamente los procesos de planeación, dirección, control y evaluación de todas y cada una de las actividades empresariales es el objetivo de esta habilidad. El gerente del nuevo ciclo es un administrador integral y para esto hay que conocer, manejar y desarrollar conceptos científicos de los procesos de gestión. (p. 77).

Chiavenato (2002) dice que los procesos administrativos:

“se entiende por este como la secuencia sistemática de funciones donde los administradores sin importar sus niveles, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados” (p. 16).

## **Modelos teóricos de gestión por procesos**

### **Modelo de enfoque de procesos de ISO 9000:2000.**

Uno de los modelos más conocido y utilizado es la propuesta del ISO TC 176, presentada en la serie de normas ISO 9000:2000, la cual establece las relaciones entre macro procesos de gestión y los requisitos de gestión de calidad.

De acuerdo con la guía ISO/TC 176/SC 2/N 648 este modelo de procesos clasificó las actividades en cuatro grupos:

**Gestión o administración de la organización:** Estos incluyen procesos relacionados con la planeación estratégica, definición de políticas y objetivos, comunicación y disponibilidad de los recursos.

**Gestión de recursos:** Incluyen los procesos necesarios para soportar la gestión, la realización y la medición, proveer los recursos incluyendo las personas.

**Procesos de realización:** Incluyen todos los procesos que generan los resultados pretendidos por la organización.

**Medición, análisis y procesos de mejora:** Incluyen los procesos que recogen y evalúan los datos del desempeño para la mejora de la eficiencia y eficacia. En estos se encuentran la medición, el monitoreo, la mejora, las acciones correctivas y preventivas y las auditorías internas.

### **Modelo de la cadena de valor de Michael Porter.**

Porter (1986) planteó un enfoque muy estratégico para establecer la estructura de los procesos de una organización y su secuencia considerando la generación de valor para el cliente y los accionistas. Este modelo identificó las fuentes de generación de valor para el cliente, reunidas en nueve actividades estratégicas de la empresa, cinco actividades primarias: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento; y cuatro de apoyo: logística de entrada, transformación, logística de salida, marketing y ventas, y servicios.

Una estructura de procesos en función de la cadena de valor supone que la organización determine costos y rendimiento de cada actividad, para identificar en que es mejor que sus competidores, y a partir de esto establecer sus ventajas competitivas. También en esta estructura se busca gestionar los procesos básicos de la empresa, lo que implica la identificación de estos procesos y la coordinación de las actividades mediante grupos multidisciplinarios que armonicen los intereses de los departamentos.

De manera coherente con los conceptos de proceso y gestión de procesos, la cadena de valor hace énfasis en la priorización o identificación de los procesos críticos para el negocio (value builders), y enfocarse en el mejoramiento de estos para lograr ventajas competitivas.

### **Modelos de clasificación de procesos.**

Según Zaratiegui (1999), en años recientes y simultáneo con la introducción del enfoque por procesos en las normas ISO 9000:2000 y otros referenciales de gestión, se han desarrollado modelos en los que se clasifican los procesos de la empresa en función de los objetivos de los mismos, especialmente en tres grupos: procesos de conducción o estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte.

Los procesos estratégicos son los destinados a definir y controlar las metas de la empresa y son responsabilidad de la dirección, los operativos son los destinados a desarrollar las metas y estrategias y en generar las salidas para los clientes y los de soporte son los que inciden en los procesos operativos.

### **Modelo de mejoramiento de procesos.**

El modelo de mejoramiento de procesos de Harrington (1993), antes que establecer una estructura de referencia que puede ser adoptada por cualquier organización, definen unos preceptos sobre los procesos que pueden ser usados por una organización como orientación en el rediseño de los procesos de la empresa. Estos preceptos son:

Jerarquía de procesos: División de los procesos debida a las diferencias en la complejidad de estos. Se pueden dividir en: macro proceso, subproceso, actividad y tarea.

Se puede agregar el concepto de sistema de gestión: a) sistema de gestión: definido como el conjunto de actividades o procesos que interactúan para lograr un objetivo; b) proceso; c) actividad; y, d) tareas.

Otro concepto interesante de Harrington (1993) es el flujo de trabajo horizontal en la organización vertical, con el cual señala la problemática de tener una estructura funcional donde se responde por objetivos definidos desde arriba a pesar de las expectativas de las partes interesadas que fluyen horizontalmente en la organización.

### **Modelo de ciclo de vida de producto.**

La serie de normas de la serie ISO 9000 desde su versión de 1994, introdujo el concepto de ciclo de vida del producto.

De acuerdo con este modelo, el sistema de calidad se aplica a todas las actividades relacionadas con la calidad de un producto, proceso o servicio, e interactúa con todas estas actividades. Incluye todas las fases desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de los requisitos y las expectativas del cliente.

### **Modelo del cuadro integrado de mando (Balanced Scorecard).**

El cuadro de mando es un sistema de gestión que permite traducir la estrategia de la empresa a una serie de mediciones o indicadores de actuación pasada e inductores de actuación futura y que facilita además planificar los objetivos,

comunicar la estrategia y retroalimentar a la organización. El cuadro de mando considera en principio cuatro perspectivas; la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de formación y crecimiento. El objeto de tener estas cuatro perspectivas es balancear o equilibrar los indicadores considerando los intereses internos y externos de la organización.

Con este modelo propuesto en el Balanced Scorecard, se determinan los procesos de gestión que más impacto tienen en el logro de la estrategia de la empresa para luego definir las mediciones apropiadas en los procesos. En los procesos de innovación se pueden considerar mediciones como la venta de nuevos productos, el desarrollo de nuevos productos, o el tiempo para desarrollar o lanzar nuevas líneas de producto, para los procesos operativos se buscan indicadores equilibrados de eficiencia (costos proceso de realización, costo en compras), y eficacia (calidad interna y tiempos de proceso interno) y para el servicio postventa se pueden medir las garantías, devoluciones, reclamos y cumplimiento en las entregas.

### **Enfoque de la gestión por procesos**

Vásquez y Tomalá (2016), señalaron que para que se pueda lograr calidad dentro de una organización, los directivos o personas encargadas de la misma, deben generar una estructura a la organización con la cual se puedan guiar para cumplir la misión y visión, así como, las metas planteadas por la misma. Es por esto que, uno de los puntos clave que se han generado a partir de esta premisa es la implementación de la gestión por procesos, la cual es una herramienta para mejorar la gestión más efectiva y adaptable a cualquier tipo de organización. Cualquier empresa cuya actividad se base en el uso de recursos y controles para transformar entradas (materia prima, especificaciones, información, entre otros) en salidas (producto terminado, otra información, servicio, entre otros) debe basarse en un proceso especificado. La clave está en que, todo producto de entrada debe tener un valor añadido al momento de convertirse en un producto de salida o al convertirse en producto de entrada para un nuevo proceso.

Fernández (2013) manifestó que toda actividad realizada por la empresa, así no esté relacionada directamente con la producción de un bien o servicio,

debe considerarse parte de un proceso. Para que una organización pueda funcionar de manera adecuada, deben establecerse e identificarse todos los procesos realizados dentro de la misma y cómo interactúan entre ellos. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

ISO 9001 pretendió fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en: a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso; b) la necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor; c) el control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos; y, d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Para Vásquez y Tomalá (2016), una correcta gestión por proceso está orientada a la evaluación constante en las diferentes etapas del mismo, lo que ayuda a prever o determinar oportunamente la existencia de falencias que estropeen los resultados de los ciclos de gestión, de esta manera se podrá realizar correcciones a tiempo sin que se vea comprometida la organización.

### **Método para la mejora de procesos**

Según, Camisón, Cruz y Gonzáles (2006) definieron:

En el “Ciclo PDCA” como un proceso que resuelve problemas de manera conjunta otros métodos clásicos, permitiendo la obtención de mejorar permanentemente la calidad de los diversos procesos dentro de la organización. Analizando varias situaciones y posibilidades de mejorar los procesos, a través de dos tipos; en el primero refieren a la importancia de las mejoras estructurales atribuyéndolos a los procesos que resultan deficientes al no logran sus objetivos y en el segundo tipo las mejoras de funcionamiento

donde no se siguen procedimientos parecidos entre las diversos actores que realizan los procesos generando deficiencias en las actividades que son necesarias para el óptimo funcionamiento de las organizaciones, siendo de importancia el uso de las siete herramientas para la Gestión de la Calidad. (p. 875).

### **Principios de la gestión por procesos**

La gestión por procesos que se emplean en las organizaciones para la interacción entre cada uno de los procesos internos se denomina un enfoque de procesos. Hoyle y Thompson (2002) citados en Guanín y Andrango (2015) que los principales principios de la gestión por procesos son:

- Orientación a las necesidades y requerimientos del mercado, cliente.
- Reconocimiento de un mapa de procesos organizacional.
- Caracterización de un patrón claro de propiedad para supervisar y poder mejorar el nivel de cumplimiento en base a los requisitos y objetivos.
- Reconocimiento de los procesos y designarlos como clave.
- Diseño o rediseño de los procesos clave.
- Administración a los procesos identificados como claves para implementar control y mejora.
- Implementación de control, mejora y planificación de la calidad.
- Aplicación de un sistema de indicadores para medir la eficacia y eficiencia de los procesos desde la perspectiva interna-externa.
- Identificación de indicadores para visualizar la evolución y aplicación de planificación, acción, desarrollo, comprobación.

- Los procesos deben ser auditados con el fin de verificar el grado de cumplimiento para identificar el desarrollo de los procedimientos.

### **Clasificación de los procesos**

Pérez (2012) clasificó los procesos en:

Procesos estratégicos. Son los que definen y despliegan las estrategias y objetivos de la institución, proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos e intervienen en la visión de la institución.

Procesos misionales. Constituyen la secuencia de valor añadido del servicio e impactan sobre la satisfacción del usuario, se vinculan directamente con los procesos misionales/operativos de las instituciones del Sector hasta los servicios directos, manteniendo una interrelación con los procesos estratégicos y de soporte.

Procesos de soporte. Abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos.

Procesos de mejora. Garantizan a través de la mejora continua la efectividad de todos los procesos de manera transversal en el quehacer de la institución, tanto la calidad de los procesos estratégicos, misionales y de soporte.

### **Niveles de la gestión por procesos**

Ponce (2016) mencionó como niveles de la gestión por procesos:

#### **Nivel 0.**

Es el marco de trabajo para la gestión por procesos.

#### **Nivel 1.**

Representa a los procesos básicos o de operaciones de un grupo de procesos. El objetivo es una representación uniforme de los procesos centrales como el enfoque de ciclo de vida. Todos los procesos básicos de un grupo de procesos se asignan a uno de los tres siguientes tipos de procesos básicos:

Plan y control, abarca todas las actividades de planificación y control de la aplicación. "Planificar y controlar" procesos definen los requisitos para "ejecutar" procesos y orientarlos en el sentido de un ciclo de control.

Ejecutar procesos está orientado en la entrega / realización de los bienes y servicios para el cliente. El resultado puede ser un producto, un sistema, una solución o un servicio prestado a la satisfacción del cliente.

Habilitar procesos soportan una o varias Plan / ejecutar procesos únicamente dentro del grupo de procesos. Pueden efectuar en todos los niveles del proceso (1-n). Habilitar procesos puede interactuar con otros negocios, de gestión o de apoyo a los procesos de las relaciones insumo-producto, pero no se puede conectar mediante interfaces de proceso a ellos.

## **Nivel 2.**

Son las categorías de procesos, modelos de procesos y donde se muestran variantes de procedimientos necesarias para todo tipo de un proceso central (planificar, ejecutar, habilitar). Su complejidad se caracteriza por diferentes secuencias divergentes de procesos, diferentes responsabilidades y / o entradas / salidas específicas en función de los requerimientos del negocio. El criterio para la definición de categorías de procesos es la existencia de características importantes de diferenciación en el proceso (por ejemplo, cliente, grupo objetivo, complejidad).

## **Nivel 3.**

Los elementos del proceso y eventos se representan como una cadena de procesos. El objetivo es realizar una descripción más detallada de los modelos de procesos y las variantes de los procedimientos en un diagrama de flujo lógico de elementos de proceso y eventos. El nivel 3 permite una comprensión uniforme de las secuencias de ejecución de todos los procesos de la casa proceso de referencia a un nivel comparable de agregación.

**Nivel 4 y niveles más bajos de los elementos del proceso.**

Se muestran como una cadena de procesos que describe el nivel de orden superior en más detalle. Esta es la primera etapa en los modelos de referencia que se pueden modificar para requisitos específicos de una organización.

**Importancia de la gestión por procesos**

La gestión de procesos posee una gran importancia de tipo estratégica en las diversas organizaciones, ya que cada vez más los productos, servicios son el producto de los procesos manejados por las empresas, por lo cual estos deben ser eficaces, eficientes y sujetos a una mejora continua lo cual debe considerarse como estrategia de sostenibilidad de la productividad, competitividad y calidad del servicio.

Guanín y Andrango (2015) manifestaron que “consiste en concretar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la organización, en vez de en las tareas o actividades, la cual genera un compromiso para cumplir los objetivos previamente planteados” (p. 37).

Para que se dé un cumplimiento de estos objetivos se requiere identificar a los responsables para cada uno de los procesos, además la respectiva documentación, información de los proveedores, necesidades de los clientes internos, las expectativas de los clientes externos, indicadores, criterios de medición, y herramientas de mejora.

La administración de los procesos cada vez más es relevante a nivel interno de las organizaciones, ya que se debe tomar en cuenta que los procesos al ser gerenciados eficientemente se obtienen resultados proporcionales según el grado de gestión.

El dirigir y controlar los procesos según los requisitos establecidos según el respectivo proceso para la obtención de productos, servicios y el manejo de materia prima ya que si se manejan adecuadamente son la garantía para lograr el cumplimiento de las metas fijadas en las organizaciones.

Según Guanín y Andrango (2015) se deben desarrollar en un ambiente de productividad, para diseñar y producir los productos, servicios con el fin de satisfacer las necesidades para los clientes acompañados de condiciones de eficiencia y eficacia, para la generación del máximo aprovechamiento de los recursos y a su vez se evidencie la calidad generando una oportunidad para los bienes, servicios producidos.

El manejo de estos procesos se considera como un factor fundamental que permite a las organizaciones el asegurar el cumplimiento de las metas u objetivos, por lo cual se debe gerenciar en el día a día para obtener los productos, servicios deseados, planificados, por lo cual se deberán establecer, definir políticas, objetivos y un marco de referencia que permita que los procesos se delinee según las etapas requeridas para la gestión de procesos para los productos, servicios lleguen a los clientes según lo ofrecido al mercado.

### **Beneficios de una gestión por procesos**

Según Pérez (2012), son múltiples los beneficios de una gestión por procesos:

**Orientación al cliente:** Orienta a la institución a identificar con claridad los productos dirigidos al cliente, permitiendo hacer visible la cadena de valor, las relaciones internas y externas.

**Eficacia global:** Permite conocer de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia departamental.

**Reducción de costos y tiempos:** Contribuir a reducir los costos y tiempos operativos y de gestión al facilitar la identificación de procesos y de actividades internas (sin valor añadido) y reduciendo interfaces.

**Contribuye al empoderamiento del personal:** Permite asignar responsabilidades, permitiendo autoevaluar el resultado del proceso y hacerlo corresponsable de su mejora, volviéndose el trabajo más enriquecedor y motivador (empowerment).

Fomenta el trabajo en equipo: Proporciona una base para la estructura orgánica y abrir las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos e integrando eficazmente a las personas.

Fomenta la transparencia: Transparenta y propicia el control interno que reduce la discrecionalidad, cuotas de poder personalísimas y permite medir el logro.

## **Dimensiones de la variable gestión por procesos**

### **Dimensión planificación**

Pérez (2010) afirmó:

La planeación, es la función administrativa que determina por anticipado qué debe hacerse y cuáles objetivos deben alcanzarse. La planeación tiene sus propias características y está constituida por cuatro fases secuenciales: establecimiento de objetivos por alcanzar, toma de decisiones respecto de las acciones futuras y determinación de los planes, y las normas o reglamentos (p. 24).

“Planificar es definir ese algo, es establecer los objetivos y metas para la institución e indicar los medios de lo que se va a alcanzar esos objetivos. La planificación tiene que ver básicamente con el qué hacer y cómo hacer” (Sinchi, 2013, p. 12).

### **Dimensión ejecución**

Ishikawa (s/f) definió: “Ejecución de las tareas exactamente de la forma prevista en el plan y en la recolección de datos para la verificación del proceso. En esta etapa es esencial el entrenamiento en el trabajo resultante de la fase de planeamiento” (Datateca, s/f, p.1).

Colorado (2009) lo señaló como la ejecución de lo planeado, implementando o haciendo el proceso, la acción, la tarea o la labor. Se ejecuta el plan estratégico, lo que contempla: organizar, dirigir, asignar recursos y

supervisar la ejecución, mientras se recopilan datos para verificarlos y evaluarlos en los siguientes pasos.

Gutiérrez (2010) afirmó que para llevar a cabo las medidas remedio se debe seguir al pie de la letra el plan elaborado, además de involucrar a los afectados y explicarles la importancia del problema y los objetivos que se persiguen. Algo fundamental a considerar en el plan de implementación es que las medidas remedio primero se hacen a pequeña escala sobre una base de ensayo, si esto fuera factible.

### **Dimensión verificación**

Universidad TecVirtual (2012) definió que “Periódicamente se comparan los avances, las tendencias y los resultados obtenidos con relación a lo proyectado”. (p. 15).

Pérez y Múnera (2007) indicaron que verificar es comparar los resultados planeados con los obtenidos realmente. Antes de esto, se establece un indicador de medición, porque lo que no se puede medir, no se puede mejorar en una forma sistemática. Pasado un periodo previsto de antemano, los datos de control son recopilados y analizados, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y, en su caso, evaluar si se ha producido la mejora esperada.

### **Dimensión intervención**

Universidad TecVirtual (2012) definió que “Implica la toma de decisiones relacionada con el estado de cosas determinado en la verificación”. (p. 15).

Ishikawa (s/f) definió: “Esta es la etapa en la cual el usuario detectó desvíos y actuará de modo que el problema no se repita nunca más” (Datateca, s/f, p.1).

Colorado (2009) indicó que la intervención son las acciones para mejorar el proceso, por cuanto a partir de la detección de desviaciones a los procesos o el

logro parcial de los objetivos, se plantean alternativas de solución para alcanzar los resultados propuestos.

## **Bases teóricas de la variable 2: clima social laboral**

### **Definición de clima**

Rousseau (1988) definió:

El clima como concepto, tiene dos interpretaciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son la referencia que hace la persona de tales sensaciones. El que las diferencias individuales o los factores situacionales expliquen grandes o pequeñas cantidades de variación en estas descripciones, cambia la noción de clima y es más empírica que descriptiva. (Williams, 2013, p. 24).

Brown y Moberg (1990) estableció que “Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta” (Williams, 2013, p. 25).

### **Definición de clima laboral**

Moos (1974) definió el clima social como: la personalidad del ambiente en base a las percepciones que los habitantes tienen de un determinado ambiente y entre las que figuran distintas dimensiones relacionales. “Así una determinada clase de un centro escolar puede ser más o menos creativa, afiliativa, orientada a las tareas, etc. Asimismo, una específica familia puede ser más o menos controladora, cohesiva, organizada, etc.” (Casullo, 2013, p. 8).

Al evaluar a los sujetos en contextos específicos podemos identificar y caracterizar la gama de relaciones interpersonales percibidas y valoradas por aquellos. Uno de los aspectos más importantes al abordar el estudio del clima, es la posibilidad de vincularlo con otras variables, ya no desde la perspectiva de lo percibido, sino centradas

en características objetivas. (Cassullo, Álvarez y Pasman, 1998, p.187).

Chiavenato (1990) definió

Al clima laboral como el medio interno y la atmosfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización. (Williams, 2013, p. 25).

Robbins (1990) trató: “De delimitar el concepto de clima laboral, lo define como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas” (Williams, 2013, p. 25).

Álvarez (1992) definió:

El clima laboral es la expresión de las percepciones e interpretaciones que le individuo hace del ambiente interno de la institución a la que pertenecen; concepto multidimensional, que integra dimensiones relacionadas con la estructura, reglas, procesos, relaciones interpersonales y metas. (Williams, 2013, p. 26).

Palma (2004) definió:

El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. (Williams, 2013, p. 28).

## **La Gestión por Procesos en el Marco de la Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano**

El Gobierno Central en el marco de sus competencias, decide establecer lineamientos para modernizar el accionar de las entidades que conforman el aparato estatal, realizando gestión pública en favor de las personas, reafirmando su identidad democrática y Estado de Derecho, por lo que se promulga la Ley N° 27658 Ley de Marco de Modernización de la Gestión del Estado el cual fue publicado el 30 de enero de 2002.

A partir de la norma legal señalada, el Estado ingresa a un proceso de modernización, teniendo como ente rector y coordinador la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Dirección General de Gestión Pública, con participación de todas las entidades públicas y del Poder Legislativo.

Con la publicación de la Ley se cuenta con una base legal sólida para el inicio de dicho proceso de modernización, teniendo alcance a todas sus instituciones e instancias.

### **La Modernización de la Gestión Pública en el Perú**

La Presidencia del Consejo de Ministros, como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, impulsa el proceso de Modernización de la Gestión Pública, bajo un enfoque de gestión por resultados, gestión por procesos, sistematización de procedimientos, entre otros; con la finalidad de brindar buenos servicios a la ciudadanía.

Es así que, para implementar el proceso de modernización de las entidades públicas, se aprobó mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM publicado el 09 de enero de 2013 en el Diario Oficial El Peruano, "Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública", con alcance a todas las entidades públicas del Estado, de la misma manera, con Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM publicado el 18 de mayo 2013, se aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

**“Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM – Política de Modernización de la Gestión Pública”.**

Para efectivizar e implementar adecuadamente las disposiciones en materia de mejora de la gestión por procesos se aprobaron lineamientos que tienen como objeto orientar a las entidades públicas, para la mejora sus respectivos procesos, correspondiendo a los titulares de dichas entidades, ejecutar e instruir a sus unidades orgánicas, acerca de los objetivos y finalidades que se esperan alcanzar, para que se vean reflejadas, en buena atención a los ciudadanos en general.

Para ello se cuentan con las siguientes herramientas:

**Mapa de Procesos:** La cual está conformada por representación gráfica y la Ficha Técnica de cada proceso, debe ser elaborada por el órgano encargado o quien haga las funciones de Desarrollo Organizacional o Modernización de la Entidad, previa revisión de la Secretaría General y aprobada finalmente por el titular de la entidad.

**Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos:** Documento descriptivo de carácter instructivo e informativo, en la que se detallan las acciones que se ejecutan en cada uno de los procesos, estos manuales son elaborados por las unidades orgánicas, con la asesoría de la unidad encargada del Desarrollo Organizacional o Modernización de la Entidad y aprobada en última etapa por el titular de la entidad.

El Estado Peruano al contar con instrumentos de gestión actualizados y acordes con las políticas públicas nacionales, enmarcan el proceso de desarrollo con una visión y principios para actuar de manera coherente y eficaz, con incidencia en resultados positivos y beneficiosos para los ciudadanos del país.

Esta política de modernización, está muy relacionada con la gestión por procesos por resultados que impacten de manera positiva, basándose en cinco grandes pilares que se reflejan en la gráfica que se aprecia a continuación:

### Pilares Centrales y Ejes Transversales de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública



Figura N° 01 Pilares Centrales y Ejes Transversales de la Política Nacional de Modernización  
Elaboración: Secretaría de Gestión Pública de la PCM 2014

Se sustenta asimismo en ejes transversales, que fortalecen y viabilizan las acciones a desarrollar para lograr los resultados esperados

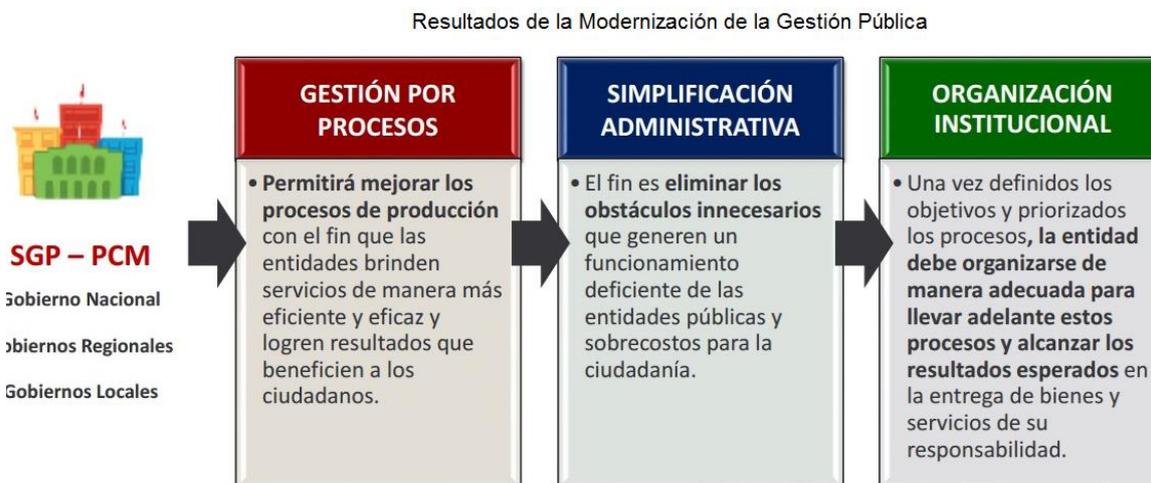


Figura N° 02 Resultados de la Modernización de la Gestión Pública  
Elaboración: Secretaría de Gestión Pública de la PCM 2014

Con la promulgación de normas legales, se otorga la legalidad que corresponde, a las acciones realizadas por las entidades públicas, garantizando así el uso de recursos públicos orientados a implementar con recursos logísticos y potencial

humano, para cumplir y ejecutar las acciones que sean necesarias en el marco de la modernización de la gestión pública.

La gestión por procesos permite gestionar de manera integrada diversas actividades, a través de las entidades públicas, orientadas a brindar servicios a la ciudadanía, en ahorro de tiempo y costos económicos.

Las entidades públicas se benefician puesto que se fomenta el trabajo en equipo, el desarrollo de competencias del personal que presta servicios en el sector público, adaptación rápida al cambio.

La población en general se beneficiará de manera progresiva, conforme se implementen las políticas y lineamientos de modernización pública, en las instituciones públicas, gobiernos regionales y locales, encontrando servicios públicos oportunos, a bajos costos, en el momento oportuno, con regulaciones y fiscalización de calidad que garantice la transparencia de la gestión de los procesos.

Entre las herramientas que conlleven a una mejor implementación del proceso de modernización pública se cuentan con las siguientes disposiciones:

**“Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del D. S. Nº 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”.**

Esta metodología se elabora como pilar central de la gestión por procesos, la simplificación administrativa y organización institucional, contando con elementos importantes como el Sistema de Gestión ISO 9000, cuyo enfoque está basado en procesos.

La Presidencia del Consejo de Ministros - PCM del Perú, a través de la Secretaría de Gestión Pública precisa que la gestión pública orientada a resultados, lo siguiente:

“Gestión por Procesos: Una gestión al servicio de los ciudadanos, debe cambiar el modelo tradicional de organización funcional y migrar a una organización por procesos, en una cadena de valor de cada entidad, que asegure resultados e impactos positivos”.

### Enfoque de la Gestión por Procesos Orientada a Resultados

Se observa que se venía realizando un enfoque de manera funcional (vertical) prevaleciendo la línea de mando y autoridad, sin embargo, a través del funcionamiento de la entidad, con un enfoque orientado a resultados (horizontal), se entenderá en su real dimensión, el funcionamiento de las unidades orgánicas en su totalidad.

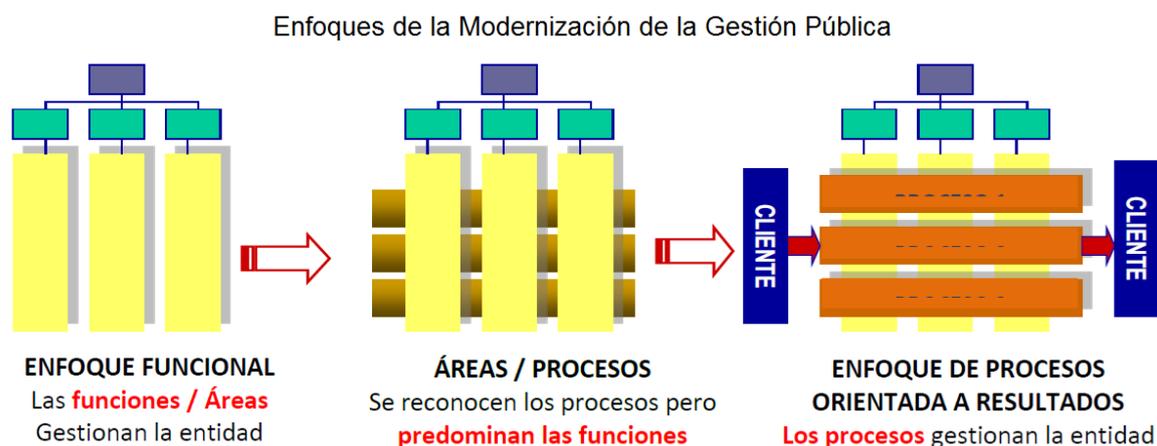


Figura N° 03 Enfoques de la Modernización de la Gestión Pública

Fuente: Optimiso – Centro de Desarrollo Industrial 2013

Elaboración: Secretaría de Gestión Pública de la PCM 2014

Entre las diferencias que se encuentran del tradicional enfoque funcional(vertical) y el enfoque por resultados se aprecia lo siguiente:

Principales diferencias entre el enfoque funcional (Vertical) y la gestión por procesos orientada a resultados (horizontal).

Enfoque funcional (vertical)	Enfoque Gestión por Procesos (horizontal)
Énfasis en el bien y servicio (producto)	Énfasis en el Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
Controlar a los servidores	Desarrollar competencias de los servidores
Solo busca hacer el trabajo	Busca hacer un trabajo eficaz
Demora en adaptarse a los cambios del entorno	Se adapta rápidamente a los cambios del entorno
Lenta coordinación	Rápida coordinación
Departamentalismo (Compartimentos estancos)	Trabajo en equipo

## Identificación de Bienes y Servicios que brinda la entidad

En toda entidad pública debe identificarse los bienes y servicios que se brindan a la población, debiendo considerar los siguientes aspectos:

Definir objeto del bien o servicio

- Identificar las características, necesidades y expectativas de los ciudadanos o destinatarios de los bienes o servicios.
- Determinar la relación de bienes y servicios, así como los ciudadanos beneficiados.
- Elaborar una matriz que permita visualizar con claridad la relación de ciudadanos o destinatarios y bienes y servicios.

## Tipos de Proceso

Se consideran 03 tipos de procesos dentro de las organizaciones: Procesos Estratégicos, Procesos Operativos o Misionales y Procesos de Apoyo y Soporte, según se aprecia en el siguiente gráfico:



Elaboración: SGP/PCM –2014

Figura N° 04 Tipos de Procesos

Elaboración: Secretaría de Gestión Pública de la PCM 2014

Los Procesos Estratégicos: Están relacionados a la determinación de políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, asegurando además su cumplimiento.

Los Procesos Operativos o Misionales: Se refiera a la producción de bienes y servicios de la cadena de valor, pudiendo denominarse también Proceso de Realización, Clave o Core Business

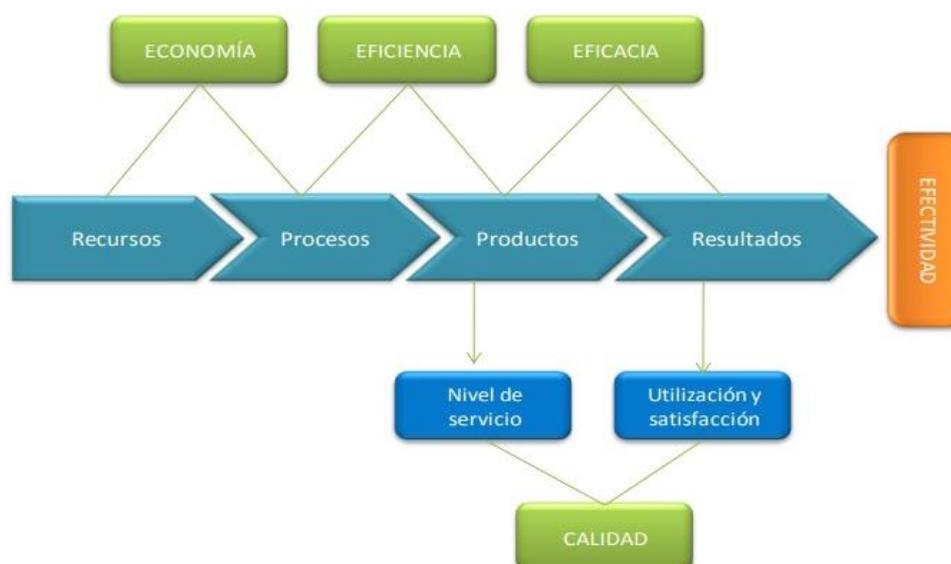
Procesos de Apoyo o Soporte: Brinda apoyo o soporte o asistencia a los procesos operativos o misionales.

Los procesos se articulan cuando los estratégicos definen hacia donde deben operar los operativos o misionales en función a la cadena de valor de la entidad, siendo necesario el apoyo de los procesos de apoyo o soporte, para cumplir con los objetivos establecidos.

### Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son unidades de medida relacionados o asociados a una característica del resultado de bienes o servicios, acerca del proceso y uso de los recursos, el cual cumple la condición de ser medible, en períodos sucesivos y comparada con estándares establecidos, sujeto a evaluación constante en cumplimiento de los objetivos planificados.

### Clasificación de los indicadores de desempeño de los procesos



**Elaboración:** SGP/PCM

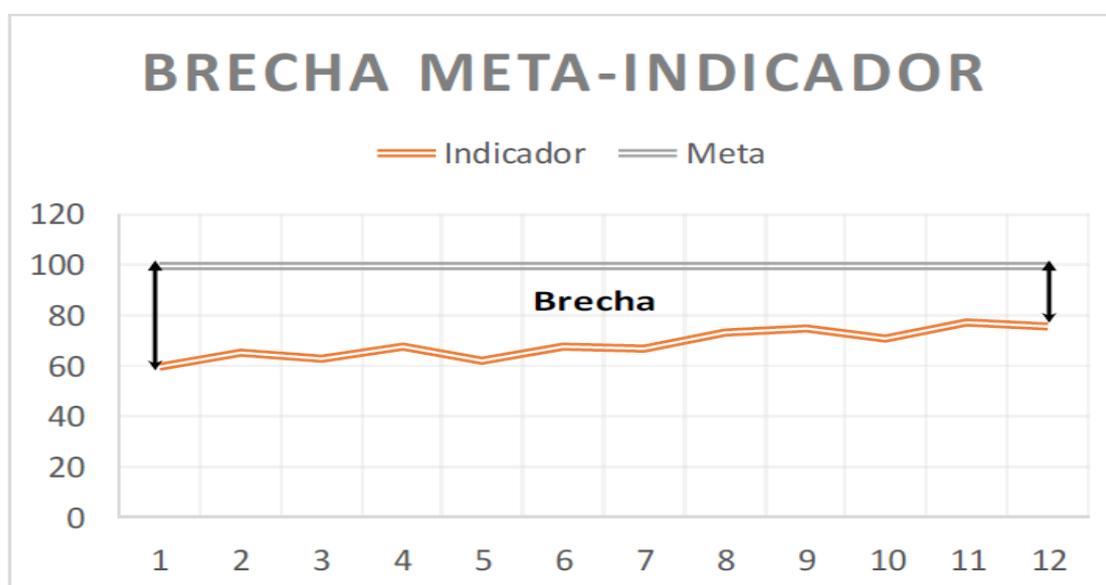
*Figura N° 05* Clasificación de los Indicadores de Desempeño de los Procesos  
Elaboración: Secretaría de Gestión Pública de la PCM 2014

Los indicadores de gestión deben ser oportunos, excluyentes, prácticos, claros, explícitos, sensibles, transparente y verificables.

### Establecimientos de Metas

Todas las instituciones públicas deben establecer un valor o metas, cuantificables que se desea lograr para un determinado período de tiempo, el cual debe ser realizado, pudiendo además ser comparado con otros períodos anteriores y evaluado para medir el grado de avance y ejecución.

### Brecha – Meta - Indicador

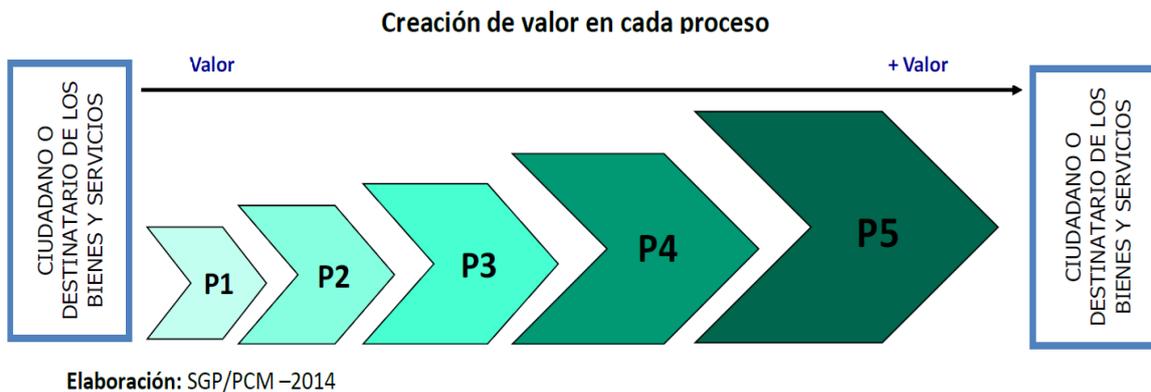


**Elaboración:** SGP/PCM - 2014

*Figura N° 06 Brecha – Meta – Indicador de la Gestión Pública*  
Elaboración: Secretaría de Gestión Pública de la PCM 2014

### Agregar Valor

Todos los procesos deben tener un valor para ser considerados como tales, teniendo un valor para cada actividad que se desarrolle, incrementando el valor de cada bien o servicios que se elabore.



*Figura N° 07 Creación de Valor en Cada Proceso*  
Elaboración: Secretaría de Gestión Pública de la PCM 2014

### El Rol de los Procesos

Todo proceso cumple un rol importante, porque depende de otro proceso, es decir que cuando termina un proceso, es el inicio o insumo de otro, convirtiéndose en entradas y salidas.

### Entradas y salidas del proceso



*Figura N° 08 Entradas y Salidas del Proceso*  
Elaboración: Secretaría de Gestión Pública de la PCM 2014

Los resultados de los procesos dentro de las unidades orgánicas de la entidad, depende del grado de coordinación entre todos los agentes que intervienen, logrando que el ciudadano o destinatario de los bienes y servicios se encuentren satisfechos con la recepción.

## Niveles de Procesos

Se definen 03 niveles de procesos: Proceso de Nivel 0, Proceso de Nivel 1 y Proceso de Nivel 2, los cuales podrían aumentar dependiendo de la complejidad y desagregación de los procesos de las entidades.

Debe tenerse en cuenta que un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o que lo puede incluir en otros procesos en su función.

**Proceso de Nivel 0:** Es el grupo de procesos que están unidos por una especialidad, es el nivel que se encuentra más desagregado, también conocido como Mega proceso.

**Proceso de Nivel 1:** Es el primer nivel de desagregación de un proceso de nivel 0.

**Proceso de Nivel 2:** Es el segundo nivel de desagregación de un proceso de nivel 0.

**Proceso de Nivel N:** Es el último nivel de desagregación de un proceso de nivel 0.

**Tarea:** Se denomina a los pasos que debe seguir para la ejecución de una actividad.

**Actividad:** Es el conjunto de tareas afines de manera coordinada que son necesarias para lograr un resultado, que se desarrollan en un Proceso de nivel N.

### Gráfico de niveles de procesos



Figura N° 09 Gráfico de Niveles de Proceso  
Elaboración: Secretaría de Gestión Pública de la PCM 2014

## Desarrollo de la metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública:

La metodología para el desarrollo de los procesos, facilita y apoya a las entidades para lograr el cambio, resalta aspectos indispensables para el inicio y avance respectivo, presentando orientaciones y pautas metodológicas para su implementación.

Esta metodología establece 03 etapas: Etapa 1 Preparatoria, Etapa 2 Diagnóstico e Identificación de Procesos y Etapa 3 Mejora de Procesos.



Figura N° 10 Etapas de la Metodología de Gestión por Procesos  
Elaboración: Secretaría de Gestión Pública de la PCM 2014

Del cuadro anterior se aprecia que existen condiciones previas que deberán cumplirse para que la etapa inicial pueda iniciarse y tener éxito, de lo contrario, todos los esfuerzos serán en vano.

Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección: requiere el involucramiento activo apoyo y creación de condiciones básicas para el éxito deseado, asimismo el compromiso de las unidades orgánicas en brindar la información del caso, siendo la Oficina de Desarrollo Organizaciones y Modernización o quien haga sus funciones, la cual aprobará el plan de trabajo institucional y el mapa de procesos.

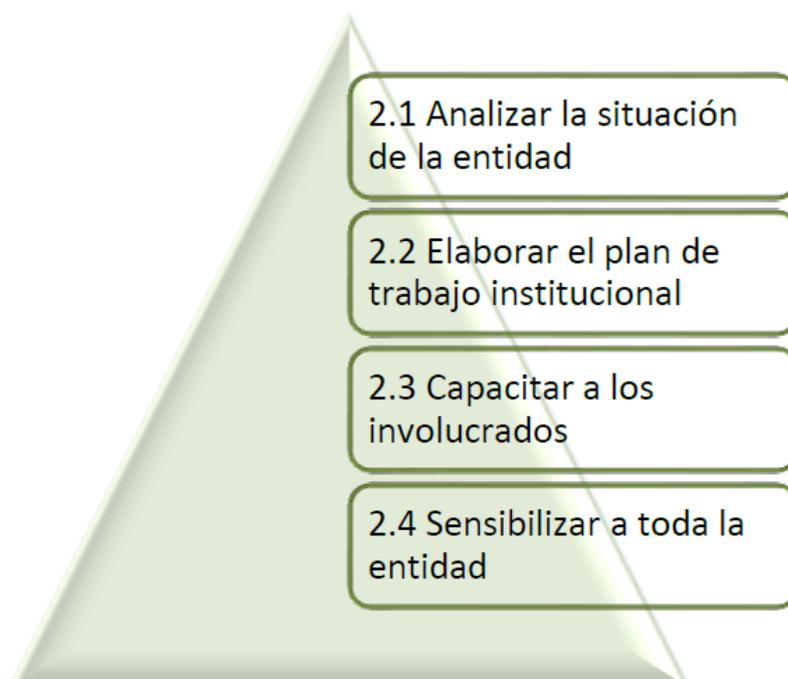
Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos: Debiendo estar orientados correctamente a la consecución de los fines que se espera lograr, con la articulación integral de toda la entidad.

Asegurar los recursos: Contar con recursos logísticos, presupuestales y potencial humano, para cumplir con el plan de trabajo institucional trazado para tal fin.

Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la gestión por procesos en el marco de la gestión por resultados: El titular de la entidad es responsable de garantizar el cumplimiento de la gestión por procesos, pudiendo delegar la responsabilidad en la Oficina de Desarrollo y Modernización de la debida implementación y ejecución de las acciones a desarrollar en un determinado período de tiempo.

**Etapa 1 Preparatoria:** La etapa de implementación de la gestión por procesos consta de las siguientes actividades: Analizar la situación de la Entidad, Elaborar el Plan de Trabajo Institucional, Capacitar a los involucrados, Sensibilizar a toda la Entidad.

### Etapa I: Preparatoria



*Figura N° 11* Etapa I Preparatoria  
Elaboración: Secretaría de Gestión Pública de la PCM 2014

**Etapa 2 Diagnóstico e Identificación de Procesos:** Esta etapa comprende tres puntos específicos, entre los que se describen el análisis del propósito de la entidad, identificar los destinatarios, así como los bienes y servicios que brinda la entidad, determinar los procesos de la entidad.

## Etapa II Determinación de los procesos de la entidad

### a) Analizar el propósito de la entidad

b) Identificar destinatarios de los bienes y servicios; y bienes y servicios que brinda la entidad

c) Determinar los Procesos de la entidad



Figura Nº 12 Etapa II Determinación de los Procesos de la Entidad  
Elaboración: Secretaría de Gestión Pública de la PCM 2014

**Etapa 3 Mejora de los Procesos:** Esta última etapa se consideran o describen pasos como la medición, análisis y evaluación de los procesos, la mejora de los procesos ya identificados, documentar los procesos mejorados e Institucionalizar la Gestión por Procesos.

### Etapa III Elementos del Proceso y el Ciclo PHVA

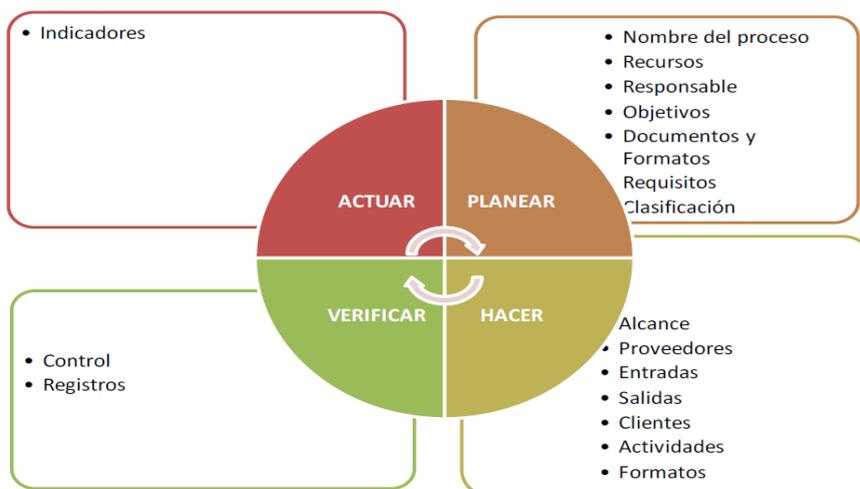


Figura Nº 13 Etapa III Elementos del Proceso y el Ciclo PHVA  
Elaboración: Secretaría de Gestión Pública de la PCM 2014

## **Teorías del clima social laboral**

### **Teoría de los dos factores.**

Frederick Herzberg, en 1967 en su teoría de Clima Laboral se basó en la satisfacción de necesidades de Maslow, definiendo dos factores que influyen en el clima laboral, estas son: las motivacionales y de higiene (Ribas, Espuny, Durán, Martín, 2003). A través de un estudio analizó las respuestas de un grupo de trabajadores para conocer situaciones en las que se sintieran bien y mal en relación con sus trabajos, y observó que cuando los trabajadores hablan de sentirse bien, aluden a factores como reconocimiento de su trabajo y crecimiento, a estos factores los denominó motivacionales. Así mismo observó que cuando los trabajadores hablan de sentirse mal hacen referencia a factores externos como la supervisión, la relación con sus equipos de trabajo y jefes, denominándoles a dichos factores de higiene, debido a que alteran el medio ambiente de trabajo. Por lo tanto, la satisfacción es afectada por las motivaciones y la insatisfacción por los factores de higiene.

### **Teoría X y teoría Y.**

McGregor, en 1960 estableció dos teorías para comprender el estudio del clima laboral en una empresa, centrándose en la Teoría X y la Teoría Y. Estas teorías son dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano, adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad. Describe un modelo de teoría Y, en el que la administración genera la participación activa de sus empleados compartiendo los beneficios del esfuerzo conjunto. En dicho modelo el empleado consigue su desarrollo personal aplicando al máximo sus capacidades en un ambiente de cooperación y equidad que retribuye su aporte. Aquí el clima creado por el gerente va más allá de su personalidad o estilo de liderazgo. Transmite integridad y coherencia con un conjunto de principios en los que; el respeto al ser humano es prioritario. La teoría X postula que el hombre es normal y ordinario, y que tiene una aversión natural al trabajo y que lo evitará siempre, que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo. Además, indica que la persona promedio prefiere que lo dirijan porque no le gusta asumir responsabilidades (Castillo, 2006).

### **Teoría de clima laboral de Likert.**

Likert 1947 estableció que el clima laboral estará mediado por la percepción que tengan los individuos hacia la organización, realizó una serie de investigaciones en la que concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo está determinado por la conducta de las jerarquías estructurales. Sus estudios demostraron que los líderes que se enfocaban más hacia sus subordinados, que, por la tarea, mostraban mayor productividad a diferencia de aquellos se enfocaban hacia la tarea, sus subordinados mostraban un menos agrado por su trabajo. En conclusión, conocer la satisfacción laboral es un factor importante y resulta de gran utilidad para mejorar el desempeño laboral dado que esa satisfacción será el impulso de mayor influencia en el Clima Laboral y estará atado a la motivación del colaborador (Méndez, 2006).

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades humanas.**

La teoría de la jerarquía de las necesidades humanas como parte de una teoría de la motivación fue planteada por Abraham Maslow, en 1950, proveniente de 12 años de trabajo psicoterapéutico e investigación y 20 años de estudio de la personalidad. Dicha teoría se centra en la pirámide de las necesidades, esta teoría en la parte laboral busca reforzar la estima de los colaboradores ayudarlos a crecer y a desarrollarse. Por lo que no puede dejarse fuera del estudio de Clima Laboral, ya que los individuos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer (Chiavenato, 2011). Es así que Maslow, formula una hipótesis en la que afirma que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en 5 niveles:

Fisiológicas. Esta dada por las necesidades básicas como alimentación, sed, temperatura, reproducción y todo lo que conlleva a la supervivencia del organismo. Constituye el nivel más bajo de las necesidades humanas. Estas necesidades exigen satisfacción constante para garantizar la supervivencia del individuo en el medio. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse domina la dirección del comportamiento de la persona.

Seguridad. Se refiere a la necesidad relacionada con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad, como por ejemplo sentirse seguros, protegidos y tener estabilidad. Estas necesidades tienen gran importancia, ya que en el medio laboral las personas dependen de la organización y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes que pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

Afiliación. Se refiere a la necesidad de amor y pertenencia, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo para lograr el bien común con otros. Cuando estas necesidades no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica a la administración participativa.

Estima. Se trata de ser reconocidos por los demás y que reconozcan valores positivos en nosotros. Maslow describió dos necesidades de estima. La primera baja, que refiere al respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, reconocimiento y apreciación. Y la segunda alta, que refiere al respeto por uno mismo como la confianza, la libertad, la independencia. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad y desamparo, los cuales conducen al desánimo o ejecutar actividades compensatorias.

Autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y a realizarse como personas y profesionales durante toda su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y de llegar a realizar todas las potencialidades de la persona, estas necesidades se relacionan con autonomía, independencia y autocontrol.

En cuanto a las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas tangibles o intangibles, como por ejemplo (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de

autorrealización solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas y que son netamente intangibles.

Las necesidades humanas siguen para Maslow un orden concreto, una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así sucesivamente. Es decir, esta jerarquía impone que, para satisfacer una necesidad de un nivel superior, primero se debe satisfacer una necesidad inferior previa. Y a medida que cubrimos o satisfacemos las necesidades continuamos ascendiendo en la pirámide y probablemente nuestras necesidades cambian de objetivo.

### **Teoría de las necesidades adquiridas.**

Mc Clelland, en 1961 propone en su teoría tres necesidades: logro, poder y afiliación. Que dependiendo de cuál predomina en cada individuo este planteará metas y caminos diferentes para buscar su satisfacción (Chiavenato, 2011).

Necesidad de logro: refiere al impulso de superación, es decir la persona con un fuerte motivo de logro desea triunfar en una tarea que supone un desafío. Está orientada al impulso por sobresalir y a la lucha por tener éxito.

Necesidad de poder: se refiere al grado de control que una persona desea tener sobre una determinada situación. Los trabajadores dominados por esta necesidad tratan de influir en los demás, organizando esfuerzos para alcanzar las metas establecidas.

Necesidad de afiliación: pone énfasis en relacionarse con otras personas, es decir el motivo social de estar en relaciones interpersonales cálidas e íntimas, que implican poco miedo al rechazo. El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra.

De acuerdo a lo expuesto, la persona que satisface sus necesidades estará motivada a alcanzar sus metas y objetivos, creando sinergia en el grupo y como resultado impactará en el clima laboral de la organización.

## **Psicología ambiental**

“La psicología ambiental parte de la base que la conducta humana se da en un espacio o contexto interviniente y significativo para el individuo. En este sentido el contexto es de excepcional trascendencia en el estudio de la conducta humana” (Cassullo, 1998, p.7).

Moos (1976) señaló cómo “a la hora de establecer una definición de ambiente habrá que adoptar una posición relativista, cómo definamos un ambiente depende de qué queramos conocer de él, lo cual necesariamente, estará en función de los objetivos que nos guíen en nuestra investigación” (Fernández, 1995, p.447).

## **Principales enfoques teóricos de la psicología ambiental**

### **Psicología ecológica**

Wicker (1979) “la psicología ecológica es el estudio de las relaciones interdependientes entre las acciones de la persona dirigida a la meta y los escenarios de conducta en que tales acciones acontecen”. (Casullo, 2013, p. 5).

Según Barker (1968) estableció:

Los escenarios de conducta poseen propiedades variables: lugar geográfico donde se desarrollan (una clase, un estadio de fútbol, etc.); la dimensión temporal (puede ocurrir una vez, en días específicos o según períodos de tiempo); pautas de acción de las personas (religiosa, profesional, recreativa, etc.); autonomía (según se hallen más o menos influidos por eventos de dentro o de fuera de la comunidad). (Casullo, 2013, p. 5).

### **Ecología social**

Moos (1976) definió “cuyo concepto central es el de clima social. Se tienen en cuenta variables ecológicas, dimensiones estructurales de la organización, características de los sujetos, dimensiones psicosociales de grupos o instituciones”. (Casullo, 2013, p. 5).

## **Conductismo ecológico**

Willems (1977) estudió:

Estudia las conductas ambientalmente relevantes (por ejemplo, control de la población, conservación de la energía, limpieza, etc.) desde el análisis experimental de la conducta con el objetivo de resolver los problemas ambientales. Utilizan fundamentalmente los métodos de observación y el foco principal se centra en el alcance, intensidad, y frecuencia de las interacciones organismo/ambiente en la vida cotidiana. (Casullo, 2013, p. 5).

“A pesar de que cada uno de estos enfoques enfatiza aspectos distintos del ambiente, todos ellos pueden ser importantes a la hora de realizar una evaluación ambiental” (Casullo, 2013, p. 5).

## **Componentes del clima laboral**

Gan y Berbel (2008) distinguieron dos tipos de componentes: subjetivos y objetivos.

### **Componentes subjetivos.**

Relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo o con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo.

Gan y Berbel (2008) señalaron que los factores subjetivos dentro del clima laboral son:

**Autonomía:** es contrario y se polariza al componente control. La alta autonomía se asocia al bajo control, y la baja autonomía cuando el control ejercido es amplio. Chiavenato (2011).

**Liderazgo:** se proyecta a través de los diferentes perfiles o estilos de líder, cada uno de los cuales genera distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas.

Comunicación: se polariza con la incomunicación o mala comunicación. El valor comunicación es un ingrediente fundamental en la percepción del clima. Etimológicamente la palabra comunicación proviene de latín communis y significa “compartir con”. No saber escuchar genera malas relaciones y lleva a vicios, como suponer lo que otra persona siente o piensa, que a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina rumor. Los rumores surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando se producen distorsiones en la comunicación – omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando directamente el contenido al retransmitir o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre y provoca graves distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir.

### **Componentes objetivos.**

Relativos al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo (instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo).

Gan y Berbel (2008) sostuvieron que los factores objetivos dentro del clima laboral:

Condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo: en el orden de las condiciones físicas e infraestructuras, la progresiva importancia otorgada a los espacios de trabajo y a disciplinas como la ergonomía indican una atención creciente a cuestiones que cuando están presentes de forma satisfactoria no generan una motivación especial (factores “higiénicos” no directamente motivadores según Herzberg), pero que cuando son deficientes producen irritación y frustración, que a su vez generan un clima laboral negativo.

Remuneración/salario: para la inmensa mayoría de personas, su remuneración/salario tiene una relación directa no solo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo. Por ello, cabe incluir este factor primordial entre los componentes objetivos o sujetos a la percepción de la persona, ya que las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de su expectativa, no solo

laboral sino también vital: la estimación que puede hacer sobre una retribución adecuada es tanto una proyección sobre su modo de vida y sus necesidades personales, familiares, sociales como sobre la tarea que realiza y su importancia para la organización.

Diseño de puestos de trabajo: un buen diseño de un puesto persigue dimensionar el trabajo, evitar dudas acerca de la amplitud de las competencias en el puesto y evitar solapamientos en las funciones de una persona con otras y evitar así conflictos potenciales. Analizar un puesto de trabajo significa estudiar cuales son los elementos constitutivos de dicho puesto de trabajo. Los factores más relevantes que hay que considerar en el estudio y diseño de los puestos de trabajo son los siguientes: habilidades o competencias, identificación con las tareas, significación de tareas, responsabilidad/autonomía, retroalimentación, desafío y enriquecimiento de tareas.

Procesos, procedimientos y facilitadores: es evidente que trabajar basándose en procedimientos e instrucciones perfectamente establecidas y abiertas a la mejora continua con la participación de los propios afectados favorece un mejor clima y una mayor corresponsabilidad. Así mismo, contar con los equipos y la tecnología requerida también favorece un mejor clima de trabajo.

### **Tipos de clima laboral**

Según Vera (2016), el clima laboral puede ser de dos tipos: autoritario y participativo.

#### **Clima de tipo autoritario.**

De acuerdo con Sandoval (2009), en este tipo de clima laboral no existe confianza entre jefe y servidores. La autoridad recae sobre una sola persona. Los subordinados carecen de motivación al trabajo, sólo cumplen órdenes, sin sentirse parte de la organización. No existe trabajo en equipo. No se toman en cuenta las ideas o sugerencias de los servidores. Está caracterizado por la apatía, falta de compromiso, motivación y no se espera que el trabajador se supere profesionalmente.

Arnoletto y Díaz (2009) afirmaron que el miedo es uno de los elementos característicos en este tipo de clima laboral: las personas no obran por convicción, sino por temor. Además, los directivos poseen poca confianza en sus empleados, las decisiones de la organización se toman según nivel de jerarquía. Las compensaciones y las sanciones son medios para motivar al personal que labora dentro de la empresa. Existe poca interacción y comunicación entre los niveles superiores e inferiores. En este tipo se pueden delegar algunos procesos, la organización es de índole informal, aunque da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

Como otras formas de paternalismo, el clima de este tipo implica una escasa o nula creatividad por parte de los subordinados, y aunque se carezca de una rigidez propia del clima autoritario puro, existe una suerte de conmisericordia de los mandos superiores hacia los inferiores, coartándoles toda iniciativa, y reduciendo las tareas y su cumplimiento a una mera actividad de control.

#### **Clima de tipo participativo.**

Según Zayas (2006) citado en Vera (2016), es un clima basado en la confianza entre el empleador y los trabajadores, permitiendo que estos compartan sus opiniones e ideas que permitan el mejoramiento de los procedimientos y los métodos de trabajo. El dependiente se siente motivado, ya que le permite superarse y por consiguiente, se integra al equipo de trabajo. Las autoridades o los líderes delegan funciones que permiten la capacitación continua de su personal. La satisfacción de los servidores es alta y por consiguiente permite el desarrollo de una buena comunicación entre los diversos niveles jerárquicos.

Andrade (2005) citado en Vera (2016), manifestó que este tipo de dirección tiene plena confianza en sus servidores. La toma de decisiones está dimensionada en toda la empresa. El intercambio de información se realiza de forma ascendente y lateral. Los servidores están motivados por la participación y la implicación en el cumplimiento de las metas mejorando la productividad, y por ende, una mayor valoración en el rendimiento laboral con relación a la función desempeñada.

Arnoletto y Díaz (2009) señalaron que este tipo de clima fomenta la amistad de camaradería entre los jefes y los empleados. La responsabilidad está

en todos los niveles de la organización, Se crea un nivel de responsabilidad entre todos los niveles de la organización. Se considera que los trabajadores y los directivos son un equipo de trabajo unido con el fin de cumplir con las metas de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

## **Dimensiones del clima social laboral**

### **Dimensión Relaciones**

“Es una dimensión que evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros”. (Casullo, 2013, p. 25).

Está integrada por las siguientes subescalas:

Implicación (IM) Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

Cohesión (CO) Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.

Apoyo (AP) Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

### **Dimensión autorrealización**

Se trata de una dimensión que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral. (Casullo, 2013, p. 26).

Está integrada por las siguientes subescalas:

Autonomía (AU) Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

Organización (OR) Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

Presión (PR) Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

### **Dimensión estabilidad/cambio**

Casullo (2013) definió:

Esta dimensión mide el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable. (p. 26).

Está integrada por las siguientes subescalas:

Claridad (CL) Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.

Control (CN) Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.

Innovación (IN) Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

Comodidad (CF) Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable

### **1.3. Justificación**

#### **Justificación práctica**

La presente investigación se justifica de manera práctica, puesto que los resultados de dicho estudio contribuyen de manera efectiva a tomar las decisiones pertinentes en la mejora de la organización, la mejora de una gestión para mejorar la calidad de servicio es trascendental ya que los usuarios so la razón de ser de la institución.

#### **Justificación teórica**

Desde la perspectiva teórica el estudio está constituido por diversos enfoques teóricos concernientes a las variables de estudio, así también la tesis constituye un conjunto de teorías sistematizadas y actualizadas que posibilitará al lector para contrastar suposiciones y establecer sus propias definiciones. La variable gestión por procesos se sustenta teóricamente en el autor Shewhart (1931) el cual publicó sobre la base de métodos estadísticos, utilizando de manera frecuente los Cuadros de Control. Para determinar los resultados de la implementación del “Ciclo de Shewhart” facilitando así a las organizaciones públicas o privadas a desarrollar una mejora permanente de sus productos y servicios. Por otro lado, la variable clima social laboral se sustentó en Moos y Tricket (1974) quien dimensionó a la variable en relaciones, autorrealización y cambio.

Las derivaciones que se logren tener en la investigación contribuyen a mejorar los conocimientos teóricos de la variable si no mejorar la capacidad intelectual de todas las personas que se involucran a la investigación social.

#### **Justificación metodológica**

Los resultados del estudio son confiables ya que se hizo uso del método científico para la obtención de los resultados, asimismo el uso metodológico para la obtención de un instrumento de recolección de datos que tuvo carácter confiable y válido da mérito a que exista una justificación metodológica para el estudio.

#### 1.4. Problema

A nivel internacional, diversos estudios informan sobre las dificultades en el cumplimiento del desarrollo de la gestión por procesos y manifiestan que está vinculado al clima social laboral de los trabajadores.

Por lo que Crissien (2005) estableció que los procesos de gestión ameritan estudios profundos y científicos De allí que sea una competencia clave del gerente del nuevo milenio. Es necesario desarrollar la técnica administrativa como habilidad. Conocer específicamente los procesos de planeación, dirección, control y evaluación de todas y cada una de las actividades empresariales es el objetivo de esta habilidad. El gerente del nuevo ciclo es un administrador integral y para esto hay que conocer, manejar y desarrollar conceptos científicos de los procesos de gestión.

En la gestión por procesos de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil se evidencia que tienen dificultades para la planificación, especialmente en la definición de las actividades de la institución, en la formulación y programación de los planes operativos de la institución; las debilidades en la ejecución, especialmente la elaboración de medidas de intervención de procedimientos programados; además presenta limitaciones en la verificación; esta etapa de la gestión por procesos se ve mermada en la verificación de los cumplimientos de las actividades programadas y la medición de los resultados de lo planificado y finalmente se evidencia niveles bajos de intervención, porque no analiza las causas potenciales de las problemáticas de las instituciones que proponen la solución y corrección de problemas, que están relacionados al clima social laboral.

Por lo que, Moos (1974) definió el clima social como: la personalidad del ambiente en base a las percepciones que los habitantes tienen de un determinado ambiente y entre las que figuran distintas dimensiones relacionales. “Así una determinada clase de un centro escolar puede ser más o menos creativa, afiliativa, orientada a las tareas, etc. Asimismo, una específica familia puede ser más o menos controladora, cohesiva, organizada, etc.” (Casullo, 2013, p. 8).

En cuanto al clima social laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil, se ven limitadas los niveles de relaciones entre trabajadores por el poco apoyo que se muestra en la institución; además de observar bajos niveles de autorrealización porque se ve poca autonomía en la toma de decisiones y el trabajo bajo presión ocasiona bajos niveles de autorrealización y finalmente se observan niveles bajos de estabilidad porque existen niveles bajos de claridad, control e innovación laboral.

Por las problemáticas analizadas y mencionadas con anterioridad se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

### **Problema general**

¿Qué relación existe entre la gestión por procesos y el clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima 2017?

### **Problemas específicos**

¿Qué relación existe entre la gestión por procesos y las relaciones de los trabajadores del INDECI de Lima 2017?

¿Qué relación existe entre la gestión por procesos y la autorrealización de los trabajadores del INDECI de Lima 2017?

¿Qué relación existe entre la gestión por procesos y la estabilidad/cambio laboral de los trabajadores del INDECI de Lima 2017?

## **1.5. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre la gestión por procesos y el clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima 2017.

### **Hipótesis específicas**

Existe relación significativa entre la gestión por procesos y relaciones de los trabajadores del INDECI de Lima, 2017.

Existe relación significativa entre la gestión por procesos y autorrealización de los trabajadores del INDECI de Lima 2017.

Existe relación significativa entre la gestión por procesos y estabilidad/cambio de los trabajadores del INDECI de Lima 2017.

## **1.6. Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la relación entre la gestión por procesos y el clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima 2017.

### **Objetivos específicos**

Determinar la relación entre la gestión por procesos y las relaciones de los trabajadores del INDECI de Lima 2017.

Determinar la relación entre la gestión por procesos y la autorrealización de los trabajadores del INDECI de Lima 2017.

Determinar la relación entre la gestión por procesos y la estabilidad/cambio de los trabajadores del INDECI de Lima 2017.

## **II. MARCO METODOLÓGICO**

## **2.1. Variables y su definición conceptual**

La presente investigación se basa en dos variables.

### **Variable 1: Gestión por procesos**

Crissien (2005) estableció que los procesos de gestión ameritan estudios profundos y científicos De allí que sea una competencia clave del gerente del nuevo milenio. Es necesario desarrollar la técnica administrativa como habilidad. Conocer específicamente los procesos de planeación, dirección, control y evaluación de todas y cada una de las actividades empresariales es el objetivo de esta habilidad. El gerente del nuevo ciclo es un administrador integral y para esto hay que conocer, manejar y desarrollar conceptos científicos de los procesos de gestión. (p. 77).

### **Variable 2: clima social laboral**

Moos (1974) definió el clima social como: la personalidad del ambiente en base a las percepciones que los habitantes tienen de un determinado ambiente y entre las que figuran distintas dimensiones relacionales. “Así una determinada clase de un centro escolar puede ser más o menos creativa, afiliativa, orientada a las tareas, etc. Asimismo, una específica familia puede ser más o menos controladora, cohesiva, organizada, etc.” (Casullo, 2013, p. 8).

### **Definición operacional de la variable**

#### **Variable 1: Gestión por procesos**

Son las estrategias que se realizan para medir la variable gestión por procesos, tomando en cuenta las dimensiones: Planificar, ejecutar, verificar, intervenir; medido con un instrumento de escala ordinal.

#### **Variable 2: clima social laboral**

Son estrategias que se realizan para la medición de la variable clima social laboral con las dimensiones; que se midieron en un instrumento de escala ordinal de tipo Likert.

## 2.2. Operacionalización de las variables

Tabla 1.

### *Operacionalización de la variable gestión por procesos*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y rangos
Planificar	I.1 Definir las actividades de la institución	1-5	Nunca (5) Casi nunca (4) A veces (3) Casi siempre (2) Siempre (1)	Alto (104-140) Medio (66-103) Bajo (28-65)
	I.2 Formular y programar el Plan Operativo de la institución.	6-9		
Ejecutar	I.3. Elaborar instrumentos de intervención de las actividades	10-11		
	I4. Ejecutar acciones para la realización de las actividades	12-13		
Verificar	I5. Acompañar en el seguimiento de la ejecución de las actividades	14-17		
	I6. Medir los resultados de cumplimiento programado	18-20		
Intervenir	I7. Analizar las causas potenciales de la problemática de la institución	21-24		
	I8. Proponer soluciones correctivas identificando las debilidades	25-26		
	I.9 Implementar acciones de mejora a los procesos	27-28		

*Nota: Fuente de Elaboración Stóner J.*

Tabla 2

*Operacionalización de la variable clima social laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y rangos
Relaciones	Implicación	1,2,3,4,5,6,7,8,9,		
	Cohesión	10,11,12,13,14,15,16,17,18,		
	Apoyo	19,20,21,22,23,24,25,26,27		
Autorrealización	Autonomía	28,29,30,31,32,33,34,35,36,		Adecuado
	Organización	37,38,39,40,41,42,43,44,45	Verdadero (1) Falso (0)	(60-90) Regular (30- 59) Inadecuado (0- 29)
Estabilidad/Cambio	Presión	46,47,48,49,50,51,52,53,54,		
	Claridad	55,56,57,58,59,60,61,62,63,		
	Control	64,65,66,67,68,69,70,71,72		
	Innovación	73,74,75,76,77,78,79,80,81		
	Comodidad	82,83,84,85,86,87,88,89,90		

*Nota: Fuente de Elaboración Stoner J.*

### 2.3. Metodología

El método de la presente investigación es el método hipotético deductivo, Bernal (2010) indicó: “El método hipotético deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”. (p.60.).

### 2.4. Tipo de estudio

Para la investigación se consideró el tipo de estudio aplicada, de niveles descriptivo y relacional. En ese sentido el estudio es considerado de tipo básica.

El alcance de la investigación fue descriptivo correlacional y los niveles “son distintos en los estudios: explicativo, exploratorios, descriptivo, correlacionales. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.90)

Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, *et al.*, 2014, p. 92).

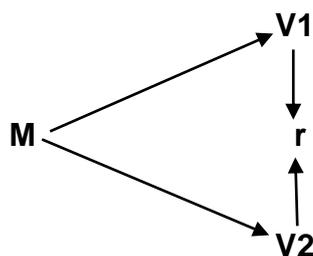
Los estudios correlacionales tienen “como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández, *et al.*, 2014, p.94).

## 2.5. Diseño de la investigación

El diseño del estudio es no experimental y transversal. Justificando la teoría se considera a Hernández, Fernández y Baptista (2014), donde definieron que “la investigación es no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.152).

De acuerdo a Hernández *et al.* (2014), han manifestado que “los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”

El diagrama de este esquema fue el siguiente.



Donde:

M	=	150 Trabajadores
O	=	Observación de variables
V1	=	Gestión por Procesos
V2	=	Clima Social Laboral
r	=	relación entre las variables

## 2.6. Población, muestra y muestreo

“Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (Hernández, et al., 2014, p. 174).

Tabla 3

*Población de estudio*

<b>Participantes</b>	<b>MUESTRA</b>
MAÑANA	60
TARDE	40
NOCHE	50
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>

Población es de tipo censal donde se tomó en cuenta toda la población ya que esta es finita o pequeña. La cantidad de la población son 150 trabajadores de INDECI de Lima Metropolitana.

### **Muestra**

“La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (Hernández, et al., 2014, p.173).

Para el presente estudio no se extrajo muestra por lo que se trabajó con toda la población del estudio; por tanto, es una muestra censal.

### **Muestreo**

Para el presente estudio no se realizó muestreo, por lo que se trabajó con toda la población de estudio.

## 2.7. Técnica e instrumento de recolección de datos

### **Técnicas**

Para este estudio se usó la técnica de la encuesta, la mencionada técnica que es aquella que permite dar respuesta a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida. (Tamayo, 2008, p.24)

La tabla 4 grafica resume la técnica y el instrumento utilizados en la recolección de datos.

Tabla 4.

*Técnicas e instrumentos de recolección de datos.*

Variables	Técnica	Instrumentos
<b>Gestión por procesos</b>	Encuesta	Cuestionario sobre la gestión por procesos
<b>Clima social laboral</b>	Encuesta	Cuestionario de clima social laboral

### **Instrumentos**

Cuestionarios compuestos por preguntas en escala de respuesta tipo Likert. Se utilizó como instrumento el cuestionario, que es un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado (Balestrini, 2002)

### **Ficha técnica**

Nombre	:	Cuestionario de gestión por procesos
Instrumento	:	Cuestionario de 28 ítems politómicos.
Autor	:	Stone J.
Año	:	2017
Adaptado	:	Roberto Carlos Valenzuela Alvarado
Aplicación	:	Individual y colectivo.
Tiempo	:	De 20 a 30 minutos aproximadamente.
Edad	:	Adultos.

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Siempre	(5)
Casi siempre	(4)
A veces	(3)
Casi nunca	(2)
Nunca	(1)

Tabla 5

*Baremos de la variable gestión por procesos*

Cuantitativo					Cualitativo
Dim1	Dim2	Dim3	Dim4	General	
33-45	16-20	27-35	30-40	<b>104-140</b>	<b>Alto</b>
21-32	Oct-15	17-26	19-29	<b>66- 103</b>	<b>Medio</b>
Set-20	4-Set	Jul-16	Ago-18	<b>28-65</b>	<b>Bajo</b>

#### **Ficha Técnica del Instrumento:**

Instrumento: cuestionario

Autor(a): Moos y Tricket

Año: 1974

Objetivo: conocer aspectos relacionados al clima social laboral

Población: 150

Número de ítem: 90

Tiempo de responder: 40 minutos

Escala: Dicotómica

Correcto= 1

Incorrecto= 0

Tabla 6

*Baremos de la variable clima social laboral*

Cuantitativo				Cualitativo
Dim1	Dim2	Dim3	General	
18-27	18-27	34-36	<b>60-90</b>	<b>Adecuado</b>
Set-17	Set-17	Dic-33	<b>30-59</b>	<b>Regular</b>
0-8	0-8	0-11	<b>0-29</b>	<b>Inadecuado</b>

#### **Validez y confiabilidad de los instrumentos**

##### **Validez**

Según Hernández, Hernández y Baptista (2014) la validez “es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.52). Se entiende por validez el grado en que la medida refleja con exactitud el rasgo, característica

o dimensión que se pretende medir. La validez se da en diferentes grados y es necesario caracterizar el tipo de validez de la prueba.

El instrumento fue puesto a consideración de un grupo de expertos, profesionales temáticos y metodólogos, por lo que sus opiniones serán importantes y determinaran que los instrumentos presentan una validez significativa, encontrando pertinencia, relevancia y claridad porque responden al objetivo de la investigación.

Tabla 7

*Resultados de validación de la variable gestión por procesos*

Apellidos y Nombres	Valoración
Mg. Mariñas Acevedo Orfelina	Muy alto

Tabla 8

*Resultados de validación de la variable clima social laboral*

Apellidos y Nombres	Valoración
Dra. Jessica Palacios Garay	Muy alto

### **Confiabilidad**

Confiabilidad, según Hernández (2014), la confiabilidad de un instrumento de medición “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p. 200)

Para establecer la confiabilidad del instrumento, se utilizó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach para cada una de las variables y sus correspondientes dimensiones, con una muestra piloto de 30 encuestados, luego se procesaron los datos, haciendo uso del Programa estadístico SPSS versión 23.0

Tabla 9

*Escala para interpretar resultados de la confiabilidad.*

VALORES	NIVEL
D 1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

Ambos instrumentos de recolección de datos se sometieron a las pruebas de validez y confiabilidad (ver tabla 9).

Tabla 10

*Confiabilidad de la variable gestión por procesos*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,934	28

**Interpretación:** La confiabilidad de gestión por procesos presenta una confiabilidad muy alta con un valor de 0,934 puntos.

Confiabilidad de clima social laboral

**Se aplicó KR- 20:**

$$\text{Confiabilidad} = \frac{90}{90-1} \left[ 1 - \frac{16.5}{427} \right]$$

$$= (90/89) (1 - 0,04) = (1,01) (0,96) = 0,97$$

**Interpretación:** La prueba de la variable clima social laboral tiene una confiabilidad alta con **0,97 puntos**

## 2.8 Método de análisis de datos

La información recopilada de cada una de los cuestionarios se tabulará y analizará a través del programa Excel y Software SPSS (paquete estadístico para las ciencias sociales) versión 23, con el cual se determinará la relación entre las variables.

El análisis estadístico se realizará mediante la aplicación de procedimientos descriptivos, tablas de frecuencias, porcentajes, y figuras estadísticas en forma absoluta y porcentual.

Para contrastar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba de correlación de Spearman (prueba no paramétrica), por considerar variables cualitativas, para encontrar el grado de relación de las variables.

### **2.9. Aspectos éticos**

La investigación se realizó siguiendo todas las pautas del protocolo de investigación de la Universidad y las recomendaciones del Manual de Publicaciones de la APA (Asociación Americana de Psicología, 2010). Por consiguiente, se respetaron los derechos de autor y se evitó incurrir en excesos que afecten la credibilidad de los resultados. Estos se obtuvieron procesando los datos en forma objetiva y con respeto por las opiniones vertidas.

### **III. RESULTADOS**

### 3.1. Resultados descriptivos e inferenciales de las variables de estudio

A continuación, se presentan los resultados a partir de los datos obtenidos de los instrumentos aplicados a la muestra, procediendo al análisis de los mismos. Como primera instancia se presentan los resultados generales en cuanto a los niveles de la variable de estudio de manera descriptiva.

Tabla 11

*Nivel de la variable de la gestión por procesos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	40	26,7	26,7	26,7
	Medio	78	52,0	52,0	78,7
	Alto	32	21,3	21,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

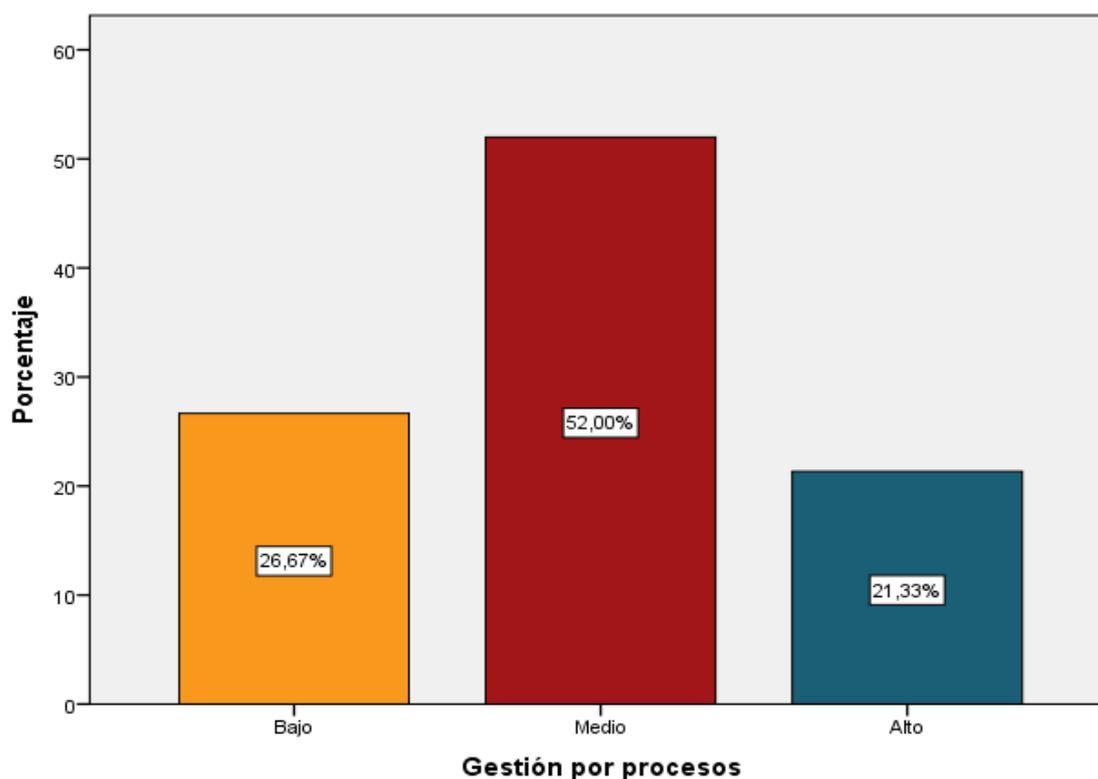


Figura 14. Nivel de la variable gestión por procesos

Como se observa en la tabla y figura, el 26.7% de los participantes ha manifestado que la existe gestión por procesos de nivel bajo, el 52% ostentan que un nivel medio y el 21.3% de los informantes han referido que está en un nivel alto del INDECI de Lima Metropolitana, 2017.

Tabla 12

*Nivel de la dimensión de Planificar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	37	24,7	24,7	24,7
	Medio	61	40,7	40,7	65,3
	Alto	52	34,7	34,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

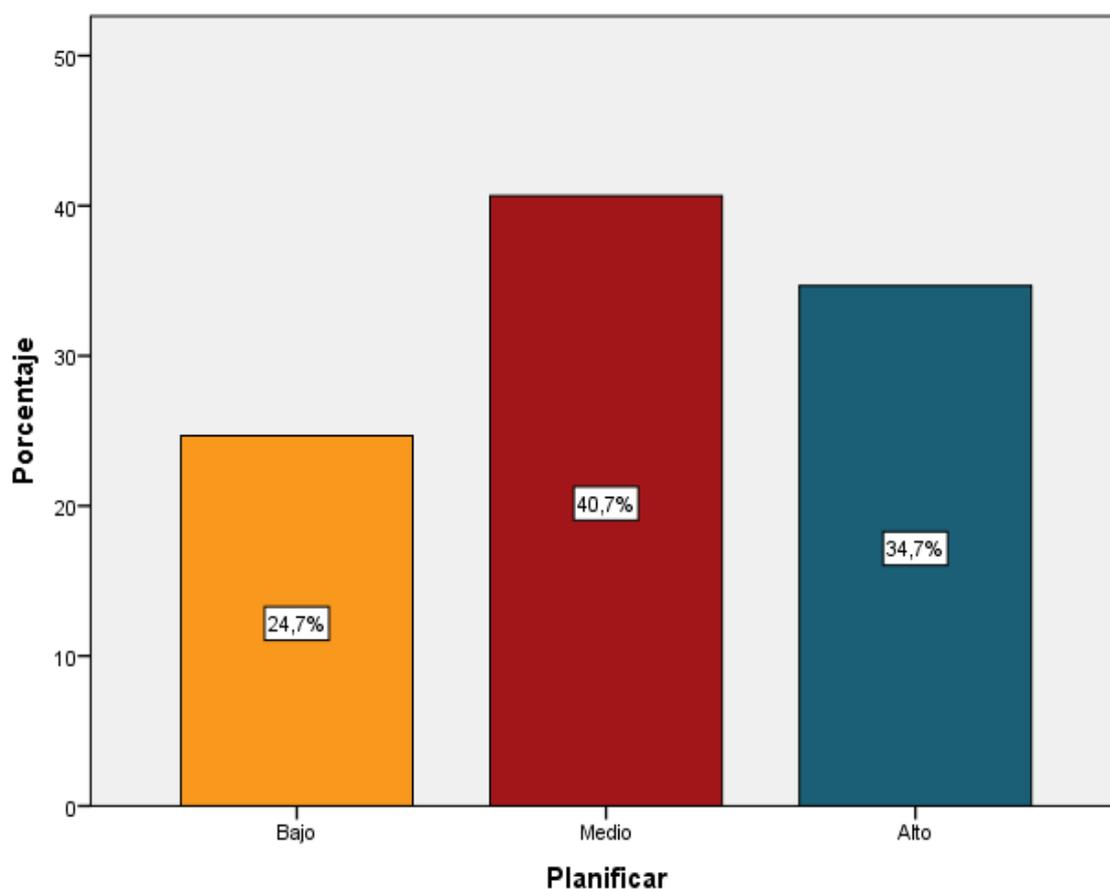


Figura 15. Niveles de la dimensión de Planificar

Como se observa en la tabla y figura, el 24.7% de los participantes ha manifestado que existe nivel bajo de planificación, el 40.7% ostentan que un nivel medio y el 34.7% de los informantes han referido que está en un nivel alto de planificación del INDECI de Lima 2017.

Tabla 13

*Nivel de la dimensión Ejecutar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	47	31,3	31,3	31,3
	Medio	92	61,3	61,3	92,7
	Alto	11	7,3	7,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

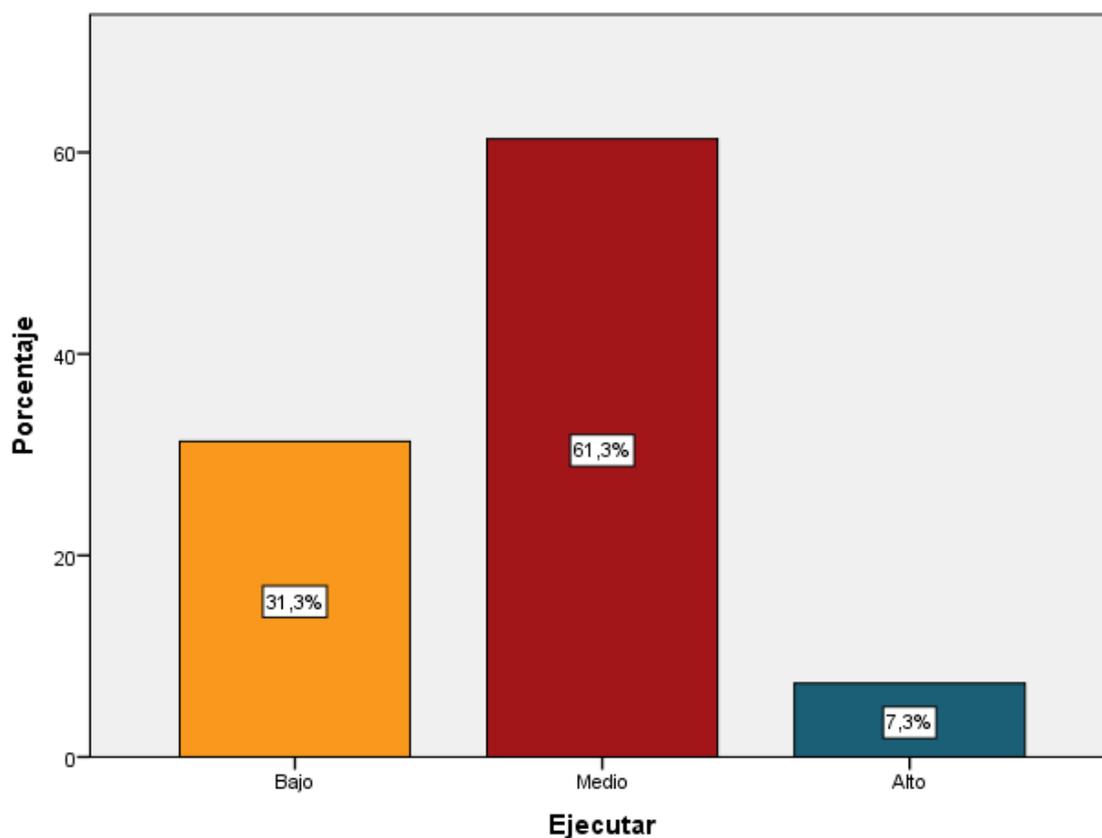


Figura 16 Niveles de la dimensión Ejecutar

Como se observa en la tabla y figura, el 31.3% de los participantes ha manifestado que la existe nivel bajo de ejecución, el 61.3% ostentan un nivel medio y el 7.3% de los informantes han referido que está en un nivel alto de ejecución del INDECI de Lima 2017.

Tabla 14

*Nivel de la dimensión Verificar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	49	32,7	32,7	32,7
	Medio	63	42,0	42,0	74,7
	Alto	38	25,3	25,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

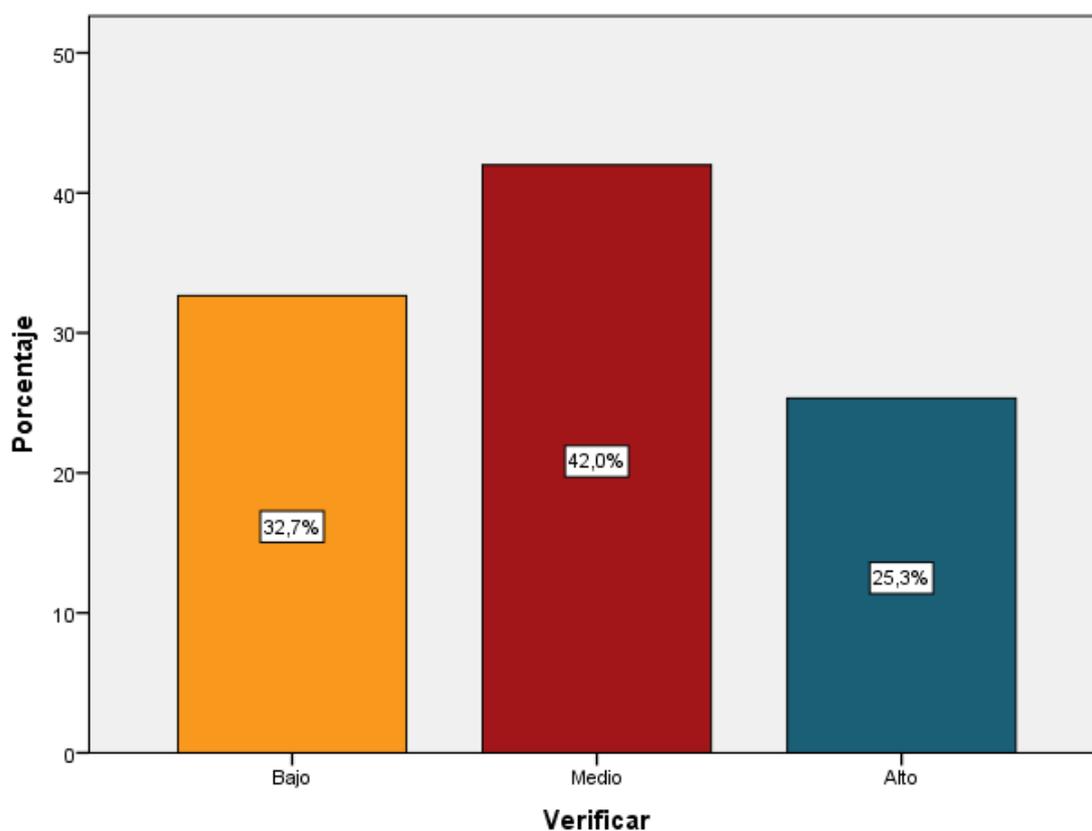


Figura 17. Niveles de la dimensión Verificar

Como se observa en la tabla y figura, el 32.7% de los participantes ha manifestado que la existe nivel bajo de verificación, el 42% ostentan un nivel medio y el 25.3% de los informantes han referido que está en un nivel alto de verificación del INDECI de Lima 2017.

Tabla 15

*Nivel de la dimensión Intervenir*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	49	32,7	32,7	32,7
	Medio	60	40,0	40,0	72,7
	Alto	41	27,3	27,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

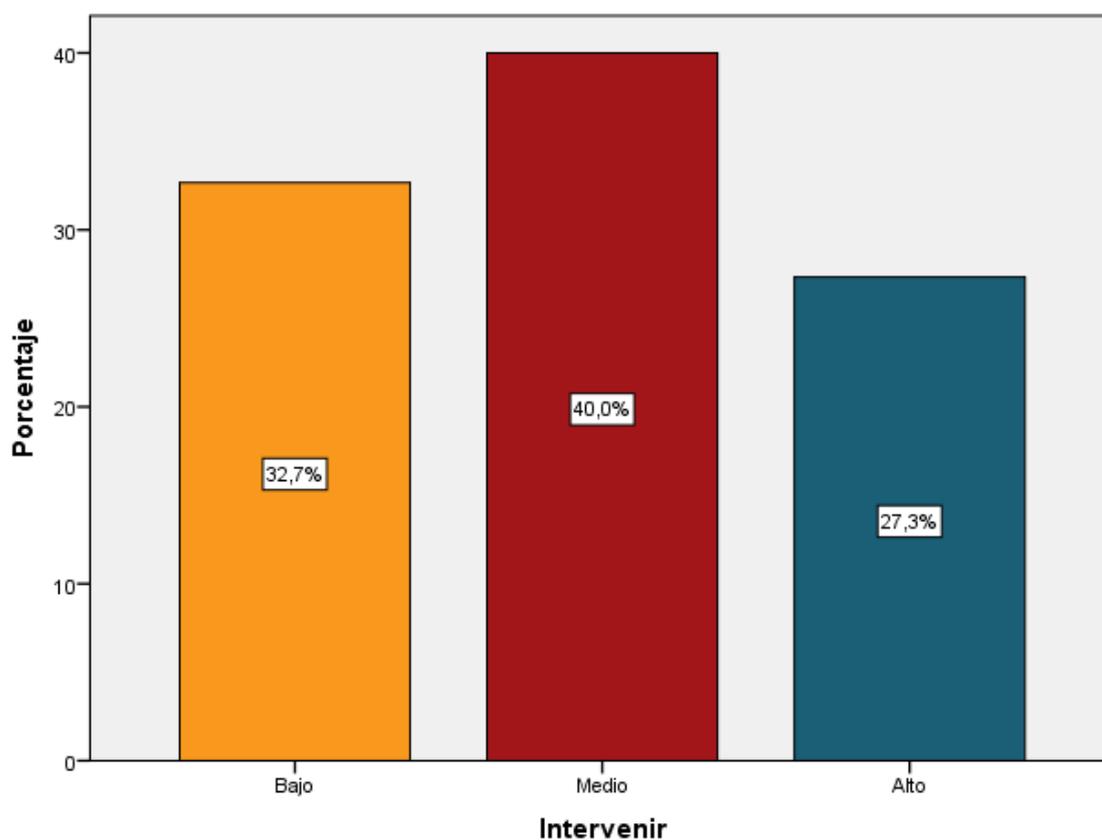


Figura 18. Niveles de la dimensión Intervenir

Como se observa en la tabla y figura, el 32.7% de los participantes ha manifestado que existe un nivel bajo de intervención, el 40% ostentan un nivel medio y el 27.3% de los informantes han referido que están en un nivel alto de intervención del INDECI de Lima 2017.

Tabla 16

Nivel de la variable *clima social laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	16	10,7	10,7	10,7
	Regular	102	68,0	68,0	78,7
	Adecuado	32	21,3	21,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

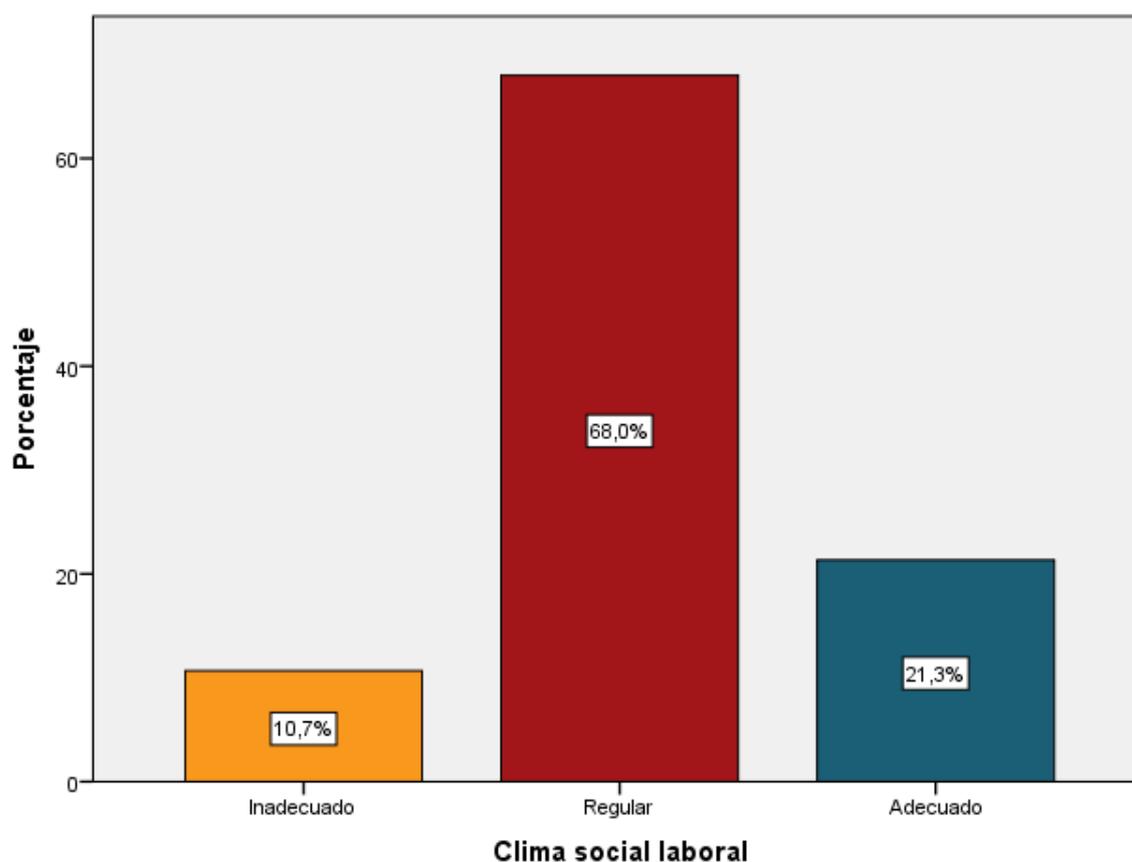


Figura 19. Niveles de la variable clima social laboral

Como se observa en la tabla y figura, el 10.7% de los participantes ha manifestado que existe un nivel inadecuado de clima social laboral, el 68% ostentan un nivel regular y el 21.3% de los informantes han referido que está en un nivel adecuado de clima social laboral del INDECI de Lima 2017.

Tabla 17

*Nivel de la dimensión relaciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	15	10,0	10,0	10,0
	Regular	70	46,7	46,7	56,7
	Adecuado	65	43,3	43,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

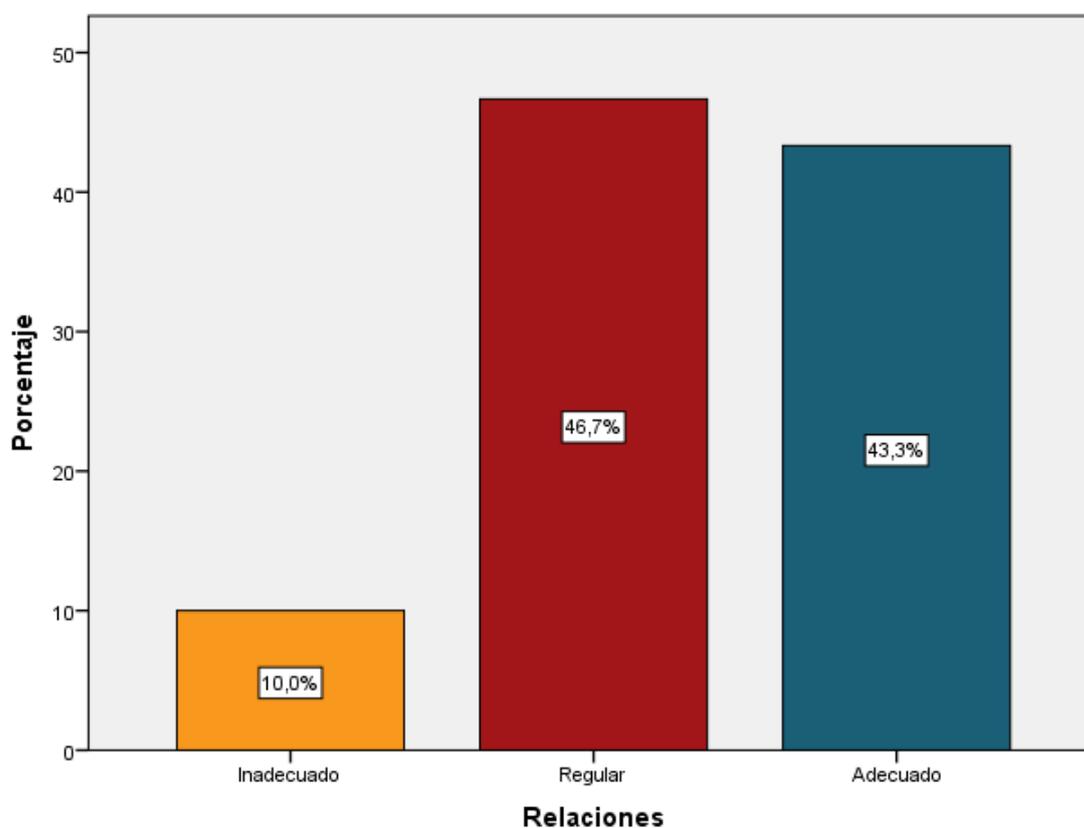


Figura 20. Niveles de la dimensión Relaciones

Como se observa en la tabla y figura, el 10% de los participantes ha manifestado que la existe nivel inadecuado de relaciones del clima social laboral, el 46.7% ostentan un nivel regular y el 43.3% de los informantes han referido que está en un nivel adecuado de relaciones del clima social laboral del INDECI de Lima 2017.

Tabla 18

*Nivel de la dimensión autorrealización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	27	18,0	18,0	18,0
	Regular	84	56,0	56,0	74,0
	Adecuado	39	26,0	26,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

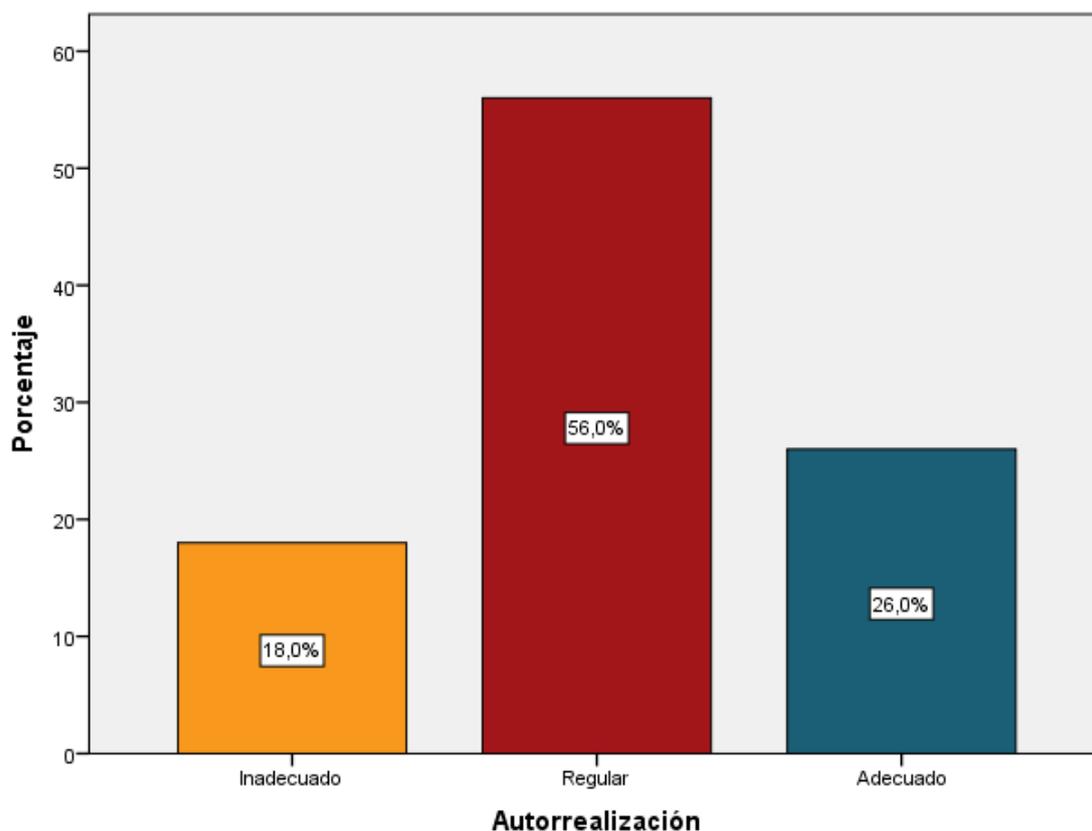


Figura 21. Niveles de la autorrealización

Como se observa en la tabla y figura, el 18% de los participantes ha manifestado que existe un nivel inadecuado de autorrealización del clima social laboral, el 56% ostentan un nivel regular y el 26% de los informantes han referido que está en un nivel adecuado de autorrealización del clima social laboral del INDECI de Lima 2017.

Tabla 19

*Nivel de la dimensión estabilidad/cambio*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	22	14,7	14,7	14,7
	Medio	128	85,3	85,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

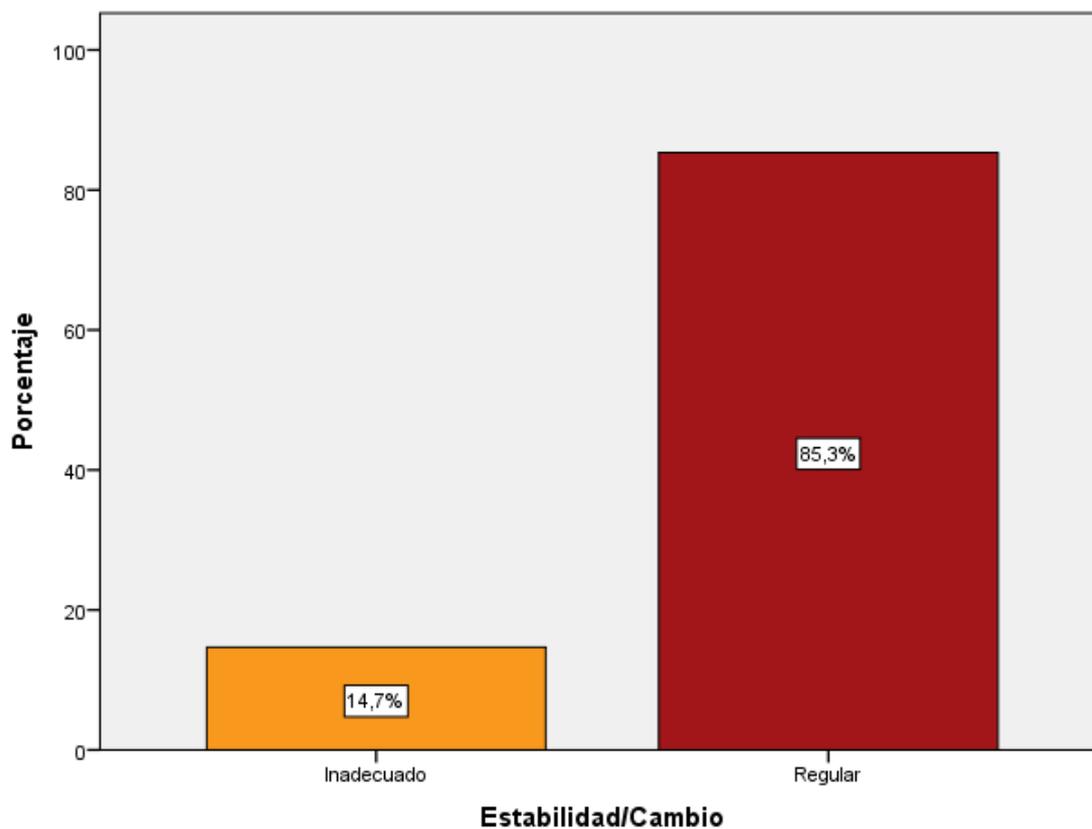


Figura 22. Niveles de la estabilidad/cambio

Como se observa en la tabla y figura, el 14.7% de los participantes ha manifestado que la existe nivel inadecuado de estabilidad/cambio del clima social laboral y el 85.3% ostentan un nivel regular de estabilidad/cambio del clima social laboral del INDECI de Lima 2017.

### 3.1.3. Contrastación de hipótesis

#### Prueba de hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre la gestión por procesos y el clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima 2017

Ha: Existe relación significativa entre la gestión por procesos y el clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima 2017

Tabla 20

*Grado de correlación y nivel de significancia entre la gestión por procesos y el clima social laboral*

		Gestión por procesos	Clima Social laboral
Rho de Spearman Gestión por procesos	Coeficiente correlación	de 1,000	,502**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	150	150
Clima social laboral	Coeficiente correlación	de ,502**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	150	150

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

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta donde se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman donde indica que, el coeficiente de relación es de 0,502 donde significa que existe una relación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p = 0,000 < 0,05$  donde se acepta la hipótesis alterna o del investigador y se rechaza la hipótesis nula.

## Prueba de hipótesis específicas de la investigación

### Contrastación de hipótesis específica 1

Ho: No existe relación significativa entre la gestión por procesos y relaciones de los trabajadores del INDECI de Lima 2017.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión por procesos y relaciones de los trabajadores del INDECI de Lima 2017.

Tabla 21

*Grado de correlación y nivel de significancia entre la gestión por procesos y relaciones de los trabajadores*

		Gestión por Procesos	Relaciones
Rho de Spearman	Gestión por procesos	de 1,000	,433**
	Coeficiente correlación	.	,000
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	150	150
Relaciones	Gestión por procesos	de ,433**	1,000
	Coeficiente correlación	,000	.
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	150	150

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

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta donde se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman donde indica que, el coeficiente de relación es de 0,433 donde significa que existe una relación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p = 0,000 < 0,05$  razón suficiente para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis nula.

## Contrastación de hipótesis específica 2

Ho: No existe relación significativa entre la gestión por procesos y autorrealización de los trabajadores del INDECI de Lima 2017

Ha: Existe relación significativa entre la gestión por procesos y autorrealización de los trabajadores del INDECI de Lima 2017

Tabla 22

*Grado de correlación y nivel de significancia entre la gestión por procesos y autorrealización de los trabajadores*

		Gestión por Procesos	Autorrealización
Rho de Spearman	Gestión por Procesos	de 1,000	,426**
	Coeficiente correlación	.	,000
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	150	150
Autorrealización	Gestión por Procesos	de ,426**	1,000
	Coeficiente correlación	,000	.
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	150	150

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

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta donde se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman donde indica que, el coeficiente de relación es de 0,426 donde significa que existe una relación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p= 0,000 < 0,05$  razón suficiente para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis nula.

### Contrastación de hipótesis específica 3

Ho: No existe relación significativa entre la gestión por procesos y estabilidad/cambio de los trabajadores del INDECI de Lima 2017.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión por procesos y estabilidad/cambio de los trabajadores del INDECI de Lima 2017.

Tabla 23

*Grado de correlación y nivel de significancia entre la gestión por procesos y estabilidad/cambio de los trabajadores*

		Gestión por procesos	porEstabilidad/Cambio
Rho de Spearman	Gestión por procesos	de 1,000	,492**
	Coeficiente correlación	.	,000
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	150	150
Estabilidad/Cambio	Estabilidad/Cambio	de ,492**	1,000
	Coeficiente correlación	,000	.
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	150	150

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

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta donde se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman donde indica que, el coeficiente de relación es de 0,492 donde significa que existe una relación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p= 0,000 < 0,05$  razón suficiente para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis nula.

## **IV. DISCUSIÓN**

En la investigación se ha efectuado la observación analítica descriptiva cuyo diseño de estudio es el de no experimental transversal, asimismo el nivel de la investigación es correlacional. En ese sentido se hallará las frecuencias en porcentajes de cada variable, así mismo de acuerdo al diseño mencionado se realizará el análisis inferencial para ello se aplicó el Rho de Spearman donde se determinó la relación existente entre las variables de estudio. Estos resultados he conllevado a realizar la siguiente discusión.

En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue la existencia de una relación positiva y moderada entre las variables gestión por procesos y clima social laboral, frente al (grado de significación estadística)  $p= 0,000 < 0,05$ , que determinó la aceptación de la hipótesis alterna o del investigador para rechazar la hipótesis nula. Este resultado situado en el contexto refleja que existe semejanza con la investigación Rubio (2013), estableció que la función inversa de la logística, para poder generar de manera eficiente estas oportunidades competitivas, requiere de un proceso de planificación, desarrollo y control similar al existente para la función directa de la logística, además este cariz estratégico se traslada a los ámbitos táctico y operativo en los que se consolida la actividad logística, para lo cual deberán desarrollarse sistemas logísticos capaces de aprovechar las oportunidades económicas de esta función y técnicas y herramientas deben ser, principalmente, una forma de mejorar nuestro proceso de toma de decisiones y de lograr los objetivos propuestos por la organización, y nunca deberán constituirse por sí solas en el criterio definitorio de nuestras decisiones. Coincidiendo además con García (2007), estableció que los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, como consecuencia de la parte imprevista o de las circunstancias que vayan cambiando. Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener. Asimismo, plantea los siguientes motivos para la planeación: La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo. El deseo de controlar el destino de la empresa. El afán de obtener más recursos para la operación. La percepción de

que los éxitos operativos actuales de la empresa no lo son La necesidad de salir de los problemas. La oportunidad de explotar una nueva coyuntura o enfrentar una nueva. De alguna manera coincide con Osorio (2014) Concluyendo: dando como válida la hipótesis alterna, donde estas instituciones educativas utilizan incorrectamente los procesos de gestión administrativa; asimismo, rechaza la hipótesis nula. Con su Organización y Dirección, no pueden cumplir con lo programado debido a la falta de una Planeación, que contenga un objetivo, la misión, visión, funciones a desempeñar y delegar.

En relación a la primera hipótesis específica, los resultados encontrados en esta investigación fue la existencia de una relación positiva y moderada entre las variables gestión por procesos y las relaciones de los trabajadores, frente al (grado de significación estadística)  $p= 0,000 < 0,05$ , que determinó la aceptación de la hipótesis alterna o del investigador para rechazar la hipótesis nula. Coincidiendo con la definición de Casullo (2013) que indicó que es una dimensión que evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros. (p. 25).

En relación a la segunda hipótesis específica, los resultados encontrados en esta investigación fue la existencia de una relación positiva y moderada entre las variables gestión por procesos y la autorrealización de los trabajadores, frente al (grado de significación estadística)  $p= 0,000 < 0,05$ , que determinó la aceptación de la hipótesis alterna o del investigador para rechazar la hipótesis nula. Coincidiendo con la definición de Casullo (2013) que indicó que Se trata de una dimensión que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

En relación a la tercera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue la existencia de una relación positiva y moderada entre las variables gestión por procesos y la estabilidad/cambio de los trabajadores frente al (grado de significación estadística)  $p= 0,000 < 0,05$ , que determinó la

aceptación de la hipótesis alterna o del investigador para rechazar la hipótesis nula. Coincidiendo con la tesis de Williams (2013) quien concluyó que el clima laboral se encuentra en un 46% dentro de un sistema colegiado, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo con un 74% y siendo la de menor puntuación la de motivación con un 17% (dichas cifras se detallan en el apartado de resultados). Coincidiendo con la definición de Casullo (2013) que indicó que mide el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

## **V. CONCLUSIONES**

**Primera**

Se llega a la conclusión de que existe una relación directa y significativa entre la gestión por procesos y el clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima Metropolitana, 2017; ya que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,502. suficiente condición para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis nula.

**Segunda**

Se llega a la conclusión de que, existe una relación directa y significativa entre la gestión por procesos y las relaciones laborales de los trabajadores del INDECI de Lima Metropolitana, 2017; ya que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,433. suficiente condición para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis del nula.

**Tercera**

Se llega a la conclusión de que existe, una relación directa y significativa entre la autorrealización y el clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima Metropolitana, 2017; ya que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,426. suficiente condición para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis del nula.

**Cuarta**

Se llega a la conclusión de que existe una relación directa y significativa entre la estabilidad/cambio y el clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima Metropolitana, 2017; ya que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,492. suficiente condición para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis nula.

## **RECOMENDACIONES**

**Primera:**

Se recomienda a la Alta Dirección quienes toman las decisiones, supervisan y ejecutan la gestión por procesos de INDECI de Lima Metropolitana, 2017. Realizar estudios de la situación real del contexto donde se va dar la gestión por procesos, porque está relacionada al clima social laboral, en estos estudios se previos, se deben de realizar proyecciones, a fin de que al adquirir y contar con recursos en la gestión por procesos, de deben lograr niveles altos de clima social laboral y alcanzar los objetivos de la organización.

**Segunda:**

A la Jefatura para que a través de los órganos de línea realicen una buena gestión por procesos, a fin de mejorar los niveles de relaciones en los trabajadores; debiendo estas relaciones mejorar en el nivel de implicación, cohesión y apoyo laboral.

**Tercera:**

Que los directivos y todos los involucrados en dar servicios realicen talleres continuos de autorrealización y con ello mejoran la autonomía y organización laboral, puesto que se debe mejorar el servicio que nos corresponde, para dar una respuesta en breve y tiempo limitado al usuario, ya que de ello depende para satisfacer las necesidades de aquellos.

**Cuarta:**

Los directivos y todos los involucrados en dar servicios, deben participar en talleres continuos de estabilidad y cambio; y con ello mejorar el trabajo bajo presión, la claridad, el control, innovación y comodidad laboral, puesto que se debe mejorar el servicio, para dar una respuesta en breve y en el tiempo oportuno al usuario, ya que de ello depende para satisfacer las necesidades de aquellos.

**Quinta**

El buen trato y la buena atención es requisito indispensable, para que una organización logre mayor éxito en sus pretensiones, para el logro de ello, los directivos deben de hacer cursos de capacitación a todo el personal para mejorar sus niveles de clima social laboral y ponerlas en práctica.

## **VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Cristina Seco.
- Arnoletto, E. y Díaz, A. (2009). *Un aporte a la gestión pública*. Buenos Aires: De Palma.
- Armijos, V. (2016). *Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda.* (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Balestrini, M. (2002) *Cómo se Elabora el Proyecto de la Investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Baltazar, D. y Chirinos, J. (2014). *Clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú, 2013.* (Tesis de licenciatura). Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Camisón C., Cruz S. y Gonzáles T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España. Ed. Pearson Educación, S. A
- Carrasco, J. (2011). *La Gestión de Procesos, alineación con la estrategia*. México: McGraw Hill.
- Cassullo, G. (1998). *Evaluación psicológica del impacto de la densidad social en diferentes contextos, Informe Final, Beca de Iniciación*. Facultad de Psicología. Argentina: UBACYT
- Cassullo, G. (2013). *Algunas consideraciones acerca del concepto de clima social y su evaluación*. Recuperado de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37956834/clima\\_escolar\\_y\\_su\\_evaluacion.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37956834/clima_escolar_y_su_evaluacion.pdf)

- Cassullo, G., Álvarez L. y Pasman, P. (1998). *Adaptación de las escalas de clima social escolar y familiar*. VI Anuario de Investigaciones. Universidad de Buenos Aires: Facultad de Psicología
- Castillo, J. (2006). *Administración del Personal. Un enfoque hacia la Calidad*. Bogotá: Ecoe.
- Castro, N. (2013). *Estudio del clima laboral de los colaboradores de talento humano del gobierno provincial del Guayas – 2012*. (Tesis de licenciatura). Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Crissien, J. (2005). *Liderazgo basado en el desarrollo de competencias*. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/333/324>
- Colorado, F. (2009). *El ciclo PHVA de Deming y el proceso administrativo de Fayol*. Academia. Recuperado de <http://www.academia.edu/>
- Datateca. (s/f). *Gerencia de Calidad - Gerencia de Procesos*. Recuperado de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/unidad\\_dos/PHVA/phva.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/unidad_dos/PHVA/phva.pdf)
- Estela, R. (2016). *Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del Ministerio de Salud del Perú – 2014*. (Tesis de licenciatura). Perú: Universidad de Piura.
- Fernández, M. (2013). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Fernández, R. (1995). *Introducción a la Evaluación Psicológica I*, Madrid: Ediciones Pirámide
- Gan, F. y Berbel, G. (2008). *Manual de Recursos Humanos*. UOC.

- García, E. (2007). *Planeación Estratégica Teoría y Práctica*. México: Trillas
- Guanín, A. y Andrango, M. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del hospital militar*. (Tesis de maestría). Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V
- Harrington, H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fe de Bogotá: Mc-Graw-Hill.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.) México DF: Mc Graw – Hill, Interamericana Editores S.A de C.V.
- Hoyle, D. y Thompson, J. (2002). *Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos*. Madrid: AENOR. Disponible en [grupoKaisen.com/sig/Gestion\\_basada\\_procesos](http://grupoKaisen.com/sig/Gestion_basada_procesos).
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia: EL IMCOC un método de análisis para su intervención*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Moos, R. (1975). *Evaluating correctional environment with implications for community setting*, New York: Willey.
- Moos, R. & Trickett, E. (1974) *Classroom Environment Scale Manual*, Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press
- Osorio, I. (2014). *El Proceso administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos probados en la ciudad de Quetzaltenango*. Guatemala

- Pérez, J. (2010) *Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva Prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nufio"*. (Tesis de Máster en Educación en Derechos Humanos)Tegucigalpa-Honduras.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos*. Quinta edición. Madrid: ESIC.
- Pérez, P. y Múnera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Ponce, K. (2016). *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil*. (Tesis). Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial C.E.C.S.A.
- Portero, M. (s/f). *Gestión por procesos: herramienta para la mejora de centros educativos*. Recuperado de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos.pdf>
- Prado, C. (2015). *Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo*. (Tesis de postgrado). Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Ramos, L. y Albitres, R. (2010). *Sistema de gestión para resultados en el Perú*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ingeniería, Perú). Recuperado de [http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/216/1/albitres\\_cr.pdf](http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/216/1/albitres_cr.pdf)
- Ribas, J., Espuny, M., Duran, C. y Martin, A. (2003). *Teoría de las Relaciones laborales. Fundamentos*. Barcelona: UOC.

- Rubio, S. (2013). *El Sistema de Logística Inversa en la Empresa: Análisis y Aplicaciones*. (Tesis de Doctorado, Universidad de Extremadura, España). Recuperado de <http://biblioteca.unex.es/tesis/8477236135.PDF>
- Sánchez, H. Reyes, C. (2015) *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. (5ª ed.). Perú: Bussines Support Aneth S.R.L.
- Sandoval, M. (2009). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. México: Artrea.
- Sierra, M. (2015). *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V.* (Tesis de licenciatura). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Sinchi, Y. (2013). *Análisis de la administración y sus efectos en el desarrollo académico del centro de formación artesanal "María Auxiliadora"*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Shewhart, W. (1931). *The Economic Control of Quality of Manufactured Products*, New York: D.Van Nostrand
- Talledo, M. (2015). *Clima laboral y su relación con la motivación laboral del personal de una empresa de transportes*. (Tesis de licenciatura). Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Tamayo, M. (2008). *El proceso de investigación científica*. México: Limusa
- TecVirtual (2012). *El ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar*. Recuperado de [ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2631\\_BienvenidaCyP/QP161.pdf](ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2631_BienvenidaCyP/QP161.pdf)
- Vásquez, A. y Tomalá, E. (2016). *Diseño de modelo de gestión por procesos para el control de inventarios*. (Tesis de licenciatura). Ecuador: Universidad de Guayaquil.

- Venegas, A. (2013). *Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones en una empresa del Estado del sector Hidrocarburos*. (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP).
- Vera, Y. (2016). *Diseño de un plan estratégico para mejorar el clima laboral de los servidores públicos de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política en la ciudad de Quito*. (Tesis). Ecuador: UIDE.
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. (Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, México). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 6(330), 81-88.
- Zayas, P. (2006). *Liderazgo empresarial*. Buenos Aires: De Palma.

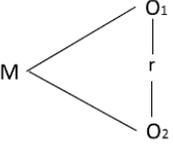
## **ANEXOS**

## ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

## Título: Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los Trabajadores del INDECI de Lima 2017.

1.4 PROBLEMA	1.6 OBJETIVOS	1.5 HIPÓTESIS	2.1 VARIABLES E INDICADORES			
<p><b>Problema general:</b> ¿Qué relación existe entre la gestión por procesos y clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima, 2017?</p> <p><b>¿Problemas específicos:</b> ¿Qué relación existe entre la gestión por procesos y las relaciones de los trabajadores del INDECI de Lima 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión por procesos y la autorrealización de los trabajadores del INDECI de Lima 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión por procesos y la estabilidad/cambio de los trabajadores del INDECI de Lima 2017?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación entre la gestión por procesos y clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima 2017</p> <p><b>Objetivo específico</b> Determinar la relación entre la gestión por procesos y las relaciones de los trabajadores del INDECI de Lima 2017</p> <p>Determinar la relación entre la gestión por procesos y la autorrealización de los trabajadores del INDECI de Lima 2017</p> <p>Determinar la relación entre la gestión por procesos y la estabilidad/cambio de los trabajadores del INDECI de Lima 2017</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe relación significativa entre la gestión por procesos y el clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima 2017</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> Existe relación significativa entre la gestión por procesos y las relaciones de los trabajadores del INDECI de Lima 2017</p> <p>Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la autorrealización de los trabajadores del INDECI de Lima 2017</p> <p>Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la estabilidad/cambio de los trabajadores del INDECI de Lima 2017</p>	Variable 1: Gestión por procesos			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice de valoración
			Planear	Definir las actividades de la institución Formular y programar el Plan Operativo de la institución.	1,2,3,4,5, 6,7,8,9	
			Ejecutar	Elaborar instrumentos de intervención de las actividades programadas. Ejecutar acciones para la realización de las actividades programadas	10, 11, 12, 13	Nunca
			Verificar	Verificar el cumplimiento de las actividades Medir los resultados de cumplimiento programado	14,15,16,17, 18,19,20	Casi nunca A veces
			Intervenir	Analizar las causas potenciales de la problemática de la institución Proponer soluciones correctivas  identificando las debilidades de la institución. Implementar acciones	21,22,23,24, 25,26, 27,28	Casi siempre Siempre

			<p>Variable 2: clima social laboral</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Índice de valoración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Relaciones</td> <td>Implicación</td> <td>1,2,3,4,5,6,7,8,9,</td> <td rowspan="9">Verdadero Falso</td> </tr> <tr> <td>Cohesión</td> <td>10,11,12,13,14,15,16,17,18,</td> </tr> <tr> <td>Apoyo</td> <td>19,20,21,22,23,24,25,26,27</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Autorrealización</td> <td>Autonomía</td> <td>28,29,30,31,32,33,34,35,36,</td> </tr> <tr> <td>Organización</td> <td>37,38,39,40,41,42,43,44,45</td> </tr> <tr> <td>Presión</td> <td>46,47,48,49,50,51,52,53,54,</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Estabilidad/Cambio</td> <td>Claridad</td> <td>55,56,57,58,59,60,61,62,63,</td> </tr> <tr> <td>Control</td> <td>64,65,66,67,68,69,70,71,72</td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td>73,74,75,76,77,78,79,80,81</td> </tr> <tr> <td>Comodidad</td> <td>82,83,84,85,86,87,88,89,90</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice de valoración	Relaciones	Implicación	1,2,3,4,5,6,7,8,9,	Verdadero Falso	Cohesión	10,11,12,13,14,15,16,17,18,	Apoyo	19,20,21,22,23,24,25,26,27	Autorrealización	Autonomía	28,29,30,31,32,33,34,35,36,	Organización	37,38,39,40,41,42,43,44,45	Presión	46,47,48,49,50,51,52,53,54,	Estabilidad/Cambio	Claridad	55,56,57,58,59,60,61,62,63,	Control	64,65,66,67,68,69,70,71,72	Innovación	73,74,75,76,77,78,79,80,81	Comodidad	82,83,84,85,86,87,88,89,90
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice de valoración																												
Relaciones	Implicación	1,2,3,4,5,6,7,8,9,	Verdadero Falso																												
	Cohesión	10,11,12,13,14,15,16,17,18,																													
	Apoyo	19,20,21,22,23,24,25,26,27																													
Autorrealización	Autonomía	28,29,30,31,32,33,34,35,36,																													
	Organización	37,38,39,40,41,42,43,44,45																													
	Presión	46,47,48,49,50,51,52,53,54,																													
Estabilidad/Cambio	Claridad	55,56,57,58,59,60,61,62,63,																													
	Control	64,65,66,67,68,69,70,71,72																													
	Innovación	73,74,75,76,77,78,79,80,81																													
	Comodidad	82,83,84,85,86,87,88,89,90																													

2.3 TIPO Y DISEÑO	2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	2.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	2.6 MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS
<p><b>TIPO:</b> Investigación es de tipo descriptivo básico y correlacional.</p> <p><b>DISEÑO:</b> La investigación es de diseño no experimental, transversal y descriptivo correlacional.</p>  <p>Dónde:  M: Trabajadores del INDECI  O: Observación  V1: Gestión logística  V2: Calidad de servicios  r: Correlación de variables</p>	<p><b>Población:</b>  La totalidad de los trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil</p> <p><b>Muestra:</b>  Para la presente investigación se ha tomado a la totalidad de la población, total 150 trabajadores.</p>	<p><b>Técnicas:</b>  En el presente estudio la técnica a utilizar para recabar la información del caso es la encuesta.</p> <p><b>Instrumentos:</b>  Para ello se utilizó los cuestionarios aplicados en forma individual a cada miembro de la muestra, cuyas validaciones fueron a través del Alfa de Cronbach:</p> $\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma^2} \right]$ <p>Dónde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• K es el N° de ítems</li> <li>• <math>\sum \sigma^2</math> es la suma de las varianzas de los ítems</li> <li>• <math>\sigma^2</math> es la varianza del test</li> </ul>	<p>Para el análisis, resultados e interpretación de los datos se aplicó el tipo de estadística Spearman para lo cual se usó el software SPSS v22 y cuyos productos se representan en tablas y figuras.</p>

**Anexo 2: Instrumentos**  
**CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL INDECI DE LIMA**  
**METROPOLITANA**

**Presentación:**

Estimado(a) participante, el presente cuestionario está dirigido a los trabajadores del INDECI de Lima Metropolitana, con mucho respeto se le invita a desarrollarlo el cual será con fines estrictamente de investigación.

**Instrucciones:**

Se le presenta un conjunto de interrogantes, se le solicita que, en base a su realidad responda y nos dé información. Se recomienda leer y contestar todos los ítems. Se le comunica que sus respuestas son estrictamente confidenciales. Muchas gracias por su amable colaboración.

<b>Escalas Valorativa: Ordinal</b>	<b>Símbolo</b>	<b>Puntaje</b>
Siempre	S	5
Casi siempre	CS	4
A veces	AV	3
Casi nunca	CN	2
Nunca	N	1

N°	Preguntas	5	4	3	2	1
<b>Dimensión Planear</b>						
1	Identifica los problemas de la institución que determinan sus objetivos y metas					
2	Identifica las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional					
3	Los procedimientos para realizar el inventario y la conservación de los bienes y muebles están definidos					
4	Participa en el proceso de las exposiciones e investigaciones de la institución					
5	Considera que la institución programa actividades y eventos relacionados a sus procesos de inventario, catalogación, conservación.					
6	Identifica los servicios que ofrece la institución					
7	Ha participado en la formulación de procesos inventario y					

	catalogación					
8	Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo del museo					
9	Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios)					
<b>Dimensión ejecutar</b>						
10	Existen guías o protocolos de Identificación y Conservación de los bienes y muebles de la institución.					
11	Considera la necesidad de un manual de procedimiento para la institución					
12	Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la institución.					
13	Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados en la institución					
<b>Dimensión Verificar</b>						
14	Existe la asistencia técnica en los procesos de Identificación y Conservación de los bienes y muebles					
15	Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los colaboradores					
16	Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la institución					
17	Conoce y aplica el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas					
18	Emplea los formatos de reporte durante la intervención de los procesos y procedimientos de la institución					
19	Aplica el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas					
20	Se realizan auditorías internas a los procesos de inventario en la institución					
<b>Dimensión intervenir</b>						
21	Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio					
22	Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas					

23	Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la institución					
24	Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la institución					
25	Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia					
26	Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en tus acciones diarias					
27	Diseñan los procesos y procedimientos de elaboración de los productos o servicios que generan las áreas					
28	Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado					

## CUESTIONARIO DE CLIMA SOCIAL LABORAL

### Instrucciones:

Se le presenta un conjunto de interrogantes, se le solicita que en base a su realidad responda y nos dé información. Se recomienda leer y contestar todos los ítems. Se le comunica que sus respuestas son estrictamente confidenciales. Muchas gracias por su amable colaboración.

N°	Preguntas	V	F
<b>Dimensión 1 Relaciones</b>			
<b>Indicador implicación</b>			
1	El trabajo es realmente estimulante		
2	No existe mucho espíritu de grupo		
3	Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo		
4	La gente parece estar orgullosa de la organización		
5	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen		
6	Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo		
7	En general, aquí se trabaja con entusiasmo		
8	Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario		
9	De ordinario, el trabajo es muy interesante		
<b>Indicador cohesión</b>			
10	La gente no se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto		
11	El ambiente es bastante impersonal		
12	La gente se ocupa personalmente por los demás		
13	Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo		
14	En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa		
15	A menudo los empleados comen juntos a mediodía		
16	Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre si		
17	Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales		

18	A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas		
<b>Indicador apoyo</b>			
19	Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario		
20	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien		
21	Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados		
22	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados		
23	A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia		
24	Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo		
25	Los jefes esperan demasiado de los empleados		
26	Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales		
27	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados		
<b>Dimensión 2 autorrealización</b>			
<b>Indicador autonomía</b>			
28	Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes		
29	Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor		
30	Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones		
31	La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas		
32	Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema		
33	Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes		
34	Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo		
35	Los empleados actúan con gran independencia de los jefes		
36	Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros		
<b>Indicador organización</b>			
37	El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo		
38	Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia		
39	Muy pocas veces las "cosas se dejan para otro día"		

40	Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico		
41	Aquí es importante realizar mucho trabajo		
42	Se toma en serio la frase "el trabajo antes que el juego"		
43	Los empleados trabajan muy intensamente		
44	El personal parece ser muy poco eficiente		
45	Los empleados suelen llegar tarde el trabajo		
<b>Indicador Presión</b>			
46	Existe una continua presión para que no se deje de trabajar		
47	Aquí parece que las cosas siempre son urgente		
48	La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse)		
49	Aquí nadie trabaja duramente		
50	No se "meten prisas" para cumplir las tareas		
51	Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo		
52	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo		
53	Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo		
54	Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias		
<b>Dimensión 3 estabilidad/ cambio</b>			
<b>Indicador claridad</b>			
55	Las cosas están a veces bastantes desorganizadas		
56	Las actividades están bien planificadas		
57	Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas		
58	Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas		
59	Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas		
60	Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer		
61	Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos		
62	Las normas y los criterios cambian constantemente		
63	Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y		

	ordenados		
<b>Indicador control</b>			
64	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas		
65	En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere		
66	Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas		
67	Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados		
68	Se obliga a cumplir con bastante rigor las tareas y normas		
69	Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente		
70	Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados		
71	Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres		
72	Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde		
<b>Indicador innovación</b>			
73	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente		
74	Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes		
75	Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas		
76	La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí		
77	Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo		
78	En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas		
79	Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo		
80	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios		
81	Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre		
<b>Indicador comodidad</b>			
82	A veces hace demasiado calor en el trabajo		
83	La iluminación es muy buena		
84	El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente		
85	El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno		
86	Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo		

87	Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo		
88	A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo		
89	El mobiliario está, normalmente, bien colocado		
90	Los locales están siempre bien ventilados		

## ESCALA DE CLIMA SOCIAL: TRABAJO

**WES**

*Autores: Insel, P. M. y Moos, R. H.*

### CLAVES DE CORRECCIÓN

Implicación	Cohesión	Apoyo	Autonomía	Organización	Presión	Claridad	Control	Innovación	Comodidad
1 - V	2 - V	3 - F	4 - F	5 - V	6 - V	7 - F	8 - V	9 - V	10 - F
11 - F	12 - F	13 - V	14 - V	15 - F	16 - V	17 - V	18 - F	19 - V	20 - V
21 - F	22 - V	23 - F	24 - V	25 - V	26 - V	27 - F	28 - V	29 - V	30 - F
31 - V	32 - F	33 - V	34 - V	35 - V	36 - F	37 - V	38 - V	39 - F	40 - V
41 - V	42 - V	43 - F	44 - V	45 - V	46 - F	47 - F	48 - V	49 - F	50 - F
51 - F	52 - V	53 - V	54 - F	55 - V	56 - V	57 - F	58 - V	59 - F	60 - V
61 - V	62 - F	63 - F	64 - V	65 - V	66 - F	67 - V	68 - V	69 - F	70 - F
71 - F	72 - V	73 - V	74 - V	75 - F	76 - V	77 - F	78 - V	79 - V	80 - V
81 - V	82 - F	83 - V	84 - V	85 - F	86 - V	87 - V	88 - F	89 - V	90 - V
IM:	CO:	AP:	AU:	OR:	PR:	CL:	CN:	IN:	CF:

### Anexo 3: Base de Datos de Confiabilidad de Gestión por Procesos

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
1	2	2	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3	4
3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	1	4	3	4	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3
2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	2	2
4	4	3	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	4	2	2	2	2	3	2	4	3	3	4	4	4
4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	1	4	4	3	3	2	1	4	3	2	3	4	3	4
3	3	4	1	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	4	4	2	1	1	1	4	1	1	1	1	3	2
3	3	3	4	3	1	2	2	2	3	4	4	3	3	1	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	1	4	2	3	3	3	2	3
1	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	1	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3
2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	4	4	2	4
2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1
3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3
1	2	2	2	3	4	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3
1	3	1	1	1	4	3	1	2	1	1	4	1	1	4	1	1	1	4	1	4	1	1	1	1	2	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3
1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	4	4	2	4
4	5	4	4	3	3	5	4	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	2
2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
1	2	2	2	3	3	3	4	3	3	1	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3

Alfa de Cronbach	N de elementos
,934	28

**Interpretación:** La confiabilidad de gestión por procesos presenta una confiabilidad muy alta con un valor de 0,934 puntos.







**Se aplicó KR- 20:**  $Confiabilidad = \frac{90}{90-1} \left[ 1 - \frac{16.5}{427} \right] = (90/89) (1 - 0,04) = (1,01) (0,96) = 0,97$

**Interpretación:** La prueba de la variable clima social laboral tiene una confiabilidad alta con **0,97 puntos**

## Anexo 4: Base de Datos

### Variable Gestión por Procesos

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	D1	P10	P11	P12	P13	D2	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	D3	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	D4	V1
1	2	2	2	2	1	1	2	2	3	17	4	3	3	3	13	2	2	3	2	1	1	2	13	3	3	4	2	1	1	1	1	16	59
2	2	2	1	1	3	2	3	5	3	22	3	2	2	2	9	2	2	5	2	2	1	1	15	2	2	1	5	1	1	1	1	14	60
3	4	1	2	1	2	2	3	3	3	21	3	3	2	3	11	3	1	2	1	2	2	5	16	2	2	1	2	2	1	1	2	13	61
4	2	5	5	5	5	5	5	5	2	39	3	3	2	2	10	2	2	5	5	5	1	4	24	3	1	2	1	2	2	2	2	15	88
5	1	1	1	1	2	2	2	1	1	12	2	2	1	1	6	2	1	1	3	1	1	2	11	3	3	2	1	3	1	1	3	17	46
6	4	3	3	2	2	2	2	4	1	23	4	5	1	3	13	2	2	2	1	1	3	3	14	3	2	2	1	2	2	4	2	18	68
7	4	4	4	3	3	5	5	3	2	33	5	5	4	5	19	4	3	3	2	2	2	2	18	5	3	3	2	2	2	2	4	23	93
8	3	3	2	2	2	2	5	5	2	26	5	5	1	1	12	5	1	1	3	3	2	2	17	2	2	3	3	2	2	2	2	18	73
9	4	4	4	3	3	5	4	4	2	33	2	3	1	4	10	2	2	4	2	4	2	1	17	4	1	1	2	3	4	1	1	17	77
10	1	2	1	2	1	1	1	1	2	12	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	1	7	1	2	1	1	1	2	1	1	10	34
11	3	3	3	2	2	2	2	3	3	23	2	2	2	2	8	4	1	5	1	5	2	2	20	5	1	2	2	5	2	5	2	24	75
12	3	3	2	2	2	2	4	4	4	26	4	4	2	4	14	3	3	3	2	2	2	2	17	3	3	2	2	2	2	4	5	23	80
13	4	5	4	4	4	4	4	5	3	37	3	2	2	2	9	2	4	5	1	3	4	4	23	2	4	1	5	5	2	4	1	24	93
14	3	3	2	2	2	2	5	2	5	26	2	2	1	3	8	2	2	3	1	2	2	1	13	2	1	4	1	1	1	2	1	13	60
15	2	3	1	1	1	2	2	1	1	14	2	3	3	3	11	3	1	1	1	2	2	2	12	2	2	1	1	2	2	2	2	14	51
16	4	3	3	2	2	2	2	4	3	25	4	4	2	2	12	4	3	2	4	5	5	5	28	4	5	4	5	4	4	4	4	34	99
17	3	4	3	3	5	5	5	4	5	37	5	4	2	4	15	5	5	2	5	5	5	4	31	2	2	2	3	3	2	2	2	18	101
18	5	5	5	4	3	2	4	2	5	35	2	4	4	2	12	4	4	2	5	4	4	2	25	4	4	2	5	2	2	2	3	24	96
19	4	1	4	3	1	4	1	1	1	20	1	1	1	2	5	2	2	5	2	2	2	1	16	2	2	1	2	1	1	1	1	11	52
20	2	4	2	2	3	5	5	3	4	30	4	1	1	5	11	3	5	5	5	5	5	2	30	5	5	2	5	5	5	5	5	37	108
21	3	5	5	3	3	5	5	4	5	38	3	5	1	5	14	5	5	4	5	5	5	2	31	5	5	4	5	5	2	4	5	35	118
22	3	2	2	5	1	4	2	1	1	21	5	1	1	5	12	3	3	3	1	3	3	3	19	3	2	4	2	2	2	2	2	19	71
23	5	5	5	5	3	3	5	5	5	41	5	5	1	2	13	5	5	5	4	5	5	5	34	5	1	4	4	5	4	4	4	31	119
24	3	3	1	3	4	2	5	5	5	31	5	5	1	2	13	5	5	2	4	5	2	5	28	5	1	3	1	4	2	5	5	26	98
25	3	3	3	3	3	5	5	5	2	32	4	2	4	2	12	3	2	2	3	5	5	2	22	4	1	4	5	2	4	4	4	28	94
26	5	5	5	5	2	5	5	2	4	38	4	4	4	5	17	2	2	5	4	5	5	2	25	5	4	4	5	5	2	4	2	31	111
27	5	5	5	5	5	5	5	3	5	43	5	2	2	5	14	5	5	5	5	5	5	2	32	5	3	5	5	4	5	4	5	36	125
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4	5	1	3	13	5	5	3	5	5	5	2	30	5	1	1	3	5	5	4	5	29	117
29	3	3	3	3	3	3	3	5	4	30	4	4	2	5	15	4	5	5	1	2	1	1	19	1	1	2	5	4	1	4	4	22	86
30	3	3	3	3	3	5	5	2	4	31	4	4	1	2	11	5	2	2	4	3	3	4	23	3	5	3	5	2	2	4	2	26	91

31	5	5	2	5	5	5	5	5	2	39	4	3	4	2	13	2	2	1	4	5	2	2	18	2	5	5	5	5	2	4	2	30	100
32	1	2	2	2	1	1	2	1	1	13	1	2	1	2	6	2	1	2	1	1	1	1	9	1	1	1	1	2	1	1	2	10	38
33	5	5	5	5	5	5	2	1	5	38	1	2	4	3	10	1	2	1	2	5	2	4	17	5	1	2	5	2	4	5	2	26	91
34	4	2	2	4	5	5	5	5	5	37	4	5	1	5	15	5	5	5	1	1	1	2	20	1	1	1	2	4	1	2	1	13	85
35	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26	1	5	1	4	11	2	2	2	1	2	5	1	15	2	5	3	5	2	5	2	2	26	78
36	4	5	5	4	4	5	5	4	4	40	5	5	1	4	15	5	2	1	5	4	4	4	25	4	5	1	5	5	5	2	5	32	112
37	3	5	5	3	3	5	5	3	1	33	4	3	5	1	13	2	3	1	4	2	5	1	18	3	4	1	5	2	2	1	2	20	84
38	3	4	4	2	3	2	2	4	4	28	4	2	4	2	12	2	4	4	3	4	2	2	21	2	4	4	5	2	4	4	4	29	90
39	3	4	5	4	2	2	2	4	2	28	4	2	4	2	12	4	2	2	5	4	2	2	21	2	5	4	2	4	5	4	4	30	91
40	2	2	3	3	5	5	5	5	5	35	4	5	1	3	13	5	5	5	5	3	5	5	33	4	5	1	5	4	5	5	5	34	115
41	2	3	3	2	3	3	3	2	2	23	2	2	3	1	8	1	2	2	1	3	1	2	12	2	2	2	2	2	2	2	1	15	58
42	3	5	5	3	4	5	5	5	1	36	1	1	3	3	8	5	1	5	5	5	3	5	29	3	1	4	5	4	3	5	5	30	103
43	1	2	5	2	5	5	5	1	4	30	4	5	1	2	12	5	2	1	4	5	5	2	24	2	4	1	5	5	5	1	2	25	91
44	2	3	2	3	3	5	5	4	5	32	4	5	1	2	12	4	5	2	4	5	4	4	28	5	5	2	5	2	5	5	2	31	103
45	4	5	3	3	3	4	4	2	4	32	4	4	2	4	14	4	3	3	4	4	4	2	24	4	3	4	5	2	2	3	2	25	95
46	2	4	2	3	2	3	3	4	2	25	2	2	4	1	9	2	2	2	2	3	3	3	17	1	1	1	3	3	2	3	4	18	69
47	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28	4	2	4	4	14	2	2	2	4	5	4	2	21	2	5	3	5	4	2	4	4	29	92
48	2	3	2	3	3	5	5	4	5	32	5	5	1	5	16	5	5	5	4	5	4	4	32	5	5	2	5	5	5	5	4	36	116
49	2	3	3	2	2	2	3	2	4	23	5	3	5	2	15	2	3	2	3	5	4	3	22	2	4	3	5	2	4	3	3	26	86
50	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4	5	1	5	15	5	2	4	5	5	5	4	30	5	4	3	5	5	5	5	2	34	123
51	3	2	2	3	3	5	5	5	5	33	5	5	4	2	16	2	5	3	3	4	2	2	21	4	5	4	3	2	2	4	3	27	97
52	2	5	3	3	3	5	4	3	5	33	5	3	1	5	14	3	3	3	3	2	2	4	20	4	1	4	4	2	4	3	3	25	92
53	2	3	2	3	3	5	5	4	5	32	4	5	1	5	15	1	5	5	1	5	5	1	23	5	2	2	4	4	4	2	5	28	98
54	4	4	5	5	4	4	5	2	4	37	2	5	1	3	11	3	3	4	2	5	4	3	24	4	5	2	5	2	4	1	4	27	99
55	2	5	2	2	5	5	5	2	2	30	4	5	5	2	16	1	5	2	4	2	2	1	17	4	1	3	4	4	2	3	2	23	86
56	3	2	3	2	3	3	5	2	5	28	5	5	1	1	12	5	4	2	4	5	2	5	27	5	5	5	5	5	5	5	5	40	107
57	3	3	5	4	4	4	4	2	4	33	4	3	2	3	12	3	2	3	4	5	2	3	22	2	5	4	5	4	4	3	4	31	98
58	1	1	3	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	4	3	1	1	1	3	1	2	12	1	1	1	1	1	1	1	1	8	35
59	4	2	4	4	2	1	3	2	4	26	3	4	2	1	10	4	2	1	3	3	4	1	18	4	4	3	3	2	3	4	2	25	79
60	4	3	3	4	1	1	2	3	4	25	3	2	1	4	10	3	1	2	3	3	1	3	16	2	2	3	3	4	4	5	2	25	76

61	4	3	5	4	3	5	4	5	5	38	5	4	1	1	11	3	2	1	5	5	2	3	21	2	5	1	5	5	5	4	5	32	102
62	3	2	2	3	3	5	3	3	1	25	1	3	3	1	8	3	4	3	3	2	2	1	18	1	5	1	5	1	1	5	2	21	72
63	3	3	3	3	3	4	3	3	2	27	4	4	4	2	14	2	4	2	2	2	2	2	16	3	4	4	5	3	2	1	1	23	80
64	4	3	3	3	2	2	2	2	4	25	5	4	2	2	13	1	5	1	3	2	4	2	18	2	5	4	5	2	2	4	2	26	82
65	2	5	2	2	5	5	5	2	5	33	4	5	5	2	16	1	5	2	3	2	2	1	16	1	1	1	4	2	2	1	2	14	79
66	3	3	3	3	5	3	3	5	2	30	1	2	4	1	8	2	5	1	3	2	2	2	17	1	1	3	5	3	1	3	5	22	77
67	3	5	4	3	3	2	2	2	4	28	1	2	4	2	9	3	1	2	3	5	1	1	16	1	2	5	5	2	5	2	2	24	77
68	2	5	2	3	3	2	5	3	4	29	4	3	5	1	13	5	5	1	3	3	4	5	26	5	5	3	5	3	5	4	2	32	100
69	3	5	5	3	5	2	4	4	5	36	5	5	5	5	20	1	5	3	4	5	4	5	27	4	2	2	5	4	4	1	4	26	109
70	3	3	3	3	4	2	3	3	5	29	4	3	5	3	15	5	3	3	2	5	2	2	22	1	1	3	5	2	2	1	3	18	84
71	2	5	4	3	4	3	4	4	4	33	4	4	5	1	14	5	4	4	5	3	4	5	30	5	5	4	5	4	5	4	4	36	113
72	3	4	4	3	3	3	3	3	4	30	4	2	4	2	12	2	3	3	4	5	2	2	21	2	4	4	3	4	2	3	3	25	88
73	5	5	5	5	5	2	5	4	5	41	2	5	2	4	13	4	5	3	3	5	4	3	27	5	1	2	5	4	4	3	4	28	109
74	4	4	4	3	4	2	3	4	5	33	4	4	5	4	17	4	4	3	4	5	4	4	28	5	5	5	5	5	5	4	5	39	117
75	5	4	4	5	3	2	5	3	4	35	5	5	2	3	15	4	3	4	2	3	4	3	23	4	5	4	5	4	5	4	5	36	109
76	2	2	2	2	1	1	2	2	3	17	4	3	3	3	13	2	2	3	2	1	1	2	13	3	3	4	2	1	1	1	1	16	59
77	2	2	1	1	3	2	3	5	3	22	3	2	2	2	9	2	2	5	2	2	1	1	15	2	2	1	5	1	1	1	1	14	60
78	4	5	3	3	3	3	4	2	3	30	4	2	4	1	11	4	1	1	4	5	4	3	22	4	3	4	5	4	4	4	5	33	96
79	3	4	2	4	5	2	2	4	5	31	1	4	1	4	10	5	4	3	4	4	3	4	27	4	5	4	5	5	2	2	4	31	99
80	1	1	5	1	1	2	2	2	2	17	1	5	4	1	11	2	5	1	3	3	3	3	20	5	5	3	3	1	2	5	1	25	73
81	1	2	1	2	1	2	1	1	2	13	1	2	2	1	6	1	1	1	1	1	1	1	7	2	2	1	1	1	1	2	1	11	37
82	5	5	5	4	5	5	5	1	5	40	4	5	1	2	12	2	5	4	2	5	5	4	27	5	5	4	5	5	5	5	5	39	118
83	4	4	5	5	5	5	5	5	5	43	4	5	1	4	14	1	5	5	5	5	5	5	31	5	4	5	5	4	4	2	4	33	121
84	1	1	1	3	3	1	1	2	1	14	1	2	1	2	6	2	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	2	2	1	10	38
85	1	1	1	1	3	1	1	2	1	12	1	1	1	2	5	2	1	2	1	1	1	2	10	1	3	1	1	2	1	1	2	12	39
86	1	1	2	2	2	1	1	1	1	12	2	1	1	2	6	2	1	1	1	1	2	1	9	1	1	1	1	1	2	1	3	11	38
87	3	4	3	3	2	1	4	4	4	28	4	5	1	3	13	2	3	3	4	4	5	4	25	5	4	2	5	3	4	4	4	31	97
88	3	5	2	3	3	4	4	1	5	30	3	3	4	2	12	2	3	1	3	5	2	2	18	2	4	2	2	4	4	5	4	27	87
89	4	5	5	3	3	5	5	3	5	38	4	4	2	3	13	4	5	3	5	5	4	5	31	4	5	4	5	4	5	4	2	33	115
90	4	5	3	3	3	5	5	5	4	37	3	2	3	5	13	2	2	5	1	1	2	1	14	1	4	4	1	3	2	5	2	22	86

91	3	5	3	3	3	2	2	4	5	30	3	3	4	3	13	4	3	3	4	4	2	2	22	4	2	5	5	2	2	4	3	27	92
92	4	5	5	4	5	5	5	4	2	39	4	4	4	4	16	4	2	4	5	5	5	5	30	5	5	5	5	2	5	4	2	33	118
93	3	5	4	3	2	5	5	2	5	34	1	5	1	2	9	2	5	5	4	5	5	5	31	2	4	1	5	2	4	4	2	24	98
94	3	5	4	3	3	5	5	4	5	37	1	4	4	3	12	4	5	5	5	4	4	4	31	4	5	4	5	2	5	4	2	31	111
95	4	4	4	3	3	4	4	3	4	33	5	4	2	3	14	2	4	3	5	5	5	5	29	4	5	3	5	4	4	4	4	33	109
96	1	2	2	1	1	2	1	1	1	12	1	1	1	2	5	2	1	1	1	1	2	1	9	1	1	1	1	1	2	2	1	10	36
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4	4	2	1	11	4	5	1	4	5	2	1	22	1	1	1	2	5	4	5	4	23	101
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	12	3	2	3	3	3	2	2	18	3	5	4	5	3	3	4	3	30	87
99	1	1	1	2	1	2	1	2	2	13	1	1	1	1	4	1	1	2	2	1	2	2	11	1	1	1	1	1	2	1	2	10	38
100	5	5	5	2	3	5	5	2	5	37	4	2	1	3	10	2	5	1	5	5	5	2	25	4	5	4	5	2	2	2	2	26	98
101	5	5	3	3	4	5	5	5	5	40	4	5	1	3	13	5	5	4	5	5	4	2	30	5	5	4	5	5	5	4	5	38	121
102	5	4	2	2	5	5	1	1	5	30	1	5	1	1	8	1	5	2	5	5	5	5	28	5	5	1	5	5	5	5	2	33	99
103	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	8	30
104	1	2	1	1	1	2	2	1	1	12	1	3	3	1	8	2	1	1	1	1	2	2	10	2	1	1	1	2	1	1	1	10	40
105	3	1	3	1	1	1	1	1	1	13	1	1	1	1	4	3	2	3	1	1	2	4	16	1	1	1	1	3	1	1	1	10	43
106	3	3	3	3	3	3	2	2	2	24	3	2	4	3	12	2	3	3	3	3	2	4	20	4	5	4	5	2	4	4	4	32	88
107	5	5	5	4	4	5	3	5	5	41	5	5	2	3	15	3	2	4	4	5	3	3	24	4	2	2	3	2	2	5	4	24	104
108	5	5	5	3	3	3	2	5	2	33	4	4	3	2	13	3	2	3	5	5	4	4	26	2	2	2	5	5	2	2	3	23	95
109	2	1	1	1	3	1	1	1	1	12	1	1	1	1	4	1	2	2	1	1	1	2	10	1	1	1	1	5	1	1	1	12	38
110	2	2	3	3	3	5	2	2	2	24	4	1	4	1	10	2	2	1	5	2	1	2	15	2	4	4	4	2	2	4	2	24	73
111	3	5	3	3	3	3	3	3	3	29	2	2	1	3	8	2	2	4	2	2	2	4	18	4	1	4	2	2	2	2	2	19	74
112	1	1	5	3	2	2	2	1	2	19	4	2	4	1	11	4	2	1	5	5	2	2	21	2	4	2	5	3	2	3	5	26	77
113	2	3	2	3	3	5	2	2	4	26	4	5	3	3	15	2	5	3	4	3	1	4	22	1	1	4	2	3	2	4	2	19	82
114	3	3	2	2	4	5	2	5	5	31	4	5	1	3	13	3	2	3	4	5	1	3	21	5	1	4	1	2	2	4	2	21	86
115	3	3	3	3	3	4	4	4	2	29	4	1	5	2	12	2	4	4	5	4	1	2	22	2	4	2	4	4	4	4	5	29	92
116	1	1	1	1	1	1	2	1	1	10	2	1	2	1	6	2	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	2	1	9	33
117	2	3	5	3	3	5	5	2	3	31	4	5	1	3	13	5	5	2	3	3	5	5	28	3	2	1	4	2	2	3	5	22	94
118	2	3	3	2	2	5	2	1	4	24	4	4	1	1	10	3	2	4	4	1	2	2	18	2	3	1	1	3	2	4	4	20	72
119	2	3	2	2	2	2	2	2	2	19	1	2	1	3	7	1	3	3	3	5	2	4	21	4	3	1	4	4	4	5	4	29	76
120	1	1	1	1	1	1	2	2	1	11	1	2	1	1	5	1	2	1	1	1	1	2	9	1	1	1	1	1	2	1	2	10	35

121	5	5	3	4	3	5	2	5	2	34	5	5	4	3	17	5	5	3	4	5	2	3	27	4	2	4	4	2	2	4	4	26	104
122	1	2	1	1	2	2	1	1	1	12	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	2	9	2	1	1	1	1	1	1	1	9	34
123	1	1	1	3	1	2	2	2	1	14	4	1	1	2	8	1	1	2	1	1	2	2	10	2	1	1	1	1	1	1	2	10	42
124	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	1	4	15	5	5	5	5	5	1	3	29	4	3	2	5	5	5	5	5	34	123
125	4	3	5	3	5	5	4	3	5	37	3	5	1	3	12	5	5	3	3	5	4	3	28	3	3	3	5	5	4	3	2	28	105
126	5	3	5	3	3	5	5	5	5	39	4	5	1	3	13	5	5	3	4	5	5	5	32	5	5	5	5	3	4	4	2	33	117
127	2	5	5	5	3	3	5	1	5	34	5	3	3	4	15	2	5	4	4	5	2	5	27	2	5	1	5	2	2	1	4	22	98
128	4	5	5	3	5	5	5	5	2	39	5	3	4	5	17	3	3	5	4	5	2	2	24	4	4	4	5	3	5	4	3	32	112
129	5	3	4	2	3	5	2	3	5	32	5	4	2	3	14	3	4	1	3	5	4	4	24	5	5	2	5	5	4	4	5	35	105
130	3	1	1	1	1	5	2	5	5	24	4	5	1	1	11	1	5	1	1	5	2	2	17	5	1	3	5	2	2	1	5	24	76
131	5	3	3	3	3	5	5	5	5	37	3	5	1	5	14	5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	5	5	5	4	1	5	35	120
132	3	3	3	3	3	4	3	4	4	30	3	1	3	1	8	4	4	2	4	5	3	3	25	4	3	1	5	3	3	4	3	26	89
133	1	1	3	1	1	1	1	2	1	12	1	1	1	2	5	3	1	1	1	1	3	1	11	1	1	1	2	1	1	2	2	11	39
134	2	3	5	3	3	5	5	1	5	32	5	2	1	1	9	5	1	4	5	5	4	4	28	3	5	5	5	5	4	4	2	33	102
135	2	5	4	3	5	5	4	5	5	38	5	3	1	4	13	4	4	5	4	5	2	4	28	4	5	5	5	5	4	4	5	37	116
136	2	3	3	3	1	1	1	1	1	16	1	2	1	2	6	1	2	2	3	3	3	2	16	3	2	2	2	2	2	2	3	18	56
137	2	5	5	3	5	5	3	3	5	36	3	2	2	2	9	5	2	5	4	2	5	5	28	5	1	1	5	5	3	1	3	24	97
138	2	4	1	1	1	5	4	4	4	26	4	4	2	2	12	4	2	1	5	4	2	4	22	1	5	5	5	1	4	4	2	27	87
139	2	1	2	2	1	1	2	2	3	16	1	3	1	3	8	2	2	1	2	1	1	2	11	3	3	1	2	1	1	1	1	13	48
140	2	2	1	1	3	2	3	5	3	22	3	2	2	2	9	2	2	2	2	2	1	1	12	2	2	1	5	1	1	1	1	14	57
141	1	3	2	2	4	1	2	2	5	22	3	3	1	3	10	4	2	1	2	1	3	3	16	3	2	3	5	2	3	3	2	23	71
142	2	2	2	2	1	1	2	2	3	17	4	3	3	3	13	2	1	2	2	1	1	2	11	1	3	1	2	1	3	1	2	14	55
143	2	2	1	1	3	2	3	1	3	18	3	2	2	2	9	1	2	5	2	2	1	1	14	2	2	1	2	1	1	1	1	11	52
144	1	2	2	2	1	1	2	2	3	16	4	3	3	1	11	2	2	3	2	1	1	2	13	3	3	2	2	1	1	2	1	15	55
145	2	2	1	1	3	2	1	2	3	17	3	2	2	2	9	2	2	5	2	2	1	1	15	2	2	1	5	1	1	1	2	15	56
146	2	2	2	2	1	1	2	2	3	17	2	3	3	1	9	2	2	3	2	1	1	2	13	3	3	4	2	1	2	1	1	17	56
147	1	2	1	1	1	2	3	3	3	17	3	2	2	2	9	2	2	1	2	2	1	1	11	2	2	1	1	1	1	1	3	12	49
148	1	2	2	2	1	1	2	2	3	16	1	3	3	3	10	2	2	3	2	1	1	2	13	1	3	3	2	3	1	1	1	15	54
149	2	2	1	1	2	2	3	2	3	18	3	2	2	2	9	2	2	5	2	2	1	1	15	2	2	1	3	1	2	1	1	13	55
150	2	2	1	1	3	2	1	5	3	20	3	2	2	2	9	2	2	5	2	2	1	1	15	2	2	1	4	1	1	1	1	13	57

## Variable clima social laboral

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	D1	
1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	15	
2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4
3	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	11
4	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	14
5	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	13
6	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	14
7	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	14
8	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	19
9	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	19
10	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	6
11	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	18
12	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	20
13	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	20
14	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	12
15	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	6
16	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	12
17	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	20
18	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	19
19	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	5
20	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	7
21	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	17
22	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	10
23	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	19
24	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
25	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	19
26	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	22
27	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	19
28	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	22
29	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	17
30	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	19

31	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	21
32	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	14
33	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	17
34	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	21
35	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	14
36	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	22
37	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	19
38	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	21
39	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	11
40	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	16
41	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	17
42	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	11
43	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	20
44	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
45	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	15
46	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
47	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	17
48	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	14
49	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	13
50	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	19
51	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	13	
52	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	20
54	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	21
55	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	22	
56	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	18	
57	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	23	
58	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	9	
59	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	16
60	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	17

61	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	17	
62	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	11
63	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	18
64	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	10
65	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	15
66	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	20
67	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	21
68	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	24
69	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	20
70	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	13
71	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	21
72	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	13
73	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	17
74	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	15
75	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	16
76	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	15
77	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4
78	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	16
79	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	17
80	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	20
81	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	13
82	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	18
83	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	13
84	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	17
85	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	17
86	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	9
87	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	21
88	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	20
89	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	16
90	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	17





P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	D2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	5
0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	8
0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	8
1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	17
1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	8
1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	15
1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	20
1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	18
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	23
1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	12
0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	8
0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	9
0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	18
0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	15
0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	11
0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	8
1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	18
1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	11
1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	11
1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	16
1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23
1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	17
0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	19
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	20
1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	15
1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	16
0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	16

0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	19
0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	14
1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	16
1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	19
0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	15
1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	18
1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	17
0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	20
1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	15
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	22
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	20
1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	14
0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	15
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	23
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	20
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	21
0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	20
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	20
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	21
1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	20
1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	17
1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	14
1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	19
1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	19
0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	17
1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	21
0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	16
0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	12
1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	15
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	22

1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	9		
0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	11	
0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	15	
0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	15	
1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	15	
1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	15	
0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	11	
1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	14	
1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	12	
0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	17	
0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	16	
1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	10
1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	11
1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	11	
1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	11	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	5
0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	8
1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	13	
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	13
0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	20
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	8
1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	13
1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	20	
1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	12
1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	12
1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	12
1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	12
1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	8
1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	13
1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	12

0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	16	
1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	12	
1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	18	
1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	20	
0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	15	
1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	19	
1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	22	
0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	19	
1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	15
1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	11
1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	14	
0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	13
1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	15	
0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	7
0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	9
0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	14	
1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	17	
1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	16	
1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	10	
0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	17
1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	13	
0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	16	
0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	19	
1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	18	
1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	17	
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4	
1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	17	
1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	14
1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	16	
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	6

1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	16
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	6
0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	8
1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	11
0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	12
0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	14
0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	14
1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	11
0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	14
1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	20
0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	13
1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	9
1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	9
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	20
1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	15
0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	12
1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	14
0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	18
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	5
0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	8
1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	10
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	5
0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	7
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	4
0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	8
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	4
0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	7
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	5
0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	6
0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	8

P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71	P72	P73	P74	P75	P76	P77	P78	P79	P80	P81	P82	P83	P84	P85	P86	P87	P88	P89	P90	D3	V2		
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	12	32		
0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	10	22		
0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	9	28		
0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	15	46		
0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	8	29		
0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	18	47	
0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	17	51		
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	19	59		
0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	18	55	
0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	6	17		
1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	25	66	
0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	26	70	
0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	18	50	
0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	10	30		
1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	10	25		
0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	18	48	
0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	17	52		
0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	20	50	
0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	9	22		
1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	17	42		
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	15	43		
0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	13	34
0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	17	52		
0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	25	69	
0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	23	59	
1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	25	66	
0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	20	59		
0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	22	59	
0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	19	52	
1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	16	51		

0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	<b>20</b>	60				
0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	<b>12</b>	40				
0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	<b>17</b>	50				
0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	<b>24</b>	64				
0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	<b>19</b>	48				
0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	<b>22</b>	62			
0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	<b>17</b>	53		
0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	<b>23</b>	64				
0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	<b>14</b>	40
0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	<b>21</b>	59		
0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	<b>17</b>	54			
0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	<b>12</b>	37	
0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	<b>21</b>	56		
0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	<b>21</b>	64		
0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	<b>19</b>	54			
0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	<b>19</b>	57		
0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	<b>19</b>	56			
0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	<b>18</b>	52			
0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	<b>15</b>	49		
0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	<b>20</b>	59		
0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	<b>21</b>	51		
1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	<b>21</b>	55		
1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	<b>26</b>	65
0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	<b>26</b>	66	
0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>25</b>	64		
1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	<b>26</b>	65			
0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	<b>23</b>	62		
0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	<b>11</b>	32		
0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	<b>16</b>	47			
0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	<b>21</b>	60				

0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	<b>21</b>	47	
1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	<b>23</b>	45		
0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	<b>22</b>	55			
1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	<b>15</b>	40			
1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	<b>22</b>	52		
0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	<b>20</b>	55	
0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	<b>20</b>	52
0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	<b>23</b>	61
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	<b>20</b>	52
1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	<b>22</b>	52	
0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	<b>21</b>	58		
0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	<b>22</b>	45		
0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	<b>19</b>	47		
0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	<b>18</b>	44		
0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	<b>18</b>	45		
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	<b>12</b>	32	
0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	<b>10</b>	22	
0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	<b>16</b>	45		
0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	<b>22</b>	52		
0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	<b>28</b>	68		
0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	<b>11</b>	32		
0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	<b>22</b>	53			
0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	<b>19</b>	52		
0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	<b>17</b>	46		
0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	<b>15</b>	44		
0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>12</b>	33		
0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	<b>18</b>	51		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	<b>16</b>	44		
0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	<b>17</b>	46		
0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	<b>19</b>	48		

1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	<b>16</b>	44	
0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	<b>21</b>	55
0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	<b>25</b>	64	
0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	<b>25</b>	67	
0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	<b>19</b>	48	
0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	<b>11</b>	38	
0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	<b>25</b>	67	
0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	<b>27</b>	65	
0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>13</b>	34	
0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	<b>17</b>	45	
0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>22</b>	59	
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	<b>22</b>	56	
0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	<b>13</b>	37	
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	<b>18</b>	42	
0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	<b>14</b>	38	
1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	<b>20</b>	47	
0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	<b>20</b>	55	
0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	<b>26</b>	62	
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	<b>15</b>	45	
0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	<b>21</b>	57	
0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>25</b>	59	
0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	<b>22</b>	62	
1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	<b>27</b>	68	
1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>30</b>	71	
1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	<b>27</b>	65	
0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	<b>8</b>	26	
0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	<b>26</b>	60	
0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	<b>26</b>	60	
0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	<b>25</b>	62	
0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>8</b>	15	

1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	<b>23</b>	56		
0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	<b>16</b>	40		
0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	<b>18</b>	43		
0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	<b>20</b>	48		
0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	<b>23</b>	58	
0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	<b>16</b>	43	
0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	<b>18</b>	51	
0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	<b>16</b>	46	
0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	<b>14</b>	42	
0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	<b>25</b>	66		
1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	<b>14</b>	34	
0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	<b>18</b>	43	
0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	<b>12</b>	35		
0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	<b>18</b>	52	
0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	<b>19</b>	52		
0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	<b>14</b>	38	
0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	<b>23</b>	60	
0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	<b>22</b>	61	
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	<b>12</b>	32	
0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	<b>10</b>	22
0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	<b>13</b>	34
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	<b>11</b>	31	
0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	<b>10</b>	21
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	<b>11</b>	30	
0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	<b>11</b>	23	
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	<b>10</b>	29	
0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	<b>9</b>	20
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	<b>12</b>	32	
0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	<b>9</b>	19
0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	<b>10</b>	22

**Anexo G Artículo científico****Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017**

Br. Roberto Carlos Valenzuela Alvarado

Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo Filial Lima

**Resumen**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la relación entre la Gestión por procesos y clima social laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017. El enfoque de investigación fue la cuantitativa, tipo de estudio que se consideró fue la básica con el diseño de investigación no experimental y transversal, el estudio fue de nivel correlacional, se usó una población censal de 150 participantes servidores del INDECI a quienes se le aplicó dos cuestionarios con una escala nominal tipo Likert producto de la técnica de encuesta. Para establecer la confiabilidad del instrumento utilizo la prueba estadística de confiabilidad, Alfa de Cronbach para cada una de las variables y sus correspondientes dimensiones. Los resultados obtenidos permitieron concluir que el grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman donde indica que el coeficiente de relación es de 0,502 donde significa que existe una relación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p= 0,000 < 0,05$  donde se acepta la hipótesis alterna o del investigador y se rechaza la hipótesis del nula, por lo que se menciona que la que Gestión por procesos y clima social laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017.

**Palabras clave**

Gestión por procesos, clima social laboral

**Abstract**

The objective of this research was to determine the relationship between the Process Management and the social work climate of the Workers of the National Civil Defense

Institute of Lima 2017. The research was the quantitative, type of study that was considered the basic one with the design of non-experimental and cross-sectional research, the study was of correlation level, a census population of 150 INDECI server participants to whom it was applied Two questionnaires with a nominal Likert scale, product of the survey technique. To establish the reliability of the instrument, I used the statistical reliability test, Cronbach's alpha for each of the variables and their corresponding dimensions. The obtained results allowed to conclude that the degree of correlation between the variables determined by the Spearman's Rho where it indicates that the coefficient of relation is of 0.502 where it means that there is a moderate positive relation between the variables, against (degree of statistical significance)  $p = 0,000 < 0.05$  where the alternative hypothesis is accepted or the investigator is rejected and the hypothesis of the null is rejected, so it is mentioned that the Management by processes and labor social climate of the Workers of the National Institute of Civil Defense of Lima 2017 .

### **Keywords**

Process management, social work climate

### **Introducción**

Armijos (2016) en su investigación titulada Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda., tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC Ltda. La investigación fue descriptiva, método deductivo. Se concluyó: Se diseñó y definió los procesos para los departamentos de crédito y cobranzas de la Cooperativa de ahorro y Crédito COOPAC Ltda., y de esta manera puedan ser de uso oficial en la cooperativa. Al Mantener una adecuada documentación de los procesos, con seguridad se obtendrá un mejor desempeño de las actividades y por ende se verá reflejado en los resultados al final de cada semestre. En base a la entrevista realizada a los involucrados de las áreas, se pudo comprobar que existe desconocimiento de la gestión por procesos, y en otros casos conocen en forma muy general, lo cual manifiesta que el presente trabajo será muy útil para los directivos.

### **Definición de gestión por procesos**

De acuerdo con Pérez (2012), la gestión por procesos es un conjunto de conocimientos con principios y herramientas específicas que orienta el esfuerzo de todos a objetivos comunes de la organización y los clientes; utiliza como principal criterio para el diseño

de los procesos el añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran; y define a los procesos como el norte de los esfuerzos de mejora para disponer con procesos más fiables, que al ejecutarse induzcan eficacia en el funcionamiento de la organización.

### **Dimensión planificación**

Pérez (2010) afirmó:

La planeación, es la función administrativa que determina por anticipado qué debe hacerse y cuáles objetivos deben alcanzarse. La planeación tiene sus propias características y está constituida por cuatro fases secuenciales: establecimiento de objetivos por alcanzar, toma de decisiones respecto de las acciones futuras y determinación de los planes, y las normas o reglamentos (p. 24).

### **Dimensión ejecución**

Ishikawa (s/f) definió: “Ejecución de las tareas exactamente de la forma prevista en el plan y en la recolección de datos para la verificación del proceso. En esta etapa es esencial el entrenamiento en el trabajo resultante de la fase de planeamiento” (Datateca, s/f, p.1).

### **Dimensión verificación**

Universidad TecVirtual (2012) definió que “Periódicamente se comparan los avances, las tendencias y los resultados obtenidos con relación a lo proyectado”. (p. 15).

### **Dimensión intervención**

Universidad TecVirtual (2012) definió que “Implica la toma de decisiones relacionada con el estado de cosas determinado en la verificación”. (p. 15).

### **Definición de clima**

Rousseau (1988) definió:

El clima como concepto, tiene dos interpretaciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son la referencia que hace la persona de tales sensaciones. El que las diferencias individuales o los factores situacionales expliquen grandes o pequeñas cantidades de variación en estas descripciones, cambia la noción de clima y es más empírica que descriptiva. (Williams, 2013, p. 24).

### **Dimensiones del clima social laboral**

#### **Dimensión Relaciones**

“Es una dimensión que evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros”. (Casullo, 2013, p. 25).

### **Dimensión autorrealización**

Se trata de una dimensión que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral. (Casullo, 2013, p. 26).

### **Dimensión estabilidad/cambio**

Casullo (2013) definió:

Esta dimensión mide el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable. (p. 26).

### **Metodología**

El enfoque de investigación fue la cuantitativa, tipo de estudio que se consideró fue la básica con el diseño de investigación no experimental y trasversal, el estudio fue de nivel correlacional, se usó una población censal de 150 participantes servidores del INDECI a quienes se le aplicó dos cuestionarios con una escala nominal tipo Likert producto de la técnica de encuesta. Para establecer la confiabilidad del instrumento utilizo la prueba estadística de confiabilidad, Alfa de Cronbach para cada una de las variables y sus correspondientes dimensiones.

### **Resultados**

Los resultados descriptivos fueron el 26.7% de los participantes ha manifestado que la existe gestión por procesos de nivel bajo, el 52% ostentan que un nivel medio y el 21.3% de los informantes han referido que está en un nivel alto del INDECI de Lima Metropolitana, 2017 y el 10.7% de os participantes ha manifestado que la existe nivel inadecuado de clima social laboral, el 68% ostentan un nivel regular y el 21.3% de los informantes han referido que está en un nivel adecuado de clima social laboral del INDECI de Lima Metropolitana, 2017.

En la contrastación de hipótesis, en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman donde indica que, el coeficiente de relación es de 0,502 donde significa que existe una relación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p= 0,000 < 0,05$  donde se acepta la hipótesis alterna o del investigador y se rechaza la hipótesis nula, en cuanto al grado de correlación entre las variables gestión por procesos y relaciones de los trabajadores

determinada por el Rho de Spearman donde indica que, el coeficiente de relación es de 0,433 donde significa que existe una relación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p= 0,000 < 0,05$  razón suficiente para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis nula; al grado de correlación entre las variables gestión por procesos y autorrealización determinada por el Rho de Spearman donde indica que, el coeficiente de relación es de 0,426 donde significa que existe una relación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p= 0,000 < 0,05$  razón suficiente para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis nula; en cuanto al grado de correlación entre las variables gestión por procesos y estabilidad o cambio determinada por el Rho de Spearman donde indica que, el coeficiente de relación es de 0,492 donde significa que existe una relación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p= 0,000 < 0,05$  razón suficiente para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis nula.

### **Discusión**

En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue la existencia de una relación positiva y moderada entre las variables gestión por procesos y clima social laboral, frente al (grado de significación estadística)  $p= 0,000 < 0,05$ , que determinó la aceptación de la hipótesis alterna o del investigador para rechazar la hipótesis nula. Este resultado situado en el contexto refleja que existe semejanza con la investigación Rubio (2013), estableció que la función inversa de la logística, para poder generar de manera eficiente estas oportunidades competitivas, requiere de un proceso de planificación, desarrollo y control similar al existente para la función directa de la logística, además este cariz estratégico se traslada a los ámbitos táctico y operativo en los que se consolida la actividad logística, para lo cual deberán desarrollarse sistemas logísticos capaces de aprovechar las oportunidades económicas de esta función y técnicas y herramientas deben ser, principalmente, una forma de mejorar nuestro proceso de toma de decisiones y de lograr los objetivos propuestos por la organización, y nunca deberán constituirse por sí solas en el criterio definitorio de nuestras decisiones. Coincidiendo además con García (2007), estableció que los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, como consecuencia de la parte imprevista o de las circunstancias que vayan cambiando. Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su

aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener. Asimismo, plantea los siguientes motivos para la planeación: La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo. El deseo de controlar el destino de la empresa. El afán de obtener más recursos para la operación. La percepción de que los éxitos operativos actuales de la empresa no lo son. La necesidad de salir de los problemas. La oportunidad de explotar una nueva coyuntura o enfrentar una nueva. De alguna manera coincide con Osorio (2014) Concluyendo: dando como válida la hipótesis alterna, donde estas instituciones educativas utilizan incorrectamente los procesos de gestión administrativa; asimismo, rechaza la hipótesis nula. Con su Organización y Dirección, no pueden cumplir con lo programado debido a la falta de una Planeación, que contenga un objetivo, la misión, visión, funciones a desempeñar y delegar.

### **Conclusiones**

#### Primera

Se llega a la conclusión de que existe una relación directa y significativa entre la gestión por procesos y el clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima Metropolitana, 2017; ya que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,502. suficiente condición para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis nula.

#### Segunda

Se llega a la conclusión de que, existe una relación directa y significativa entre la gestión por procesos y las relaciones laborales de los trabajadores del INDECI de Lima Metropolitana, 2017; ya que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,433. suficiente condición para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis del nula.

#### Tercera

Se llega a la conclusión de que existe, una relación directa y significativa entre la autorrealización y el clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima Metropolitana, 2017; ya que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,426. suficiente condición para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis del nula.

#### Cuarta

Se llega a la conclusión de que existe una relación directa y significativa entre la estabilidad/cambio y el clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima Metropolitana, 2017; ya que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,492. suficiente condición para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis nula.

#### Referencias

- Armijos, V. (2016). *Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda.* (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Cassullo, G. (2013). *Algunas consideraciones acerca del concepto de clima social y su evaluación.* Recuperado de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37956834/clima\\_escolar\\_y\\_su\\_evaluacion.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37956834/clima_escolar_y_su_evaluacion.pdf)
- Datateca. (s/f). *Gerencia de Calidad - Gerencia de Procesos.* Recuperado de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/unidad\\_dos/PHVA/phva.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/unidad_dos/PHVA/phva.pdf)
- García, E. (2007). *Planeación Estratégica Teoría y Práctica.* México: Trillas
- Osorio, I. (2014). *El Proceso administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos probados en la ciudad de Quetzaltenango.* Guatemala
- Pérez, J. (2010) *Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva Prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nufio".* (Tesis de Máster en Educación en Derechos Humanos)Tegucigalpa-Honduras.
- Rubio, S. (2013). *El Sistema de Logística Inversa en la Empresa: Análisis y Aplicaciones.* (Tesis de Doctorado, Universidad de Extremadura, España). Recuperado de <http://biblioteca.unex.es/tesis/8477236135.PDF>
- TecVirtual (2012). *El ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar.* Recuperado de [deftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2631\\_BienvenidaCyP/QP161.pdf](ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2631_BienvenidaCyP/QP161.pdf)

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA SOCIAL LABORAL

N°	DIMENSIONES / ITEMS	PERTINENCIA(1)		RELEVANCIA(2)		CLARIDAD(3)		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DIMENSIÓN 1</b>								
<b>INDICADOR IMPLICACIÓN</b>								
1	El trabajo es realmente estimulante							
2	No existe mucho espíritu de grupo							
3	Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo							
4	La gente parece estar orgullosa de la organización							
5	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen							
6	Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo							
7	En general, aquí se trabaja con entusiasmo							
8	Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario							
9	De ordinario, el trabajo es muy interesante							
<b>INDICADOR COHESIÓN</b>								
10	La gente no se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto							
11	El ambiente es bastante impersonal							
12	La gente se ocupa personalmente por los demás							
13	Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo							
14	En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa							
15	A menudo los empleados comen juntos a mediodía							
16	Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí							
17	Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales							
18	A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas							
<b>INDICADOR APOYO</b>								
19	Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario							
20	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien							
21	Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados							
22	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados							
23	A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia							
24	Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo							
25	Los jefes esperan demasiado de los empleados							
26	Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales							
27	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados							
<b>DIMENSIÓN 2</b>								
<b>INDICADOR AUTONOMÍA</b>								
28	Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes							
29	Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor							
30	Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones							
31	La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas							
32	Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema							
33	Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes							
34	Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo							
35	Los empleados actúan con gran independencia de los jefes							
36	Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros							

MARILYN MARTÍNEZ ACEVEDO  
 Instituto Nacional de Salud del Niño  
 Mg. ORFELINA MARTÍNEZ ACEVEDO  
 Enf. Jefe del Servicio de Medicina A - Hematología  
 C.I.E. P. N° 279668

N°	DIMENSIONES / ITEMS	PERTINENCIA(1)		RELEVANCIA(2)		CLARIDAD(3)		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>INDICADOR ORGANIZACIÓN</b>							
37	El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo							
38	Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia							
39	Muy pocas veces las "cosas se dejan para otro día"							
40	Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico							
41	Aquí es importante realizar mucho trabajo							
42	Se toma en serio la frase "el trabajo antes que el juego"							
43	Los empleados trabajan muy intensamente							
44	El personal parece ser muy poco eficiente							
45	Los empleados suelen llegar tarde al trabajo							
	<b>INDICADOR PRESIÓN</b>							
46	Existe una continua presión para que no se deje de trabajar							
47	Aquí parece que las cosas siempre son urgente							
48	La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse)							
49	Aquí nadie trabaja duramente							
50	No se "meten prisas" para cumplir las tareas							
51	Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo							
52	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo							
53	Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo							
54	Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias							
	<b>DIMENSION 3 ESTABILIDAD / CAMBIO</b>							
	<b>INDICADOR CLARIDAD</b>							
55	Las cosas están a veces bastantes desorganizadas							
56	Las actividades están bien planificadas							
57	Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas							
58	Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas							
59	Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas							
60	Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer							
61	Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos							
62	Las normas y los criterios cambian constantemente							
63	Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados							
	<b>INDICADOR CONTROL</b>							
64	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas							
65	En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere							
66	Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas							
67	Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados							
68	Se obliga a cumplir con bastante rigor las tareas y normas							
69	Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente							
70	Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados							
71	Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres							
72	Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde							
	<b>INDICADOR INNOVACIÓN</b>							
73	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente							
74	Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes							
75	Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas							
76	La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí							

INSTITUTO NACIONAL DE SALUD  
 Instituto Nacional De Salud Del Niño  
 M.D. ORFELINA MARTÍNEZ ACEVEDO  
 Enf. Jefe Del Servicio de Medicina A - Hematología  
 C.E.P. N° 27968

N°	DIMENSIONES / ITEMS	PERTINENCIA(1)		RELEVANCIA(2)		CLARIDAD(3)		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
77	Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo							
78	En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas							
79	Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo							
80	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios							
81	Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre							
	<b>INDICADOR COMODIDAD</b>							
82	A veces hace demasiado calor en el trabajo							
83	La iluminación es muy buena							
84	El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente							
85	El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno							
86	Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo							
87	Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo							
88	A veces hay molestias corrientes de aire en el lugar de trabajo							
89	El mobiliario está, normalmente, bien colocado							
90	Los locales están siempre bien ventilados							

OBSERVACIONES (precisar si hay suficiencia): *Existe suficiencia*

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE (  ) APLICABLE DESPUÉS DE CORREGIR ( ) NO APLICABLE ( )

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ VALIDADOR: Dr / Mg: *Mg. Mariñas Acevedo Ortelina*

ESPECIALIDAD DEL VALIDADOR: *Mg. Docencia Universitaria*

- (1) Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado
- (2) Relevancia: Al ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- (3) Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el anunciado del ítem es conciso, exacto y directo

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

MINISTERIO DE SALUD  
 Instituto Nacional De Salud Del Niño  
 Mg. OBFELINA MARINAS ACEVEDO  
 Enf. Jefe Del Servicio de Medicina A - Hematología  
 C.E. P. N° 27968  
 Firma del Experto Informante  
*DNZ. 09568844*

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

N°	DIMENSIONES / ITEMS	PERTINENCIA(1)		RELEVANCIA(2)		CLARIDAD(3)		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>DIMENSIÓN 1</b>							
1	Identifica los problemas de la institución que determinan sus objetivos y metas							
2	Identifica las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional							
3	Los procedimientos para realizar el inventario y la conservación de los bienes y muebles están definidos							
4	Participa en el proceso de las exposiciones e investigaciones de la institución							
5	Considera que la institución programa actividades y eventos relacionados a sus procesos de inventario, catalogación, conservación.							
6	Identifica los servicios que ofrece la institución							
7	Ha participado en la formulación de procesos inventario y catalogación							
8	Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo del museo							
9	Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios)							
	<b>DIMENSIÓN 2</b>							
10	Existen guías o protocolos de Identificación y Conservación de los bienes y muebles de la institución.							
11	Considera la necesidad de un manual de procedimiento para la institución							
12	Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la institución.							
13	Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programadas en la institución							
	<b>DIMENSIÓN 3</b>							
14	Existe la asistencia técnica en los procesos de Identificación y Conservación de los bienes y muebles							
15	Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los colaboradores							
16	Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la institución							
17	Conoce y aplica el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas							
18	Emplea los formatos de reporte durante la intervención de los procesos y procedimientos de la institución							
19	Aplica el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas							
20	Se realizan auditorías internas a los procesos de inventario en la institución							
	<b>DIMENSIÓN 4</b>							
21	Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio							
22	Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas							
23	Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la institución							
24	Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la institución							
25	Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia							
26	Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en sus acciones diarias							
27	Diseñan los procesos y procedimientos de elaboración de los productos o servicios que generan las áreas							
28	Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado							

OBSERVACIONES (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE  NO APLICABLE ( )

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ VALIDADOR: Dr / Mg: Dña. Jessica Palacios Garay

ESPECIALIDAD DEL VALIDADOR: Metodología

(1) Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado  
 (2) Relevancia: Al ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 (3) 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.

  
 Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

Nº	DIMENSIONES / ITEMS	PERTINENCIA(1)		RELEVANCIA(2)		CLARIDAD(3)		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DIMENSIÓN 1</b>								
1	Identifica los problemas de la institución que determinan sus objetivos y metas							
2	Identifica las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional							
3	Los procedimientos para realizar el inventario y la conservación de los bienes y muebles están definidos							
4	Participa en el proceso de las exposiciones e investigaciones de la institución							
5	Considera que la institución programa actividades y eventos relacionados a sus procesos de inventario, catalogación, conservación.							
6	Identifica los servicios que ofrece la institución							
7	Ha participado en la formulación de procesos inventario y catalogación							
8	Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo del museo							
9	Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios)							
<b>DIMENSIÓN 2</b>								
10	Existen guías o protocolos de Identificación y Conservación de los bienes y muebles de la institución.							
11	Considera la necesidad de un manual de procedimiento para la institución							
12	Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la institución.							
13	Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programadas en la institución							
<b>DIMENSIÓN 3</b>								
14	Existe la asistencia técnica en los procesos de Identificación y Conservación de los bienes y muebles							
15	Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los colaboradores							
16	Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la institución							
17	Conoce y aplica el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas							
18	Emplea los formatos de reporte durante la intervención de los procesos y procedimientos de la institución							
19	Aplica el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas							
20	Se realizan auditorías internas a los procesos de inventario en la institución							
<b>DIMENSIÓN 4</b>								
21	Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio							
22	Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas							
23	Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la institución							
24	Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la institución							
25	Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia							
26	Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en sus acciones diarias							
27	Diseñan los procesos y procedimientos de elaboración de los productos o servicios que generan las áreas							
28	Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado							

OBSERVACIONES (precisar si hay suficiencia):

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE ( ) NO APLICABLE ( )

APLICABLE DESPUÉS DE CORREGIR ( )

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ VALIDADOR: Dr / Mg:

ESPECIALIDAD DEL VALIDADOR:

- (1) Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado
- (2) Relevancia: Al ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- (3) 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.

MINISTERIO DE SALUD  
Instituto Nacional De Salud Del Niño  
M.B. CRISTINA MARINAS ACEVEDO  
Enf. Jefe Del Servicio de Medicina A - Hematología  
C.E.P. N° 27968

Firma del Experto Informante