



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

**Percepciones sobre gestión administrativa e identidad  
organizacional de trabajadores administrativos de la Dirección  
General de Administración de la UNALM-2019**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Clemente Castillo Jose Antonio (Orcid: 0000-0002-3912-4129)

**ASESOR**

Dr. Mendo Mechan, Javier Martín (Orcid: 0000-0002-6285-0858)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Reforma y Modernización del Estado

Lima – Perú

2020

## **DEDICATORIA**

A mi querida madre María Elena y mi querido padre Urbano por sus sabios consejos, por sus constantes alientos para que siga adelante, ser perseverante y cumpla todos mis sueños. Ambos son el pilar fundamental de mi formación académica, ejemplo de vida e infinito amor.

A mis hijos por ser el motor de superación, mi motivación, inspiración y felicidad. Mis hermanas por ser el soporte para ser cada día mejor.

## **AGRADECIMIENTO**

A toda la plana docente del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo - Filial Lima Este, mi agradecimiento a cada uno de ellos por su paciencia, por atender a mis consultas, por su valioso tiempo y por brindarme sus sabios conocimientos. A mis compañeras y compañeros de la maestría, por los buenos momentos compartidos.

A todo el personal administrativo de la dirección general de administración de la UNALM que colaboro con brindarme la información, ya que sin ellos no hubiese sido posible la realización de la presente tesis.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	vi
<b>RESUMEN</b>	vii
<b>ABSTRACT</b>	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	3
<b>III. METODOLOGÍA</b>	15
3.1. Tipo y diseño de investigación	15
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	16
3.3. Escenario de estudios	17
3.4. Participantes	18
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.6. Procedimiento	20
3.7. Rigor científico	21
3.8. Método de análisis de la información	22
3.9. Aspectos éticos	23

<b>IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN</b>	
<b>4.1 Resultado</b>	24
<b>4.2 Discusión</b>	32
<b>V. CONCLUSIONES</b>	35
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	36
<b>REFERENCIA</b>	37
<b>ANEXOS</b>	46
Anexo 1 Guía de entrevista	58
Anexo 2 Transcripción y Codificación	62
Anexo 3 Matriz de relaciones entre categorías de análisis - triangulación	82
Anexo 4 Declaratoria de Autenticidad del Autor	85
Anexo 5 Declaratoria de Autenticidad del Asesor	86
Anexo 6 Acta de Sustentación de Tesis	87
Anexo 7 Autorización de Publicación en Repositorio Institucional	88
Anexo 8 Autorización de la Versión Final del Trabajo de Investigación	89
Anexo 9 Carta de Autorización para el Trabajo de Campo	90
Anexo 10 Reporte verificable de originalidad del programa Turnitin	92

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Categorización	17
Tabla 2: Matriz de consistencia	56

## RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar la gestión administrativa y su efecto en la identidad organizacional de trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria La Molina, para ello se aplicó un diseño no experimental en la cual participaron un grupo de profesionales que laboran en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria La Molina quienes fueron escogidos de forma no probabilística; ya que por la emergencia sanitaria se optó por personal que no realizaban trabajo remoto.

La investigación es de tipo básica y se efectuó a través del diseño a la fenomenología hermenéutica. El instrumento que se usó para recoger los datos fue la entrevista, para ello se elaboró una guía de entrevista para la aplicación de la técnica. Los resultados evidencian que una influencia de la gestión administrativa hacia la identidad organizacional, eso quiere decir que cuando hay una buena gestión administrativa entonces la identidad organizacional es fuerte. Por tanto, para que el personal de una institución tenga una identificación organizacional, es necesario desarrollar una buena gestión administrativa.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, identidad organizacional, liderazgo, control, planeación.

## ABSTRACT

This research was carried out with the objective of analyzing administrative management and its effect on the organizational identity of administrative workers of the General Directorate of Administration of the National Agrarian University La Molina, for this a non-experimental design was applied in which a group of professionals who work in the General Directorate of Administration of the La Molina National Agrarian University who were chosen in a non-probabilistic way; Because of the health emergency, personnel who did not carry out remote work were chosen.

The research is of a basic type and was carried out through design to hermeneutical phenomenology. The instrument used to collect the data was the interview, for which an interview guide was prepared for the application of the technique. The results show that an influence of the administrative management towards the organizational identity, that means that when there is a good administrative management then the organizational identity is strong. Therefore, for the staff of an institution to have an organizational identification, it is necessary to develop good administrative management.

**Keywords:** Administrative management, organizational identity, leadership, control, planning.



## **I. INTRODUCCIÓN**

Durante el período de la revolución industrial, los países experimentaron un crecimiento y una expansión masiva. Durante el mismo período, la producción pasó de hogares a industrias. Esto creó la necesidad de una gestión eficiente para combinar la productividad de los trabajadores y las materias primas de manera eficiente para lograr los objetivos de las diversas organizaciones.

Esta situación ha logrado que muchas organizaciones sean exitosas en ese tiempo, pero hoy en día el término de éxito ha ido variando, pues en las primeras organizaciones los empleados eran básicamente familiares y entendían el trabajo como parte de la familia. Hoy esa situación ha cambiado, ya que los trabajadores al no tener familiaridad en la organización se sienten como una pieza del motor, pero sin identidad.

El papel de la identidad organizacional es aumentar la conciencia entre el personal sobre el deseo de permanecer en una organización, cooperar libremente con otros y permitir la toma de decisiones basada en una estrategia organizacional en situaciones. Las identificaciones organizacionales son apropiadas para explicar y predecir actitudes y comportamientos de trabajos individuales.

En los últimos años, tanto los investigadores como los profesionales han centrado su atención en esta construcción, considerando su influencia directa en los resultados y comportamientos individuales y organizacionales, según Newman, Round, Bhattacharya y Roy, 2017. En particular, al comparar el tipo de gestión administrativa con la identidad organizacional se puede apreciar que están fuertemente asociados con el desempeño laboral y las actitudes positivas de los empleados y comportamientos, según lo mencionan Pagliaro, Presti, Barattucci, Giannella y Barreto, 2018. Por lo tanto, parece crucial que las organizaciones entiendan lo positivo y lo negativo de una tutela organizativa.

Los servidores de la Dirección General de Administración (DIGA) de la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM), en estos últimos años, han estado presentando dificultades al realizar sus actividades; ya que sus funciones lo

realizan de una manera automatizada; la cual, repercute a que sus actividades no tengan el resultado esperado, realizan sus funciones sin ser analizados correctamente, no generan ningún aporte nuevo o propuesta de mejora y como resultado se obtiene una demora en el flujo de circulación documentaria. Todo ello genera una disconformidad por parte de los proveedores y clientes internos y externos por su falta de atención oportuna. De acuerdo con Servir (2016), uno de los aspectos más importantes para que las personas estén satisfechas con sus trabajos es que utilicen al máximo sus conocimientos y habilidades para hacer contribuciones realistas a sus organizaciones.

Podría ser que se debe a la falta de capacitación de los trabajadores o no se encuentren aptos para cubrir dichas actividades o puestos, entendemos que la capacitación es una herramienta que beneficia tanto a los trabajadores como a la organización, a la vez ayuda lograr a que los trabajadores contribuyan de una manera más efectiva los objetivos y así logren un nivel de desempeño y calidad que cubra las necesidades de la institución; otro factor puede ser los constantes cambios en la parte directiva y ello repercute a cambios constantes en las políticas internas y genere temor por parte de los trabajadores en ser reemplazados de sus puestos o despedidos. Esta situación genera inestabilidad laboral entre los trabajadores, el cual afecta negativamente al desempeño de sus funciones, a su vez la identidad que debería tener por la institución no sea reflejado positivamente, ya que genera descoordinaciones con los trabajadores de las otras unidades, cada uno realiza su trabajo como lo crean conveniente y eso se debe a que no existe un compromiso total de sus acciones, debido a que no están identificados con la institución.

Ante esta situación se ha planteado el siguiente problema ¿Qué afecta la identidad organizacional de trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM-2019? De esta pregunta problemática, y teniéndose en cuenta el contexto, se desprende el siguiente objetivo: Analizar la gestión administrativa y su efecto en la identidad organizacional de trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM-2019.

## II. MARCO TEÓRICO

En referencia a los trabajos previos revisados en el contexto nacional sobre la variable gestión administrativa e identidad organizacional, se tiene a Rodríguez (2017) en su investigación de maestría titulada “Percepción de la identidad corporativa desde el público interno de la escuela de posgrado de una Universidad del Perú, 2017” de diseño descriptivo simple, con una población de 30 trabajadores administrativos de la escuela de posgrado de una universidad, el instrumento que usaron fue una escala de identificación corporativa. El investigador concluyó que, el conocimiento de las funciones y procesos organizacionales (cultura organizacional de la institución) desarrolla una identidad organizacional fuerte, pero al mismo tiempo se observa más del 50% entre los trabajadores que no desarrollaron una identidad organizacional, teniendo en cuenta que tenían los mismos factores del primer grupo mencionado. Ello indica que la gestión administrativa de la institución no ha sido tan influyente.

Asimismo, Salirrosas (2016) en su trabajo de investigación de maestría titulada “Propuesta de un programa de relaciones públicas para fortalecer la identidad corporativa de los trabajadores de cosecha en la empresa agroindustrial Camposol S.A. en el distrito de Chao-2015” trabajo de tipo no experimental, descriptiva transversal, con una población de 328 trabajadores donde se aplicó una encuesta para la recolección de datos. La investigadora sostuvo que, un programa de relaciones públicas, incentivada por la gestión administrativa de la empresa, desarrollará una identidad organizacional fuerte. Para la investigadora, es importante la presencia de los directivos en todo el desarrollo del programa. Esa actitud logrará que los trabajadores observen a sus directivos como parte del trabajo; de tal manera que los empleados identifiquen a cada miembro de la organización como parte de una misma familia.

También, Gonzales (2019) en su investigación de maestría titulada “Identidad organizacional y gestión de la calidad en socios de COOPALGSA Ltda., Saposoa, 2018”, dicho trabajo fue de tipo descriptivo correlacional, con una muestra de 90 productores, para la recolección de datos se usó una encuesta. La investigadora precisó que, la gestión administrativa y la identidad organizacional están profundamente ligadas, tomando en cuenta los resultados de la investigación,

detallan que, cuando la gestión de la organización es baja, entonces la identidad organizacional también es baja (según sus encuestas tomadas el 2018).

Otro resultado fue el de Luján (2018) en su estudio titulado “Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional” de enfoque epistémico de método hipotético deductivo y un diseño explicativo, con una población de 56 empleados, el instrumento que utilizó fue la encuesta. La investigadora afirma que, si la gestión administrativa de una institución no utiliza buenas estrategias de comunicación con sus trabajadores, adolecerá entre sus trabajadores una identificación organizacional. Las amenazas constantes a los trabajadores de parte de los administrativos promueven una incapacidad de generar compromisos con la organización.

Por su parte, Espinoza (2019) con su investigación de maestría titulada “Identidad y desarrollo institucional de los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle” de diseño descriptivo correlacional, con una población de 51 docentes, utilizando como instrumento de recolección de datos a la encuesta. El investigador concluyó que, una buena gestión administrativa establece una identidad organizacional provocando un desarrollo institucional con responsabilidad y eficiencia en cada actividad que desempeña cada miembro de la institución. El investigador concuerda que la identidad organizacional solo puede ser formada, en los trabajadores, por los directivos.

En referencia a los trabajos previos revisados en el contexto internacional sobre la variable gestión administrativa e identidad organizacional, se tiene a Días y Pagán (2016) en su ensayo “Comunicación y Nuevas Tecnologías: Crisis de Identidad Organizacional e Individual” para dicho estudio se tomó en cuenta la revisión bibliográfica, por lo que el enfoque de investigación es cualitativo. Las conclusiones de su investigación mencionan que la discordancia entre los avances tecnológicos y los nuevos enfoques organizacionales ha conllevado a una débil identidad de los trabajadores con respecto a la organización, ello impide a que la organización tenga éxito dentro de su estructura. Los investigadores recomiendan

la deconstrucción de las dinámicas corporativas para llegar a la reconstrucción de las identidades individuales y organizacionales.

Asimismo, Gonzales, y Uribe (2018), en su investigación titulada “Proceso metodológico y construcción de un sistema categorial de una investigación sobre identidad organizacional” de diseño cualitativo donde se analizó el estudio de un caso para luego examinar la parte teórica. Los investigadores sostuvieron que, los administradores (mandos medios) ejercen una autoridad legítima ante sus subordinados, pero al mismo tiempo están presionados por la alta dirección ante la cual están obligados a obedecer lineamientos ya establecidos, por lo que le es poco probable construir una identidad organizacional entre sus trabajadores. Sin embargo, los administradores no son los únicos quienes construyen una identidad organizacional en la institución; sino también, cada trabajador que con su accionar puede influir a los administradores.

También, Pujol y Foutel (2018) en su estudio titulada “Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad” investigación de diseño cualitativo, basándose en las experiencias de los autores y bibliografía revisada sobre el tema en mención precisaron que, la necesidad de conocer más a fondo lo que es una cultura organizacional, corresponde a quienes participan en la gestión administrativa, pues al conocer tomarán decisiones pertinentes, teniendo en cuenta que los participantes de la organización son piezas importantes y su relación con ellos provocará una identidad organizacional que los comprometan en el desarrollo de la institución, evitando así resistencia, conflictos y antagonismos.

Otro resultado fue el de Tsukamoto, Hirata y Funaki (2019) en su investigación titulada “Organizational identity and the state of organizational identification in nursing organizations” de diseño inductivo cualitativo con una población de tres enfermeras jefe de áreas y nueve enfermeras divididas en tres equipos, empleando la técnica de la entrevista y la observación. Los investigadores afirmaron que una organización estable requiere que los administrativos tengan una clara conciencia de la cultura organizacional de su institución y comunicar esa

conciencia al personal. Los investigadores encontraron que la influencia de la centralidad difundido por la enfermera jefe (administración) era extraordinariamente grande, lo que resultó en la creación de una identidad organizacional completamente diferente a otras salas. La perspectiva requiere una base que no sea interrumpida por la transferencia de enfermeras jefe (administrador).

Asimismo, Teresi, Pietroni, Barattucci, Giannella y Pagliaro (2019). En su investigación titulada “Ethical Climate(s), Organizational Identification, and Employees’ Behavior” con un enfoque de identidad social, Diseño cuasiexperimental con una población de 256 trabajadores de una empresa. Los investigadores concluyeron que la identificación organizacional y el compromiso, representan los factores clave en la vida organizacional. Se discute en términos de intervenciones prácticas, de parte de los administradores, promover el comportamiento pro organizacional.

Muchos pensadores de gestión han definido la gestión a su manera. Por ejemplo, Peterson y Peterson (2012) definen la gestión como una serie de actividades orientadas a la utilización eficiente de los bienes dentro de un proceso direccionado por uno o más objetivos planteados.

Así también, Mosley, Megginson, y Pietri (2005, citado en Morgado, Aldana y Isea (2019, p. 50) definen la gestión como la forma de administrar los recursos humanos, financieros y físicos para lograr objetivos organizacionales mediante la realización de las funciones de planificación, organización, liderazgo y control.

Asimismo, la Real Academia de la Lengua Española - RAE (2014) aclara que gestión es el acto y resultado en ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una organización.

Con lo mencionado anteriormente se puede determinar que la gestión es el proceso por el cual se planifica, organiza, dirige y controla los recursos humanos, financieros y físicos de una empresa, basados en objetivos establecidos por la misma organización. Esta definición encapsula los puntos importantes de las anteriores definiciones.

Por lo consiguiente, la gestión es un componente integral de los procesos técnicos y sociales. La práctica de la gestión es tan antigua como la civilización humana. Sin embargo, el estudio de la gestión de una manera sistemática y científica como un cuerpo de conocimiento distinto es solo de origen reciente.

La gestión de una forma u otra es una parte integral de la vida y es esencial donde sea que se realicen esfuerzos humanos para lograr los objetivos deseados. Los ingredientes básicos de la administración siempre están en juego, ya sea que se administre un negocio o su propia vida (Abah, 2017).

Con respecto a la clasificación de la gestión, Fayol (1942, citado en Sáenz, 2019, p. 75) la clasifica en cinco elementos principales: planificando, organizando; ordenando, coordinando; y controlando. Hoy, para su mejor estudio, se ha reducido a cuatro: planificación, organización, liderazgo y control, según Ponjuan, (1998, citado en Rodríguez y Del Pino, 2017, p. 5).

La planificación incluye la identificación de objetivos, métodos, fechas para completar tareas y responsabilidades, teniendo en cuenta que las funciones de los trabajadores deben de ser claras, según Duhalt (2007, citado en Vilorio y Zapata, 2018, p. 140). La organización consiste en delegar tareas y responsabilidades a individuos que trabajan juntos para lograr los objetivos. El liderazgo establece la dirección e influye en los miembros del equipo para que sigan esa dirección. El control es la función donde se asegura que los planes organizados se implementen de manera correcta y adecuada; ello incluye establecer estándares de desempeño, evaluar e informar sobre el desempeño laboral, según Ponjuan (1998, citado en Rodríguez y Del Pino, 2017, p. 5).

Con respecto a la administración Abah (2017) y Mendoza (2018) lo define como las actividades de grupos que cooperan para lograr objetivos comunes. En términos prácticos, la administración implica más que cooperar para lograr un objetivo común.

Asimismo, la RAE (2014) establece que la administración es la acción de ordenar, disponer, organizar, en especial los bienes de una institución.

Considerando las definiciones anteriores, se concluye que la administración es una serie de actividades que cumplen la función de ordenar, disponer, organizar los bienes de una institución en base a objetivos establecidos.

Estas definiciones de gestión y administración tienen rasgos comunes. Sin embargo existen diferencias muy marcadas. La administración está relacionada específicamente con los recursos; se establece en los principios de la organización, estrategias y la cultura organizacional. Mientras tanto, la gestión tiene que ver con la parte de ejecución, toma de decisiones, acciones en base a objetivos de la institución (Ramírez, Ramírez y Calderón, 2017).

Por el hecho de que la gestión y la administración son términos totalmente diferentes, su trato debe ser minucioso, ya que en estos últimos tiempos se considera la gestión como sinónimo de administración. Si fuese así, entonces se caería en una redundancia al momento de escribirse «gestión administrativa».

Con relación al término «gestión administrativa», Chiavenato (2009), define como el conjunto de actividades principales del encargado de la administración de las cuales debe planificar, organizar, dirigir y controlar (p. 142). Ello conlleva al conjunto de formas, hechos y planes que permiten utilizar el capital humano, bienes materiales y dinero de la institución, a fin de lograr un objetivo propuesto. Es la gestión de la información a través de las personas. La función administrativa es esa sección en una organización que es responsable del procesamiento, el almacenamiento y la distribución de información a los tomadores de decisiones y gerentes dentro de la organización para permitirles ejecutar sus tareas, así como otros actores fuera de la organización (Cerdas, García, Torres, y Fallas, 2017).

Para Mendoza, García, Delgado y Barreiro (2018), la gestión administrativa es una de las funciones, departamentos o secciones existentes en cualquier institución. La clave de la función organizativa es gestionar las necesidades de información de la organización para que se pueda proporcionar información oportuna, relevante y precisa a los gerentes en todos los diferentes niveles, para



que puedan tomar decisiones significativas. Sin dicha información no es posible gestionar ninguna organización, función o proceso (Riffo, 2019).

La teoría de la gestión administrativa, propuesta por Fayol (1942, citado en Sáenz, 2019, p. 75), identifica una serie de subteorías como la «Teoría orientada a la gestión» donde no se presta mucha atención a los problemas de los trabajadores. «Falta de importancia para la organización informal» solo da importancia a la estructura formal de la organización. No le da ninguna importancia a la organización o grupos informales.

Las teorías de gestión administrativa se tomaron prestadas de la ciencia militar donde se intentaron aplicar estos conceptos a la organización social y empresarial. Sin embargo, este término militar presenta un enfoque mecánico. No trata los aspectos importantes de la gestión, como la motivación, la comunicación y el liderazgo (Hussain, 2018).

Como se puede apreciar, las dimensiones de gestión administrativa serían: la planificación, que según Chiavenato (2009) es la identificación a donde se quiere llegar, a lo que se tiene que hacer, en qué momento, de qué forma y el orden a seguir (p. 143). Con respecto a lo que se tiene que hacer involucra una serie de funciones que el miembro de la organización debe tener en cuenta, para Franklin (2000, citado en Sotelo, 2018, p. 98) las funciones deben de ser claras.

Al planear se supone que los gestores consideran con anticipación cuales son los objetivos y las acciones, y que fundamentan sus acciones en alguna metodología, planificación o en la lógica, en vez de presentimientos. La planificación propone cuáles son las metas de la empresa e identifica las acciones que se deben realizar para lograrlas, a ello se le llama plan estratégico que, según George, Walker y Monster (2019) es el resumen de todo lo que se proyecta la empresa.

La organización, según Hernández (2001, citado en Aceves, Silvia y Melchor, 2014, p. 921) y Garcés (2017) es el procedimiento para repartir y poner orden en el trabajo, los recursos y la autoridad entre los individuos que son parte de una entidad, con el fin de que estos estén en la capacidad de lograr los objetivos

planteados. Al tener el plan elaborado, se prosigue a ponerlo en práctica, para lo que se requiere tener reunidos y ordenados los recursos que se requieren para realizar dicho plan.

En esta sección también es muy importante considerar sobre la función de los que tienen la responsabilidad de la institución; León y Díaz (2019) opinan que la función de la alta dirección son el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracteriza el comportamiento de los directivos en todos los niveles de la organización. Por otro lado, Velázquez y Valiente (2019) indica que las funciones de la alta dirección comprenden el funcionamiento de los órganos técnicos, la organización, la dirección del trabajo metodológico y la atención de los trabajos de sus miembros.

La dirección, Según Hernández (2001, citado en Aceves, Silvia y Melchor, 2014, p. 921) son aquellas labores que realiza el administrador, desde el inicio hasta proseguir con las actividades que indican en la planificación y en la organización con el fin de poder dar cumplimiento al objetivo trazado. La dirección incluye tomar la decisión, Abubakar, Elrehail, Alatailat, y Elçia (2019) señalan que la toma de decisiones es el patrón de respuesta habitual y aprendido de una exposición individual cuando se aborda con un problema o situación. La toma de decisiones implica la disposición y precisión de información para conseguir una apropiada toma de decisiones en concordancia a la dificultad que sea presentado (Juma'h, 2015).

La dirección también comprende liderazgo, para Adibah, Siti, Sarawati, Nur y Fadillah (2019) mencionan que el liderazgo es un procedimiento por el cual un individuo impacta a un conjunto de personas para lograr un objetivo compartido.

El Control, Anda (1996, citado en Taiwo, 2019, p. 170) afirma que el control verifica que las acciones y funciones que se ejecutan de acuerdo a la realidad, estén de acuerdo con las actividades que fueron planificadas. Esto implica que se necesita un conjunto de actividades que tienen como propósito comparar el estado actual con otro estado que ha sido planeado, de esa manera se podrá observar el avance de cada actividad programada, según Vivanco (2017); también Baquero

(2013, citado en Vivanco, 2017, p. 248) indica que un plan de control asegura a que las actividades propias de la institución tengan una eficacia operativa.

Con respecto a la identidad organizacional, es necesario segregar de cada uno de sus elementos para un mejor estudio y comprensión.

La identidad, según la RAE (2014) determina que es un conjunto de rasgos inherentes de un individuo o colectividad. Etimológicamente la palabra identidad proviene del latín tardío *identitas*, esta a su vez deriva del latín *idem* que significa «el mismo», «lo mismo».

Para Mesmer, Asencio, Seely y DeChurch (2015), la identidad es un proceso continuo, en el que los individuos tienden a vincularse a una determinada sociedad elemento. Cuando los empleados se identifican altamente con la organización, aceptan valores y normas, en beneficio de la organización.

De acuerdo con las aportaciones anteriores, se deduce que el acercamiento etimológico-semántico define a la identidad como la persona o colectividad que tiene conocimiento de sí mismo, de su individualidad y de su autenticidad, a través de ciertas características que lo identifican con cierto grupo, pero que –al mismo tiempo- lo hacen diferente a los otros, en un tiempo y contexto determinado (Meza, 2016)

La identidad organizacional, según Mesmer, *et al.* (2015), es un proceso en el cual los valores de la organización están siendo aceptados y practicados por sus empleados, identificándose con la organización. Es crucial que los empleados se identifiquen con la organización; cuanto más fuerte es la identificación, los logros de los objetivos serán más rápidos y más eficientes.

Para Pujol y Foutel (2018) la identidad organizacional es un conocimiento colectivo de las características principales y distintivas de una organización. Ello indica que sus trabajadores respiran un ambiente de familiaridad, internalizando en ellos los aspectos más sobresalientes de la organización. La identidad organizacional nace de un sentimiento autorreflexivo de los trabajadores, dirigido a lo que son como organización y su presencia como parte principal del mismo (Wei y Clegg, 2018).

La identificación organizacional como construcción encuentra sus raíces en la concepción de la tendencia del ser humano a identificar, categorizar y motivarse con atracción, unión y compromiso con sus grupos, según Zundel, Holt y Popp (2016). Ello conceptualiza cuatro señales que incluyen un sentimiento de atracción, lealtad, alineación de objetivos mutuos y colocación significativa en referencia a membresía organizacional. Esto significa que, si un individuo tiene cierto grado de atracción, vinculación, tiene cierta lealtad a la organización, siente que ha compartido objetivos y destino con la organización, y se encuentra como un miembro importante de la organización, entonces se identifica con su organización (Bayram, y Zeybek, 2016).

Según Cormelissen, Haslam, y Wemer (2016), mencionan que, dentro de la concepción de la formación de la identidad organizacional, existen dos teorías. La primera, la teoría de la información, consiste en que los gerentes usan con éxito los canales de comunicación internos de la organización, ello permite influir en los diferentes reclamos oficiales de la organización, reflejando interés en cada uno de sus miembros. La segunda teoría, la teoría de la comunicación, postula que la identidad organizacional se forma cuando hay una interacción interpersonal añadiéndole antecedentes culturales.

Hussain, (2018) añade que la teoría de la información afecta a la identidad organizacional en el sentido de recibir el proceso y transmitir la información, como un aspecto principal de la formación de la identidad organizacional. La información, en general, es muy importante para la formación de la identidad organizacional, ya que los empleados se esfuerzan por obtener información para sentirse miembros importantes de la organización. La información es uno de los pilares principales en la formación de la identificación organizacional, según Kopaneva, y Cheney, (2019). Si un grupo transmite con convicción elementos de una forma de percibir, pensar y sentir, se puede suponer que ese grupo ha tenido suficiente estabilidad y ha compartido suficiente experiencia común para haber desarrollado una cultura. La información con contenido diferente puede afectar de manera diferente a la identidad organizacional.

Los líderes deben crear cultura organizacional que abarque la creatividad y la mentalidad abierta, incluso dentro de los empleados que tienen una alta identidad organizacional. Los líderes son responsables de definir las normas y valores de la organización. La cultura organizacional es la forma de establecer el sistema de normas y cierto sistema de comportamiento compartido. Cada empleado está trayendo su propio patrimonio cultural dentro de la organización. Una gestión cultural efectiva permite el "crisol" y permite la integración de la cultura organizacional. Además de la cultura organizacional, una fuerte cultura ocupacional puede ser uno de los determinantes para lograr un mayor nivel de identidad organizacional. Los gerentes tienen cierto nivel de responsabilidad en la transmisión de las normas y cualidades que son parte de la educación administrativa. La identidad organizacional proporciona un enfoque flexible para los gerentes que podría ayudarlos a armonizar y resolver contradicciones en un contexto organizacional complicado y diverso. Cuando el empleado se identifica con una organización y su sistema de valores, representará a la organización, adoptará los intereses corporativos y actuará en el mejor interés de la organización.

Para López, Vásquez y Valdez (2020), la comunicación es uno de los medios utilizados para expresar nuestros pensamientos. La teoría de la comunicación es un pilar para el intercambio exitoso de pensamientos. Muchos investigadores han sugerido la importancia de la comunicación entre gerentes y empleados, como canal clave para que el sistema de valores organizacionales sea percibido. La comunicación es la clave para la identificación exitosa de la organización. Para que se logre la identidad organizacional, se debe llevar a cabo una comunicación efectiva entre gerentes y empleados. El clima de comunicación percibido presenta tres dimensiones (apertura, participación y apoyo). Cuando los empleados logran un compromiso afectivo, los valores y las metas se incorporan a su rol (Quaranta, 2019).

En la identificación organizacional, según, Mesmer, *et al.* (2015), se pueden encontrar diferentes tipos de compromiso organizacional, como el compromiso normativo, compromiso afectivo y compromiso de continuidad. La identificación organizacional está sustancialmente relacionada solo con el tipo afectivo de compromiso.

Las dimensiones que se tomarán en cuenta para la presente investigación sobre identidad organizacional será Las relaciones humanas, que según Dubin (2017), son interacciones pautadas entre seres humanos que ocupan posiciones establecidas entre sí (p. 28). Las relaciones humanas, desde el punto de vista de organización, implica a todos los miembros participantes de una institución que están sistemáticamente relacionados; a ello se le puede denominar como una interacción humana con un sistema social total. Ello implica trabajar en equipo, para McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo y Beauchamp (2017) menciona que el trabajo en equipo es una la gama de procesos de comportamiento interactivos e interdependientes entre los miembros del equipo que convierten las entradas del equipo en resultados.

La organización, según Adeinat y Abdulfatah (2019) y Carrero (2019) es un elemento clave en la gestión empleado para trabajar juntos, para adaptarse a las condiciones externas y el clima interno a través de la innovación y el conocimiento de procesos o productos de la gestión; ello contribuiría a la mejoría de la institución (p. 9). Entonces las capacitaciones es una de las formas donde puedo organizar mejor a cada uno de los miembros de la institución para que de esa manera haya una buena coordinación en las actividades trazadas por el responsable de toda la institución. Estas capacitaciones pueden ser el intercambio de experiencias para la Organización Internacional del Trabajo (2015) el intercambio de experiencias es el proceso mediante el cual dos o más partes, que tienen desafíos y contextos similares comparten experiencias, conocimientos, tecnologías, habilidades, metodologías, entre otros, y aprenden el uno del otro.

La pertenencia, para Ghosh (2016) lo define como un vínculo psicológico entre el individuo y la organización mediante el cual el individuo siente un vínculo afectivo y cognitivo profundo y autodefinido con la organización como entidad social (p. 230). El miembro de la institución desarrolla un carácter distintivo para con su empresa; al mismo tiempo se siente orgulloso de ser parte de ella y con esa sensación procurará mejorar en su área personal para dar de sí a la institución que lo tiene por una familia. Para León (2017) la pertenencia también se desarrolla cuando su propia institución invierte en su especialización.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista, (2014), la investigación de tipo básica es el conjunto de procedimientos sistémicos que se aplica al estudio de un fenómeno. Por lo que esta investigación es de ese tipo, pues trata de recoger los datos dentro de un plan establecido y se describirá la situación tal como es.

El enfoque de este estudio es cualitativo, para Hernández, Fernández y Baptista, (2014), un estudio cualitativo busca estudiar un fenómeno de una forma sistemática. Pero, en vez de partir de una teoría y luego compararlo con el mundo empírico, el investigador parte de un hecho concreto o particular y revisa los trabajos previos, de manera simultánea, con la finalidad de formular una teoría que guarde coherencia con lo que está investigando u observando. Del mismo modo, Monje (2011), sostiene que la investigación cualitativa usa el método inductivo. Los investigadores al realizar sus trabajos de investigación desarrollan conceptos y entendimientos partiendo de los datos y no recopilando datos para revisar modelos, hipótesis o teorías pre elaboradas. El investigador cualitativo sigue un diseño de investigación flexible.

##### **3.1.2. Diseño de investigación**

El Trabajo investigativo tiene como diseño a la fenomenología hermenéutica ya que su objetivo es comprender una vivencia. Se entiende que la vivencia es en sí misma un proceso interpretativo y que la interpretación ocurre en el contexto donde el investigador es partícipe, según Monje (2011). La hermenéutica viene hacer una técnica, un arte, una filosofía de los métodos cualitativos, que tiene como objetivo interpretar y comprender para poder descubrir los motivos del actuar humano (López, 2013). Por su parte Hernández, Fernández, y Baptista (2014), sostienen que los métodos hermenéutico o interpretativo, son métodos que utiliza inconscientemente todo investigador ya que la mente humana es por su naturaleza interpretativa, es decir hermenéutica: trata de observar algo y buscarle significado.

### **3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorística**

Para la presente investigación se ha visto dos categorías con sus respectivas subcategorías: La primera Categoría es gestión administrativa, que según Chiavenato (2009), es el conjunto de actividades principales del encargado de la administración de las cuales debe planificar, organizar, dirigir y controlar (p. 142). Como se puede apreciar, las dimensiones o subcategorías de gestión administrativa serían: la planificación, que según Chiavenato (2009) es la identificación a donde se quiere llegar, qué se le tiene que hacer, en qué momento, de qué forma y el orden a seguir (p. 143). La organización, según Hernández (2001, citado en Aceves, Silvia y Melchor, 2014, p. 921), es el procedimiento para repartir y poner orden en el trabajo, los recursos y la autoridad entre los individuos que son parte de una entidad, con el fin de que estos estén en la capacidad de lograr los objetivos planteados. La dirección, Según Hernández (2001, citado en Aceves, Silvia y Melchor, 2014, p. 921) son aquellas labores que realiza el administrador, desde el inicio hasta proseguir con las actividades que indican en la planificación y en la organización con el fin de poder dar cumplimiento al objetivo trazado. El Control, Anda (1996, citado en Taiwo, 2019, p. 170) afirma que el control verifica que las acciones y funciones que se ejecutan de acuerdo a la realidad, estén de acuerdo con las actividades que fueron planificadas.

La segunda categoría se refiere a la identidad organizacional que según Pujol y Foutel (2018) es un sentimiento autorreflexivo de los trabajadores, dirigido a lo que son como organización y su presencia como parte principal del mismo; los aspectos más sobresalientes de la identidad organizacional son las relaciones humanas, la organización y la pertinencia. Las relaciones humanas, según Dubin (2017), son interacciones pautadas entre seres humanos que ocupan posiciones establecidas entre sí (p. 28). La organización, según Adeinat y Abdulfatah (2019), es un elemento clave en la gestión empleado para trabajar juntos, para adaptarse a las condiciones externas y el clima interno a través de la innovación y el conocimiento de procesos o productos la gestión; ello contribuiría a la mejora de la institución (p. 9). La pertinencia, ya como se mencionó se le define como un vínculo psicológico entre el individuo y la organización mediante el cual el individuo siente



un vínculo afectivo y cognitivo profundo y autodefinido con la organización como entidad social (Ghosh, 2016, p. 230).

**Tabla 1**

*Categorización*

<b>Categorías</b>		<b>Subcategorías</b>
		Planeación
Categoría 1	Gestión Administrativa	Organización Dirección Control
Categoría 2	Identidad Organizacional	Relaciones humanas Organización Pertenencia
Autoría propia		

### 3.3. Escenario de estudio

El lugar donde se llegó a tomar la información fue muy importante para el estudio de la investigación, todo cabe indicar que la Dirección General de Administración se ubica dentro de las instalaciones del recinto de la Universidad Nacional Agraria La Molina, ubicado en la av. La Molina s/n – La Molina, ubicado en la Av. La Molina s/n – La Molina, es un buen escenario ya que se le puede caracterizar por ser un lugar accesible, ambientes cómodos, buena iluminación, entre otros, en su mayoría cuenta con personal capacitados, con estudios superiores, como también personal de edad adulta y joven, son ellos quienes estuvieron dispuestos a brindarnos información referente al trabajo de investigación. Siguiendo a Balcázar (2013), menciona que el escenario de estudio se refiere al entorno ideal para el estudio, donde quien observa establece una

asociación inmediata con quien le aporta información directamente asociada con el interés de la investigación.

La Dirección General de Administración de la UNALM es el órgano de apoyo dependiente del Rectorado, responsable de conducir los procesos de los sistemas administrativos de abastecimiento, contabilidad, tesorería, recursos humanos, así como ejecutar los servicios de mantenimiento de la planta física, transporte y el desarrollo de proyectos de inversión.

La Dirección General de Administración para el cumplimiento de sus funciones cuenta con las siguientes unidades orgánicas:

1. Unidad de abastecimiento.
2. Unidad de Contabilidad.
3. Unidad de Tesorería.
4. Unidad de Recursos Humanos.
5. Unidad de Servicios Generales.
6. Unidad Ejecutora de Inversiones.

### **3.4. Participantes**

Debido al nuevo brote del COVID-19, el Estado peruano por medio del Decreto Supremo N° 094-2020-PCM establece una nueva convivencia social, por lo que la presencia del personal de la Dirección General de Administración de la UNALM no es del total, ya que en la mayoría cuenta con modalidad del trabajo remoto, aplicado de manera obligatoria a los trabajadores considerados en el grupo de riesgo mientras dure la emergencia sanitaria por el COVID-19, es la razón que hoy por hoy solo contamos con 38 personal administrativo (que incluye nombrados, contratados y terceros).

Por ello los participantes de la presente investigación es la totalidad de personal que en estos momentos se encuentran presencialmente en el área de trabajo. El objetivo de esta fue lograr identificar las características de los participantes, describir el proceso de su selección y detallar los estándares éticos seguidos en el proceso. Para tal fin se debe incluir la información de las características sociodemográficas importantes para el estudio, como también el proceso de conformación del grupo de participantes, aquí se presenta el proceso seguido para lograr la colaboración de todos los participantes, los lugares en lo que se obtuvo su participación y los criterios de inclusión y exclusión, también la determinación del número de participantes, describiendo el criterio utilizado para de esa manera lograr determinar la cantidad de participantes, y por último la descripción de los estándares éticos, presentando acuerdos con todos los participantes, el uso del consentimiento, el uso que se le dará a la información recolectada, el permiso obtenido para realizar grabaciones durante el estudio, dichos argumentos bajo los Criterios Homologados de Investigación en Psicología (CHIP) Investigaciones Cualitativas, elaborado por la Comisión de Investigación del Departamento de Psicología de la PUCP (2018).

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Podemos definir que técnica es un proceso estandarizado para poder obtener datos o información del objeto de estudio, tal como lo manifiesta Monje (2011). En el presente estudio se usó como técnica la entrevista, que viene hacer un dialogo entre dos a más personas y tiene como finalidad la recolección de información confiable y verídico entorno a las variables objeto de estudio. Para ello podemos mencionar a Hernández, Fernández y Baptista, (2014), (p.24), quienes tienen una concepción que la entrevista se estructura con preguntas abiertas que serán respondidas por un experto en la materia, las respuestas podrán ser extensas ya que el entrevistado es quien decide en qué momento la respuesta está completa.

Por su parte (Hernández et al., 2014), manifiestan que las entrevistas pueden ser organizadas, semiorganizadas y no organizadas o abiertas. Cuando el investigador decide emplear una entrevista estructurada las preguntas son

formuladas en forma cerrada, donde el entrevistado se limita a responder a lo preguntado. Las entrevistas semiestructuradas son parecidas a las estructuradas, pero el entrevistado puede introducir aclaraciones o puntos de vistas, que permitan definir o aclarar mejor la pregunta formulada. Finalmente, las entrevistas abiertas o no estructuradas, si bien es cierto se definen previamente los lineamientos del tema o temas a tratar, el entrevistado puede expresarse con la libertad y manifestar lo que crea es adecuado sobre el asunto que se trata. En la presente investigación se usó la entrevista semiestructurada y no estructurada, de acuerdo a los entrevistados elegidos.

Por otro lado, el instrumento que se aplicó es una guía de entrevista que es un guion de preguntas. Las respuestas son abiertas. La primera guía de entrevista se relaciona con la primera categorización: Gestión administrativa y la segunda guía de entrevista se relaciona con la segunda categorización: Identidad Organizacional.

### **3.6. Procedimiento**

En esta sección se describe todos los procedimientos que se desarrollaron y que requirieron modificaciones hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo (Hernández et al., 2014). Asimismo, en este apartado se describe los procedimientos utilizados para así de esa manera asegurar la calidad del estudio.

Para ello se procedió a contactar con los entrevistados de forma individual en su centro de labor y en un ambiente apropiado, se les hizo las preguntas correspondientes de la guía de entrevista sobre gestión administrativa e identidad organizacional.

La guía de entrevista estaba formada por preguntas que se dividieron de acuerdo a la categorización ya establecida en la presente investigación de las cuales por medio de la revisión de literatura se ha determinado las subcategorizaciones.

Antes de realizar el proceso de triangulación se transcribió las respuestas de cada entrevistado, luego se codificó las frases importantes como se puede observar el anexo n. ° 2. El proceso de triangulación se dio por medio de un cuadro de tres entradas donde los elementos de triangulación fueron los trabajadores de la Dirección General de Administración de la UNLAM, los trabajadores seleccionados fueron de diferentes unidades y profesiones como se puede observar en el anexo n. ° 2 y el anexo n. ° 3, jefes de cada unidad y, por último, la revisión de literatura correspondiente al tema a investigar. Siguiendo a (Hernández *et al.*, 2014) hacen hincapié a que la triangulación nos permite realizar un análisis profundo del conjunto de los datos encontrados, bajo diversas perspectivas de estudio, además las inconsistencias deben ser analizadas para ver si son reales o solo son expresiones distintas.

### **3.7. Rigor científico**

Para esta investigación cualitativa fue necesario emplear lo que menciona Varela y Vives, (2016) la credibilidad, la transferibilidad, la confirmabilidad, la dependencia o consistencia lógica, la credibilidad y la transferibilidad o aplicabilidad.

La credibilidad, en este estudio se analizó de una manera objetiva el escenario estudiado, dando así una credibilidad a los resultados que se obtuvo.

La transferibilidad, se profundizó la información sobre los problemas planteados, se realizó comparaciones con otras situaciones para realizar un análisis detallado.

La confirmabilidad, se presentaron las apreciaciones de los participantes y se argumentó con la información teórica correspondiente al estudio.

La dependencia o consistencia lógica, según Hernández, *et al.* (2014) menciona que la información debe de ser congruente con los datos; es por ello que se tuvo bastante cuidado en la interpretación de los resultados.

La credibilidad, radica en la no modificación de la información dejando de lado la parte subjetiva del investigador mostrando honestidad en la interpretación.

La transferibilidad o aplicación, la presente investigación será de ayuda para otras investigaciones, asimismo, ampliará los conocimientos teóricos sobre el tema investigado.

Las credibilidades de los resultados de la investigación fueron confiables por cuanto, se cuidó la pertenencia entre los supuestos categóricos, temario y contenido de la guía de entrevista semiestructurada empleando en el recojo de información, por lo que se buscó a conocedores del tema, que participaron como informantes, la segunda fue el recojo de información y luego todo ello se sometió a un proceso de análisis basado en la técnica de la triangulación. En dicho orden de ideas, el proceso de recolección de datos cualitativos en el presente estudio se encuentra debidamente documentada mediante la entrevista, las transcripciones de la información obtenida en matrices de triangulación y con las fichas de registro de casos de investigación.

Según Hernández *et al.* (2014) relatan que la exploración cualitativa es basada en el cumplimiento de los estamentos científicos a fin de elaborar una investigación de calidad, la cual puede evidenciar el menor de los inconvenientes al momento del estudio a fin de garantizar una labor intachable. A ello podemos denominar rigor científico.

### **3.8. Método de análisis de la información**

Por cuanto la información obtenida fue por medio del instrumento (guía de entrevistas) a los trabajadores de la Dirección General de Administración (ver anexo n. ° 1) y las referencias bibliográficas del tema investigado en el marco teórico se procedió a contrastar para afirmar la teoría o invalidar las teorías propuestas en esta investigación, como se puede observar en la sección de resultados y discusión, cumpliéndose lo programado y verificándose por medio de los anexos.

En forma amplia la metodología de evaluación de la información en el enfoque cualitativo, se da en tres etapas: análisis exploratorio, que es la primera etapa, que viene a ser el análisis del contexto con el establecimiento de un marco teórico previo; la descripción, que es la segunda etapa, donde se examina los diferentes segmentos de las diferentes categorías encontradas y así establecer patrones para agruparlos convenientemente y por último la interpretación, donde se debe integrar, relacionar y encontrar relaciones entre las categorías y así hacer las comparaciones. (Monje, 2011).

La triangulación es el método por excelencia que es usada en la investigación cualitativa y en particular, en el estudio de casos, para comprender y cruzar los datos obtenidos, en el sentido de comprobar lo que hemos observado y lo que estamos presentando poseen el mismo significado cuando lo ubicamos en otras circunstancias. La triangulación puede ser de fuentes, triangulación de investigador, triangulación de teoría, y triangulación metodológica. Según Monje (2011). La triangulación en esta investigación está dada en la comprobación hecha de las entrevistas.

### **3.9. Aspectos éticos**

El presente informe investigativo tuvo como fin ético lograr transparencia y probidad de los resultados durante el proceso del desarrollo de estudio, explicando la aplicación de los principios beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia.

Los resultados que se obtuvo del trabajo de investigación fueron desarrollados a partir de la recolección de información durante un día laborable de cada entrevistado.

Para el desarrollo del presente estudio, fue necesario la aprobación del jefe de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria La Molina y a su vez, el consentimiento de todo el personal administrativo quien nos brindó la información necesaria, haciéndoles de conocimiento que es confidencial y de carácter anónimo, por lo que la información es solo para fines académicos. Basado en el respeto a todos los participantes en el presente estudio de investigación, se le comunico que las entrevistas serán anónimas, para ello, antes hubo una previa aprobación de parte de los entrevistados.

## **IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN**

### **4.1 Resultado**

Después de haber elaborado el instrumento de investigación para este caso la guía de entrevista, haber seleccionado a los participantes para la presente investigación denominada entrevista, y posteriormente haber aplicado el instrumento a los participantes y habiendo obtenido información relevante la misma que se realizó mediante videos y posteriormente transcrita al pie de la letra como se observa en el anexo n° 2 y n° 3, se dio inicio al análisis de los datos obtenidos el mismo que sirvió en la presente investigación para formular las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

#### **Primera categoría: Gestión Administrativa**

Tomando en cuenta la pregunta ¿Considera usted que la gestión administrativa de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) hace un buen trabajo en beneficio de la misma universidad? se puede inferir que la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria La Molina cumple su trabajo en lograr sus metas en beneficio de la institución, además importante señalar que existe mucha burocracia, por lo que, demora en alcanzar las metas.

Chiavenato (2009) Señala que una de las principales actividades de la gestión administrativa justamente es la de lograr cumplir objetivos propuestos. Por otro lado, Bush (2019) indica que la burocracia se considera "oculto y pernicioso", pero es más frecuente en todo el mundo y puede verse como un enfoque casi universal para liderazgo. Sin embargo, sugiere la necesidad de sacudirse el control y centrarse en comprender los flujos en las organizaciones.

Tomando en cuenta la siguiente pregunta ¿Considera usted que la Dirección General de Administración cuenta con profesionales competentes para la dirección del área?, se puede inferir que Existen profesionales competentes, sin embargo, los puestos son por encargo y hay algunos profesionales que no cubren la demanda del puesto.



Abah (2017) Señala que el administrador implica más que solo cooperar o tener una buena intención para apoyar, pues el administrador debe conocer bien el manejo de las herramientas necesarias para lograr el objetivo común de la empresa. Por otro lado, Ponjuan (1998) indica que el administrador debe capacitarse en lo que respecta al funcionamiento de la organización, ya que cada organización es diferente y tiene una cultura de realizar las actividades de gestión de acuerdo a su realidad.

### **Primera subcategoría: Planificación**

Se tiene en cuenta la siguiente pregunta ¿Considera Usted que las funciones de cada trabajador de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras y específicas?, se puede inferir que la gran mayoría coinciden que las funciones que brinda la Institución son claras, sin embargo, muchos trabajadores ignoran esas funciones por falta de interés o falta de difusión de dichas funciones.

Duhalt (2007, citado en Viloría y Zapata, 2018, p. 140) menciona que las funciones de los trabajadores de una institución debe ser clara y ordenada para que se realice una mejor ejecución del trabajo. Por otro lado, Franklin (2000, citado en Sotelo, 2018, p. 98) indica que la comunicación de las funciones de cada empleado hace que cada persona tenga un mejor desempeño de sus tareas.

En esta misma subcategoría se tiene en cuenta la segunda pregunta ¿Considera Usted que el Plan Estratégico Institucional de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria La Molina se desarrolla según lo planteado?, se puede inferir que se desarrolla el plan estratégico, sin embargo, los trabajadores lo realizan sin tener en cuenta los tiempos de acciones, es por ello el retraso del cumplimiento de las metas.

George, Walker y Monster (2019) señalan que el plan estratégico ofrece un enfoque para la formulación de estrategias que incluye procedimientos, herramientas y prácticas orientadas a la formulación de estrategias, aunque debe tenerse en cuenta que existe una gran variación en la forma en que las organizaciones "hacen". Por otro lado, Chiavenato (2009) indica el cumplimiento de las metas y objetivos en el plazo establecido por el plan estratégico es la identificación o marca personal de la empresa.

## **Segunda subcategoría: Organización**

Se tiene en cuenta la siguiente pregunta ¿Considera usted que la estructura organizacional de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria La Molina cubre las necesidades que se demanda?, se puede inferir que la estructura de la Dirección General de Administración está bien, solo que en el momento de cubrir las demandas de los trabajadores no se logra cumplir ya que es insuficiente por varios motivos, uno de ello es el presupuestal.

Hernández (2001, citado en Aceves, Silvia y Melchor, 2014, p. 921) menciona que la organización es el procedimiento para repartir y poner orden en el trabajo, los recursos y la autoridad entre los individuos que son parte de una entidad, con el fin de que estos estén en la capacidad de lograr los objetivos planteados. También Garcés (2017) indica que la organización es una serie de procesos y procedimientos, reglas, planes y políticas que ayuda para suplir las necesidades de los trabajadores en sus labores.

En esta misma subcategoría se tiene en cuenta la segunda pregunta ¿Considera usted que las funciones de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria La Molina son claras y precisas?, se puede inferir que son claras y precisas, sin embargo, la mayoría de los trabajadores desconoce las funciones de la Dirección General de Administración.

León y Diaz (2019) señalan que la función de la alta dirección son el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracteriza el comportamiento de los directivos en todos los niveles de la organización. Por otro lado, Velázquez y Valiente (2019) indica que las funciones de la alta dirección comprenden el funcionamiento de los órganos técnicos, la organización, la dirección del trabajo metodológico y la atención de los trabajos de sus miembros.

## **Tercera subcategoría: Dirección**

Se tiene en cuenta la siguiente pregunta ¿Cómo considera usted el liderazgo directivo de los responsables de las unidades de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria La Molina?, se puede inferir que

no existe liderazgo, la Institución se dirige de una manera autoritativa, por lo que resulta a retrasos e incumplimientos de actividades del personal.

Hernández (2001, citado en Aceves, Silvia y Melchor, 2014, p. 921) menciona que la dirección son aquellas labores que realiza el administrador, desde el inicio hasta proseguir con las actividades que indican en la planificación y en la organización con el fin de poder dar cumplimiento al objetivo trazado. También Adibah, Siti, Sarawati, Nur y Fadillah (2019) mencionan que el liderazgo es un procedimiento por el cual un individuo impacta un conjunto de personas para lograr un objetivo compartido.

En esta misma subcategoría se tiene en cuenta la segunda pregunta ¿Cómo considera usted la toma de decisiones de los responsables de las unidades de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria La Molina?, se puede inferir que no son claras ni organizadas, ello se debe a que solo se dejan influenciar por sus superiores y eso trae una falta de comunicación entre las unidades provocando enfrentamiento en cada uno.

Abubakar, Elrehail, Alatailat, y Elçia (2019) señalan la toma de decisiones como el patrón de respuesta habitual y aprendido de una exposición individual cuando se aborda con un problema o situación. También Juma'h (2015) menciona que la toma de decisiones implica la disposición y precisión de información para conseguir una apropiada toma de decisiones en concordancia a la dificultad que sea presentado.

#### **Cuarta subcategoría: Control**

Se tiene en cuenta la siguiente pregunta: Según su criterio ¿el plan de control de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria La Molina es aplicable a la realidad del área donde usted se desempeña?, se puede inferir que es aplicable; sin embargo, la mayoría desconoce el plan de control, ya que no hay seguimiento ni evaluaciones constante.

Vivanco, (2017) menciona que el plan de control es la herramienta efectiva del Control Interno la cual es la guía práctica de políticas, estos ayudan a minimizar los errores operativos. Al mismo tiempo, Baquero (2013, citado en Vivanco, 2017,

p. 248) indica que un plan de control asegura a que las actividades propias de la institución tengan una eficacia operativa.

En esta misma subcategoría se tiene en cuenta la segunda pregunta ¿Cómo considera usted el control de las actividades planificadas dentro de la organización?, se puede inferir que es ineficiente el control. Se observa que solo algunas unidades cumplen en ello; sin embargo, existe deficiencia en el control general.

Anda (1998, citado en Taiwo, 2019, p. 170) afirma que el control verifica que las acciones y funciones que se ejecutan de acuerdo a la realidad, estén de acuerdo con las actividades que fueron planificadas. Asimismo, Ponjuan (1998, citado en Rodríguez y Del Pino, 2017, p. 5) menciona que el control es la función donde se asegura que los planes organizados se implementen de manera correcta y adecuada; ello incluye establecer estándares de desempeño, evaluar e informar sobre el desempeño laboral.

Ahora de lo expresado por los entrevistados, se aprecia respecto a la primera categoría que la gestión administrativa cuenta con toda la documentación necesaria para una organización; sin embargo, existe indiferencia o desconocimiento de las funciones operativas, plan estratégico y plan de control.

También señalan que los responsables de las unidades manejan un liderazgo autoritario, llevando así una gestión burocrática y toma de decisiones no claras. Ellos repercuten a la falta de control en algunas unidades.

En general lo señalado líneas arriba se aprecia en la saturación de sus respuestas en la que señalan los entrevistados (ver anexo n.º 2). Además, todo lo expresado se ve reforzado con la guía de entrevista llevado a cabo en la que se aprecia en el anexo n.º 1.

### **Segunda categoría: Identidad Organizacional**

Tomando en cuenta la pregunta: Para usted, ¿Qué entiende por identificación organizacional?, se puede inferir que todos mencionan que la identidad organizativa es el nivel de compromiso del trabajador a la organización.

Mesmer, *et al.* (2015), menciona que la identidad es un proceso continuo, en el que los individuos tienden a vincularse a una determinada sociedad elemento, en este caso sería la institución. Por otro lado, Pujol y Fourtel (2018) identifican que la identidad organizacional es un conocimiento colectivo de las características principales y distintivas de una organización.

Tomando en cuenta la segunda pregunta correspondiente a la identidad organizacional: ¿Cree usted que los trabajadores se identifican con la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria La Molina?, se puede inferir que no hay identificación de parte de los trabajadores a la institución, además es importante señalar que los trabajadores solo cumplen sus funciones, por lo que no sienten apego a la institución.

Mesmer, *et al.* (2015), menciona que cuando los empleados se identifican altamente con la organización, aceptan valores y normas, en beneficio de la organización. Por otro lado, Meza (2016) indica la identidad como la persona o colectividad que tiene conocimiento de sí mismo, de su individualidad y de su autenticidad, a través de ciertas características que lo identifican con cierto grupo.

### **Primera subcategoría de Identidad Organizacional: Relaciones Humanas**

Tomando en cuenta la pregunta ¿Crees que existe una colaboración espontánea y voluntaria entre tus compañeros, percibiendo un trabajo en equipo?, se puede inferir que algunos trabajadores tienen esa voluntad de colaborar en sus unidades, además importante señalar que en la gran mayoría de unidades no hay esa voluntad entre sus miembros; por lo que el trabajo en equipo es débil y ello acarrea a conflictos internos.

Dubin (2017) señala que las relaciones humanas son interacciones pautadas entre seres humanos que ocupan posiciones establecidas entre sí. Por otro lado, McEwan, Ruissen, Eys, Zumbo y Beauchamp (2017) indica que el trabajo en equipo se refiere a la gama de procesos de comportamiento interactivos e

interdependientes entre los miembros del equipo que convierten las entradas del equipo en resultados.

Tomando en cuenta la segunda pregunta de la misma subcategoría: ¿Crees que hay una comunicación fluida entre los trabajadores de la Dirección General de Administración?, se puede inferir que algunas unidades no tienen una buena comunicación efectiva, por lo que, provoca descoordinaciones y retraso en los trabajos, sin embargo, hay unidades que sí manejan una buena comunicación, la cual se ve reflejado en los resultados.

López, Vásquez y Valdez (2020) señala que la comunicación efectiva mejora el clima laboral. Es un modelo psicológico rápido y eficaz para lograr cambios en el capital humano. Un clima de escucha y una comunicación real conducen a la solución de problemas y con ello se mejora el clima organizacional. Por otro lado, Quaranta (2019) indica que la comunicación efectiva, entendida según fue definida en este trabajo, es un factor crítico y decisivo para la conformación y el buen funcionamiento de los equipos de trabajo y para las buenas relaciones.

### **Segunda subcategoría de Identidad Organizacional: Organización**

Tomando en cuenta la pregunta ¿Las capacitaciones programadas por la organización responden a los intereses de los trabajadores?, se puede inferir que Sí existen capacitaciones y sí responden a las funciones, sin embargo, solo este beneficio se da a nivel de los nombrados, contratados y no en terceros que son la mayoría.

Adeinat y Abdulfatah (2019), señala que la organización es un elemento clave en la gestión empleado para trabajar juntos, para adaptarse a las condiciones externas y el clima interno a través de la innovación y el conocimiento de procesos o productos de la gestión; ello contribuiría a la mejoría de la institución. Por otro lado, Carrero (2019) indica que la organización es la capacidad emocional que incluye dinámicas de reconciliación, dinámicas de experiencia, dinámicas de

identificación, dinámicas de juego, dinámicas de libertad de exhibición y dinámicas de estímulo.

Tomando en cuenta la segunda pregunta de la misma subcategoría: ¿Se ha logrado realizar intercambios de experiencias con otros trabajadores del mismo rubro?, se puede inferir que solo unas cuantas unidades hacen intercambio.

Organización Internacional del Trabajo (2015), señala que el intercambio de experiencias es el proceso mediante el cual dos o más partes, que tienen desafíos y contextos similares comparten experiencias, conocimientos, tecnologías, habilidades, metodologías, entre otros, y aprenden el uno del otro. Por otro lado, León y Díaz (2019) indican que la organización no puede ser hermética, ya que le afecta lo que ocurre en su entorno lo que recibe del exterior, lo asimila y lo devuelve.

### **Tercera subcategoría de Identidad Organizacional: Pertinencia**

Tomando en cuenta la pregunta ¿Sientes que formas parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria La Molina?, se puede inferir que todos saben que tienen que ir hacia una meta en el cumplimiento de su trabajo, sin embargo, se detecta que no tienen ese compromiso como suyo.

Ghosh (2016) señala la pertinencia como un vínculo psicológico entre el individuo y la organización mediante el cual el individuo siente un vínculo afectivo y cognitivo profundo y autodefinido con la organización como entidad social. Por otro lado, León y Díaz (2019) indica que la pertinencia desarrolla un sentido de pertenencia al grupo, refuerza los lazos y distingue a los miembros de aquellos que no lo son.

Tomando en cuenta la segunda pregunta de la subcategoría anterior: ¿Crees que al ser capacitado lograrías incrementar tus habilidades para el desarrollo de tus funciones? o solo pensarías en mejorar tu posición salarial?, se puede inferir que todos coinciden en que las capacitaciones mejoran sus habilidades en el trabajo, pero se detecta que solo piensan en sí y no en la mejora de la institución.

León y Díaz (2019) señala que la especialización de los trabajadores que realizan las diferentes tareas consigue disminuir el esfuerzo, aumentar la eficacia e incrementar la eficiencia de la organización. Por otro lado, León (2017) indica que las capacitaciones al personal generan cambios en la misma institución, es por ello que se debe dar importancia.

Ahora de lo expresado por los entrevistados, se aprecia respecto a la segunda categoría todos los trabajadores entienden bien lo que es la identidad organizacional; sin embargo, la falta de compromiso e identidad hace que entre ellos no haya ese deseo de colaboración, cada uno está cumpliendo sus funciones como autómatas, esta condición también genera una falta de comunicación entre los responsables de las unidades con sus trabajadores, como también entre unidades. Al mismo tiempo el trabajo en equipo es muy bajo, aunque se detecta que algunas unidades de forma particular tienen buenas relaciones entre sus miembros.

También señalan que la institución realiza capacitaciones, pero solo a los que están en planilla, ese aspecto hace que los demás no se identifiquen. Muchos piensan en capacitarse, pero no para mejorar la institución.

En general lo señalado líneas arriba se aprecia en la saturación de sus respuestas en la que señalan los entrevistados (ver anexo n.º 2). Además, todo lo expresado se ve reforzado con la guía de entrevista llevado a cabo en la que se aprecia en el anexo n.º 1.

## **4.2 Discusión**

De acuerdo al objetivo general analizar la gestión administrativa y su efecto en la identidad organizacional en los trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria La Molina, se observó que existe influencia entre los administradores hacia los trabajadores, ya que la actitud y la forma de dirigir de los responsables de las unidades de la Universidad Nacional Agraria La Molina, hace que los trabajadores actúen con



indiferencia y simplemente cumplir su trabajo sin ningún compromiso con la institución.

Un aspecto fundamental para desarrollar es tener en cuenta que como responsable de una unidad, la labor en la institución no solo es de cumplir las actividades, si bien es cierto hay que informar de nuestras actividades diarias, pero no es motivo de poner demasiada presión a los trabajadores sin antes buscar una solución pertinente a la situación que se haya presentado. Eso conlleva a que el responsable de la unidad está totalmente calificado para esa tarea.

Se verifican los resultados con los estudios de Rodríguez (2017) en su estudio en su objetivo general conocer cuál es la percepción de la identidad corporativa que tiene el público interno de la escuela de posgrado de una universidad del Perú, 2017, donde concluye que un grupo del público interno de la escuela de posgrado no tiene una identidad organizacional, ya que se sienten no valorados por la gestión administrativa de la escuela.

Respecto al objetivo específico 1, Identificar los factores que benefician o afectan la identidad organizacional en los trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM, 2019. Se logró identificar varios factores que afectan la identidad organizacional como la falta de comunicación efectiva, la burocracia para las actividades en beneficio de los trabajadores, la falta de capacitación de parte de la institución para los que no están en planilla, poco control y monitoreo, e intercambio de experiencia laborar entre las unidades.

Se verifican los resultados con los estudios de Luján (2018) en su trabajo de investigación sobre gestión de cambio organizacional, concluye que, si la gestión administrativa de una institución no utiliza buenas estrategias de comunicación con sus trabajadores, entonces adolecerá entre sus empleados de una identidad organizacional. Las amenazas constantes incapacitan la generación de compromisos de parte del trabajador hacia su institución.

En relación al objetivo específico 2, Analizar la percepción sobre gestión administrativa de los trabajadores administrativos de la Dirección General de administración de la UNALM, 2019, se logró analizar la percepción de los trabajadores y los resultados indican que los trabajadores reconocen la existencia

de materiales y manuales para el buen funcionamiento de la institución, sin embargo, el autoritarismo y la falta de coordinación entre las unidades hace que tengan un sentimiento individualista, ósea solo cumple su trabajo sin importar los demás.

Se corroboran los resultados con los estudios de Tsukamoto, Hirata y Funaki (2019) en su investigación de la identidad organizacional en las enfermeras, concluye que la influencia de la centralidad difundido por la enfermera jefe con buena estrategia de administración, logró desarrollar una perspectiva positiva entre las demás enfermeras sobre la gestión administrativa.

En cuanto al objetivo específico 3, Analizar la precepción sobre identidad organizacional de los trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM, 2019, Se observó que los trabajadores conocen teóricamente las definiciones de lo que es una identidad organizacional; sin embargo, reconocen que no se identifican con su institución y que solo cumplen su trabajo encomendado, también se observó falta de compromiso y un deficiente trabajo en equipo.

Se corroboran los resultados con el estudio de Teresi, *et al.* (2019), en su investigación sobre clima organizacional e identificación organizacional, concluye que la identificación organizacional y el compromiso representan los factores clave en la vida de una organización, por lo que, en términos prácticos, los administradores promuevan ese comportamiento pro organizacional.

## V. CONCLUSIONES

**Primera:** De acuerdo al objetivo general, analizar la gestión administrativa y su efecto en la identidad organizacional en los trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM-2019. Se concluye que la actitud de la gestión administrativa es influyente en el desarrollo de la identidad organizacional, si esta no aplica estrategias para una buena convivencia en la institución, entonces los trabajadores solo se limitarán en cumplir como autómatas su trabajo.

**Segunda:** En relación al objetivo específico 1, identificar los factores que benefician o afectan la identidad organizacional en los trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM-2019. En cuanto a los factores, se identificaron factores negativos con respecto a la identidad organizacional. La gestión administrativa ha cultivado una serie de acciones que ha apagado el sentimiento de pertinencia entre los trabajadores.

**Tercera:** Con respecto al objetivo específico 2, analizar la percepción sobre gestión administrativa de los trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM-2019. En cuanto a la percepción, se identificó que los trabajadores no tienen mucha confianza con los responsables de las unidades de la Dirección General de Administración, pues piensan que son autoritarios y algunos de ellos no están capacitados para ostentar el cargo.

**Cuarta:** Referente al objetivo específico 3, analizar la percepción sobre identidad organizacional de los trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM-2019. Se observó que la percepción de los trabajadores de la Dirección General de Administración con respecto a identidad organizacional es totalmente desinteresada, no se identifican con su centro de trabajo, no hay colaboración entre ellos y al parecer hay conflictos entre unidades.

## VI. RECOMENDACIONES

**Primera:** Se recomienda a los responsables de las distintas unidades que conforman la Dirección General de Administración de la UNALM a aplicar estrategias para una buena convivencia con los trabajadores de sus unidades y desarrollen una identidad organizacional.

**Segunda:** Se recomienda tomar en cuenta y priorizar las necesidades de los trabajadores que no están en planilla, para que así se sientan parte de la institución. Asimismo, impulsar capacitaciones sobre trabajo en equipo.

**Tercera:** Se recomienda a las autoridades de la Dirección General de Administración a realizar intercambios de experiencias entre unidades para que de esa manera sus trabajadores aprendan nuevas estrategias y la institución mejore en su acción de respuesta, al mismo tiempo darles la oportunidad a sus trabajadores a formar lazos de amistad en un ambiente de un buen clima laboral.

**Cuarta:** Se recomienda a los trabajadores de la Dirección General de Administración a que puedan desarrollar una comunicación eficaz, para que de ese modo las informaciones que pasa de una unidad a otra sean claras y no propicie el conflicto entre unidades y por ende entre los miembros de su propia unidad.

## REFERENCIAS

- Abah, E. (2017). Administrative and management theories, principles and practice (Tesis doctoral) Kampala International University, Uganda.
- Abubakar, A., Elrehail, H., Alatailat, M. y Elçia, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*. 4 (2), p. 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Aceves, T., Silvia, S. y Melchor, J. (2014) La calidad de los servicios de una empresa de autotransporte para satisfacer y motivar al cliente. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. 8(1), p. 920-935. Recuperado en: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1192/859>
- Adeinat, I. y Abdulfatah, F. (2019), Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49 (1), pp. 35-53. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2018-0041>
- Adibah, A., Siti, S., Sarawati, J., Nur, M. y Fadillah, I. (2019) Leadership competency. *Human Resource Management and Psychology Series 1. Penerbit UTHM, UTHM*, pp. 37-48. Recuperado en <http://eprints.uthm.edu.my/id/eprint/12020>
- Bayram, A. y Zeybek, E. (2016). Organizational Identification and Psychological Contract Relationship between Public Employees. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(3), p. 56-61. doi: 10.18178/ijtef.2016.7.3.499
- Bush, T. (2019). Distributed leadership and bureaucracy: Changing fashions in educational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 3–4. <https://doi.org/10.1177/1741143218806704>

- Carrero, Y. (2019). Identidad Corporativa y los Valores Organizacionales, desde un Liderazgo de Avanzada. *Revista Scientific*, 4(14), p. 347-366, <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.17.347-366>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3. ° ed.). México: Mc Graw Hill.
- Balcázar, P. (2013). Investigación cualitativa. Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <https://docenciaiep.files.wordpress.com/2016/05/investigacic3b3n-cualitativa.pdf>
- Bayram, A. y Zeybek, E. (2016). Organizational Identification and Psychological Contract Relationship between Public Employees. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(3), p. 56-61. doi: 10.18178/ijtef.2016.7.3.499
- Bush, T. (2019). Distributed leadership and bureaucracy: Changing fashions in educational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 3–4. <https://doi.org/10.1177/1741143218806704>
- Carrero, Y. (2019). Identidad Corporativa y los Valores Organizacionales, desde un Liderazgo de Avanzada. *Revista Scientific*, 4(14), p. 347-366, <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.17.347-366>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3° ed.). Mc Graw Hill: México.
- Cerdas, V., García, J., Torres, N. y Fallas, M. (2017). Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: Percepción del colectivo docente y la dirección. *Revista Ensayos Pedagógicos*. 12(2), p. 95-122. <http://dx.doi.org/10.15359/rep.12-2.5>
- Cormelissen, J., Haslam, A. y Wemer, M. (2016) *Bridging and integrating meta-theoretical perspectives on organizational identity: A social interactionist model of organizational identity formation and change*. En M. Pratt (Ed.) *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. (p. 201-215). Inglaterra: Oxford University Press.

- Dias, R. y Pagán, M. (2016). Comunicación y Nuevas Tecnologías: Crisis de Identidad Organizacional e Individual. *Razón y Palabra*, 20 (94), 1058-1079. [Fecha de consulta 7 de mayo de 2020]. ISSN: 1605-4806. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199547464060>
- Dubin, R. (2017). *The world of work: industrial society and human relations*. Routledge: New York
- Espinoza, T. (2019). *Identidad y desarrollo institucional de los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima.
- Garcés, O. (2017). *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales*. Editores EAFIT. Medellín.
- Georgallis, P. & Lee, B. (2019). Toward a theory of entry in moral markets: The role of social movements and organizational identity. *Strategic Organization*. 18, p. 50-74. DOI: 10.1177/1476127019827474.
- George, B., Walker, R. y Monster, J. (2019) Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*. 79 (6), pp. 810 – 819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Ghosh, S. (2016). Linking Perceived Organizational Support to Organizational Identification: Role of Organization Based Self-Esteem. *Contemporary Management Research*, 12(2). <https://doi.org/10.7903/cmr.15765>
- Gonzales, D. y Uribe, B. (2018). Proceso metodológico y construcción de un sistema categorial de una investigación sobre identidad organizacional. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-15. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1349>
- Gonzales, L. (2019). *Identidad organizacional y gestión de la calidad en socios de COOPALGSA Ltda., Saposoa, 2018* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6° ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.: México
- Hamzagić, E. (2018). The importance of the organizational identification in forming organizational perception. *International review*. 8(2), p.31-38. Recuperado en: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=858935>
- Hussain, S. (2018). *Moderating Role of Supervisor's Organizational Embodiment on Leader-Member Exchange and Employee's Attitudinal and Behavioral Outcomes Relationships through Organizational Identification: A Test of Moderated Mediation Model Using Social Identity Theory* (Tesis doctoral). Riphah International University, Islamabad
- Juma'h, A. (2015). *Introducción a la información contable, estimación y aplicación para la toma de decisiones*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo: España.
- Kopaneva, I., & Cheney, G. (2019). Organizational Identity Formation in Alternative Organizations: A Study of Three Benefit Corporations. *Management Communication Quarterly*, 33(4), 484–511. <https://doi.org/10.1177/0893318919858684>
- León, F. (2017). Transposición de saberes desde el análisis organizacional de las metáforas de Morgan: herramienta para romper paradigmas de la gerencia académica universitaria en Venezuela. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(3), p. 31-47. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/50/37>
- León, M. y Diaz, E. (2019). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración* (2. ° ed.). Paraninfo: España.
- LÓPEZ, Luis. 2013. "La hermenéutica y sus implicaciones en el proceso educativo". En: Revista Sophia: Colección de Filosofía de la Educación. N.º 15. Quito: Editorial Universitaria Abya-Yala.



- López, S., Vásquez, C., y Valdez, L. (2020). Estudio socioeducativo de caso mejora del clima laboral en guarderías mediante la comunicación efectiva al utilizar técnicas de programación neurolingüística. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.690>
- Luján, G. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV – Scientia*. 10(1), DOI: [dx.doi.org/10.18050/RevUcv-Scientia.v10n1a2](https://doi.org/10.18050/RevUcv-Scientia.v10n1a2)
- McEwan, D., Ruissen, G., Eys, M., Zumbo, B. y Beauchamp, M. (2017) The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions. *PLoS ONE*. 12(1), p. 1-23. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0169604>
- Mendoza, J. (2018). Epistemología de la administración: objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método. *Pensamiento y Gestión*. 45, p211-238. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.45.10103>
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M. y Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*. 4(4), p. 206-240. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.4.206-240>
- Mesmer, J., Asencio, R., Seely, P. y DeChurch, L. (2015). How Organizational Identity Affects Team: The Identity Instrumentality Hypothesis. *Journal of Management*.20(10), p. 1-21. DOI: 10.1177/0149206315614370
- Meza, J. (2016). *Comunicación estratégica: Diseño de la identidad corporativa. Identidad vs. Imagen*. México: Editorial Digital.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Colombia: Universidad Surcolombiana.

- Morgado, C., Aldana, J., y Isea, J. (2019). Gerencia transformacional desde el accionar docente directivo para el abordaje del Contexto Escolar. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 48-72. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.99>
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., and Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: a review and research agenda. *Bus. Ethic. Q.* 27, 475–512. doi: 10.1017/beq.2017.23
- Organización Internacional del Trabajo (2015), *Guía para el intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas con un enfoque de planificación efectivo y sostenible / Organización Internacional del Trabajo; Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil*. OIT: Asunción
- Pagliaro, S., Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. & Barreto, M. (2018). On the effects of ethical climate(s) on employees' behaviour: a social identity approach. *Front. Psychol.* 9:960. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00960
- Peterson, T. & Peterson, C. (2012). What Managerial Leadership Behaviors do Student Managerial Leaders Need? An Empirical Study of Student Organizational Members. *Journal of Leadership Education.* 11(1), p. 102-120. DOI: 10.12806/V11/I1/RF6.
- PUCP (2018). *Criterios Homologados de Investigación en Psicología (CHIP) Investigaciones Cualitativas*. Comisión de Investigación del Departamento de Psicología de la PUCP: Lima
- Pujol, L. y Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad, *Revista Iberoamericana de Educación Superior (ries), México, unam-iisue/Universia*, 9(26), pp. 64-86. DOI: 10.22201/iisue.20072872e.2018.26.297
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques.* 31 (1), p. 21-46. Recuperado en <http://200.45.249.224/index.php/revistaenfoques/article/view/863>

- Ramírez, A., Ramírez, R. y Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía* (enero-marzo 2017). Disponible en: <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española* (23. ° ed.). Madrid: Espasa Libros.
- Riffo, R. (2019). Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos. *Revista Scientific*, 4(Ed. Esp.), p. 153-172. Disponible en: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.9.153-172>
- Rodríguez, Y., y Del Pino, T. (2017). Routes for a strategic and articulated management of the information and the communication in organizational contexts. *Alcance*, 6(14), 3-31. Recuperado en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2411-99702017000300002&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702017000300002&lng=es&tlng=en).
- Rodríguez, K. (2017). *Percepción de la identidad corporativa desde el público interno de la escuela de posgrado de una Universidad del Perú, 2017* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima.
- Saenz, A. (2019). Articulación de servicios educativos -Redes educativas-. *Revista Ciencia UNEMI*, 12(30), p. 74-86. DOI: <http://dx.doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol12iss30.2019pp74-86p>
- Salirrosas, C. (2016). *Propuesta de un programa de relaciones públicas para fortalecer la identidad corporativa de los trabajadores de cosecha en la empresa Agroindustrial Camposol S.A. en el distrito de Chao- 2015* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- SERVIR. (2016). Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas. Lima. SERVIR. Resolución N° 141-2016. 38 p. Disponible en: <http://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res141-2016-SERVIRPE.pdf>
- Sotelo, J. (2018). La planeación de la auditoría en un sistema de gestión de calidad tomando como base la norma ISO 19011:2011. RIDE. *Revista*

- Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 97-129. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.329>
- Taiwo, O. (2019). Relevance of investment decisions to entrepreneurial sustainability. *The Business and Management Review*. 10(2), p. 168-176. Recuperado en: [https://cberuk.com/cdn/conference\\_proceedings/2019-07-12-18-16-12-PM.pdf](https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/2019-07-12-18-16-12-PM.pdf)
- Teresi, M., Pietroni, D., Barattucci, M., Giannella, V. y Pagliaro, S. (2019). Ethical Climate(s), Organizational Identification, and Employees' Behavior. *Front. Psychol.* 10:1356. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01356
- Tsukamoto N, Hirata A y Funaki Y. (2019). Organizational identity and the state of organizational identification in nursing organizations. *Nursing Open*. 6, pp. 1571–1579. <https://doi.org/10.1002/nop2.362>
- Varela, M. y Vives, T. (2016). Autenticidad y calidad en la investigación educativa cualitativa: multivocalidad. *Inv Ed Med*, 5(19):191-198. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/81935343.pdf>
- Velázquez, N., y Valiente, P. (2019). La gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Conrado*, 15(67), 97-104. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/>
- Viloria, A., y Zapata, V. (2018). Manual de normas y procedimientos contables para el área de cuentas por cobrar de la empresa "INVERSIONES M.C.H., C.A.". *Revista Enfoques*, 2(6), 138 - 148. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v2i6.36>
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Wei, T. y Clegg, J. (2018). Effect of Organizational Identity Change on Integration Approaches in Acquisitions: Role of Organizational Dominance. *British*

*Journal of Management*. 29(2), p. 337-355. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12226>

Zundel, M., Holt, R. y Popp, A. (2016) Using history in the creation of organizational identity, *Management & Organizational History*, 11:2, 211-235, DOI: 10.1080/17449359.2015.1124042

## **ANEXOS**

**Tabla 2**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**MATRIZ DE CATEGORIZACION**

**TITULO:** Percepciones sobre gestión administrativa e identidad organizacional de trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM-2019.

**AUTOR:** CLEMENTE CASTILLO JOSE ANTONIO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	PROBLEMAS	OBJETIVOS	SUPUESTOS CATEGORICOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	FUENTES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS		
<p>Los servidores de la Dirección General de Administración (DIGA) de la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM), en estos últimos años, han estado presentando dificultades al realizar sus actividades; ya que sus funciones lo realizan de una manera automatizada; la cual, repercute a que sus actividades no tengan el resultado esperado, realizan sus funciones sin ser analizados correctamente, no generan ningún aporte nuevo o propuesta de mejora y como resultado se obtiene una demora en el flujo de circulación documentaria . Todo ello genera una disconformidad por parte de los proveedores y clientes internos y externos por su falta de atención oportuna.</p>	<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVOS GENERAL:</b>	<p>La inadecuada gestión administrativa afecta la identidad organizacional en los trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM-2019.</p>	<p><b>Categoría 1 Gestión Administrativa</b> Es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una institución, a fin de lograr un objetivo propuesto. (Chiavenato, 2003)</p>	Planeación	PERSONAL ADMINISTRATIVOS	<b>ENTREVISTA</b>	<b>GUIA DE ENTREVISTA</b>		
	<p>¿Qué afecta la identidad organizacional de trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM-2019</p>	Analizar la gestión administrativa y su efecto en la identidad organizacional de trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM-2019			<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p>	Organización		PERSONAL ADMINISTRATIVOS	1,2,5,6 7, 8	
		<b>OE 1</b>				Analizar la percepción sobre gestión administrativa de trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM-2019.		Dirección	PERSONAL ADMINISTRATIVOS	9, 10
		<b>OE 2</b>				Identificar los factores que benefician o afectan la identidad organizacional de trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM-2019.		Control		11, 12
		<b>OE 3</b>				Analizar la percepción sobre identidad organizacional de trabajadores administrativos de la		Relaciones Humanas	PERSONAL ADMINISTRATIVOS	3, 4, 13, 14
			<p><b>Categoría 2 Identidad Organizacional</b> Mesmer, Asencio, Seely y DeChurch (2015), es un proceso en el cual los valores de la organización están siendo aceptados y practicados por sus empleados, identificándose con la organización, desarrollando las relaciones humanas, organización y pertenencia.</p>	Organización		15, 16				
				Pertenencia		17, 18				



	Dirección General de Administración de la UNALM-2019.					
--	--	--	--	--	--	--

## Anexo 1

### GUÍA DE ENTREVISTA

**Título de la tesis:** “Percepciones sobre gestión administrativa e identidad organizacional de trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM-2019”

**Sexo** : .....

**Profesión** : .....

**Grado Académico** : .....

**INDICACIONES:** El presente instrumento forma parte de una investigación cualitativa, se le ruega de contestar de forma objetiva. Recuerde que en el documento no existe respuestas correctas e incorrectas, su opinión es lo que nos interesa.

#### **CATEGORÍA:**

##### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

1. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM) hace un buen trabajo en beneficio de la misma universidad? Explique su respuesta.

Respuesta:

.....

2. ¿Considera usted que la Dirección General de Administración cuenta con profesionales competentes para la dirección del área? Explique su respuesta.

Respuesta:

.....

#### **CATEGORÍA 2:**

##### **IDENTIDAD ORGANIZACIONAL**

3. Para usted, ¿Qué entiende por identidad organizacional?

Respuesta: .....

4. ¿Cree usted que los trabajadores se identifican con la Dirección General de Administración de la UNALM? Explique su respuesta.

Respuesta:

.....

**SUBCATEGORÍA:**

**PLANEACIÓN**

5. ¿Considera Usted que las funciones de cada trabajador de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras y específicas? Explique su respuesta

Respuesta:

.....

6. ¿Considera Usted que el Plan Estratégico Institucional de la Dirección General de Administración de la UNALM se desarrolla según lo planteado? Explique su respuesta.

Respuesta:

.....

**SUBCATEGORÍA:**

**ORGANIZACIÓN**

7. ¿Considera Usted que la estructura organizacional de la Dirección General de Administración de la UNALM cubre las necesidades que se demandan? Explique su respuesta.

Respuesta:

.....

8. ¿Considera usted que las funciones de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras y precisas? Explique su respuesta

Respuesta:

.....

**SUBCATEGORÍA:**

**DIRECCIÓN**

9. ¿Cómo considera Usted el liderazgo de los responsables de las unidades de la Dirección General de Administración de la UNALM? Explique su respuesta

Respuesta:

.....

10. ¿Cómo considera Usted la toma de decisiones de los responsables de las unidades de la Dirección General de Administración de la UNALM? Explique su respuesta.

Respuesta:

.....

**SUBCATEGORÍA:**

**CONTROL**

11. Según su criterio, ¿el plan de control de la Dirección General de Administración de la UNALM, es aplicable a la realidad del área donde usted se desempeña? Explique su respuesta

Respuesta:

.....

12. ¿Cómo considera Usted el control de las actividades planificadas dentro de la organización? Explique su respuesta

Respuesta:

.....

**SUBCATEGORÍA:**

**RELACIONES HUMANAS**

13. ¿Crees que existe una colaboración espontánea y voluntaria entre tus compañeros, percibiendo un trabajo en equipo? Explique su respuesta.

Respuesta:

.....

14. ¿Crees que hay una comunicación efectiva entre los trabajadores de la Dirección General de Administración? Explique su respuesta.

Respuesta:

.....

**SUBCATEGORÍA:**

**ORGANIZACIÓN**

15. ¿Las capacitaciones programadas por la organización responde a los intereses de los trabajadores? Explique su respuesta.

Respuesta:

.....

16. ¿Se ha logrado realizar intercambios de experiencias con otros trabajadores del mismo rubro? Explique su respuesta.

Respuesta:

.....

**SUBCATEGORÍA:**

**PERTENENCIA**

17. ¿Sientes que formas parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común en la Dirección General de Administración de la UNALM? Explique su respuesta.

Respuesta:

.....

18. ¿Crees que al ser capacitado lograrías incrementar tus habilidades para el desarrollo de tus funciones? o solo pensarías en mejorar tu posición salarial? Explique su respuesta.

Respuesta:

.....

## **ANEXO 2**

### **Transcripción y Codificación**

Proceso de Codificación - Entrevista P1

Preguntas genéricas	Respuestas	Frases codificadas	Categorías, subcategorías	Cód.
1. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM) hace un buen trabajo en beneficio de la misma universidad?	Considero que <b>sí hace un buen trabajo</b> , ya que <b>cumple con lo programado</b> y <b>hace conocer todos los lineamientos para cumplir objetivos trazados</b> .	<b>sí hace un buen trabajo</b>  <b>cumple con lo programado</b>  hace conocer todos los lineamientos para cumplir objetivos trazados		1 2 3
2. ¿Considera usted que la Dirección General de Administración cuenta con profesionales competentes para la dirección del área?	Como en toda institución pública, los puestos son cubiertos por profesionales competentes, <b>siempre encontramos algunos que no deberían cubrir áreas o puestos</b> .	<b>siempre encontramos algunos que no deberían cubrir áreas o puestos</b>		4
3. ¿Considera Usted que las funciones de cada trabajador de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras y específicas? Explique su respuesta	<b>Las funciones que brinda la Institución son claras y específicas, lo malo es que los trabajadores toman poco interés en leerlos</b> , solo se dejan llevar por las indicaciones del jefe inmediato.	<b>Las funciones que brinda la Institución son claras y específicas</b>  <b>lo malo es que los trabajadores toman poco interés en leerlos</b>		5 6
4. ¿Considera Usted que el Plan Estratégico Institucional de la Dirección General de Administración de la UNALM se desarrolla según lo planteado?	<b>Sí, porque su desarrollo se da mediante el cumplimiento de la misión, los indicadores, los objetivos, las metas anuales</b> , entre otros. Para esa manera cumplir con los logros de objetivos trazados.	<b>Sí, porque su desarrollo se da mediante el cumplimiento de la misión, los indicadores, los objetivos, las metas anuales</b>		7
5. ¿Considera Usted que la estructura organizacional de la Dirección General de Administración de la UNALM <b> cubre</b> las necesidades que se demanda?	<b>No se llega a cubrir por factores económicos</b> , ya que las demandas de los trabajadores son mayores y <b>están ya presupuestados</b> .	<b>No se llega a cubrir por factores económicos</b>  <b>están ya presupuestados</b>		8 9
6. ¿Considera usted que las funciones de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras?	Las funciones están establecidas y se puede apreciar que <b>son claras y precisas</b> , más bien preocupante es la situación de que <b>el personal no lee las normas y eso genera desconocimiento</b> .	<b>son claras y precisas</b> ,  <b>el personal no lee las normas y eso genera desconocimiento</b>		10 11

7.	¿Cómo considera Usted el liderazgo directivo de los responsables de los departamentos de la Dirección General de Administración de la UNALM	Regular, ya que <b>no se ve un liderazgo en los responsables</b> , más bien percibo que los responsables <b>son expertos en dirigir</b> .	<b>no se ve un liderazgo en los responsables</b>  <b>son expertos en dirigir</b>		12 13
8.	¿Cómo considera Usted la toma de decisiones de los responsables de los departamentos de la Dirección General de Administración de la UNALM?	<b>Oportuno en el momento adecuado</b> , ya que dichas <b>decisiones generan resultados positivos</b> en fin de la Institución para llegar así lograr los objetivos.	<b>Oportuno en el momento adecuado</b>  <b>decisiones generan resultados positivos</b>		14 15
9.	Según su criterio, el plan de control de la Dirección General de Administración de la UNALM, ¿es aplicable a la realidad del área donde usted labora?	Sí, ya que siempre <b>busca la mejoría de la calidad durante el proceso de las actividades</b> .	<b>busca la mejoría de la calidad durante el proceso de las actividades</b>		16
10.	¿Cómo considera Usted el control y monitoreo de las actividades planificadas dentro de la organización?	Lo considero <b>bueno</b> , ya que <b>son nuestros jefes quienes perciben nuestro avance mensualmente</b> y esto asumo que son requeridos por la jefatura.	<b>bueno</b> , ya que <b>son nuestros jefes quienes percibe nuestro avance mensualmente</b>		17
11.	Para usted, ¿Qué entiende por identificación organizacional?	<b>Es sentirse comprometido con la institución</b> , va más allá de lo que podemos percibir y pensar de una institución, a cuál uno pertenece y pueda <b>dar lo mejor de él en beneficio de la Institución</b> .	<b>Es sentirse comprometido con la institución</b>  <b>dar lo mejor de él en beneficio de la Institución</b>		18 19
12.	¿Cree usted que los trabajadores se identifican con la Dirección General de Administración de la UNALM?	Desde mi punto de vista puedo percibir que <b>la mayoría de trabajadores no se identifica</b> con su institución, <b>solo realizan sus tareas y no busca mejorar</b> .	<b>la mayoría de trabajadores no se identifica</b>  <b>solo realizan sus tareas y no busca mejorar</b>		20 21
13.	¿Crees que existe una colaboración espontánea y voluntaria entre tus compañeros, percibiendo un trabajo en equipo?	<b>No se puede apreciar una colaboración voluntaria</b> y eso genera que <b>el trabajo en equipo es débil</b> .	<b>No se puede apreciar una colaboración voluntaria</b>  <b>el trabajo en equipo es débil</b> .		22 23
14.	¿Crees que hay una comunicación fluida entre los trabajadores de la Dirección General de Administración?	La comunicación efectiva entre los trabajadores <b>se da de una manera parcial</b> .	<b>se da de una manera parcial</b>		24
15.	¿Las capacitaciones programadas por la organización responden a los intereses de los trabajadores?	Sí, <b>porque hay capacitaciones que está ligado a las funciones que realizamos</b> dentro de nuestra Institución.	<b>porque hay capacitaciones que está ligado a las funciones que realizamos</b>		25
16.	¿Se ha logrado realizar intercambios de experiencias con otros trabajadores del mismo rubro?	Bueno <b>no se llega a practicar dicha actividad</b> en nuestra institución	<b>no se llega a practicar dicha actividad</b>		26
17.	¿Sientes que formas parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común en la Dirección General de Administración de la UNALM?	Sí, porque las metas están establecidas y <b>debo de encaminar en conjunto con ella para el bienestar de la institución</b> .	<b>debo de encaminar en conjunto con ella para el bienestar de la institución</b>		27



18. ¿Crees que al ser capacitado lograrías incrementar tus habilidades para el desarrollo de tus funciones? o solo pensarías en mejorar tu posición salarial?	De una manera u otra forma, <b>al ser capacitado sí lograría incrementar mis habilidades</b> y <b>mis funciones mejorarían en beneficio de mi institución.</b>	<b>al ser capacitado sí lograría incrementar mis habilidades</b>		28
		<b>mis funciones mejorarían en beneficio de mi institución</b>		29

## Proceso de Codificación - Entrevista P2

Preguntas genéricas	Respuestas	Frases codificadas	Categorías, subcategorías	Cód.
1. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM) hace un buen trabajo en beneficio de la misma universidad?	Considero que la gestión administrativa, <b>hace un trabajo en función al cumplimiento de metas y objetivos de cada unidad.</b>	<b>hace un trabajo en función al cumplimiento de metas y objetivos de cada unidad</b>		30
2. ¿Considera usted que la Dirección General de Administración cuenta con profesionales competentes para la dirección del área?	En algunos casos <b>sí hay profesionales competentes</b> , sin embargo, <b>en algunos casos son designados por encargo sin previo concurso</b> y no se puede medir sus competencias.	<b>sí hay profesionales competentes</b>		31
		<b>en algunos casos son designados por encargo sin previo concurso</b>		32
3. ¿Considera Usted que las funciones de cada trabajador de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras y específicas? Explique su respuesta	Cuando entramos a laborar por primera vez, <b>no recibimos un manual de funciones</b> y <b>realizamos las funciones encomendadas por el jefe directo</b> , es quien nos da las indicaciones.	<b>no recibimos un manual de funciones</b>		33
		<b>realizamos las funciones encomendadas por el jefe directo</b> , es quien nos da las indicaciones		34
4. ¿Considera Usted que el Plan Estratégico Institucional de la Dirección General de Administración de la UNALM se desarrolla según lo planteado?	No al 100%, pues <b>realizamos las funciones encomendadas</b> y <b>no tenemos como base al plan estratégico.</b>	<b>realizamos las funciones encomendadas</b>		35
		<b>no tenemos como base al plan estratégico</b>		36
5. ¿Considera Usted que la estructura organizacional de la Dirección General de Administración de la UNALM cubre las necesidades que se demanda?	No, pues entiendo que <b>al ser entidad pública se sujeta a presupuesto muy limitado</b> y no satisface las demandas del trabajador	<b>al ser entidad pública se sujeta a presupuesto muy</b>		37
6. ¿Considera usted que las funciones de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras?	No, pues <b>no se difunden a todo el personal.</b>	<b>no se difunden a todo el personal.</b>		38

7. ¿Cómo considera Usted el liderazgo directivo de los responsables de los departamentos de la Dirección General de Administración de la UNALM	Considero que <b>no ejercen como líderes, sino como jefes</b> , no veo que haya líderes dentro de la institución.	<b>no ejercen como líderes</b>		39
		<b>sino como jefes</b>		40
8. ¿Cómo considera Usted la toma de decisiones de los responsables de los departamentos de la Dirección General de Administración de la UNALM?	La toma de decisiones de los <b>responsables es en base a sus superiores.</b>	<b>responsables es en base a sus superiores</b>		41
9. Según su criterio, el plan de control de la Dirección General de Administración de la UNALM, ¿es aplicable a la realidad del área donde usted labora?	<b>No conozco muy bien el plan de control</b>	<b>No conozco muy bien el plan de control</b>		42
10. ¿Cómo considera Usted el control y monitoreo de las actividades planificadas dentro de la organización?	<b>Los controles se llevan a cabo por los jefes inmediatos y pasan por varias revisiones</b> pues contamos con información sensible.	<b>Los controles se llevan a cabo por los jefes inmediatos</b>		43
		<b>pasan por varias revisiones</b>		44
11. Para usted, ¿Qué entiende por identificación organizacional?	Es el <b>nivel de identificación que tienen los colaboradores con la organización en cuanto al nivel de sus labores y cumplimiento de objetivos</b> , para el buen funcionamiento de la organización.	<b>nivel de identificación que tienen los colaboradores con la organización</b>		45
		<b>en cuanto al nivel de sus labores y cumplimiento de objetivos</b>		46
12. ¿Cree usted que los trabajadores se identifican con la Dirección General de Administración de la UNALM?	Creo que la gran mayoría, <b>solo cumple con sus funciones sin buscar la mejora continua de la organización</b>	<b>solo cumple con sus funciones</b>		47
		<b>sin buscar la mejora continua de la organización</b>		48
13. ¿Crees que existe una colaboración espontánea y voluntaria entre tus compañeros, percibiendo un trabajo en equipo?	<b>No hay colaboración espontánea pero sí voluntad para apoyarnos en equipo.</b>	<b>No hay colaboración espontánea</b>		49
		<b>sí voluntad para apoyarnos en equipo</b>		50
14. ¿Crees que hay una comunicación fluida entre los trabajadores de la Dirección General de Administración?	<b>No hay comunicación efectiva, pues en algunos casos no es clara la transmisión de lo que se requiere.</b>	<b>No hay comunicación efectiva,</b>		51
		<b>en algunos casos no es clara la transmisión de lo que se requiere</b>		52
15. ¿Las capacitaciones programadas por la organización responden a los intereses de los trabajadores?	<b>No he tenido capacitaciones</b> durante mi permanencia en la institución.	<b>No he tenido capacitaciones</b>		53
16. ¿Se ha logrado realizar intercambios de experiencias con otros trabajadores del mismo rubro?	<b>No se ha realizado intercambio de experiencias.</b>	<b>No se ha realizado intercambio de experiencias</b>		54

17. ¿Sientes que formas parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común en la Dirección General de Administración de la UNALM?	Considero que <b>sí, pues la Institución tiene metas y objetivos</b> y <b>mi labor coadyuva al cumplimiento del mismo.</b>	<b>sí, pues la Institución tiene metas y objetivos</b>  <b>mi labor coadyuva al cumplimiento del mismo</b>		55  56
18. ¿Crees que al ser capacitado lograrías incrementar tus habilidades para el desarrollo de tus funciones? o solo pensarías en mejorar tu posición salarial?	Considero que <b>deben capacitar a los trabajadores para transmitir los conocimientos al buen funcionamiento de labores.</b>	<b>deben capacitar a los trabajadores para transmitir los conocimientos al buen funcionamiento de labores</b>		57

## Proceso de Codificación - Entrevista P3

Preguntas genéricas	Respuestas	Frases codificadas	Categorías, subcategorías	Cód.
1. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM) hace un buen trabajo en beneficio de la misma universidad?	Considero que la DIGA <b>hace un buen trabajo</b> , con respecto a la gestión administrativa, ya que las diversas <b>directivas se enfrascan en lograr los objetivos</b> de la UNALM, para que <b>cada unidad pueda tener y alcanzar las metas de una manera colaboradora</b> de todos los trabajadores.	<b>hace un buen trabajo</b>		58
		<b>directivas se enfrascan en lograr los objetivos</b>		59
		<b>cada unidad pueda tener y alcanzar las metas de una manera colaboradora</b>		60
2. ¿Considera usted que la Dirección General de Administración cuenta con profesionales competentes para la dirección del área?	Considero que los profesionales de la dirección <b>son competentes</b> , ya que <b>refleja en el resultado de los objetivos</b> que tiene la DIGA y también en las Unidades operativas al mando.	<b>son competentes</b>		61
		<b>refleja en el resultado de los objetivos</b>		62
3. ¿Considera Usted que las funciones de cada trabajador de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras y específicas? Explique su respuesta	Considero que <b>sí son claras y específicas</b> , pero también considero que debería de haber comunicación para verificar los avances de cada unidad y saber que se está implementando de una manera correcta, es <b>decir hacer seguimiento, monitoreo</b>	<b>sí son claras y específicas</b>		63
		<b>decir hacer seguimiento, monitoreo</b>		64
4. ¿Considera Usted que el Plan Estratégico Institucional de la Dirección General de Administración de la UNALM se desarrolla según lo planteado?	Considero <b>que se debería de realizarse charlas y/o reuniones para enfocarse en el PEI</b> , para que cada trabajador no pierda el cumplimiento de los objetivos y metas por alcanzar descritos en el PEI.	<b>que se debería de realizarse charlas y/o reuniones para enfocarse en el PEI</b>		65

5.	¿Considera Usted que la estructura organizacional de la Dirección General de Administración de la UNALM cubre las necesidades que se demanda?	Considero que <b>sí cubre las necesidades de los trabajadores ya que las soluciones que se plantean son inmediatas.</b>	<b>sí cubre las necesidades de los trabajadores ya que las soluciones que se plantean son inmediatas.</b>		66
6.	¿Considera usted que las funciones de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras?	Sí, <b>son claras y precisas</b> , pero pienso que <b>se debería realizar un monitoreo constante</b> para poder verificar el cumplimiento de estas funciones, así como también el talón de Aquiles que la entidad puede tener y <b>en base a ello, mejorar en dicho punto.</b>	<b>son claras y precisas</b>		67
			<b>se debería realizar un monitoreo constante</b>		68
			<b>en base a ello, mejorar en dicho punto</b>		69
7.	¿Cómo considera Usted el liderazgo directivo de los responsables de los departamentos de la Dirección General de Administración de la UNALM	Considero que parte del liderazgo es la comunicación que deben de tener frente a los jefes de cada unidad, y en ese sentido, creo yo que <b>está fallando</b> , por eso <b>a veces hay retrasos en las funciones y/o cumplimientos de estas.</b>	<b>está fallando</b>		70
			<b>a veces hay retrasos en las funciones y/o cumplimientos de estas</b>		71
8.	¿Cómo considera Usted la toma de decisiones de los responsables de los departamentos de la Dirección General de Administración de la UNALM?	Considero <b>que debería ser más coherente y organizado al momento de transmitir a las unidades operativas los objetivos</b> de cada reunión, <b>para evitar confrontaciones entre las funciones de cada área.</b>	<b>que debería ser más coherente y organizado al momento de transmitir a las unidades operativas los objetivos</b>		72
			<b>para evitar confrontaciones entre las funciones de cada área.</b>		73
9.	Según su criterio, el plan de control de la Dirección General de Administración de la UNALM, ¿es aplicable a la realidad del área donde usted labora?	<b>Es aplicable, pero debería de haber un seguimiento de la DIGA,</b> para que puedan constatar que se está llevando a cabo.	<b>Es aplicable</b>		74
			<b>pero debería de haber un seguimiento</b>		75
10.	¿Cómo considera Usted el control y monitoreo de las actividades planificadas dentro de la organización?	En general, lo considero <b>ineficiente por la falta de control de las actividades que tiene cada área</b> pues en <b>algunas áreas se cumplen y en otras no.</b>	<b>ineficiente por la falta de control de las actividades que tiene cada área</b>		76
11.	Para usted, ¿Qué entiende por identificación organizacional?	Es el <b>conjunto de percepciones, valores, creencias y actitudes que tienen los trabajadores dentro de la empresa</b> y eso con lleva al <b>nivel de compromiso para poder cumplir los objetivos de la institución.</b>	<b>conjunto de percepciones, valores, creencias y actitudes que tienen los trabajadores dentro de la empresa</b>		77
			<b>nivel de compromiso para poder cumplir los objetivos de la institución.</b>		78
12.	¿Cree usted que los trabajadores se identifican con la Dirección General de Administración de la UNALM?	Considero que <b>en algunas unidades operativas falta ese compromiso</b> para cumplir con los objetivos que la DIGA propone.	<b>en algunas unidades operativas falta ese compromiso</b>		79

13. ¿Crees que existe una colaboración espontánea y voluntaria entre tus compañeros, percibiendo un trabajo en equipo?	Sí existe compromiso de colaborar y apoyarnos para el cumplimiento de las metas diarias, ya que hay coordinación entre nosotros.	Sí existe compromiso de colaborar y apoyarnos para el cumplimiento de las metas diarias  hay coordinación entre nosotros.		80 81
14. ¿Crees que hay una comunicación fluida entre los trabajadores de la Dirección General de Administración?	Debería mejorar esa comunicación ya que a veces la información no llega completamente limpia, y eso hace retrasar el trabajo diario.	la información no llega completamente limpia  eso hace retrasar el trabajo diario.		82 83
15. ¿Las capacitaciones programadas por la organización responden a los intereses de los trabajadores?	Sí, ya que las capacitaciones van acorde al trabajo desempeñado en cada área, como lo son en sistemas como el SIAT, SIGA.	que las capacitaciones van acorde al trabajo desempeñado en cada área		84
16. ¿Se ha logrado realizar intercambios de experiencias con otros trabajadores del mismo rubro?	Sí, tenemos esa interacción entre los trabajadores de dicha entidad, ya que somos de diferentes Unidades operativas y mantenemos un feedback del funcionamiento de cada área.	tenemos esa interacción entre los trabajadores de dicha entidad, ya que somos de diferentes Unidades operativas  mantenemos un feedback del funcionamiento de cada área.		85 86
17. ¿Sientes que formas parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común en la Dirección General de Administración de la UNALM?	En mi área siento ese trabajo en común, pero en general y en mi experiencia al momento de realizar coordinaciones con otras áreas tienen otros enfoques muy diferentes al transmitido por la DIGA y ese retrasa el trabajo diario.	En mi área siento ese trabajo en común  al momento de realizar coordinaciones con otras áreas tienen otros enfoques muy diferentes al transmitido  ese retrasa el trabajo diario		87 88 89
18. ¿Crees que al ser capacitado lograrías incrementar tus habilidades para el desarrollo de tus funciones? o solo pensarías en mejorar tu posición salarial?	Efectivamente, la capacitación es importante para desarrollar e incrementar conocimientos para un correcto funcionamiento de mis labores y evidentemente, la posición salarial depende de lo que aportas a la unidad, por lo que, creo que son dos cosas que van en conjunto y son importantes, porque en ambos elevan ese compromiso con a la UNALM.	la capacitación es importante para desarrollar e incrementar conocimientos para un correcto funcionamiento de mis labores y evidentemente, la posición salarial  ambos elevan ese compromiso con a la UNALM		90 91

Proceso de Codificación - Entrevista P4

Preguntas genéricas	Respuestas	Frases codificadas	Categorías, subcategorías	Cód.
1. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM) hace un buen trabajo en beneficio de la misma universidad?	Sí, pero <b>el sistema burocrático que maneja la UNALM hace que demore ese beneficio.</b>	<b>el sistema burocrático que maneja la UNALM hace que demore ese beneficio</b>		92
2. ¿Considera usted que la Dirección General de Administración cuenta con profesionales competentes para la dirección del área?	Sí, pero <b>falta más capacitación para el tipo de gestión que maneja la UALM.</b>	<b>falta más capacitación para el tipo de gestión que maneja</b>		93
3. ¿Considera Usted que las funciones de cada trabajador de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras y específicas? Explique su respuesta	No. <b>En lo teórico todos saben cuáles son sus funciones, pero en la práctica suele haber cambios.</b>	<b>En lo teórico todos saben cuáles son sus funciones</b>		94
		<b>en la práctica suele haber cambios.</b>		95
4. ¿Considera Usted que el Plan Estratégico Institucional de la Dirección General de Administración de la UNALM se desarrolla según lo planteado?	Sí, <b>a pesar de que se ven cambios se trata de llegar al objetivo.</b>	<b>a pesar de que se ven cambios se trata de llegar al objetivo</b>		96
5. ¿Considera Usted que la estructura organizacional de la Dirección General de Administración de la UNALM cubre las necesidades que se demanda?	Sí <b>Porque la Dirección general está dividida por unidades, eso permite llevar a cabo labores determinadas.</b>	<b>Porque la Dirección general está dividida por unidades</b>		97
		<b>eso permite llevar a cabo labores determinadas</b>		98
6. ¿Considera usted que las funciones de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras?	Si, <b>cada unidad de la dirección general tiene sus propios objetivos claros y precisos.</b>	<b>cada unidad de la dirección general tiene sus propios objetivos claros y precisos</b>		99
7. ¿Cómo considera Usted el liderazgo directivo de los responsables de los departamentos de la Dirección General de Administración de la UNALM	<b>Lo considero un liderazgo autocrático, porque muchas veces los jefes demuestran su poder sin que nadie pueda mostrar disconformidad.</b>	<b>Lo considero un liderazgo autocrático</b>		100
8. ¿Cómo considera Usted la toma de decisiones de los responsables de los departamentos de la Dirección General de Administración de la UNALM?	Que <b>son muchas veces tomadas sin conocimiento del objetivo.</b>	<b>son muchas veces tomadas sin conocimiento del objetivo</b>		101
9. Según su criterio, el plan de control de la Dirección General de Administración de la UNALM, ¿es aplicable a la realidad del área donde usted labora?	No, porque <b>el sistema de información no es actualizado cuando lo requiere y los trabajos no son evaluados según su unidad; tampoco capacitados cuando se requiere.</b>	<b>el sistema de información no es actualizado cuando lo requiere</b>		102
		<b>los trabajos no son evaluados según su unidad</b>		103

		tampoco capacitados cuando se requiere		104
10. ¿Cómo considera Usted el control y monitoreo de las actividades planificadas dentro de la organización?	Todavía es ineficiente.	Todavía es ineficiente		105
11. Para usted, ¿Qué entiende por identificación organizacional?	Conocimiento de la estructura, valores y costumbres de la empresa o institución donde se labora.	Conocimiento de la estructura, valores y costumbres de la empresa		106
12. ¿Cree usted que los trabajadores se identifican con la Dirección General de Administración de la UNALM?	No, Solo en algunas cosas conocen el objetivo de la gestión de la UNALM y otros casos solo van a ocupar un escritorio.	Solo en algunas cosas conocen el objetivo de la gestión de la UNALM		107
		otros casos solo van a ocupar un escritorio		108
13. ¿Crees que existe una colaboración espontánea y voluntaria entre tus compañeros, percibiendo un trabajo en equipo?	Entre compañeros de mi unidad si se percibe la colaboración; entre las otras unidades dentro de la dirección suelen haber conflictos.	Entre compañeros de mi unidad si se percibe la colaboración		109
		otras unidades dentro de la dirección suelen haber conflictos		110
14. ¿Crees que hay una comunicación fluida entre los trabajadores de la Dirección General de Administración?	Entre compañeros de mi unidad se transmite el mensaje de forma efectivo, pero entre las otras unidades suele haber interpretaciones equivocadas.	Entre compañeros de mi unidad se transmite el mensaje de forma efectivo		111
		entre las otras unidades suele haber interpretaciones equivocadas		112
15. ¿Las capacitaciones programadas por la organización responden a los intereses de los trabajadores?	Sí, para los trabajadores de planilla, aunque debería ser frecuente la capacitación. Pero para los trabajadores por terceros no existe.	para los trabajadores de planilla		113
		trabajadores por terceros no existe		114
16. ¿Se ha logrado realizar intercambios de experiencias con otros trabajadores del mismo rubro?	Entre los trabajadores de mi unidad si se logra los intercambios de experiencias. Entre mis compañeros de las otras unidades dentro de la Dirección me atrevería a decir que no, por su pobre conocimiento al cumplir sus funciones.	Entre los trabajadores de mi unidad si se logra los intercambios de experiencias		115
		las otras unidades dentro de la Dirección me atreverían a decir que no		116
		pobre conocimiento al cumplir sus funciones		117
17. ¿Sientes que formas parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común en la Dirección General de Administración de la UNALM?	Dentro de mi unidad si tenemos claro la meta.	Dentro de mi unidad si tenemos claro la meta.		118

18. ¿Crees que al ser capacitado lograrías incrementar tus habilidades para el desarrollo de tus funciones? o solo pensarías en mejorar tu posición salarial?	Si creo que incrementaría mis habilidades para el desarrollo de mis funciones. Las capacitaciones de los trabajadores son muy importantes para lograr con eficiencia sus funciones; por supuesto que los incentivos también motivarían al trabajador.	Si creo que incrementaría mis habilidades para el desarrollo de mis funciones		119
		los incentivos también motivarían al trabajador.		120

## Proceso de Codificación - Entrevista P5

Preguntas genéricas	Respuestas	Frases codificadas	Categorías, subcategorías	Cód.
1. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM) hace un buen trabajo en beneficio de la misma universidad?	sí, ya que trata en lo posible de administrar los recursos en beneficio de la universidad, para poder atender las necesidades de las unidades operativas y de alguna manera minimizar los tiempos de atención.	trata en lo posible de administrar los recursos en beneficio de la universidad		121
		poder atender las necesidades de las unidades operativas		122
		manera minimizar los tiempos de atención.		123
2. ¿Considera usted que la Dirección General de Administración cuenta con profesionales competentes para la dirección del área?	Sí, cuenta con profesionales competentes, además de ello se debe apoyar con capacitaciones constantes ya que los sistemas del sector público se van actualizando y por ende los profesionales deben estar a la vanguardia.	cuenta con profesionales competentes		124
		se debe apoyar con capacitaciones constantes		125
		ende los profesionales deben estar a la vanguardia.		126
3. ¿Considera Usted que las funciones de cada trabajador de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras y específicas? Explique su respuesta	sí, ya que existe un MOF, el cual tiene detallado las funciones de cada profesional, aunque se da el caso también de que algunos profesionales realizan otras funciones adicionales	existe un MOF		127
		se da el caso también de que algunos profesionales realizan otras funciones adicionales		128



4. ¿Considera Usted que el Plan Estratégico Institucional de la Dirección General de Administración de la UNALM se desarrolla según lo planteado?	no, ya que <b>la programación del PEI, no se ejecutada en los plazos estimados</b> y en algunos casos no se cumple con lo planeado.	<b>la programación del PEI, no se ejecutada en los plazos estimados</b>		129
		en algunos casos no se cumple con lo planeado		130
5. ¿Considera Usted que la estructura organizacional de la Dirección General de Administración de la UNALM cubre las necesidades que se demanda?	No, ya que hay necesidades que demandan los trabajadores como mayores beneficios y que <b>las autoridades no cumplen en favor de ellos</b>	<b>las autoridades no cumplen en favor de ellos</b>		131
6. ¿Considera usted que las funciones de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras?	No, ya que deberían velar por las necesidades de sus trabajadores, lo cual <b>no se da por lo que estos siempre hacen sus reclamos hacia las autoridades</b>	<b>no se da por lo que estos siempre hacen sus reclamos hacia las autoridades</b>		132
7. ¿Cómo considera Usted el liderazgo directivo de los responsables de los departamentos de la Dirección General de Administración de la UNALM	que <b>no tienen el liderazgo necesario para poder apoyar</b> y satisfacer las necesidades de todos sus trabajadores	<b>no tienen el liderazgo necesario para poder apoyar</b>		133
8. ¿Cómo considera Usted la toma de decisiones de los responsables de los departamentos de la Dirección General de Administración de la UNALM?	en la mayoría <b>las decisiones son influenciadas por la dirección general</b>	<b>las decisiones son influenciadas por la dirección general</b>		134
9. Según su criterio, el plan de control de la Dirección General de Administración de la UNALM, ¿es aplicable a la realidad del área donde usted labora?	<b>No conozco el plan de control de la DIGA</b>	<b>No conozco el plan de control de la DIGA</b>		135
10. ¿Cómo considera Usted el control y monitoreo de las actividades planificadas dentro de la organización?	<b>cada área tiene sus objetivos a realizar y sus actividades programadas, por lo que tienen su control para cumplir con las metas</b>	<b>cada área tiene sus objetivos a realizar y sus actividades programadas</b>		136
		<b>tienen su control para cumplir con las metas</b>		137
11. Para usted, ¿Qué entiende por identificación organizacional?	<b>forma de ser de la organización, donde se tiene la misión, visión, valores y objetivos</b>	<b>forma de ser de la organización</b>		138
		<b>se tiene la misión, visión, valores y objetivos</b>		139
12. ¿Cree usted que los trabajadores se identifican con la Dirección General de Administración de la UNALM?	<b>No en su totalidad, me parece que falta más integración de las áreas para poder trabajar mejor en equipo</b>	<b>No en su totalidad</b>		140
		<b>falta más integración de las áreas para poder trabajar mejor en equipo</b>		141
13. ¿Crees que existe una colaboración espontánea y voluntaria entre tus compañeros, percibiendo un trabajo en equipo?	sí, ya que <b>se tienen los mismos objetivos</b> y el apoyo entre compañeros es importante	<b>se tienen los mismos objetivos</b>		142
		<b>el apoyo entre compañeros es importante</b>		143

14. ¿Crees que hay una comunicación fluida entre los trabajadores de la Dirección General de Administración?	No, ya que, al contar con varias unidades para administrar, <b>no todas tienen la misma comunicación fluida</b> y <b>tardan más que otras para realizar coordinaciones</b>	<b>no todas tienen la misma comunicación fluida</b> <b>tardan más que otras para realizar coordinaciones</b>		144 145
15. ¿Las capacitaciones programadas por la organización responden a los intereses de los trabajadores?	no, ya que solo <b>un porcentaje mínimo de personas es capacitado, no es total</b>	<b>un porcentaje mínimo de personas es capacitado, no es total</b>		146
16. ¿Se ha logrado realizar intercambios de experiencias con otros trabajadores del mismo rubro?	<b>Sí, otros trabajadores manifiestan que en sus centros de labores cuentan con mejores sueldos</b> y ciertos beneficios	<b>otros trabajadores manifiestan que en sus centros de labores cuentan con mejores sueldos</b>		147
17. ¿Sientes que formas parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común en la Dirección General de Administración de la UNALM?	<b>sí, ya que en la oficina nos enfocamos por cumplir las metas del área</b> , y eso conlleva con los objetivos de la unidad	<b>ya que en la oficina nos enfocamos por cumplir las metas del área</b>		148
18. ¿Crees que al ser capacitado lograrías incrementar tus habilidades para el desarrollo de tus funciones? o solo pensarías en mejorar tu posición salarial?	<b>sí, ya que se tienen los mismos objetivos</b> y el apoyo entre compañeros es importante	<b>ya que se tienen los mismos objetivos</b>		149

## Proceso de Codificación - Entrevista P6

Preguntas genéricas	Respuestas	Frases codificadas	Categorías, subcategorías	Cód.
1. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM) hace un buen trabajo en beneficio de la misma universidad?	considero que <b>la gestión que se viene realizando no es la adecuada para lograr beneficios a la universidad</b>	<b>la gestión que se viene realizando no es la adecuada para lograr beneficios a la universidad</b>		149
2. ¿Considera usted que la Dirección General de Administración cuenta con profesionales competentes para la dirección del área?	<b>Existen profesionales que en su mayoría no son competentes ya que se evidencia falta de gestión y coordinación</b> para lograr la visión que se tiene propuesto	<b>Existen profesionales que en su mayoría no son competentes ya que se evidencia falta de gestión y coordinación</b>		150

3. ¿Considera Usted que las funciones de cada trabajador de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras y específicas? Explique su respuesta	Las funciones que tenemos cada uno están propuesto según lo que realmente se debe hacer, pero por falta de compromiso no se desarrolla lo establecido	Las funciones que tenemos cada uno están propuesto según lo que realmente se debe hacer		151
		falta de compromiso no se desarrolla lo establecido		152
4. ¿Considera Usted que el Plan Estratégico Institucional de la Dirección General de Administración de la UNALM se desarrollasegún lo planteado?	No se cumple a cabalidad el plan estratégico, ya que el personal hace caso omiso a algunas reglas	No se cumple a cabalidad el plan estratégico		153
		el personal hace caso omiso a algunas reglas		154
5. ¿Considera Usted que la estructura organizacional de la Dirección General de Administración de la UNALM cubre las necesidades que se demanda?	En un porcentaje mayor sí, pero sería bueno plantear sugerencias de ajustes para saber cuáles son las necesidades que cada trabajador priorizaría	En un porcentaje mayor sí		155
		saber cuáles son las necesidades que cada trabajador priorizaría		156
6. ¿Considera usted que las funciones de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras?	Las funciones de la Dirección Son claras y precisas, pero de ahí que se cumpla como debe ser, pues no se ejecuta	Las funciones de la Dirección Son claras y precisas		157
		que se cumpla como debe ser, pues no se ejecuta		158
7. ¿Cómo considera Usted el liderazgo directivo de los responsables de los departamentos de la Dirección General de Administración de la UNALM	Considero poco liderazgo, ya que no se evidencian esa capacidad de liderar, teniendo como resultados la descoordinación y el incumplimiento de algún personal.	no se evidencian esa capacidad de liderar		159
		como resultados la descoordinación y el incumplimiento de algún personal.		160
8. ¿Cómo considera Usted la toma de decisiones de los responsables de los departamentos de la Dirección General de Administración de la UNALM?	Considero muy cerrado ya que no hacen una evaluación o no piden sugerencias a los trabajadores para partir de sus necesidades	no hacen una evaluación		161
		no piden sugerencias a los trabajadores para partir de sus necesidades		162
9. Según su criterio, el plan de control de la Dirección General de Administración de la UNALM, ¿es aplicable a la realidad del área donde usted labora?	En ciertas circunstancias si es aplicable, generalmente no se da.	En ciertas circunstancias si es aplicable		163
10. ¿Cómo considera Usted el control y monitoreo de las actividades planificadas dentro de la organización?	Considero que no hay control o monitoreo constante al personal para conocer si se cumplen o no a cabalidad las actividades	Considero que no hay control o monitoreo constante al personal		164
11. Para usted, ¿Qué entiende por identificación organizacional?	Es el compromiso que debe tener cada integrante de una entidad y de esa forma identificarse con su institución para lograr las metas	Es el compromiso que debe tener cada integrante de una entidad		165
		para lograr las metas		166

12. ¿Cree usted que los trabajadores se identifican con la Dirección General de Administración de la UNALM?	No todos los trabajadores nos identificamos con nuestra entidad, ya que en oportunidades solo se realiza trabajos por cumplir y no porque realmente se debe hacer	No todos los trabajadores nos identificamos con nuestra entidad  solo se realiza trabajos por cumplir y no porque realmente se debe hacer		167  168
13. ¿Crees que existe una colaboración espontánea y voluntaria entre tus compañeros, percibiendo un trabajo en equipo?	No todo el personal se involucra para realizar trabajos en equipo o quizá no conocen que es o como se desarrolla.	No todo el personal se involucra para realizar trabajos en equipo  quizá no conocen que es		169  170
14. ¿Crees que hay una comunicación fluida entre los trabajadores de la Dirección General de Administración?	Se presencia en un cierto porcentaje de trabajadores, pero también se evidencia que existen trabajadores que no muestran comunicación asertiva haciendo sentir mal al otro	que existen trabajadores que no muestran comunicación asertiva haciendo sentir mal al otro		171
15. ¿Las capacitaciones programadas por la organización responden a los intereses de los trabajadores?	Se debería programar capacitaciones por rubros ya que hay capacitaciones generales que no siempre son del interés del otro	hay capacitaciones generales  no siempre son del interés del otro  Se debería programar capacitaciones por rubros		172  173  174
16. ¿Se ha logrado realizar intercambios de experiencias con otros trabajadores del mismo rubro?	No tuve esa experiencia aun, pero sería muy interesante para poder compartir experiencias.	No tuve esa experiencia aun		175
17. ¿Sientes que formas parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común en la Dirección General de Administración de la UNALM?	Siento que no todos vamos hacia la meta trazada, ya que falta compromiso por parte de algunos trabajadores para lograrlo	Siento que no todos vamos hacia la meta trazada,  falta compromiso por parte de algunos trabajadores		176  177
18. ¿Crees que al ser capacitado lograrías incrementar tus habilidades para el desarrollo de tus funciones? o solo pensarías en mejorar tu posición salarial?	Creo que si tendríamos toda una sola idea y nos identificaríamos con nuestra institución lograremos las metas trazadas, pero mientras los trabajadores no se comprometen o no realizan el trabajo con gusto o por vocación creo nos costara mucho y solo trabajaremos por el salario. Se necesita cambios y capacitación para cambiar mentes	solo trabajaremos por el salario  Se necesita cambios		178  179

CATEGORÍA														
	Ítems	P1	Cód.	P2	Cód.	P3	Cód.	P4	Cód.	P5	Cód.	P6	Cód.	Resumen
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	1. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM) hace un buen trabajo en beneficio de la misma universidad?	Sí hace un buen trabajo cumple con lo programado hace conocer todos los lineamientos para cumplir objetivos trazados	1 2 3	hace un trabajo en función al cumplimiento de metas y objetivos de cada unidad	30	hace un buen trabajo directivas se enfrascan en lograr los objetivos cada unidad pueda tener y alcanzar las metas de una manera colaboradora	58 59 60	el sistema burocrático que maneja la UNALM hace que demore ese beneficio	92	trata en lo posible de administrar los recursos en beneficio de la universidad poder atender las necesidades de las unidades operativas manera minimizar los tiempos de atención.	121 122 123	la gestión que se viene realizando no es la adecuada para lograr beneficios a la universidad	149	Hace un trabajo (1, 30, 58, 121) en función al cumplimiento de metas y objetivos (30, 2, 59) haciendo conocer los lineamientos a cada unidad (3) y atiende las necesidades de las unidades operativas(121, 122) para minimizar el tiempo de atención (123)  El sistema burocrático que maneja la institución hace que demore ese beneficio (92)  La gestión que se viene realizando no es la adecuada para lograr beneficios a la universidad (149)
	2. ¿Considera usted que la Dirección General de Administración cuenta con profesionales competentes para la dirección del área?	siempre encontramos algunos que no deberían cubrir áreas o puestos	4	sí hay profesionales competentes en algunos casos son designados por encargo sin previo concurso	31 32	son competentes refleja en el resultado de los objetivos	61 62	falta más capacitación para el tipo de gestión que maneja	93	cuenta con profesionales competentes se debe apoyar con capacitaciones constantes ende los profesionales deben estar a la vanguardia.	124 125 126	Existen profesionales que en su mayoría no son competentes ya que se evidencia falta de gestión y coordinación	150	Hay profesionales competentes (4, 31, 61, 124) Deben capacitarse (125) para que estén en la vanguardia (126)  Algunos que no deberían cubrir esos puestos, pues son por encargo (4, 32)  Hay varios que no son competentes (150) deben de capacitarse (93, 125)
SUBCATEGORÍAS														
<b>Planeación</b>	3. ¿Considera Usted que las funciones de cada trabajador de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras y específicas? Explique su respuesta	Las funciones que brinda la Institución son clara y específica lo malo es que los trabajadores toman poco interés en leerlos	5 6	no recibimos un manual de funciones realizamos las funciones encomendadas por el jefe directo, es quien nos da las indicaciones	33 34	sí son claras y específicas decir hacer seguimiento, monitoreo	63 64	En lo teórico todos saben cuáles son sus funciones en la práctica suele haber cambios.	94 95	existe un MOF se da el caso también de que algunos profesionales realizan otras funciones adicionales	127 128	Las funciones que tenemos cada uno están propuesto según lo que realmente se debe hacer falta de compromiso no se desarrolla lo establecido	151 152	Las funciones que brinda la Institución son claras y específicas (5, 63, 94, 127, 151)  Los trabajadores toman poco interés en leerlos (6, 152) En la práctica se suele hacer cambios (95, 128)  No recibimos un manual de funciones (33), hacemos lo que nos dicen (34)  Debe haber seguimiento y monitoreo (64)

	4. ¿Considera Usted que el Plan Estratégico Institucional de la Dirección General de Administración de la UNALM se desarrolla según lo planteado?	Sí, porque su desarrollo se da mediante el cumplimiento de la misión, los indicadores, los objetivos, las metas anuales	7	realizamos las funciones encomendadas no tenemos como base al plan estratégico	35 36	que se debería de realizarse charlas y/o reuniones para enfocarse en el PEI	65	a pesar de que se ven cambios se trata de llegar al objetivo	96	la programación del PEI, no se ejecutada en los plazos estimados en algunos casos no se cumple con lo planeado	129 130	No se cumple a cabalidad el plan estratégico el personal hace caso omiso a algunas reglas	153 154	Se desarrolla teniendo en cuenta la misión, los indicadores, los objetivos y metas anuales (7, 35,96)  Se desarrolla las funciones sin tener como base el PEI (36) se debe realizar charlas para enfocarnos en el PEI (65) es por ello que hacen caso omiso a las normas (154) y no se cumple a cabalidad (153)  En algunos casos no se cumple lo planteado (130) No se cumple en el tiempo establecido (129)
Organización	5. ¿Considera Usted que la estructura organizacional de la Dirección General de Administración de la UNALM cubre las necesidades que se demanda?	No se llega a cubrir por factores económicos están ya presupuestados	8 9	al ser entidad pública se sujeta a presupuesto muy	37	sí cubre las necesidades de los trabajadores ya que las soluciones que se plantean son inmediatas.	66	. Porque la Dirección general está dividida por unidades eso permite llevar a cabo labores determinadas	97 98	las autoridades no cumplen en favor de ellos	131	En un porcentaje mayor sí saber cuáles son las necesidades que cada trabajador priorizaría	155 156	Por ser entidad pública y se sujeta a presupuesta (9, 37); por tal motivo, no llega a cubrir las necesidades de los trabajadores (8, 131)  En la gran mayoría sí, pero hay unidades que no (155) Sí cubre las necesidades ya que da soluciones que se plantea en forma inmediata (66)  La DIGA está dividida por unidades (97) ello hace que se haga labores determinadas (98, 156)
	6. ¿Considera usted que las funciones de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras?	son claras y precisas, el personal no lee las normas y eso genera desconocimiento	10 11	no se difunden a todo el personal.	38	son claras y precisas se debería realizar un monitoreo constante en base a ello, mejorar en dicho punto	67 68 69	cada unidad de la dirección general tiene sus propios objetivos claros y precisos	99	no se da por lo que estos siempre hacen sus reclamos hacia las autoridades	132	Las funciones de la Dirección Son claras y precisas que se cumpla como debe ser, pues no se ejecuta	157 158	Sí, son claras (10, 38, 67, 99, 132, 157) la mayoría desconoce sus funciones (11, 158) Se debe realizar monitoreos constantes (68, 69)
Dirección	7. ¿Cómo considera Usted el liderazgo directivo de los responsables de los departamentos de la Dirección General de Administración de la UNALM	no se ve un liderazgo en los responsables son expertos en dirigir	12 13	no ejercen como líderes sino como jefes	39 40	está fallando a veces hay retrasos en las funciones y/o cumplimientos de estas	70 71	Lo considero un liderazgo autocrático	100	no tienen el liderazgo necesario para poder apoyar	133	no se evidencian esa capacidad de liderar como resultados la descoordinación y el incumplimiento de algún personal.	159 160	No hay liderazgo (12, 39, 70, 133, 1159)  Tiene liderazgo autocrático (100)  Son expertos en jefe-dirigir (13, 40) Ello resulta a retrasos e incumplimiento del personal (71, 160)

	8. ¿Cómo considera Usted la toma de decisiones de los responsables de los departamentos de la Dirección General de Administración de la UNALM?	Oportuno en el momento adecuado decisiones generan resultados positivos	14 15	responsables es en base a sus superiores	41	que debería ser más coherente y organizado al momento de transmitir a las unidades operativas los objetivos para evitar confrontaciones entre las funciones de cada área.	72 73	son muchas veces tomadas sin conocimiento del objetivo	101	las decisiones son influenciadas por la dirección general	134	no hacen una evaluación no piden sugerencias a los trabajadores para partir de sus necesidades	161 162	Son oportunos y adecuados (14)  No son coherentes y organizados al momento de transmitir a las unidades (72, 101) ello provoca confrontaciones en cada área (73)  Son influenciados por sus superiores (41, 134) por lo que no hacen una evaluación (161)  No se comunica con sus trabajadores (162)
Control	9. Según su criterio, el plan de control de la Dirección General de Administración de la UNALM, ¿es aplicable a la realidad del área donde usted labora?	busca la mejoría de la calidad durante el proceso de las actividades	16	No conozco muy bien el plan de control	42	Es aplicable pero debería de haber un seguimiento	74 75	el sistema de información no es actualizado cuando lo requiere los trabajadores no son evaluados según su unidad tampoco capacitados cuando se requiere	102 103 104	No conozco el plan de control de la DIGA	135	En ciertas circunstancias si es aplicable	163	Es aplicable (74) porque busca la mejoría de la calidad durante el proceso de las actividades (16)  El sistema de información no es actualizado (102) por ello en ciertas circunstancias si es aplicable (163)  No conocen bien el plan de control (42, 135)  no hay seguimiento ni evaluación a los trabajadores (75, 103)  los trabajadores no están capacitados (104)
	10. ¿Cómo considera Usted el control y monitoreo de las actividades planificadas dentro de la organización?	bueno, ya que son nuestros jefes quienes percibe nuestro avance mensualmente	17	Los controles se llevan a cabo por los jefes inmediatos pasan por varias revisiones	43 44	ineficiente por la falta de control de las actividades que tiene cada área algunas áreas se cumplen y en otras no.	76	Todavía es ineficiente	105	cada área tiene sus objetivos a realizar y sus actividades programadas tienen su control para cumplir con las metas	136 137	Considero que no hay control o monitoreo constante al personal	164	Es bueno (17) ya que los controles lo llevan a cabo los jefes inmediatos (43) revisan sus objetivos y las actividades programadas por varias revisiones (136, 44)  Es ineficiente (76, 105, 164) no hay control ni monitoreo constante. Por ello, algunas unidades cumplen como otras no (76)
<b>CATEGORÍA</b>														
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	11. Para usted, ¿Qué entiende por identificación organizacional?	Es sentirse comprometido con la institución dar lo mejor de él en beneficio de la Institución	18 19	nivel de identificación que tienen los colaboradores con la organización en cuanto al nivel de sus labores y cumplimiento de objetivos	45 46	conjunto de percepciones, valores, creencias y actitudes que tienen los trabajadores dentro de la empresa nivel de compromiso para poder cumplir los objetivos de la institución.	77 78	Conocimiento de la estructura, valores y costumbres de la empresa	106	forma de ser de la organización se tiene la misión, visión, valores y objetivos	138 139	Es el compromiso que debe tener cada integrante de una entidad para lograr las metas	165 166	Nivel de identificación y compromiso que tiene los colaboradores con la organización (45, 77, 18, 165)  Da lo mejor de sí para el beneficio de la organización (19, 46, 78, 196)  La forma de ser de la organización (106, 138) establece bien su misión visión, valores y objetivo (139)

	12. ¿Cree usted que los trabajadores se identifican con la Dirección General de Administración de la UNALM?	la mayoría de trabajadores no se identifica solo realizan sus tareas y no busca mejorar	20 21	solo cumple con sus funciones sin buscar la mejora continua de la organización	47 48	en algunas unidades operativas falta ese compromiso	79	Solo en algunas cosas conocen el objetivo de la gestión de la UNALM otros casos solo van a ocupar un escritorio	107 108	No en su totalidad falta más integración de las áreas para poder trabajar mejor en equipo	140 141	No todos los trabajadores nos identificamos con nuestra entidad solo se realiza trabajos por cumplir y no porque realmente se debe hacer	167 168	La gran mayoría no se identifica con la institución (20, 47, 79, 107, 140, 167) No buscan mejorar solo cumplir (21, 48, 108, 168) No se trabaja en equipo (141)
<b>Relaciones Humanas</b>	13. ¿Crees que existe una colaboración espontánea y voluntaria entre tus compañeros, percibiendo un trabajo en equipo?	No se puede apreciar una colaboración voluntaria el trabajo en equipo es débil.	22 23	No hay colaboración espontánea si voluntad para apoyarnos en equipo	49 50	Sí existe compromiso de colaborar y apoyarnos para el cumplimiento de las metas diarias hay coordinación entre nosotros.	80 81	Entre compañeros de mi unidad si se percibe la colaboración otras unidades dentro de la dirección suelen haber conflictos	109 110	se tienen los mismos objetivos el apoyo entre compañeros es importante	142 143	No todo el personal se involucra para realizar trabajos en equipo quizá no conocen que es	169 170	No hay colaboración voluntaria (22, 49) en algunas áreas tienen esa voluntad (109) Sí, existe voluntad y compromiso de ayudar para las tareas (80, 142), el apoyo es importante (143) El trabajo en equipo es débil (23, 169), suele haber conflictos (110) no han tenido capacitación sobre ello (170) Sí, se trabaja en equipo y hay coordinaciones (50, 81)
	14. ¿Crees que hay una comunicación fluida entre los trabajadores de la Dirección General de Administración?	se da de una manera parcial	24	No hay comunicación efectiva, en algunos casos no es clara la transmisión de lo que se requiere	51 52	la información no llega completamente limpia eso hace retrasar el trabajo diario.	82 83	Entre compañeros de mi unidad se transmite el mensaje de forma efectivo entre las otras unidades suele haber interpretaciones equivocadas	111 112	no todas tienen la misma comunicación fluida tardan más que otras para realizar coordinaciones	144 145	que existen trabajadores que no muestran comunicación asertiva haciendo sentir mal al otro	171	No hay comunicación efectiva (51) Se da de manera parcial (24, 52, 82) No todas las unidades tienen la misma comunicación fluida (111, 144) ello provoca una tardanza en coordinar (145) y hace retrasar el trabajo diario (83) Hay interpretaciones equivocadas entre las unidades (112) haciendo sentir mal a otro (171)
<b>Organización</b>	15. ¿Las capacitaciones programadas por la organización responden a los intereses de los trabajadores?	porque hay capacitaciones que está ligado a las funciones que realizamos	25	No he tenido capacitaciones	53	que las capacitaciones van acorde al trabajo desempeñado en cada área	84	, para los trabajadores de planilla trabajadores por terceros no existe	113 114	un porcentaje mínimo de personas es capacitado, no es total	146	hay capacitaciones generales no siempre son del interés del otro Se debería programar capacitaciones por rubros	172 173 174	Hay capacitaciones solo para los que están en planilla (25, 53, 84, 113, 146, 172) y esas están acorde a las funciones y objetivos (25, 84) Los trabajadores por tercero no lo capacitan (53, 114) No siempre las capacitaciones son de interés (173) deberían programar capacitaciones para todo el personal (174)



	16. ¿Se ha logrado realizar intercambios de experiencias con otros trabajadores del mismo rubro?	no se llega a practicar dicha actividad	26	No se ha realizado intercambio de experiencias	54	, tenemos esa interacción entre los trabajadores de dicha entidad, ya que somos de diferentes Unidades operativas mantenemos un feedback del funcionamiento de cada área.	85 86	Entre los trabajadores de mi unidad si se logra los intercambios de experiencias las otras unidades dentro de la Dirección me atreverían a decir que no pobre conocimiento al cumplir sus funciones	115 116 117	otros trabajadores manifiestan que en sus centros de labores cuentan con mejores sueldos	147	No tuve esa experiencia aun	175	No hay intercambio de experiencias con otras áreas (26, 54, 175) Solo algunas unidades tienen ese intercambio de experiencias (85, 115, 147, 116) eso conlleva a un pobre conocimiento de sus funciones (117)  algunas unidades realizan feedback de su funcionamiento. (86)
Pertinencia	17. ¿Sientes que formas parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común en la Dirección General de Administración de la UNALM?	debo de encaminar en conjunto con ella para el bienestar de la institución	27	sí, pues la Institución tiene metas y objetivos mi labor coadyuda al cumplimiento del mismo	55 56	En mi área siento ese trabajo en común al momento de realizar coordinaciones con otras áreas tienen otros enfoques muy diferentes al transmitido ese retrasa el trabajo diario	87 88 89	Dentro de mi unidad si tenemos claro la meta.	118	ya que en la oficina nos enfocamos por cumplir las metas del área	148	Siento que no todos vamos hacia la meta trazada, falta compromiso por parte de algunos trabajadores	176 177	Sí, vamos en conjunto hacia la meta (27, 55, 87, 118, 148) mi esfuerzo ayuda a llegar (56)  No todos tenemos ese objetivo (88, 176)  La falta de ese compromiso retrasa el trabajo (89)
	18. ¿Crees que al ser capacitado lograrías incrementar tus habilidades para el desarrollo de tus funciones? o solo pensarías en mejorar tu posición salarial?	al ser capacitado sí lograría incrementar mis habilidades mis funciones mejorarían en beneficio de mi institución	28 29	deben capacitar a los trabajadores para transmitir los conocimientos al buen funcionamiento de labores	57	la capacitación es importante para desarrollar e incrementar conocimientos para un correcto funcionamiento de mis labores y evidentemente, la posición salarial ambos elevan ese compromiso con a la UNALM	90 91	Si creo que incrementaría mis habilidades para el desarrollo de mis funciones los incentivos también motivarían al trabajador.	119 120	ya que se tienen los mismos objetivos	149	solo trabajaremos por el salario Se necesita cambios	178 179	Sí, para mejorar mis habilidades (28, 90, 119, 149) para mejorar mis funciones (29, 57, 91)  Los incentivos serían buenos (120) trabajamos solo para ganar (178) debe haber cambios (179)

## **Anexo 3:**

### **Matriz de relaciones entre categorías de análisis (triangulación)**

Matriz de relaciones entre categorías de análisis (triangulación)

Categorías y subcategorías	Códigos	Items	Entrevistado n.º 1 Administrador	Entrevistado n.º 2 Administrador	Entrevistado n.º 3 Administrador	Entrevistado n.º 4 Administrador	Entrevistado n.º 5 Administrador	Entrevistado n.º 6 Administrador	COMPARACIÓN		Resultados
									Diferencias	Similitudes	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1, 2, 3, 30, 58, 59, 60, 92, 121, 122, 123 y 149	1. ¿Considera usted que la gestión administrativa de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM) hace un buen trabajo en beneficio de la misma universidad?	Si hace un buen trabajo cumple con lo programado hace conocer todos los lineamientos para cumplir objetivos trazados	hace un trabajo en función al cumplimiento de metas y objetivos de cada unidad	hace un buen trabajo directivos se enfocan en lograr los objetivos cada unidad pueda tener y alcanzar las metas de una manera colaboradora	el sistema burocrático que maneja la UNALM hace que demore ese beneficio	trata en lo posible de administrar los recursos en beneficio de la universidad poder atender las necesidades de las unidades operativas manera minimizar los tiempos de atención.	la gestión que se viene realizando no es la adecuada para lograr beneficios a la universidad	El sistema burocrático que maneja la institución hace que demore ese beneficio (92) La gestión que se viene realizando no es la adecuada para lograr beneficios a la universidad (149)	Hace un trabajo (1, 30, 58, 121) en función al cumplimiento de metas y objetivos (30, 2, 59) haciendo conocer los lineamientos a cada unidad (3) y atiende las necesidades de las unidades operativas (121, 122) para minimizar el tiempo de atención (123)	Se puede observar que la UNALM Cumple su trabajo en lograr sus metas en beneficio de la institución, pero la burocracia hace que en algunos casos se demore en alcanzar las metas.
	4, 31, 32, 61, 62, 93, 124, 125, 126 y 150	2. ¿Considera usted que la Dirección General de Administración cuenta con profesionales competentes para la dirección del área?	siempre encontramos algunos que no deberian cubrir áreas o puestos sin previo concurso	si hay profesionales competentes en algunos casos son designados por encargo sin previo concurso	son competentes realiza en el resultado de los objetivos	falta más capacitación para el tipo de gestión que maneja	cuenta con profesionales competentes se debe apoyar con capacitaciones constantes ende los profesionales deben estar a la vanguardia.	Existen profesionales que en su mayoría no son competentes ya que se evidencia falta de gestión y coordinación	Algunos que no deberian cubrir esos puestos pues son por encargo (4, 32) Hay varios que no son competentes (150) deben de capacitarse (93, 125)	Hay profesionales competentes (4, 31, 61, 124) Deben capacitarse (125) para que estén en la vanguardia (126)	Existen profesionales competentes, sin embargo los puestos son por encargo y hay algunos profesionales que no cubren la demanda del puesto. Se requiere de capacitación para ellos.
Planeación	5, 5, 33, 34, 63, 64, 94, 95, 127, 128, 151 y 152	3. ¿Considera Usted que las funciones de cada trabajador de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras y específicas? Explique su respuesta	Las funciones que brinda la Institución son clara y específica lo malo es que los trabajadores toman poco interés en leerlos.	No recibimos un manual de funciones realizamos las funciones encomendadas por el jefe directo, es quien nos da las indicaciones	si son claras y específicas decir hacer seguimiento, monitoreo	En lo teórico todos saben cuáles son sus funciones en la práctica suele haber cambios.	existe un MOF se da el caso también de que algunos profesionales realizan otras funciones adicionales	Las funciones que tenemos cada uno están propuesto según lo que realmente se debe hacer falta de compromiso no se desarrolla lo establecido	Los trabajadores toman poco interés en leerlos (6, 152) En la práctica se suele hacer cambios (95, 128) No recibimos un manual de funciones (33) hacemos lo que nos dicen (34) Debe haber seguimiento y monitoreo (64)	Las funciones que brinda la Institución son claras y específicas (5, 63, 94, 127, 151)	La gran mayoría coinciden que las funciones que brinda la Institución son claras, sin embargo, muchos trabajadores ignoran esas funciones por falta de interés o falta de difusión de dichas funciones al personal.
	7, 35, 36, 65, 96, 129, 130, 153 y 154	4. ¿Considera Usted que el Plan Estratégico Institucional de la Dirección General de Administración de la UNALM se desarrolla según lo planteado?	Si, porque su desarrollo se da mediante el cumplimiento de la misión, los indicadores, los objetivos, las metas anuales	realizamos las funciones encomendadas no tenemos como base al plan estratégico	que se debería de realizarse charlas y/o reuniones para enfocarse en el PEI	a pesar de que se ven cambios se trata de llegar al objetivo	la programación del PEI, no se ejecuta en los plazos estimados en algunos casos no se cumple con lo planeado	No se cumple a cabalidad el plan estratégico el personal hace caso omiso a algunas reglas	Se desarrolla las funciones sin tener como base el PEI (36) se debe realizar charlas para enfocarnos en el PEI (65) es por ello que hacen caso omiso a las normas (154) y no se cumple a cabalidad (153) En algunos casos no se cumple lo planteado (130) No se cumple en el tiempo establecido (129)	Se desarrolla teniendo en cuenta la misión, los indicadores, los objetivos y metas anuales (7, 35, 96)	Se desarrolla el plan estratégico, sin embargo, los trabajadores realizan sin tener en cuenta los tiempos de acciones, es por ello el retraso del cumplimiento de las metas.
Organización	8, 9, 37, 66, 97, 98, 131, 155 y 156	5. ¿Considera Usted que la estructura organizacional de la Dirección General de Administración de la UNALM cubre las necesidades que se demanda?	No se llega a cubrir por factores económicos están ya presupuestados	al ser entidad pública se sujeta a presupuesto muy	si cubre las necesidades de los trabajadores ya que las soluciones que se plantean son inmediatas.	Porque la Dirección general está dividida por unidades eso permite llevar a cabo labores determinadas	las autoridades no cumplen en favor de ellos	En un porcentaje mayor si saber cuáles son las necesidades que cada trabajador priorizaría	Por ser entidad pública y se sujeta a presupuesto (9, 37) por tal motivo no llega a cubrir las necesidades de los trabajadores (8, 131) La DIGA está dividida por unidades (97) ello hace que se haga labores determinadas (98, 156)	En la gran mayoría sí, pero hay unidades que no (155) Si cubre las necesidades ya que da soluciones que se plantea en forma inmediata (66)	La estructura de la Diga está bien, solo que en el momento de la demanda de la aplicación del trabajo hace que sea insuficiente por varios motivos como el presupuestal.
	10, 11, 38, 67, 68, 69, 99, 132, 157 y 158	6. ¿Considera usted que las funciones de la Dirección General de Administración de la UNALM son claras?	son claras y precisas, el personal no lee las normas y eso genera desconocimiento	no se difunden a todo el personal.	son claras y precisas se debería realizar un monitoreo constante en base a ello, mejorar en dicho punto	cada unidad de la dirección general tiene sus propios objetivos claros y precisos	no se da por lo que estos siempre hacen sus reclamos hacia las autoridades	Las funciones de la Dirección Son claras y precisas que se cumpla como debe ser, pues no se ejecuta	la mayoría desconoce sus funciones (11, 158) Se debe realizar monitoreos constante (68, 69)	Si son claras (10, 38, 67, 99, 132, 157)	Son claras, sin embargo, la mayoría de los trabajadores desconoce las funciones de la DIGA.
Dirección	12, 13, 39, 40, 70, 71, 100, 133, 159 y 160	7. ¿Cómo considera Usted el liderazgo directivo de los responsables de los departamentos de la Dirección General de Administración de la UNALM	no se ve un liderazgo en los responsables son expertos en dirigi	no ejercen como líderes sino como jefes	está fallando a veces hay retrasos en las funciones y/o cumplimientos de estas	Lo considero un liderazgo autocrático	no tienen el liderazgo necesario para poder apoyar	no se evidencian esa capacidad de liderar como resultados la descoordinación y el incumplimiento de algún personal	Tiene liderazgo autocrático (100) Son expertos en jefe-dirigi (13, 40) Ello resulta a retrasos e incumplimiento del personal (71, 80)	No hay liderazgo (12, 39, 70, 133, 159)	No existe liderazgo, la Institución se dirige de una manera autoritativa.
	14, 15, 41, 72, 73, 101, 134, 161 y 162	8. ¿Cómo considera Usted la toma de decisiones de los responsables de los departamentos de la Dirección General de Administración de la UNALM?	Oportuno en el momento adecuado decisiones generan resultados positivos	responsables es en base a sus superiores	que debería ser más coherente y organizado al momento de transmitir a las unidades operativas los objetivos para evitar confrontaciones entre las funciones de cada área	son muchas veces tomadas sin conocimiento del objetivo	las decisiones son influenciadas por la dirección general	no hacen una evaluación no piden sugerencias a los trabajadores para parte de sus necesidades	Son oportunos y adecuados (14) Son influenciados por sus superiores (41, 134) por lo que no hacen una evaluación (161) No se comunica con sus trabajadores (162)	No son coherentes y organizados al momento de transmitir a las unidades (72, 101) ello provoca confrontaciones en cada área (73)	No son claras ni organizadas, se debe a que solo se dejan influenciar por sus superiores y eso trae una falta de comunicación entre las unidades provocando enfrentamiento en cada uno.
Control	16, 42, 74, 75, 102, 103, 104, 135 y 163	9. Según su criterio, el plan de control de la Dirección General de Administración de la UNALM, ¿es aplicable a la realidad del área donde usted labora?	busca la mejoría de la calidad durante el proceso de las actividades	No conozco muy bien el plan de control	Es aplicable pero debería de haber un seguimiento	el sistema de información no es actualizado cuando lo requiere los trabajos no son evaluados según su unidad tampoco capacitados cuando se requiere	No conozco el plan de control de la DIGA	En ciertas circunstancias si es aplicable	Es aplicable (74) porque busca la mejoría de la calidad durante el proceso de las actividades (16) no hay seguimiento ni evaluación a los trabajadores (75, 103) los trabajadores no están capacitados (104)	No conocen bien el plan de control (42, 135)	Consideran que es aplicable, sin embargo, la mayoría desconoce el plan de control, ya que no hay seguimiento, ni evaluaciones constante.
	17, 43, 44, 76, 105, 136, 137 y 164	10. ¿Cómo considera Usted el control y monitoreo de las actividades planificadas dentro de la organización?	bueno, ya que son nuestros jefes quienes percibe nuestro avance mensualmente	Los controles se llevan a cabo por los jefes inmediatos pasan por varias revisiones	ineficiente por la falta de control de las actividades que tiene cada área algunas áreas se cumplen y en otras no.	Todavía es ineficiente	cada área tiene sus objetivos a realizar y sus actividades programadas tienen su control para cumplir con las metas	Considero que no hay control o monitoreo constante al personal	Es bueno (17) ya que los controles lo llevan acabo los jefes inmediatos (43) revisan sus objetivos y las actividades programadas por varias revisiones (106, 44)	Es ineficiente (76, 105, 164) no hay control ni monitoreo constante. Por ello algunas unidades cumplen como otras no (76)	Es ineficiente, consideran que no hay control ni monitoreo. Se observa que el control y monitoreo es por unidades y solo algunas unidades cumplen en ello. Hay un deficiente control y monitoreo general.

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	18, 19, 45, 46, 77, 78, 106, 138, 139, 165 y 166	11. Para usted, ¿Qué entiende por identificación organizacional?	Es sentirse comprometido con la institución dar lo mejor de él en beneficio de la Institución	nivel de identificación que tienen los colaboradores con la organización en cuanto al nivel de sus labores y cumplimiento de objetivos	conjunto de percepciones, valores, creencias y actitudes que tienen los trabajadores dentro de la empresa nivel de compromiso para poder cumplir los objetivos de la institución.	Conocimiento de la estructura, valores y costumbres de la empresa	forma de ser de la organización se tiene la misión, visión, valores y objetivos	Es el compromiso que debe tener cada integrante de una entidad para lograr las metas	La forma de ser de la organización (106, 138) establece bien su misión visión, valores y objetivo (139)	Nivel de identificación y compromiso que tiene los colaboradores con la organización (45, 77, 18, 165) Da lo mejor de sí para el beneficio de la organización (18, 46, 78, 136)	Todos conocen lo que es identidad organizativa: Nivel de compromiso del trabajador a la organización
	20, 21, 47, 48, 79, 107, 108, 140, 141, 167 y 168	12. ¿Cree usted que los trabajadores se identifican con la Dirección General de Administración de la UNALM?	la mayoría de trabajadores no se identifica solo realizan sus tareas y no busca mejorar	solo cumple con sus funciones sin buscar la mejora continua de la organización	en algunas unidades operativas falta ese compromiso	Solo en algunas cosas conocen el objetivo de la gestión de la UNALM otros casos solo van a ocupar un escritorio	No en su totalidad falta más integración de las áreas para poder trabajar mejor en equipo	No todos los trabajadores nos identificamos con nuestra entidad solo se realiza trabajos por cumplir y no porque realmente se debe hacer	No se trabaja en equipo (141)	La gran mayoría no se identifica con la institución (20, 47, 79, 107, 140, 167) No buscan mejorar solo cumplir (21, 48, 108, 168)	No hay identificación de parte de los trabajadores a la institución solo cumplen lo que tienen que hacer.
Relaciones Humanas	22, 23, 49, 50, 80, 81, 109, 110, 142, 143, 169 y 170	13. ¿Crees que existe una colaboración espontánea y voluntaria entre tus compañeros, percibiendo un trabajo en equipo?	No se puede apreciar una colaboración voluntaria el trabajo en equipo es débil.	No hay colaboración espontánea si voluntad para apoyarnos en equipo	Sí existe compromiso de colaborar y apoyarnos para el cumplimiento de las metas diarias hay coordinación entre nosotros.	Entre compañeros de mi unidad si se percibe la colaboración otras unidades dentro de la dirección suelen haber conflictos	se tienen los mismos objetivos el apoyo entre compañeros es importante	No todo el personal se involucra para realizar trabajos en equipo quizá no conocen que es	No hay colaboración voluntaria (22, 49) en algunas áreas tienen esa voluntad (109) Sí se trabaja en equipo y hay coordinaciones (50, 81)	Sí existe voluntad y compromiso de ayudar para las tareas (80, 142) el apoyo es importante (143) El trabajo en equipo es débil (23, 169) suele haber conflictos (110) no han tenido capacitación sobre ello (170)	Algunos trabajadores tienen esa voluntad de colaborar en sus unidades, pero la gran mayoría de unidades no hay esa voluntad entre sus miembros. El trabajo en equipo es débil y ello acarrea a conflictos internos.
	24, 51, 52, 82, 83, 111, 112, 144, 145 y 171	14. ¿Crees que hay una comunicación fluida entre los trabajadores de la Dirección General de Administración?	se da de una manera parcial	No hay comunicación efectiva, en algunos casos no es clara la transmisión de lo que se requiere	la información no llega completamente limpia eso hace retrasar el trabajo diario.	Entre compañeros de mi unidad se transmite el mensaje de forma efectivo entre las otras unidades suele haber interpretaciones equivocadas	no todas tienen la misma comunicación fluida tardan más que otras para realizar coordinaciones	que existen trabajadores que no muestran comunicación asertiva haciendo sentir mal al otro	No hay comunicación efectiva (51) Hay interpretaciones equivocadas entre las unidades (112) hacen sentir mal a otro (171)	Se da de manera parcial (24, 52, 82) No todas las unidades tienen la misma comunicación fluida (111, 144) ello provoca una tardanza en coordinar (145) y hace retrasar el trabajo diario (83)	La gran mayoría de las unidades, internamente, no tienen una comunicación efectiva, provocando descoordinaciones y retraso en los trabajos. Existen algunas unidades que sí aplican una buena comunicación.
Organización	25, 53, 84, 113, 114, 146, 172, 173 y 175	15. ¿Las capacitaciones programadas por la organización responden a los intereses de los trabajadores?	porque hay capacitaciones que está ligado a las funciones que realizamos	No he tenido capacitaciones	que las capacitaciones van acorde al trabajo desempeñado en cada área	,para los trabajadores de planilla trabajadores por terceros no existe	un porcentaje mínimo de personas es capacitado, no es total	hay capacitaciones generales no siempre son del interés del otro Se debería programar capacitaciones por rubros	Los trabajadores por tercero no lo capacitan (53, 114) No siempre las capacitaciones son de interés (173) deberían programar capacitaciones para todo el personal (174)	Hay capacitaciones solo para los que están en planilla (25, 53, 84, 113, 146, 172) y esas están acorde a las funciones y objetivos (25, 84)	Sí existen capacitaciones y sí responden a las funciones, sin embargo, solo este beneficio se da a nivel de los nombrados y no en terceros que son la mayoría.
	26, 54, 85, 86, 115, 116, 117, 147 y 175	16. ¿Se ha logrado realizar intercambios de experiencias con otros trabajadores del mismo rubro?	no se llega a practicar dicha actividad	No se ha realizado intercambio de experiencias	,tenemos esa interacción entre los trabajadores de dicha entidad, ya que somos de diferentes Unidades operativas mantenemos un feedback del funcionamiento de cada área.	Entre los trabajadores de mi unidad si se logra los intercambios de experiencias las otras unidades dentro de la Dirección me atrevería a decir que no pobre conocimiento al cumplir sus funciones	otros trabajadores manifiestan que en sus centros de labores cuentan con mejores sueldos	No tuve esa experiencia aun	algunas unidades realizan feedback de sus funcionamiento. (86)	No hay intercambio de experiencias con otras áreas (26, 54, 175) Solo algunas unidades tienen ese intercambio de experiencias (85, 115, 147, 116) eso conlleva a un pobre conocimiento de sus funciones (117)	Solo unas cuantas unidades hacen intercambio, pero la mayoría no.
Pertinencia	27, 55, 56, 87, 88, 89, 118, 148, 176 y 177	17. ¿Sientes que formas parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común en la Dirección General de Administración de la UNALM?	debo de encaminar en conjunto con ella para el bienestar de la institución	sí, pues la Institución tiene metas y objetivos mi labor coadunada al cumplimiento del mismo	En mi área siento ese trabajo en común al momento de realizar coordinaciones con otras áreas tienen otros enfoques muy diferentes al transmitido ese retrasa el trabajo diario	Dentro de mi unidad si tenemos claro la meta.	ya que en la oficina nos enfocamos por cumplir las metas del área	Siento que no todos vamos hacia la meta trazada, falta compromiso por parte de algunos trabajadores	No todos tenemos ese objetivo (88, 176) La falta de ese compromiso retrasa el trabajo (89)	Sí, vamos en conjunto hacia la meta (27, 55, 87, 118, 148) mi esfuerzo ayuda a llegar (56)	Todos saben que tienen que ir hacia una meta en el cumplimiento de su trabajo, sin embargo se detecta que no tienen ese compromiso como suyo.
	28, 29, 57, 90, 91, 119, 120, 149, 178 y 179	18. ¿Crees que al ser capacitado lograrías incrementar tus habilidades para el desarrollo de tus funciones? o solo pensarías en mejorar tu posición salarial?	al ser capacitado sí lograría incrementar mis habilidades mis funciones mejorarían en beneficio de mi institución	deben capacitar a los trabajadores para transmitir los conocimientos al buen funcionamiento de labores	la capacitación es importante para desarrollar e incrementar conocimientos para un correcto funcionamiento de mis labores y evidentemente, la posición salarial ambos elevan ese compromiso con a la UNALM	Si creo que incrementaría mis habilidades para el desarrollo de mis funciones los incentivos también motivarían al trabajador.	ya que se tienen los mismos objetivos	solo trabajaremos por el salario Se necesita cambios	Los incentivos sería bueno (120) trabajamos solo para ganar (178) debe haber cambios (179)	Sí, para mejorar mis habilidades (28, 90, 119, 149) para mejorar mis funciones (29, 57, 91)	Todos coinciden en que las capacitaciones mejoran sus habilidades en el trabajo, pero se detecta que solo piensan en sí y no en la mejora de la institución



## Anexo 4: Carta de Autorización para el Trabajo de Campo

Lima 01 de junio del 2020.

**SOLICITO:** Autorización para realizar entrevistas.

SEÑOR:

Ing. Augusto Guaylupo Curay  
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA


Es grato dirigirme a usted con la finalidad de manifestarle que el suscrito es un colaborador de la Dirección General de Administración y a su vez estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo, sede Lima Este.

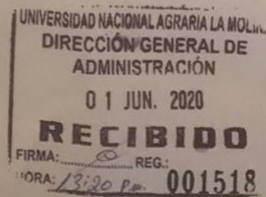
Asimismo, le hago de conocimiento que vengo realizando un trabajo de investigación titulada "Percepciones sobre gestión administrativa e identidad organizacional de trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNALM-2019" y como parte de mi investigación tengo la necesidad de realizar entrevistas a los servidores administrativos de la dirección la cual usted preside, por ello recorro a su persona para solicitarle permiso para poder realizar dicha actividad, la cual será de forma presencial y virtual.

Para ello, debo de manifestarle que la identidad de todos los participantes en esta entrevista será reservada y confidencial, el uso será solo para fines académicos.

Agradezco de antemano su atención a mi solicitud, y a la espera de su pronta respuesta, me despido de usted.

Atentamente:

  
CLEMENTE CASTILLO JOSE ANTONIO  
DNI 41395656



## Escuela de Posgrado

"Año de la universalización de la salud"

Lima, 27 de mayo del 2020.

Carta P.101 - 2020 EPG - UCV LE

**SEÑOR**

Ing. Augusto Alejandro Guaylupo Curay  
**DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACION**  
Universidad Nacional Agraria La Molina

**Asunto:** Carta de Presentación del estudiante CLEMENTE CASTILLO JOSE ANTONIO

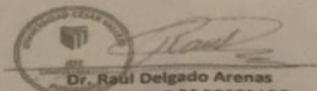
De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a CLEMENTE CASTILLO JOSE ANTONIO, identificado con DNI N° 41395656 y código de matrícula N° 7002322317; estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**PERCEPCIONES SOBRE GESTION ADMINISTRATIVA E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DE LA UNALM – 2019.**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,

  
**Dr. Raúl Delgado Arenas**  
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO  
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiolu 6232, Los Olivos, Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343  
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.  
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184  
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.