



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Influencia del clima social laboral en la gestión por
procesos en los trabajadores de una entidad pública del
cercado de Lima-2017**

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

AUTOR:

Br. Wilder Ávila Rueda

ASESORA:

Dra. Jessica Palacios Garay

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

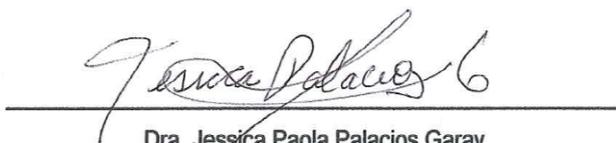
PERÚ - 2018



Dr. Raúl Delgado Arenas
Presidente



Mgtr. Noemi Julca Vera
Secretaria



Dra. Jessica Paola Palacios Garay
Vocal

Dedicatoria:

En honor a mis padres, a mi familia y
a Dios por ser tan generoso conmigo.

Agradecimiento:

A mis catedráticos y amigos

Compañeros de la maestría.

Declaración de Autoría

Yo, Wilder Ávila Rueda, identificado con DNI 08200879 estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis denominada “Influencia del clima social laboral en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima-2017”.

Por tanto, declaro lo siguiente:

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

San Juan de Lurigancho, 05 de febrero del 2018.



DNI. 08200879
Wilder Ávila Rueda

Presentación

En cumplimiento al mandato formal de la Universidad César Vallejo, presento a continuación a la escuela de post grado la investigación denominada: “Influencia del clima social laboral en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima-2017”.

La tesis a fin de obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión pública. Esta investigación es descriptiva correlacional causal constituye la consumación de los esfuerzos realizados en los estudios en maestría. Considero que los resultados obtenidos van a contribuir de manera oportuna para optar por medidas efectivas que beneficien de gran manera en la mejora de la calidad educativa. Esta investigación se inicia con la introducción, en la primera parte se describe el problema de investigación, justificación y el objetivo , la segunda parte contiene antecedentes y el marco referencial, la tercera parte señala la hipótesis que nos dan el punto de inicio a este estudio, en la parte cuarta se denomina marco metodológico, la quinta describe los resultados que se ha obtenido, en la sexta sección presentamos la discusión, conclusiones y las recomendaciones, por último en la séptima parte se presenta las referencias bibliográficas y los apéndices.

El propósito de la tesis es determinar la Influencia del clima social laboral en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima-2017.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea tomada en cuenta para su evaluación y aprobación.

El autor

Índice

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Antecedentes	15
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	22
1.3. Justificación	60
1.4. Problema	61
1.5. Hipótesis	63
1.6. Objetivos	64
II. MARCO METODOLÓGICO	65
2.1. Variables	66
2.2. Operacionalización de variables	67
2.3. Metodología	68
2.4. Tipos de estudio	68
2.5. Diseño	68
2.6. Población, muestra y muestreo	69
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	70
2.8. Métodos de análisis de datos	77
2.9. Aspectos éticos	77
III. RESULTADOS	79
IV. DISCUSIÓN	102
V. CONCLUSIONES	110
VI. RECOMENDACIONES	112
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
ANEXOS	121

Lista de tablas

		Pág.
Tabla 1	Matriz de operacionalización de la variable Clima social laboral	67
Tabla 2	Matriz de operacionalización de la variable Gestión por procesos	67
Tabla 3	Distribución de la población	70
Tabla 4	Validez de contenido del instrumento de clima social laboral por juicio de expertos	71
Tabla 5	Estadístico de fiabilidad del instrumento de clima social laboral	72
Tabla 6	Escalas y baremos de la variable clima social laboral	72
Tabla 7	Validez de contenido del instrumento de gestión por procesos por juicio de expertos	73
Tabla 8	Estadístico de fiabilidad del instrumento de gestión por procesos	74
Tabla 9	Escalas y baremos de la variable gestión por procesos	74
Tabla 10	Varianza total explicada de la variable gestión por procesos	75
Tabla 11	Matriz de componente rotado de la variable gestión por procesos	76
Tabla 12	Prueba de KMO y Bartlett de la variable gestión por procesos	76
Tabla 13	Distribución de niveles de Clima social laboral	80
Tabla 14	Distribución de niveles de relaciones	81
Tabla 15	Distribución de niveles de autorrealización	82
Tabla 16	Distribución de niveles de estabilidad/ cambio	83
Tabla 17	Distribución de niveles de Gestión por procesos	84
Tabla 18	Distribución de niveles de la dimensión planear	85
Tabla 19	Distribución de niveles de la dimensión ejecutar	86
Tabla 20	Distribución de niveles de la dimensión verificar	87
Tabla 21	Distribución de niveles de la dimensión Intervenir	88
Tabla 22	Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la gestión por	89

Tabla 23	procesos	
	Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia de	89
Tabla 24	del clima social laboral en la gestión por procesos	
	Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia	90
Tabla 25	del clima social laboral en la gestión por procesos	
	Estimación de los parámetros del modelo que explica la	90
Tabla 26	influencia del clima social laboral en la gestión por	
	procesos	
	Información sobre el ajuste del modelo que explica la	91
Tabla 27	influencia del clima social laboral en la dimensión planear	
	de la gestión por procesos	
	Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia del	92
Tabla 28	clima social laboral en la dimensión planear de la gestión	
	por procesos	
	Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia	92
Tabla 29	del clima social laboral en la dimensión planear de la	
	gestión por procesos	93
Tabla 30	Estimación de los parámetros del modelo que explica la	
	influencia de dimensión planear de la gestión por procesos	
	Información sobre el ajuste del modelo que explica la	94
Tabla 31	influencia de clima social laboral en la dimensión ejecutar	
	de la gestión por procesos	
	Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia de	94
Tabla 32	clima social laboral en la dimensión ejecutar de la gestión	
	por procesos	
	Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia	95
Tabla 33	de clima social laboral en la dimensión ejecutar de la	
	gestión por procesos	95
Tabla 34	Estimación de los parámetros del modelo que explica la	
	influencia de dimensión ejecutar de la gestión por	
	procesos	96
	Información sobre el ajuste del modelo que explica la	
	influencia del clima social laboral en la dimensión verificar	

Tabla 35	de la gestión por procesos Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la dimensión verificar de la gestión	97
Tabla 36	por procesos Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la dimensión verificar de	97
Tabla 37	la gestión por procesos Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia de clima social laboral en la dimensión verificar	98
Tabla 38	de la gestión por procesos Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la dimensión	99
Tabla 39	intervenir de la gestión por procesos Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la dimensión intervenir de la	99
Tabla 40	gestión por procesos Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la dimensión intervenir de la	100
Tabla 41	gestión por procesos Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia del clima social laboral en la dimensión intervenir de la gestión por procesos	100

Lista de figuras

		Pág.
Figura 1	Distribución de niveles de Clima social laboral	80
Figura 2	Distribución en niveles relaciones	81
Figura 3	Distribución en niveles de autorrealización	82
Figura 4	Distribución en niveles estabilidad/ cambio	83
Figura 5	Distribución en niveles Gestión por procesos	84
Figura 6	Distribución en niveles de dimensión planear	85
Figura 7	Distribución en niveles de la dimensión ejecutar	86
Figura 8	Distribución en niveles de la dimensión verificar	87
Figura 9	Distribución en niveles de la dimensión Intervenir	88

Resumen

A continuación se muestra la síntesis de la investigación titulada Influencia del clima social laboral en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima-2017.

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la Influencia del clima social laboral en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima-2017. La población de la investigación fueron 120 trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima. Para la obtención de datos se utilizaron las variables: clima social laboral y gestión por procesos. El procesamiento de los datos se hizo utilizando el software SPSS22.

El método empleado en la investigación es de tipo básico y de diseño no experimental, de corte transversal. Se realizó un análisis descriptivo y la correlación causal mediante la regresión logística, llegando a la conclusión general el clima social laboral influye en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima-2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 62.9% de la variable dependiente Gestión por procesos.

Palabras claves: Clima social laboral , gestión por procesos, entidad pública trabajadores.

Abstract

The following is the summary of the research entitled Influence of the social work climate in the management by processes in the workers of a public entity of the Cercado de Lima-2017.

The general objective of this research was to determine the influence of the social work climate in the process management of workers of a public entity of the Cercado de Lima-2017. The population of the investigation was 120 workers of a public entity of the Cercado de Lima. In order to obtain data, the following variables were used: labor social climate and process management. The processing of the data was done using the SPSS22 software.

The method used in the research is of a basic type and a non-experimental, cross-sectional design. A descriptive analysis was carried out and the correlation through logistic regression, reaching the general conclusion the social work climate influences the management by processes in the workers of a public entity of the Cercado de Lima-2017; due to the likelihood ratio, that the logistic model is significant ($p < 0.05$); fits well with the data (Deviation with $p < 0.05$); and explains 62.9% of the dependent variable Management by processes.

Key words: Labor social climate, management by processes, public entity workers.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales

Buitrago y Ramirez (2016) en su investigación titulada *Medición del clima social laboral en cooperativa de transportadores de Cumaral, Meta*, tuvo como objetivo medir el clima social laboral de la cooperativa de transportadores Ciudad Cordial del municipio de Cumaral, Meta, mediante la aplicación de la escala de clima social en el trabajo (WES), la teoría utilizada fue la de Moos (2008). Este instrumento estandarizado permite hacer una investigación de tipo cuantitativo, con diseño no experimental- transversal y un alcance descriptivo, que arroja resultados válidos, metodología que permite llegar a los objetivos de la investigación, dicha investigación tuvo como autor base a Moss . Se concluyó: En la dimensión relaciones, los asociados tienen dificultades para trabajar en equipo y comunicarse, ya que los resultados de las subescalas (CO) y (AP) revelan que la ayuda, amabilidad entre compañeros y el apoyo del jefe para mantener un buen clima social laboral es Bajo. Los asociados no están ni satisfechos, ni insatisfechos con la organización ya que las subescalas Autonomía, Organización y Presión; revelan que la estimulación a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación y a la terminación de las tareas y el grado de presión en el trabajo, está en un término moderado. Los asociados tienen dificultades para realizar cambios y plasmar nuevas propuestas; La claridad es moderada, ya que las tareas asignadas se realizan pero siguen siendo no muy claras, al igual que las normas; y su entorno físico no es ni agradable, ni desagradable; ya que los resultados de la subescalas Comodidad están en moderado. Lo que no permite tener a los asociados los recursos necesarios para realizar sus funciones de manera productiva y eficaz. La percepción del clima social es moderada, no obstante hay variables que inciden de forma negativa como los son cohesión y apoyo. En cuanto a los resultados del análisis descriptivos se obtuvieron niveles de alto en 14%, nivel medio 26% y nivel alto 60% en clima social laboral.

Jiménez y Jiménez (2016) en su investigación titulada *Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo*, de análisis descriptivo, tuvo como objetivo determinar de qué manera el

clima laboral está afectando el grado de satisfacción de los empleados. Se pretende diagnosticar los niveles en que se presentan las dimensiones del clima laboral en los trabajadores de la empresa, mediante la utilización de los cuestionarios estandarizados OPS y S10/12, para determinar los niveles de liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y satisfacción laboral; aplicados a 102 trabajadores de una empresa de consumo masivo, de los departamentos: administración, almacén, bodega y ventas. Se concluyó: La caracterización del clima laboral si está influyendo negativamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores, así lo demuestran los resultados del cuestionario OPS, Las dimensiones del clima laboral como liderazgo, motivación reciprocidad y participación reflejan resultados no satisfactorios en todos sus niveles, tuvo como autor base a Palma (2004) . En los niveles de satisfacción de los trabajadores, presentaron resultados homogéneos situándose como no satisfactorios. En ellos se evaluó y se llegó a la conclusión que los empleados no están satisfechos con la forma de dirección así como de las condiciones de trabajo ya que falta por mejorar en el trato recibido así como en establecer mejores canales de supervisión. En cuanto a los análisis descriptivos clima laboral percibieron en un nivel bajo el 43%, nivel medio 27% y un nivel alto 30% del clima laboral.

Hernández (2015) en su tesis titulada *Influencia de gestión por procesos en el clima organizacional en los trabajadores del Banco de la Republica de Colombia*. Universidad Nacional de Colombia. La investigación tuvo como objetivo general determinara la influencia de gestión por procesos en el clima organizacional en los trabajadores del Banco de la Republica de Colombia. La tesis fue de tipo descriptivo de corte transversal, de diseño no experimental, el universo estuvo conformado por 160 trabajadores del banco, a quienes se les aplicó un cuestionario de 24 y 21 preguntas respectivamente. Luego de los resultados se arribó a la siguiente conclusión: existe una influencia de gestión por procesos en el clima organizacional en los trabajadores del Banco de la Republica de Colombia. La tesis es similar a la presente investigación porque presenta la variable gestión por procesos, utilizando el mismo cuestionario y el mismo autor base Pérez (2012), en cuanto a los resultados descriptivos fueron 22% en un nivel alto, en un nivel medio 16% y 52% en un alto de la gestión por procesos.

Domínguez (2015), en su investigación sobre *Gestión por procesos y su influencia en la satisfacción de los trabajadores del Banco de Desarrollo de Ecuador*. Universidad Panamericana de Cuenca, planteó como objetivo general verificar la influencia de Gestión por procesos en la satisfacción de los trabajadores del Banco de Desarrollo de Ecuador. Para la investigación empleó el diseño de investigación descriptivo correlacional. La muestra estuvo formada por 150 entre trabajadores del Banco de Desarrollo. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario graduado en la escala politómica. Los resultados descriptivos fueron que la gestión por procesos se encuentra en un nivel alto con un 67%, un nivel medio 13% y un nivel bajo 20%. La investigación se basó en la teoría de Martínez (2015). Arribó a la siguiente conclusión: existe una alta correlación ($\rho=0,987$) entre gestión por procesos y la satisfacción de los trabajadores del Banco de Desarrollo de Ecuador. Asimismo el nivel de gestión por procesos alcanzó el 58% en el nivel alto. Esta investigación contiene la variable gestión por procesos, la cual es similar a la variable del presente estudio y es muy valioso su aporte.

Cortazar y Chamorro (2014) en su investigación titulada *Incidencia del clima laboral en la calidad de atención en servicios de salud*, tuvieron como objetivo describir la incidencia que tiene el clima laboral en la calidad de atención en los servicios de salud. La investigación fue cuantitativa. Se concluyó: El clima laboral resulta una variable de gran incidencia en el nivel de compromiso de sus empleados, pudiendo afectar positiva o negativamente el logro de resultados. Cada institución es única y tiene características propias que la diferencian de otras instituciones u organizaciones. El clima laboral está muy influido por las características de los miembros de la organización, sus motivaciones, aspiraciones y las condiciones en que se desempeñan, reflejando la interacción entre características personales y organizacionales. La comunicación y los niveles de gestión, establecen un factor determinante para el funcionamiento de la estructura organizacional en términos de clima laboral, debido a que estos dos elementos deben encontrar un punto de conciliación con los valores y creencias de cada empleado, para que el nivel de motivación e interés por su labor se incremente y posibilite la consecución de resultados positivos y acordes a las metas y el crecimiento organizacional. La cultura y el clima laboral son dos

conceptos estrechamente ligados en el campo organizacional. El clima laboral y la satisfacción laboral son elementos relevantes en el comportamiento de los trabajadores de una organización, puesto que el trabajador se ve afectado positiva o negativamente por las condiciones que le rodean en su ambiente laboral, y a partir de ahí se producen unas percepciones, que determinan el nivel de satisfacción que cada colaborador siente tanto en su puesto de trabajo, como en la organización misma, y se funda una visión sobre la organización, tuvo como teoría base la de Palma (2004) en la variable clima laboral , obteniendo como resultados descriptivos que el clima laboral se encuentra en un nivel bajo con un 17% , en un nivel medio 56% y un nivel alto 27% . El clima se ha convertido en un punto importante dentro de los procesos de gestión, y cobra un rol importante en el establecimiento de metas, propósitos y políticas administrativas. Se evidencia la incidencia que tiene el clima laboral en todas las esferas de la organización y que a pesar de que esta se demuestra relativamente estable, no es estática, sino dinámica; construyéndose continuamente con sus propios mecanismos, incluso sin que haya habido modificaciones en sus componentes. El clima laboral incide en la calidad de atención en los servicios de salud, partiendo de que este determina el comportamiento y el desempeño del trabajador.

Antecedentes nacionales

Gutierrez (2017) en su tesis titulada *Diseño de un modelo de gestión por procesos y su influencia en la dirección estratégica de la empresa Ponci Plus S.A.C., Trujillo 2017*, tuvo como objetivo diseñar un Modelo de Gestión por procesos que le permita a la empresa Ponci Plus SAC determinar los lineamientos que conlleven a la mejora en su direccionamiento estratégico. La investigación fue pre-experimental, la muestra estuvo constituida por todo el personal que labora en Ponci Plus S.A.C.. Se concluyó: Se determinó que el Modelo de Gestión por Procesos influye positivamente en el direccionamiento estratégico de la empresa Ponci Plus S.A.C., comprobándose la hipótesis planteada. Del análisis de la situación actual de la empresa Ponci Plus S.A.C. se evidenció que los procesos no se encontraban estandarizados y generaban una debilidad, al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales. Se identificaron los procesos que generan valor en la empresa, priorizando los procesos operativos de diseño, impresión y producción. Se diseñó el modelo de

gestión por procesos, considerando la identificación de los procesos clave, descripción, mapeado y documentación respectiva con sus Fichas de procesos que registra cada una de las dimensiones de su composición, dicha investigación se trabajó bajo la teoría de Martínez (2015) para la gestión por procesos. Al implementar el modelo de gestión por procesos en la empresa Ponci Plus S.A.C. se estima obtener resultados satisfactorios en los indicadores de Cumplimiento de objetivos estratégicos de 0% a 21%, en Productividad de 6% a 12%, en Capacidad de respuesta de 5% a 14%, en Notoriedad de marca de 50% a 60% y en Satisfacción del Cliente de 20% a 30%. Se evaluó el impacto económico del modelo de gestión por procesos en el direccionamiento estratégico de la empresa, a través del VAN, TIR y B/C, obteniéndose valores de S/. 118, 077.80, 95.34% y 2.50 para cada indicador respectivamente. Lo cual concluye que esta propuesta es rentable para la empresa Ponci Plus S.A.C.

Sánchez (2017) en su tesis titulada *Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa brumoda S.A.C. – Lima, 2017*, tuvo como objetivo demostrar en qué medida la Gestión por procesos mejora el proceso de comercial. Se consideró como población, el total de 15 Órdenes de compras correspondiente al mes de Enero a Julio del 2017 del área comercial y debido que se realizó la comparación de las medias entre una pre prueba y una post prueba de un grupo en dos momentos diferentes se optó por utilizar la prueba t-Student. El método de estudio aplicado fue el hipotético-deductivo. Las técnicas de datos utilizadas fueron la observación y ficha de observación, los cuales se analizaron con un método de análisis de enfoque cuantitativo. Se concluyó que el tiempo de atención al cliente para el proceso de comercial en la empresa Brumoda S.A.C. sin gestión por procesos es de 32hrs. y con la implementación gestión por procesos es de 22 hrs. en la suma de tiempos de procesos para los 15 clientes corporativos. En consecuencia, se produce un aumento de 69%, por lo tanto, implementar gestión por procesos influye favorablemente en el tiempo de atención gestión del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C., implementar la gestión por procesos influye favorablemente en el ciclo total del proceso de comercial de la empresa Brumoda S.A.C., implementar la gestión por procesos influye favorablemente en el costo promedio del proceso de comercial

de la empresa Brumoda S.A.C. y la implementación de la gestión por procesos mejoro favorablemente el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C. Se concluyó en la estadística descriptiva que la gestión por proceso se encontraba en un nivel medio con un 67% percibida por los trabajadores de la empresa un nivel bajo por 12% y un nivel alto 21% se trabajó en base a la teoría de Pérez (2012) referente a la gestión por procesos coincidiendo con la teoría utilizada en la presente investigación.

Por otro lado Fernández (2016) en su tesis titulada *Gestión de procesos y su influencia en la productividad laboral de la empresa Anypsa Corporation S.A., distrito de Comas, año 2016*, tuvo como objetivo conocer la influencia de la gestión de procesos en la Productividad laboral de la empresa ANYPSA Corporation S.A., distrito de Comas, año 2016., la población estuvo conformado por 68 colaboradores, los datos fueron recogidos mediante la técnica de la encuesta y se utilizó como instrumento un cuestionario de 20 preguntas, las cuales fueron 10 en alusión a la variable independiente y 10 siguientes a la variable dependiente, los datos fueron procesados mediante el programa SPSS 22; lográndose como resultado de que existe influencia significativa de la Gestión de Procesos en la Productividad Laboral de la empresa ANYPSA Corporation S.A., distrito de Comas, año 2016, los resultados de análisis descriptivos fueron que los 68 encuestados el 22% manifestaron que la gestión por procesos se encuentra en un nivel bajo , en nivel medio el 38% y en un nivel alto el 40% , el estadígrafo que utilizó fue la regresión logística ordinal y tuvo como teoría referente de Pérez (2012) gestión por procesos.

Valderrama (2016) en su tesis titulada *El clima laboral y su influencia en la productividad de los colaboradores de la Empresa Anypsa Corporation Trapiche-Carabayllo 2016*, tuvo como objetivo determinar la influencia del Clima laboral y la Productividad, por lo tanto se recopiló la información científica en la población de la empresa Anypsa Corporation S.A. Trapiche - Carabayllo, utilizando la totalidad de sus empleados a través de un cuestionario de 15 preguntas en la escala de Likert, los cuales fueron procesados en el programa de SPSS, gracias a este programa nos permitió obtener el alfa de cronbach que brindo el nivel de confiabilidad de las preguntas y finalmente se analizaron e interpretaron.

Finalmente se concluyó que si existe influencia del Clima laboral en la Productividad. Utilizando la regresión logística ordinal para prueba de hipótesis sobre la influencia del clima laboral en la productividad los resultados del análisis descriptivos fueron que el 39% manifestaron que el clima laboral se encuentra en un nivel medio , en un nivel alto el 52% y en un nivel bajo el 9% utilizó el investigador la teoría de Moos (2008) como base teórica de la investigación.

Elías (2015) en su tesis titulada *El clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores de la empresa Limones Piuranos S.A.C – 2015*, tuvo como objetivo analizar el clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores en la empresa Limones Piuranos S.A.C. La investigación es de tipo explicativa correlacional. Se utilizó la técnica de muestreo probabilístico y se aplicó un cuestionario para recolección de la información. La parte de la estadística descriptiva concluyo que el 18% de clima laboral se encuentra en un nivel bajo , el 45% en un nivel medio y el 37% en un nivel alto, la teoría utilizada para el clima laboral fue la de Palma (n2004) y la teoría de Moos (2008) siendo el sustento teorico de la investigación. Se concluyó: Los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores son estructura, recompensa, reconocimiento, identidad y estándares. La estructura percibida por los colaboradores tiene una calificación de regular en el clima laboral, que a su vez influye en el desempeño con una participación promedio de 2.26. El nivel de responsabilidad también participa con un nivel de regular en el desempeño, siendo la dimensión más importante al tener un promedio de 2.23 en la calificación de totalmente de acuerdo (1). La recompensa percibida por los colaboradores tiene una calificación de regular en el desempeño laboral, que a su vez influye en su desempeño, con una participación promedio de 2.34. Los estándares que influyen en el desempeño tienen una calificación de regular con una participación promedio de 2.30. La identidad que los colaboradores muestran hacia la organización tiene una calificación de regular con una participación promedio de 2.30.

1.2 Fundamentación científica técnica y humanística de la variable

Bases teóricas de la variable independiente: Clima social laboral.

Definición del clima social laboral

Baguer (2012) señaló que el clima laboral es el ambiente humano en el que los colaboradores de una organización perciben ciertas características del ambiente de trabajo y que por lo tanto, influyen en su conducta.

Chiavenato (2009) manifestó que el clima social laboral está referido al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) mencionaron que el clima social laboral es el patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas. Por lo tanto, el clima social laboral no está conformado únicamente de sentimientos o percepciones de los empleados, sino que existen factores que pueden influir en su interior.

Por su lado, Gan y Berbel (2007) definieron el clima como un conjunto de apreciaciones que los miembros de una organización tienen a través de su experiencia dentro del sistema organizacional.

Méndez (2006) citado en Vargas (2017), sostuvo que el clima laboral es el resultado de la influencia que un sistema de valores, actitudes y creencias ejercen en los procesos de interacción social que las personas establecen entre sí al interior de una organización.

Palma (2004) citada en Tapia y Ventura (2016), mencionó que el clima social laboral se refiere a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en la que laboran. Estas percepciones dependen en buena medida de las diversas actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Para Moos (1974) citado en Valverde (2014), el clima social laboral es el ambiente laboral en donde se pretende describir las características psicosociales y organizacionales de un determinado grupo de seres humanos sobre un ambiente. Esto a su vez comprende las tres dimensiones o atributos afectivos que se debe tener en cuenta para la evaluación: relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio, las cuales se dividen a su vez en sub-escalas. Para ello Moos elaboró diversas escalas del clima social aplicables a diferentes tipos de ambiente como es el caso del clima social laboral (WES).

Teorías del clima social laboral

Teoría de Litwin y Stringer (1968)

Litwin y Stringer (1968), intentaron explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de nueve dimensiones:

Estructura, destaca las vías formales que se encuentran presentes en una organización y enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo.

Responsabilidad, se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tener un gran compromiso con el trabajo a realizar, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en la toma de decisiones y responsabilidades.

Recompensa, es la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo.

Riesgo, corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Se enfoca en tomar riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos.

Relaciones, indica el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y la prevalencia de grupos sociales amistosos.

Cooperación, de la ayuda mutua que tienen los miembros de la organización por parte de los gerentes y otros empleados del grupo. Destaca el apoyo mutuo de niveles superiores e inferiores.

Estándares, se refiere a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales.

Conflicto, los miembros de la organización aceptan las distintas opiniones que existen e intentan solucionar los problemas tan pronto surjan, intenta explicar las opiniones que se toleran en un ambiente de trabajo y la necesidad de sacar los problemas para ser escuchados en vez de ignorarlos.

Identidad, destaca el sentimiento de pertenecer a la organización y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con metas individuales y grupales para la organización.

Litwin y Stringer (1968) manifestaron que el estilo de dirección al interior de una entidad es clave en la percepción del clima de la organización, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o

cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.

Teoría de Rensis Likert.

La teoría de Likert (1974), permitió visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas, y también analizar el papel de las variables que conforman el clima.

Variables causales: son las variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Comprende la estructura organizativa y administrativa como las reglas, decisiones, competencias y las actitudes.

Variables intermedias: orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones, las cuales constituyen los procesos organizacionales.

Variables finales: surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, niveles de costos, calidad y utilidades.

En la teoría de Sistemas, Likert (1974) citado por Brunet (2004) planteó que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Además, la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

Likert (1974) citado por Brunet (2004) en su teoría de los sistemas, determinó dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

Clima de tipo autoritario: Autoritarismo explotador. En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo autoritario: Autoritarismo paternalista. Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo: Consultivo. La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Participación en grupo. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por

la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Teoría del clima social laboral de Moos.

La ecología social, término propuesto por Moos (1976) citado en Wiesenfeld (1994) es definido por él mismo como “el estudio multidisciplinario de los impactos de los ambientes sociales y físicos sobre los seres humanos” (p. 162). Esto significa que cada ambiente a los que el ser humano se enfrenta, pueden causar diferentes tipos de impactos, esto dependerá de cada contexto. Para tener una idea más amplia Moos (1973) citado en Tabera y Rodríguez (2010) también consideró que “los ambientes tienen su propia personalidad y, al igual que las personas, pueden ser controladores, tolerantes, distendidos, etc.” (p. 235). Es decir que no todos los ambientes tendrán que ser iguales, cada uno será diferente y dicho contexto influirá de manera distinta en cada ser humano involucrado. A partir de estas concepciones creó escalas de clima social que fueron aplicadas en varios ambientes como: hospitales, colegios, empresas, entre otros; con el fin de evaluar la influencia que cada ambiente tiene sobre el comportamiento y el bienestar de las personas.

Según Moos (1974), el ambiente es el factor determinante y decisivo del bienestar del ser humano; cumple un rol fundamental como formador del comportamiento humano, de modo que contempla una compleja combinación de variables de organizacional y de tipo social, así como también las físicas, las que influirán de una forma definitiva sobre el desarrollo del ser humano.

La escala de clima social laboral (WES) es un instrumento creado para evaluar el clima social en cualquier tipo de unidad o centro de trabajo, y específicamente pone su atención en tres aspectos importantes que son: las relaciones interpersonales que se manejan entre trabajadores y directivos, las

directrices de la organización para el desarrollo personal y la estructura organizativa básica de la empresa.

Teoría X y Y de McGregor.

McGregor (1960) examinó las teorías relacionados directamente con el comportamiento humano de los seres humanos con respecto al trabajo y expuso los dos modelos que denominó “Teoría X” y “Teoría Y”.

La teoría X señaló que los directivos o gerentes, quienes practican esta teoría confían que todos los trabajadores necesitan ser observados en forma permanente. Aquí se establece que los trabajadores no se comprometen ni tiene la idea de la responsabilidad suficiente y necesaria para efectuar las actividades en la empresa. Aquí se considera a los trabajadores por naturaleza que huyen de las responsabilidades, la mayoría de ellos prefieren ser dirigidos y los gerentes deben ejercer presión y control sobre ellos. Tiene poca ambición y desean más que nada su seguridad o su protección.

La teoría Y sostuvo que los directivos o gerentes de las organizaciones, quienes practican esta teoría confía plenamente en los trabajadores como personas preparadas pueden realizar su trabajo en la empresa sin acompañamiento o supervisión logrando con mucho éxito los objetivos o metas establecidos. Asimismo, los trabajadores pueden auto dirigirse sus propios esfuerzos o responsabilidades con eficacia. Por otro lado, si una empresa provee el ambiente y las condiciones óptimas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerían a su vez con las metas y objetivos de la empresa y se logrará la integración. En este sentido la inversión del esfuerzo en el trabajo es tan natural como en el juego. El trabajador se dirige por sí mismo, buscando cumplir nuevas responsabilidades y posee la capacidad para resolver problemas inherentes al ser humano.

Teoría de los factores de Herzberg.

Herzberg (1964), clasificó en dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores higiénicos y los motivadores.

Los factores de higiene son aquellos elementos ambientales dentro de una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción considerando el salario y otros incentivos, las condiciones de trabajo adecuadas, la seguridad y el estilo de control por parte del gerente.

Tanto la motivación y las satisfacciones solo aparecen de fuentes internas y de las oportunidades que se consigue en el trabajo para realizar personalmente. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, a pesar de tener cuidado con los factores ambientales. Asimismo los gerentes tienen la responsabilidad especial de generar un clima motivador y hacer todo esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Características del clima social laboral

Para Brunet (2011) las características del clima social laboral son: a) el clima es una configuración particular de variables situacionales; b) sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo; c) el clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular; d) el clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización; e) el clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza; f) el clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea; g) el clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor; h) puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente; i) tiene consecuencias sobre el comportamiento; y, j) es un determinante directo de la comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Martínez (2005) citado en Morales (2015), aseguró que el clima social laboral posee las siguientes características: a) es un concepto molecular y sintético como la personalidad; b) es una configuración particular de variables situacionales; c) sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima

puede seguir siendo el mismo; d) tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular; e) está determinado por características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización; f) es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza; y, g) es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

Elementos del clima social laboral

Brunet (2011) señaló que el clima social laboral es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

Moos, Moos y Tricket (1989) citados en Valverde (2014), consideraron que el clima social laboral está integrado por los siguientes elementos: a) el aspecto individual de los trabajadores en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el trabajador en la empresa; b) los equipos de trabajo dentro de la empresa, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; c) la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; d) liderazgo, poder, políticas, influencias, el estilo de mando o de trabajo; e) la estructura con los macro y micro dimensiones; y, f) los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneraciones, la comunicación y el proceso de la toma de decisiones.

Funciones del clima social laboral

González (2004) citado en Morales (2015), describió las funciones que componen el clima social laboral, las cuales plantean el mejoramiento de los procesos administrativos de recursos humanos y dentro de esto se ve contenido la mejora de las relaciones entre los empleados y los jefes.

Desvinculación: lograr que el grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa a realizarla.

Obstaculización: lograr que el sentimiento que tienen los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

Espíritu: se da cuando los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Se trata de la satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento: se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por una supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración: este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura: se refiere a las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos tienen.

Responsabilidad: el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo y que se debe cumplir con cada uno de los requisitos que exija el mismo.

Recompensa: el sentimiento que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo: el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada y mantener una postura igualitaria en todo el proceso?

Cordialidad: el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo, como una postura jerárquica de comprensión y soporte mutuo.

Normas: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto: el sentimiento que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad: el sentimiento que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu de pertenencia y apoyo a la empresa.

Conflicto e inconsecuencia: el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Formalización: el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación: el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo dentro de la empresa.

Selección basada en capacidad y desempeño: el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores: el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar, sobre los hechos que los empleados realizan.

Factores que afectan el Clima social laboral

Guillen (2003) citado en Casana (2015), señaló que los factores que afectan el clima social laboral son:

Factores jerárquicos: son los jefes, los grandes responsables de mantener buenas relaciones dentro de la organización. Desde el Gerente General hacia abajo, deben ser capaces de respetar en primer lugar a las personas, empoderar los roles de sus subordinados, enseñar y exigir.

Factores estructurales: una mala organización, donde los procesos, procedimientos y relaciones jerárquicas estén mal diseñadas, indudablemente que afectarán gravemente el clima organizacional, haciendo más ineficiente el trabajo, generando una disposición a trabajar a la defensiva y buscar culpables;

perdiendo mucho tiempo en discusiones bizantinas, sumarios de pasillo, etc. Se supone que si la estructura organizacional es respetada, genera confianza y eficiencia, y sobre todo mantiene las relaciones en un plano formal que es muy importante para la salud de la organización.

Factores estratégicos: cuando la empresa trabaja sin herramientas de gestión, sin metas claras, sin políticas sostenibles ni planificación explícita; condena la estructura y la cultura de la organización.

Por tanto, es necesario recordar que toda organización siempre mantendrá un tipo de personalidad distinta a otra, conllevando a los trabajadores percibir su entorno laboral según la jerarquía, la estructura y la estrategia blindada en la organización, los cuales permitirán alcanzar una percepción positiva o negativa del clima social laboral.

Mientras que para Palma (2004) citada en Tapia y Ventura (2016), existen cinco factores del clima laboral dentro de una organización, tales como:

Autorrealización. Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional con perspectiva de futuro.

Involucramiento laboral. Identificar que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

Supervisión. Apreciaciones del colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral.

Comunicación. Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

Condiciones laborales. Información sobre el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Importancia del clima social laboral

Gamarra (2014) afirmó que el estudio del clima en la organización es importante pues “permite detectar a tiempo los problemas que afectan el desempeño de sus miembros” (p. 29). Además concluyó que es de suma importancia medir y evaluar cómo perciben el clima de la organización los miembros que la componen, tanto de manera individual como grupal, ya que las percepciones de cada individuo son diferentes. De esta manera existirá una mejor comprensión del clima laboral como un elemento de constante cambio.

Brunet (2004) citado en Vargas (2017), señaló que la importancia del clima laboral radica en que éste es el reflejo de los valores, actitudes y creencias de los individuos que la conforman y a su vez se convierten en aspectos del clima laboral. Además, existen tres razones que permitirán a los gerentes o administradores tener un mejor control del clima laboral y así lograr una administración más efectiva en sus organizaciones: 1) medir los factores de estrés, insatisfacción o conflicto que originan actitudes negativas hacia la organización; 2) hacer cambios que pongan en evidencia los elementos sobre los cuales se deba intervenir o tomar decisiones; y, 3) continuar con los objetivos de desarrollo de la organización, anticipando la aparición de posibles problemas.

Gan y Berbel (2007) precisaron que el clima laboral enfatiza su importancia sobre la motivación y el desempeño profesional. Además, el clima afecta de manera directa el grado de identificación de los miembros de una organización con ella. De acuerdo a esto, un clima laboral positivo contribuye a que los miembros de la organización se identifiquen con ella, mientras que un clima negativo dará como resultado que los individuos no se sientan identificados con la organización ni sus objetivos.

Guillén (2000) citado en Gamarra (2014), estableció la importancia del clima laboral por cinco razones: a) permite conocer las reacciones, disposiciones

y valoraciones de los miembros de la organización en cuanto a diferentes aspectos involucrados en una organización, tales como estructura, dirección, procedimientos, etc.; b) da información acerca de las condiciones laborales dentro de la organización; c) estimula la intervención en las actividades del sistema; d) permite impulsar las formas de comunicación y relación laboral; y, e) ayuda a alcanzar una visión de integración dentro de la organización.

Dimensiones del clima social laboral.

La escala WES de Moos desarrollada, inicialmente en 1974, por Moos e Insel, mide el clima social en el trabajo. En 2008 es actualizada por Moos, organizándola en tres dimensiones con 10 factores o sub escalas.

Dimensión 1: Relaciones.

Moos (2008), manifestó que las relaciones son una dimensión que evalúa el grado en que los trabajadores se encuentran interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a ellos y les anima a apoyarse unos a otros. Estos a su vez se encuentran integrados por las siguientes sub escalas: implicación, cohesión y el apoyo.

Implicación (IM), es el grado en que los trabajadores se preocupan por su actividad y se entregan a ello, es decir, se sienten integrados a su trabajo.

Cohesión (CO), es el grado en que los trabajadores se ayudan entre sí y se muestra amables con los demás compañeros, es decir, se crean relaciones de amistad y apoyo entre trabajadores.

Apoyo (AP), es el grado en los gerentes o los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

Dimensión 2: Autorrealización.

Para Moos (2008), esta dimensión evalúa el grado en que se estimula a los trabajadores a ser autosuficientes y a saber tomar propias decisiones; su importancia se da a una buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas

y el grado en la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral. Estos a su vez se encuentra integrado por la autonomía, organización y presión.

Autonomía (AU), es el grado que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

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

Presión (PR), es el grado en que las demandas del trabajo son altas y el tiempo de presión domina sobre el ambiente de trabajo.

Dimensión 3: Estabilidad/cambio

Según Moos (2008), esta dimensión mide el grado en que los trabajadores conocen lo que se espera de su actividad diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; es el grado en que la dirección de la empresa otorga normas y la presión para controlar a los trabajadores; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y finalmente, es el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable para todos los trabajadores. A su vez esto comprende: claridad, control, innovación y comodidad.

Claridad (CL), es el grado que se conocen las expectativas de las actividades diarias y se explican las reglas, políticas y planes para el trabajo.

Control (CN), es el grado en los gerentes o los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los trabajadores.

Innovación (IN), es el grado con que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

Comodidad (CF), es el grado en que el ambiente físico ofrece a crear un ambiente laboral agradable.

Bases teóricas de la variable dependiente: Gestión por procesos.

Definición de gestión por procesos

Para Bravo (2013), la gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la organización, para cumplir con la estrategia de negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otros. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgo, un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

Agudelo y Escobar (2012) sostuvieron que la gestión por procesos es “la vía para lograr plena satisfacción de los clientes por la forma en que permite identificar sus necesidades, para determinar cómo cumplir entonces con sus requisitos y finalmente lograr esa satisfacción” (p. 65).

Según Hernández (2010), la gestión por procesos es la forma de gestionar de toda la organización basándose en los procesos. Entendiéndose estas como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado producto y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos de los clientes.

Mallar (2010) señaló que la gestión por procesos se refiere a dirigir y controlar una organización mediante un conjunto de actividades relacionadas que transforman elementos de entrada en resultados.

Para Ko, Lee y Lee (2009) la gestión por procesos se define como “dar apoyo a los procesos de negocio utilizando métodos, técnicas y software para diseñar, promulgar, controlar y analizar los procesos operacionales incluyendo personas, organizaciones, aplicaciones, documentos y otras fuentes de información” (p. 745).

Vaca (2009) afirmó que la gestión por procesos consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza. Ahora bien, la organización es un sistema de sistemas, donde cada proceso es un sistema de funciones y las funciones se agrupan por departamentos o áreas funcionales. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza.

Por lo expuesto, la gestión por procesos figura como componente clave en los modelos de excelencia y estándares internacionales más reconocidos de la gestión de calidad, tales como: Deming (1951, japonés), E.F.Q.M. (1988, europeo), Malcolm Baldrige (1987, estadounidense) y Fundibeq (1999, iberoamericano); y el estándar: ISO 9000.

Modelos teóricos de la gestión por procesos

Modelo Seis Sigma.

Jiménez, Rodríguez y Romero (2015) manifestaron que el modelo Seis Sigma es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades (DPMO), entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente.

Seis sigma utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos, de ahí el nombre de la herramienta, ya que sigma es la desviación típica que da una idea de la variabilidad en un proceso y el objetivo de la metodología seis sigma es reducir ésta de modo que el proceso se encuentre siempre dentro de los límites establecidos por los requisitos del cliente.

Seis Sigma ha ido evolucionando desde su aplicación meramente como herramienta de calidad a incluirse dentro de los valores clave de algunas empresas, como parte de su filosofía de actuación. Aunque nació en las

empresas del sector industrial, muchas de sus herramientas se aplican con éxito en el sector servicios en la actualidad.

Entre los principios de Seis Sigma se encuentra: a) liderazgo: comprometido de arriba hacia abajo, lo cual implica un cambio en la forma de realizar las operaciones y de tomar decisiones; b) seis sigma se apoya en una estructura directiva que incluye personal a tiempo completo: líderes de negocio, de proyectos, expertos y facilitadores, cada uno tiene roles y responsabilidades específicas para formar proyectos de mejora; c) entrenamiento: cada uno de los actores del programa requiere de un entrenamiento específico, como curriculum de un black belt; d) acreditación: orientada al cliente y enfocada a los procesos. Se busca que todos los procesos cumplan con los requerimientos del cliente y que los niveles de calidad y desempeño cumplan con los estándares de Six Sigma; e) dirigida con datos: los datos son necesarios para identificar las variables de calidad y los procesos y áreas que tienen que ser mejorados; y, f) se apoya en una metodología robusta: se requiere de una metodología para resolver los problemas del cliente, a través del análisis y tratamiento de los datos obtenidos.

El proceso Seis Sigma se caracteriza por cinco etapas concretas: 1) Definir, que consiste en concretar el objetivo del problema o defecto y validarlo, a la vez que se definen los participantes del programa, 2) Medir, que consiste en entender el funcionamiento actual del problema o defecto, 3) Analizar, que pretende averiguar las causas reales del problema o defecto, 4) Mejorar, que permite determinar las mejoras procurando minimizar la inversión a realizar, 5) Controlar, que se basa en tomar medidas con el fin de garantizar la continuidad de la mejora y valorarla en términos económicos y de satisfacción del cliente.

Modelo del ciclo de Deming (PHVA).

El Ciclo de Mejora Continua consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos que se llevan a cabo consecutiva y repetitivamente como estrategia de mejora continua. Se conoce también como Círculo PDCA. Las letras son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act.

Según Deming (1989), el Ciclo PHVA se realiza de forma repetitiva o cíclica y comprende las siguientes etapas:

Planificar. Esta etapa se establece los objetivos (qué se quiere alcanzar) y cómo se pretenden alcanzar (planificar las acciones), en función de obtener resultados de acuerdo a los requerimientos del cliente y la estrategia de la organización. A su vez, la etapa de planificar se puede descomponer en las sub etapas: a) identificación y análisis de la situación, b) establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos); y, c) identificación, selección y programación de las acciones.

Hacer. En esta etapa se lleva a cabo la implementación de las acciones planificadas en la etapa anterior, así como la documentación de las acciones realizadas.

Verificar. Durante esta etapa se realiza el seguimiento de la implementación de las acciones y la verificación de la efectividad de estas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos) mediante la revisión de los indicadores de gestión. En esta etapa se deberá: a) analizar y desplegar los datos obtenidos; b) cuestionar sobre si se han alcanzado los resultados deseados; c) documentar las diferencias y revisar los problemas y errores; y, d) ¿qué queda aún por resolver?

Actuar. En función de los resultados de comprobación que se obtuvieron en la etapa anterior, en esta fase de actuar se realizan las correcciones o ajustes necesarios o bien, se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estabilizada de ejecutar el proceso. Es decir se llega a una actualización del proceso. En esta fase se deben considerar las siguientes acciones: a) incorporar la mejora obtenida al proceso; b) comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa; y, c) identificar nuevos proyectos / problemas.

Modelo Kaizen.

Según Imai (1998), el Modelo Kaizen es una metodología que tiene como objetivo fundamental la puesta en práctica de medidas que se enfocan en la mejora del

proceso y la eliminación del desperdicio para entregar los niveles más altos de satisfacción de cliente.

La palabra Kaizen proviene de la unión de dos vocablos japoneses: KAI que significa cambio y ZEN que quiere decir mejora. La esencia del Kaizen es el mejoramiento progresivo que involucra a todos en la organización (alta administración, gerentes y trabajadores).

Kaizen también es llamada la estrategia de las 5S porque representan acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesas que comienza por "S". Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar. Estas cinco palabras son

Seiri (clasificar): Diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios en el gema (lugar de trabajo) y eliminar estos últimos. Un método práctico y fácil consiste en retirar cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos 30 días.

Seiton (orden): Disponer en forma ordenada todos los elementos que quedan después del seiri, para minimizar el tiempo de búsqueda de manera que puedan ser utilizadas cuando se necesiten.

Seiso (limpieza): Mantener limpias las máquinas y los ambientes de trabajo. También hay un axioma que dice que seiso significa verificar. Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento.

Seiketsu (limpieza estandarizada): Extender hacia uno mismo el concepto de limpieza y practicar los tres pasos anteriores en forma continua y todos los días.

Shitsuke (disciplina): Construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5 S mediante el establecimiento de estándares. Las 5 S pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario.

Modelo EFQM.

Jiménez, Rodríguez y Romero (2015) indicaron que la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management, EFQM) fue fundada en 1988 por los presidentes de las catorce mayores compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea.

La Fundación asume su papel como clave en el incremento de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones europeas, reforzando la Calidad en todos los aspectos de sus actividades, así como estimulando y asistiendo el desarrollo de la mejora de la calidad. Como parte de este estímulo, la EFQM (una fundación localizada en Bélgica) otorga todos los años el Premio Europeo a la Calidad, utilizando como criterio de decisión el Modelo de Excelencia EFQM. El impulso para fundar esta poderosa red de administración fue la necesidad de crear un marco de trabajo para la mejora de la calidad, teniendo como referencias los modelos Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y, sobre todo, el Premio Deming en Japón, pero adecuado a las necesidades del contexto europeo.

El Modelo de Excelencia EFQM fue introducido en 1991 como el marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones y como la base para juzgar a los concursantes por el Premio Europeo de la Calidad, el cual fue entregado por primera vez en 1992. Este modelo es el más ampliamente utilizado en Europa en la materia y se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los Premios, nacionales y regionales, de Calidad en toda Europa.

Desde sus inicios, la EFQM se ha orientado con la visión de ayudar a crear organizaciones europeas fuertes que practiquen los principios de la administración de la calidad total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y comunidades donde operan. Desde la revisión de 2010 todos los ejes puntúan un 10%, menos el de Resultados en Clientes y los resultados clave que ponderan un 15%.

Con la ayuda de la EFQM y a través del ejemplo de sus miembros, las organizaciones en Europa han comenzado a aceptar que la administración de la

calidad total es una forma de administrar actividades para ganar eficiencia, efectividad y ventaja competitiva, asegurando el éxito a largo plazo al satisfacer las necesidades de los clientes, empleados, entidades financieras, accionistas y la comunidad en general.

La implementación de programas de administración de la calidad total permite alcanzar beneficios significativos, tales como un incremento en la eficiencia, reducción de costos y mayor satisfacción de los clientes, todo orientado a mejorar los resultados de los negocios.

Normas ISO 9000.

Jiménez, Rodríguez y Romero (2015) precisaron que ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de esta ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

La implementación de las normas ISO ofrece numerosas ventajas para las organizaciones: a) estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación; b) incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades; c) medir y monitorear el desempeño de los procesos; d) incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos; e) mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros; f) reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios; y, g) mantienen la calidad.

La desventaja de su aplicación sería los esfuerzos y costos para preparar la documentación e implantación de los sistemas.

La Norma ISO 9001:2015 elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), determina los requisitos para un Sistema de gestión de la calidad (SGC) que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales.

Gestión por procesos en las entidades públicas peruanas

Según Martínez (2015) en el Perú, una de las primeras iniciativas de mejora en la gestión pública fue la implementación del Sistema de Racionalización, mediante la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública – INAP (Decreto Ley N° 20316) en diciembre de 1973.

En el año 1995, mediante Ley N° 26507, se declaró en disolución al INAP, transfiriendo sus funciones a la Dirección General de Gestión Pública, hoy Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, la misma que conserva hasta la fecha algunas de las funciones y se mantienen en vigencia algunas normas señaladas (D.S. N° 074-95-PCM, Transferencia de Funciones del INAP).

Posteriormente, el Estado peruano promulgó la Ley Marco de Modernización del Estado (Ley N° 27658), declarando el Estado peruano en proceso de modernización, fortaleciendo su estructura creando nuevas instituciones públicas, promoviendo herramientas de simplificación administrativa, transparencia y acceso a la información pública, entre otros.

La administración pública peruana necesitaba un cambio de enfoque, un cambio en la orientación de los esfuerzos hacia un objetivo común, una estrategia distinta de modernización del Estado, es así que con el Decreto Supremo N° 109-2012-PCM se aprueba la “Estrategia para la Modernización de la Gestión Pública”, con este documento se priorizan 04 acciones principales, entre ellas la

formulación y aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y su Plan de Implementación; la adecuación del marco normativo que regula la estructura, organización y funcionamiento del Estado; Mejora en la Calidad de Servicios y Gobierno Abierto.

La formulación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública se inició con un diagnóstico muy duro, identificando las principales causas que originan el bajo desempeño del Estado, planteando la solución a dichas causas y proponiendo el Modelo de Gestión para Resultados, en la cual las demandas ciudadanas determinan y orientan las mejoras en el ejercicio de la función pública. Para esto se crearon las normas que rigen la gestión por procesos en las entidades públicas peruanas:

La Ley N° 29158 – Ley Orgánica del Poder Ejecutivo establece los principios y las normas básicas de organización, competencias y funciones del Poder Ejecutivo, como parte del Gobierno Nacional.

La Ley N° 27783 – Ley de Bases de Descentralización y las Leyes Orgánicas de Gobiernos Regionales y de Municipalidades, separan y constituyen las competencias y funciones de los tres niveles de gobierno.

La Ley N° 26758 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, establece los principios y la base legal para el proceso de modernización de la gestión del Estado.

La Política Nacional de Modernización de Gestión Pública, aprobada mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, principal instrumento orientador de la modernización del sector público peruano, la cual, entre otras disposiciones, establece que la “Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional” es uno de los pilares centrales de la modernización de las entidades públicas. Plantea cinco pilares centrales y tres ejes transversales, considerando a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional como uno de los pilares centrales; asimismo, su correspondiente Plan de Implementación establece indicadores y metas

relacionadas a la gestión por procesos y que se son de responsabilidad de la Secretaría de Gestión Pública. En ese sentido, elaboraron documentos que orienten a las entidades de la administración pública: a) Estrategia de modernización de la gestión pública: tiene como objetivo mejorar y reformar el Sistema de Modernización del Estado; b) Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública: plantea un Estado moderno al servicio de las personas; c) Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización: plantea indicadores y metas de cumplimiento; y, d) Proyecto de D.S. que aprueba la Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.

Los Lineamientos para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM – Política de Modernización de la Gestión Pública, creado para efectivizar e implementar adecuadamente las disposiciones en materia de mejora de la gestión por procesos, tienen como objeto orientar a las entidades públicas, para la mejora sus respectivos procesos.

Principios orientadores de la gestión por procesos

De acuerdo a los Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, los principios orientadores sobre los cuales se basa la implementación de una gestión por procesos son:

Liderazgo visionario. Las entidades de la Administración Pública deben establecer una visión orientada hacia el ciudadano y altas expectativas para los servidores públicos. La Alta Dirección debe inspirar y alentar a todos los servidores de la entidad a contribuir, desarrollar y aprender, a ser innovadores y aceptar el cambio; sus miembros deben servir como modelo a seguir por su comportamiento ético y compromiso personal al planear, proporcionar un ambiente de apoyo para tomar riesgos inteligentes, comunicar, entrenar y motivar a los servidores, desarrollar futuros líderes, revisar el desempeño organizacional y dar reconocimiento a sus servidores.

Orientación al servicio del ciudadano. Dado que todas las entidades están al servicio del ciudadano y dependen de él, en consecuencia deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus demandas y esforzarse en exceder sus expectativas.

Transparencia, participación ciudadana y ética pública. Todas las entidades tienen que ser transparentes en su gestión, abiertas al escrutinio público, tolerantes a la crítica y permeables a la propuesta de mejora y de cambio provenientes de la ciudadanía.

Valoración al servidor público. Considerando que el éxito de toda entidad depende cada vez más del compromiso de sus servidores con el trabajo que desempeñan. El compromiso será mayor cuando exista una dirección organizacional clara, un ambiente seguro, confiable y cooperativo. El servidor a todos los niveles, es la esencia de una entidad y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

Evaluación permanente, mejora continua, orientación a resultados y rendición de cuentas. Es importante tener en cuenta que una gestión pública de calidad y orientada a resultados es aquella que contempla la evaluación permanente, interna y externa; orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano o destinatario de bienes y servicios proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas. Las mediciones de desempeño de una entidad, necesitan estar enfocadas en resultados.

Innovación y aprovechamiento de las tecnologías. Para alcanzar los resultados que los ciudadanos esperan, se requiere que las entidades de la administración pública avancen en un proceso constante de revisión y renovación de los procesos y procedimientos. El proceso constante de innovación debe incorporar el aprovechamiento intensivo de tecnologías apropiadas, no sólo a nivel de dependencias prestadoras de servicios, sino también de aquellas responsables de sistemas administrativos, de manera que dichas tecnologías contribuyan al cambio y mejora de la gestión pública.

Agilidad y flexibilidad. El éxito en un ambiente siempre cambiante y competitivo a nivel global demanda agilidad (capacidad para el cambio rápido) y flexibilidad en las operaciones. Las entidades deben desarrollar una gestión ágil, eficaz, eficiente y oportuna, para lo cual deben responder oportunamente a la heterogeneidad y coyunturas propias del medio donde intervienen.

Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. Es importante considerar que el proveedor es aquel que provee a la entidad de normativa, información o cualquier otro insumo necesario para la realización de sus actividades y cumplimiento de su misión. Una entidad tiene proveedores internos, aquellos que brindan insumos al interior del mismo proceso, y proveedores externos al proceso, aquellos que brindan insumos y no participan del proceso.

Enfoque de la gestión por procesos orientada a resultados

Este enfoque muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir. Esto ayuda a entender el real funcionamiento de las entidades.

El enfoque gestión por procesos (horizontal) se caracteriza por: a) poner énfasis en el ciudadano o destinatario de los bienes y servicios; b) identificar ¿por qué ocurrió el error?; c) desarrollar competencias de los servidores; d) busca hacer un trabajo eficaz; e) se adapta rápidamente a los cambios del entorno; f) rápida coordinación; y, g) trabajo en equipo.

Definición de proceso

Bravo (2013) afirmó que un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente, a través del trabajo en equipo de personas a través de una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trascienden a las áreas.

Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013) afirmaron que el proceso constituye cualquier actividad o grupo de actividades que toma una o más entradas, las transforma y las proporcionan una o más salidas para sus clientes para los fines de la organización. Los procesos tienden a agruparse en operaciones; una

operación es un grupo de recursos que realizan todo o parte de uno o más procesos. Los procesos pueden ligarse para formar una cadena de suministros, que es la serie interrelacionada de procesos dentro de una empresa y a través de diferentes empresas que producen un servicio o un productos para satisfacer a sus clientes. En tal sentido se puede definir a un proceso como una secuencia de actividad que adquiere un valor en cada etapa ya que cada tarea tiene una entrada y una salida, cuyo objetivo es la satisfacción del cliente.

Agudelo y Escobar (2012) indicaron que proceso es “un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (p. 29).

Mientras que Pérez (2012), manifestó que un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o se estima por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo.

Elementos del proceso

Pérez (2012) señaló que los elementos que conforman un proceso son:

Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios. El input es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente.

La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo

(calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, entre otros. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente. El producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

Un sistema de control conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).

Tipos de procesos

Según el Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, existen tres tipos de procesos: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte.

Procesos operativos o misionales: Son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también proceso de realización, clave o core business. Son los que incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, y son encargados de lograr la satisfacción del mismo, estos procesos tienen que agregar valor, concepto relacionado a la cadena de valor.

Procesos estratégicos: Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. Por tanto, la entidad debe crear los mecanismos que permitan monitorear y evaluar el desempeño de cada proceso de la entidad.

Proceso de apoyo o soporte: Se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales. Son los que realizan actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales.

Los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos o misionales, de acuerdo con la cadena de valor de la entidad, los cuales necesitan a los procesos de apoyo o soporte para cumplir con sus objetivos.

Rol de los procesos

Todos los procesos cumplen un triple rol, para entenderlo hay que tener en cuenta que normalmente las entradas de un proceso son el resultado de otro proceso o que las salidas del mismo son las entradas de otro proceso. Una excepción son los procesos que están al inicio o al final de la cadena de valor ya que estos interactúan directamente con los proveedores externos o con los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios.

Cada proceso tiene un triple rol, porque en algún momento está a la espera que el proceso anterior le proporcione los insumos para que pueda realizar su labor, en ese momento podemos decir que el proceso se encuentra en su rol de cliente interno; en un segundo momento él mismo transforma lo que recibió, agregando valor, este es su rol de transformador; para en un tercer momento enviar su resultado al siguiente proceso convirtiéndose de esta manera en un proveedor interno.

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

Medición del proceso

Por su parte, Rojas (2007) precisó que para medir un proceso se debe evaluar cuatro criterios de valor para el usuario:

Calidad: dentro de la cual se toma en cuenta la satisfacción de las necesidades del usuario, para el uso adecuado de los procesos que deben mantener la integridad a pesar de existir mínimas variaciones, pero siempre eliminando el desperdicio, para así tener una mejora continua.

Tiempo total del proceso: se busca medir el proceso partiendo del tiempo para llegar al servicio (diseño, ingeniería, conversación, entrega), teniendo en claro el concepto de prestación del servicio desde la recepción del pedido hasta la entrega.

Costo: esto se evaluará teniendo en cuenta el diseño, el aseguramiento de la calidad, la administración, materiales y requerimientos necesarios en la empresa.

Servicio: se evaluará la flexibilidad que tenga cada uno de los procesos para brindando un apoyo al usuario para lograr satisfacer los cambios de las expectativas que estos puedan tener.

Niveles de procesos

Se definen tres niveles de procesos, los cuales podrían aumentar dependiendo de la complejidad y desagregación de los procesos de las entidades. Debe tenerse en cuenta que un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o que lo puede incluir en otros procesos en su función.

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

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

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

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

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

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

Mapa de procesos

Orellana (2013) afirmó que el mapa de procesos:

Establece la relación básica entre los diversos tipos de procesos (clave, de apoyo y estratégicos). Proporciona una imagen empresarial diferente a la concebida en la administración funcional, ya que proyecta un resumen gráfico de la esencia misma de la empresa. Si bien el mapa de procesos no permite saber cómo son los procesos por dentro y cómo permiten la transformación de entradas en salidas, dan una idea general acerca de la empresa. (p. 38).

Según Martínez (2015), el mapa de procesos Nivel 0, es un documento que está compuesto por la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tiene la entidad, clasificados en procesos estratégicos, misionales y de apoyo, y de las Fichas Técnicas de cada Proceso Nivel 0. El objetivo de este documento es identificar todos los procesos de nivel 0 y sus características. Para elaborar este documento, necesariamente se tiene que comprender las necesidades de la entidad, de los clientes y de las partes interesadas. Asimismo, es necesario alcanzar una comprensión, de la manera cómo la entidad desarrolla sus actividades, debe incluir la identificación de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo; y revisar si éstos responden a las necesidades y desafíos de la entidad.

El mapa de procesos Nivel 0 de la entidad debe ser elaborado por la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de manera

coordinada con todos los responsables de la ejecución o desarrollo de los procesos, que también se denominarán dueños de los procesos, quienes a su vez validarán el documento, el mismo que será revisado por el Secretario General o el que haga sus veces y finalmente, será aprobado por el titular de la entidad. Una vez revisado y validado el mapa de procesos, la Secretaría General o la que haga sus veces, presentará dicho documento al titular de la entidad para su respectiva aprobación. El mapa de procesos, es un documento de gestión de la entidad.

Manual de gestión de procesos y procedimientos

Martínez (2015) mencionó que este manual contiene la descripción del proceso de nivel 0 desagregado hasta el nivel N. Debe ser elaborado por los órganos o unidades orgánicas que realizan o ejecutan el proceso, con asesoría de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad o la que haga sus veces y será aprobado por el dueño del proceso.

En tal sentido, el Manual tiene como objetivo estandarizar en un documento descriptivo y detallado las acciones que realiza una entidad, tiene un carácter instructivo e informativo y debe garantizar la comprensión por todos los involucrados en determinado proceso y facilitar la adaptación de nuevos trabajadores para el desarrollo de sus funciones. De igual forma, debe guardar coherencia con los respectivos dispositivos legales y normas administrativas que regulan el funcionamiento de una entidad y sirven como elementos de análisis para la mejora continua de los procesos y la mejora de la comunicación al interior de la entidad.

La elaboración de cada Manual está a cargo de todos los involucrados de la ejecución del proceso y procedimiento.

Los dueños de los procesos de nivel 0 deben aprobar cada Manual que les corresponde. Es preciso mencionar, que la aprobación debe estar supeditada al pronunciamiento técnico favorable de la Oficina encargada del Desarrollo Organización y Modernización de la entidad o la que haga sus veces.

La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad, es la responsable de custodiar todos los Manuales que se generen, y la responsable de incentivar la actualización correspondiente en caso haya ocurrido alguna mejora o cambio en el proceso.

Etapas de la implementación de la metodología de gestión por procesos orientado a resultados

Martínez (2015) señaló que se establecieron tres grandes etapas: preparatoria, diagnóstico e identificación de procesos y mejora de procesos. Pero antes de ello se debe tomar en cuenta las consideraciones previas, con el fin de garantizar el éxito de la implementación.

Entre las consideraciones previas se encuentran: fortalecer el órgano responsable de la implementación de la gestión por procesos, asegurar los recursos, contar con objetivos estratégicos claramente establecidos, asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección.

Etapa 1: Preparatoria. La etapa de implementación de la gestión por procesos consta de las siguientes actividades: analizar la situación de la entidad, elaborar el plan de trabajo institucional, capacitar a los involucrados, sensibilizar a toda la entidad.

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

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

Características de la gestión por procesos

Pérez (2012) señaló las características de la gestión por procesos: a) es una forma de organización para la dirección de una entidad; b) centra la atención en los procesos de dicha entidad, mediante su identificación, documentación, control y mejora continua; y, c) está enfocado a obtener la satisfacción de ambas partes con énfasis en el cliente.

Según Bouza (2010) las principales características de la gestión por procesos están dadas en la cultura de la organización, la orientación al cliente y el nivel de innovación del proceso y su flexibilidad.

La cultura de la organización versa sobre la forma en cada una enfrenta las situaciones y resuelve los problemas. Es su propia identidad, su lenguaje y sus hábitos. No se debe olvidar que se trata de comunidades y pequeñas sociedades. Cada organización posee su estilo propio de ahí que existan organizaciones más centralizadas, descansan casi totalmente en su líder. Otras son jerarquizadas y muy dependientes sus niveles, unos de otros. Existen aquellas con más orientación a las tareas y otras a las personas.

La orientación al cliente es tenida muy en cuenta por aquellas empresas que centran su atención en los clientes, dígase intermediarios, proveedores, empleados, aseguradores, organismos del estado y por supuesto los clientes finales (consumidores). Se deben conocer sus necesidades y expectativas, qué necesita y cómo lo necesita.

La organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios externos que se presentan con frecuencia por lo que se necesita de un gran nivel de innovación y flexibilidad para la reorganización de la actividad basándose en procesos.

Ventajas y desventajas de la gestión por procesos

Bouza (2010) manifestó que la gestión por procesos permite una adecuada coordinación de todas las actividades y los recursos de la organización con vistas a lograr los objetivos propuestos. Posibilita, además, la optimización de los esfuerzos en pos de las metas propuestas al existir enfoque de proceso, dada la secuencia que se sigue hasta la consecución del objetivo, no sucede así cuando

se trabaja por departamentos sin tomar en cuenta la integralidad de la organización.

La organización, en este caso, es concebida tanto en su horizontalidad como en su verticalidad. El proceso es planificado de manera única con un propietario único. Es muy importante como principio de descentralización, de la eficiencia, eficacia y flexibilidad en la toma de decisiones. Las mejoras que se generan en la organización son transfuncionales y generalizadas, se dan en el proceso.

La principal desventaja se aprecia en el nivel de complejidad de la organización. Si resulta una organización con poca estabilidad puede resultar ineficaz. En este caso puede verse afectado el proceso de fluidez de las actividades y la coordinación de sus recursos y esfuerzos.

Puede presentarse alguna dificultad cuando no existe una buena comunicación intraorganizacional o en su ámbito externo. Sobre todo puede aparecer algún problema cuando resulta difícil la toma de decisiones. Se debe tener presente que la gestión por procesos significa un cambio radical en la forma de gestionar la organización, lo que puede resultar muy complejo.

Dimensiones de la gestión de procesos.

Dimensión 1: Planear.

Según Hernández (2010), el planear es la forma de establecer los objetivos y los procesos necesarios para obtener resultado de acuerdo con las necesidades del cliente y las políticas de la organización. Aquí se identifican los servicios, los clientes, los requerimientos de los clientes, trasladar esos requerimientos a especificaciones, se identifican los pasos claves del proceso, se identifican y seleccionan los parámetros de medición, se determinan la capacidad del proceso y finalmente se identifican con quien compararse.

Para Cuatrecasas (2012), en esta primera fase cabe preguntarse cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y la elección de métodos adecuados para lograrlos. Conocer previamente la situación de la empresa mediante la

recopilación de todos los datos e información necesaria será fundamental para establecer los objetivos. La planificación debe incluir el estudio de causas y los correspondientes efectos para prevenir los fallos potenciales y los problemas de la situación sometida a estudio aportando soluciones y medidas correctivas.

Dimensión 2: Ejecutar.

Según Hernández (2010), el ejecutar es “la implementación de lo planificado alineando a toda la organización de acuerdo a los equipos de trabajo para que documenten los procesos con el enfoque de PHCA con la metodología respectiva. Se implementan los procesos, se identifican oportunidades de mejora, desarrolla el plan piloto y implementan las mejoras” (p.40).

Para Cuatrecasas (2012), consiste en llevar a cabo “las acciones correctivas planeadas en la fase anterior. Corresponde a esta fase la formación y educación de las personas para que adquieran un adiestramiento en las actividades y en las actitudes que han de realizar” (p. 65).

Dimensión 3: Verificar.

Según Hernández (2010), el verificar es la que consiste en realizar el seguimiento y medir los procesos y los productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar sobre los resultados y sobre todo evaluar la efectividad.

Para Cuatrecasas (2012), es el momento de verificar y controlar los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejoras planificadas. Se ha de comprobar si los objetivos marcados se han logrado o, si no es así, planificar de nuevo para tratar de superarlos.

Dimensión 4: Intervenir.

Según Hernández (2010), el intervenir o actuar es la toma de decisiones para el mejorar continuamente el desarrollo de los procesos. En esta etapa se aplica el subproceso de acciones correctivas, preventivas y planes de mejoramiento como consecuencia de los informes de auditorías, asimismo se aplican metodologías adecuadas para analizar y solucionar los problemas de aquellos subprocesos que

requieren un mejoramiento continuo para que finalmente incorporarlos en los subprocesos y convertirlos nuevamente como parte del día a día.

Para Cuatrecasas (2012), Una vez que se comprueba que las acciones emprendidas dan el resultado apetecido, es necesario “realizar su normalización mediante una documentación adecuada, describiendo lo aprendido, como se ha efectuado, etc. Se trata, al fin y al cabo, de formalizar el cambio o acción de mejora de forma generalizada introduciéndolo en los procesos o actividades” (p. 65).

1.3 Justificación

Justificación teórica.

Es sabido que existen investigaciones similares, que han sido destinados al entorno empresarial de la banca. La investigación está direccionada a fortalecer los diferentes niveles de la gestión cuyo fin es analizar la influencia del clima social laboral en la gestión por procesos en una entidad pública del Cercado de Lima, de tal modo, que permitirá cooperar e interpretar ésta actividad a tratar sobre el cual se enfoca dicha investigación, con lineamientos adecuados y referencias teóricas que permitan llenar el vacío existente en cuanto a la información de la problemática a tratar, que sirvió de referencia para contribuir en el desarrollo de futuros estudios o esclarecer aún más detalladamente los datos que puedan existir, además añadir una teoría que será de gran ayuda para los investigadores, docentes y estudiantes interesados en comprender el presente estudio.

Justificación práctica.

Desde el criterio de implicancia práctica se aportará a mejorar la influencia clima social laboral en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública con el objetivo mejorar la realización de las tareas asignadas. En la presente investigación se logró incidir con mayor detalle en la participación de los trabajadores de la entidad pública del Cercado de Lima. Asimismo se trazó estrategias adecuadas para lograr la satisfacción de los trabajadores desde la

gestión por procesos que permitirá desenvolverse de la mejor manera en el puesto que labora.

Justificación metodológica.

En lo metodológico, se ha visto adecuado fijar una investigación correlacional causal, ya que la guiará hacia la relación existente entre las dos variables de estudio de interés en una misma muestra, siendo estas dos variables observadas de forma objetiva. Desde el criterio utilidad metodológica la presente investigación aportará con dos instrumentos que permitirán medir las variables del clima social laboral y la gestión por procesos en una entidad pública del Cercado de Lima. Así mismo los investigadores interesados en estudiar dichas variables pueden realizar estudios similares y continuar validando dichos instrumentos. Este modelo de investigación correlacional causal servirá a los investigadores a fin de tomar las medidas pertinentes ante nuevas problemáticas a estudiar.

1.4 Problema

A nivel mundial, hoy en día las organizaciones se ponen mucho énfasis en la influencia del clima social laboral, lo cual constituye uno de las condiciones indispensables que toda organización debe considerarla. Por consiguiente, los gerentes de las empresas o de las organizaciones deben conocer con detalle el ambiente social laboral de la empresa y de quienes demandan y necesitan, como afirma Moos (2005), que el clima social laboral es “el ambiente psicosocial y física de la empresa considerando a las relaciones entre los trabajadores, la autorrealización y sobre todo la estabilidad/cambio que producen dentro de las organizaciones” (p. 8). Asimismo en cuanto a la gestión por procesos en las empresas de servicios se observa que hay muchas deficiencias porque existen deficiencias en la planificación, en la ejecución de las actividades, en el monitoreo y por la deficiencia en la intervención oportuna para resolver la problemática que se presenta en ese momento como manifiesta Pérez (2012), que “la gestión por procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se pueden mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los trabajadores” (p. 6).

En el ámbito del Perú las empresas de servicios como las bancas tanto las estatales y las privadas no brindan un eficiente servicio a los usuarios, esto se debe a que en el interior de las mismas se puede observar que existen muchas deficiencias en el cuanto al personal que trabaja, a quienes no les brinda un clima social laboral favorable y tampoco se realiza una gestión por procesos que comprometa a la participación de todos los trabajadores de la organización. Existen muchas deficiencias en el seno de las empresas bancarias, porque los trabajadores no participan directamente en la planificación de los objetivos y metas de la organización. Lamentablemente en las empresas bancarias del Perú, no se cuenta con el personal que maneja la forma de organizar la estrategia para lograr la gestión por procesos. Asimismo se observa que hay deficiencias en cuanto al manejo del clima social laboral quienes se encuentran muy incomodos debido al pésimo trato del personal por parte de los gerentes o los jefes que laboran en las entidades bancarias.

En el seno de las agencias de la Entidad Pública del Cercado de Lima se observa que hay muchas deficiencias en cuanto al clima social laboral, porque los funcionarios desconocen los principios, los métodos y las estrategias de ello, lo cual trae como consecuencia la insatisfacción de los trabajadores. Asimismo se observa que existe un gran descontento en cuanto a la gestión por procesos que el personal que trabaja desconoce en su gran mayoría. Los gerentes no generan confianza menos da la respuesta oportuna a las quejas de los trabajadores. Unas de las causas de la insatisfacción de los trabajadores es generado por el personal de la gerencia de las diferentes áreas que no orientan bien, porque no son personas capacitadas solo asumieron esos cargos por cuestiones de índole política o no manejan las tecnologías. Por las razones explicadas se trató de averiguar la influencia del clima social laboral en la gestión por procesos en los trabajadores de la entidad pública del Cercado de Lima.

Problema general

¿Cuál es la influencia del clima social laboral en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017?

Problemas específicos.

Problema específico 1.

¿Cuál es la influencia del clima social laboral en el planear de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017?

Problema específico 2.

¿Cuál es la influencia del clima social laboral en ejecutar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017?

Problema específico 3.

¿Cuál es la influencia del clima social laboral en verificar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017?

Problema específico 4.

¿Cuál es la influencia del clima social laboral en intervenir de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017?

1.5 Hipótesis**Hipótesis general**

El clima social laboral influye en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017.

Hipótesis específicas.**Hipótesis específica 1.**

El clima social laboral influye en la dimensión planear de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017.

Hipótesis específica 2.

El clima social laboral influye en la dimensión ejecutar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017.

Hipótesis específica 3.

El clima social laboral influye en la dimensión verificar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017.

Hipótesis específica 4.

El clima social laboral influye en la dimensión intervenir de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017.

1.6 Objetivos

Objetivo general

Establecer la influencia del clima social laboral en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017.

Objetivos específicos

Objetivo específica 1.

Determinar la influencia del clima social laboral en el planear de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017.

Objetivo específica 2.

Determinar la influencia del clima social laboral en el ejecutar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017.

Objetivo específica 3.

Determinar influencia del clima social laboral en verificar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017.

Objetivo específica 4.

Determinar influencia del clima social laboral en intervenir de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Variables

Definición conceptual de las variables

VI: Clima social laboral

Para Moos (1974) citado en Valverde (2014), el clima social laboral es el ambiente laboral en donde se pretende describir las características psicosociales y organizacionales de un determinado grupo de seres humanos sobre un ambiente. Esto a su vez comprende las tres dimensiones o atributos afectivos que se debe tener en cuenta para la evaluación: relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio, las cuales se dividen a su vez en sub-escalas. Para ello Moos elaboró diversas escalas del clima social aplicables a diferentes tipos de ambiente como es el caso del clima social laboral (WES).

VD: Gestión por procesos

La gestión por proceso según Pérez (2012) es una forma avanzada de gestión de la calidad es importante para diseñar el sistema de calidad y así lograr mayor eficacia que es el valor añadido al producto brindado con el fin de satisfacer la necesidad de usuario. Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input).

Definición operacional de las variables

VI: Clima social laboral

Actividades realizadas para medir la variable clima social laboral, cuyas dimensiones son: relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio; medido mediante un instrumento de escala ordinal.

VD: Gestión por procesos

Actividades realizadas para medir la variable gestión por procesos, cuyas dimensiones son: planear, ejecutar, verificar e intervenir; medido mediante un instrumento de escala ordinal.

2.2 Operacionalización de variables

Tabla 1.

Matriz de operacionalización de la variable Clima social laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y Rango
Relaciones	Implicación Cohesión Apoyo	1 -27	Escala nominal	Adecuado (60-90)
Autorrealización	Autonomía Organización	28-45	Verdadero (1) Falso (0)	Regular (30- 59)
Estabilidad/cambio	Presión Claridad Control Innovación Comodidad	46-90		Inadecuado (0- 29)

Tabla 2.

Matriz de operacionalización de la variable Gestión por procesos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y Rango
Planear	Definir las actividades de la institución.	1-5	Escala ordinal	Alto (104-140)
	Formular y programar el Plan Operativo de la institución.	6-9		Medio (66-103)
	Elaborar instrumentos de intervención de las actividades	10-11		Siempre(5) Casi siempre(4)
Ejecutar	Ejecutar acciones para la realización de las actividades	12-13	Algunas veces(3)	
Verificar	Medir los resultados de cumplimiento programado	14-17	Casi nunca(2)	
Intervenir	Proponer soluciones correctivas identificando las debilidades.	18-20 21-24 25-26	Nunca(1)	
	Implementar acciones de mejora a los procesos	27-28		

2.3. Metodología

El método de la investigación empleado en este estudio fue hipotético deductivo y un enfoque cuantitativo.

Para la presente investigación el método utilizado fue el hipotético deductivo “ consiste en un procedimientos que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones generales que deben confrontarse con los hechos antes de constituirse en teorías” (Bernal, 2016, p. 71).

La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo supone procedimientos estadísticos de procesamiento de datos. Hace uso de la estadística descriptiva y inferencial. Sánchez y Reyes (2017, p.51)

2.4 Tipo de estudio

El tipo de investigación en concordancia a Sánchez y Reyes (2015, p. 45-47) la presente investigación se desarrollara a través la investigación de tipo sustantiva para “responder a los problemas fundamentales, analizando y prediciendo la realidad, orientado a la búsqueda de principios y leyes generales, lo cual permitirá planificar una teoría científica, con el entendimiento de la realidad, para describir la realidad y recoger datos de manera independiente o conjunta” sobre las variables e indicadores identificados en el clima social laboral y la gestión por procesos.

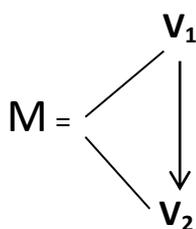
El nivel de la investigación fue explicativo, Sánchez y Reyes (2015, p.48) manifestaron que el objetivo de este nivel “ es la explicación de los fenómenos y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y aspectos que intervienen en la dinámica de aquéllos”.

2.5 Diseño

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: Corte transversal y correlacional causal , ya que no se manipularon ni se sometió a prueba las variables de estudio.

Es no experimental transversal correlacional causal “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al., 2014, p. 149).

Es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2014, p.151). El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:



Donde:

m : 120 trabajadores

V1 : Observación sobre la variable clima social laboral

V2 : Observación sobre la variable gestión por procesos

2.6 Población y muestreo

La población de la investigación según Jany (1994) citado por Bernal (2016, p.210) se define como “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desean hacer inferencias”.

Población

La población estuvo compuesta por un total de 120 trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017. No hay muestra ya que se trabajó con toda la población empleando el censo.

Tabla 3.

Distribución de la población

Población	Total
Trabajadores de una entidad pública	120
Total	120

Criterios de selección

Los trabajadores que se seleccionaron para la investigación fueron aquellos que quisieron participar de manera voluntaria, sexo femenino, masculino, con más de cinco años de antigüedad en el trabajo.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**Técnica de recolección de datos**

La técnica utilizada fue la encuesta dicha técnica consiste en recolectar datos a grandes muestras en un solo momento. (Bernal 2016, p. 244)

Instrumentos de recolección de datos

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de la investigación. (Bernal 2016, p. 245)

Cuestionario de clima social laboral**Ficha Técnica****Ficha Técnica del Instrumento:**

Instrumento: cuestionario

Autor(a): Moos y Tricket

Adaptado: Valenzuela (2017)

Objetivo: conocer aspectos relacionados al clima social laboral

Número de ítem: 90

Tiempo de responder: 40 minutos

Escala: Dicotómica

Correcto= 1

Incorrecto= 0

Esta prueba espera el visto bueno de los tres expertos.

Esta prueba fue construida siguiendo los procedimientos técnicos para garantizar su validez y confiabilidad. En un principio fue sometida al proceso de validación por criterio de jueces y finalmente se realizaron los análisis correspondientes para determinar la validez de constructo y confiabilidad respectiva.

Validez:

El presente trabajo empleó la validez como una “propiedad básica que todo instrumento de investigación necesita servir para medir lo que se ha propuesto medir, que demuestre efectividad al obtener los resultados que asegura medir”. Sánchez y Reyes (2015, p. 167).

La investigación utilizó la validez de contenido quien afirma que los ítems que integran el instrumento constituyen una muestra representativa de los indicadores de la propiedad que mide. Dicha validez la realizaron tres expertos del tema en gestión pública.

Otra validez que se realizó fue la validez de constructo ya que el resultado obtenido es el esperado de acuerdo a la teoría formulada. Sánchez y Reyes (2015, p. 168).

El proceso de validación dio como resultado, los calificativos de:

Tabla 4.

Validez de contenido del instrumento de clima social laboral por juicio de expertos

Experto	Nombre y Apellidos	DNI	Aplicable
1	Dra. Jessica Palacios Garay	00370757	Aplicable
2	Mg. Jose Lavayen Beltran	08208119	Aplicable
3	Mg. Vicente Huaman Ccoica	06168701	Aplicable

Nota: Elaboración propia

Confiabilidad

La fiabilidad de los instrumentos es la estabilidad y constancia de los puntajes logrados en un instrumento de investigación. Sánchez y Reyes (2015, p. 168).

El coeficiente que se utilizó para la fiabilidad del instrumento fue el KR- 20 ya que el instrumento se encuentra en un escala dicotómica para la variable clima social laboral , se realizó la prueba piloto a 30 trabajadores , con el propósito de medir el comportamiento del cuestionario en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido, se utilizó el paquete estadístico SPSS.

Tabla 5.

Estadístico de fiabilidad del instrumento de clima social laboral

KR-20	N de elementos
,970	90

Nota : Elaboración propia

Tabla 6.

Escalas y baremos de la variable clima social laboral

General	Cuantitativo			Cualitativo
	Dim1	Dim2	Dim3	
61-90	19-27	19-27	24-36	Alto
31-60	9-18	9-18	12-23	Medio
0-30	0-8	0-8	0-11	Bajo

Cuestionario de la gestión por procesos

Ficha técnica

Nombre : Cuestionario de gestión por procesos
Instrumento : Cuestionario de 28 ítems politómicos.
Autor : Stone J.
Año : 2017

Adaptado : Valenzuela (2017)
 Aplicación : Individual y colectivo.
 Tiempo : De 20 a 30 minutos aproximadamente.
 Edad : Adultos.

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

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

Validez:

El presente trabajo empleó como requisito indispensable la validez “que indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos”. (Bernal 2016, p.246) . Se realizó en esta investigación la validez de contenido que se refiere al juicio sobre el grado en que el instrumento representa la variable objeto de medición, es decir el gado en que representa el universo de la variable objeto de estudio. (Bernal 2016, p.246), otra validez que se realizó fue la validez de constructo a través del análisis factorial ya que el instrumento se juzga respecto al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones sobre conceptos que están midiéndose .

La validez se realizó bajo el juicio de expertos conocedores del tema que se investigó dieron como resultados:

Tabla 7.

Validez de contenido del instrumento de gestión por procesos por juicio de expertos

Experto	Nombre y Apellidos	DNI	Aplicable
1	Dra. Jessica Palacios Garay	00370757	Aplicable
2	Dr. Vicente Huamán Ccoicca	06168701	Aplicable
3	Mg. José Lavayen Beltran	08208119	Aplicable

Nota: Elaboración propia

Confiabilidad

La fiabilidad del instrumento según Mc Daniel y Gates (1992) citado por Bernal (2016, p. 246) “es la capacidad del mismo instrumento para producir resultado congruentes cuando se aplica por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible”. La fiabilidad del cuestionario que se aplicó a la variable gestión de procesos estimado mediante el Alpha de Cronbach, dicho proceso se realizó con una prueba piloto de 30 trabajadores para evaluar el instrumento, para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS.

Tabla 8.

Estadístico de fiabilidad del instrumento de gestión por procesos

Alfa de Cronbach	N de elementos
,945	28

Nota : Elaboración propia

Tabla 9.

Escalas y baremos de la variable gestión por procesos

Cuantitativo					Cualitativo
General	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4	
104-140	33-45	16-20	26-35	30-40	Adecuado
66-103	21-32	10-15	17-25	19-29	Regular
28-65	9-20	4-9	7-16	8-18	Inadecuado

Validez de constructo de la variable gestión por procesos

Análisis factorial

El análisis factorial para medir la gestión por procesos por intermedio de sus 28 ítems distribuidos en 4 factores o dimensiones subyacentes, presenta una varianza del 75,418 % (ver tabla 7), es decir que el cuestionario es bueno ya que explica la variabilidad de la gestión por procesos en un 75,418% y siendo el restante 24.582% explicado por otros factores (características) no incluidos en el cuestionario.

Así mismo, el primer factor explica el 41,832% de la variabilidad de la calidad de vida, mientras que el factor 6 aporta con la explicación de la variabilidad de la gestión por procesos en un 5,178%, que en suma los 6 factores encontrados explican un total de 75,418 % de la variabilidad de la gestión por procesos.

Tabla 10.

Varianza total explicada de la variable gestión por procesos

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	11,713	41,832	41,832	11,713	41,832	41,832
2	2,813	10,045	51,876	2,813	10,045	51,876
3	1,908	6,813	58,690	1,908	6,813	58,690
4	1,684	6,015	64,705	1,684	6,015	64,705
5	1,550	5,535	70,240	1,550	5,535	70,240
6	1,450	5,178	75,418	1,450	5,178	75,418
7	,973	3,476	78,895			
8	,919	3,283	82,178			
9	,873	3,118	85,296			
10	,746	2,665	87,961			
11	,662	2,365	90,326			
12	,536	1,914	92,240			
13	,414	1,480	93,720			
14	,324	1,156	94,876			
15	,309	1,105	95,981			
16	,306	1,093	97,074			
17	,164	,587	97,661			
18	,153	,547	98,209			
19	,127	,453	98,661			
20	,124	,443	99,105			
21	,107	,383	99,487			
22	,064	,230	99,717			
23	,031	,110	99,827			
24	,018	,065	99,892			
25	,012	,043	99,935			
26	,010	,036	99,971			
27	,007	,024	99,995			
28	,001	,005	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

De la tabla 10 se observa que ningún ítem del total de 28 ítems tienen problemas en la comprensión de las preguntas.

Tabla 11.

Matriz de componente rotado de la variable gestión por procesos

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
P1					,885		
P2	,549						
P3	,591						
P4					,688		
P5							,604
P6							,851
P7	,674						
P8				,723			
P9				,616			
P10				,606			
P11							
P12		,609					
P13							
P14			,849				
P15				,712			
P16							
P17	,564						
P18	,567						
P19	,867						
P20	,767						
P21		,522					
P22	,779						
P23		,727					
P24		,662					
P25		,609	,530				
P26			,820				
P27			,784				
P28							

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 19 iteraciones.

Tabla 12.

Prueba de KMO y Bartlett de la variable gestión por procesos

Prueba de KMO y Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,445
Prueba de esfericidad de Aprox. Chi-cuadrado	778,214
Bartlett	gl 378
	Sig. ,000

Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre las variables es alta.

La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin permite comparar los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. Así, el valores de $KMO = 0.445$ indican que el análisis factorial del test es muy bajo, dado que las correlaciones entre los pares de ítems pueden no ser explicadas por otros ítems (es decir no presentan factores comunes), así mismo, indican que no debe utilizarse el análisis factorial con los datos muestrales que se están utilizando.

Por otro lado, la Prueba de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado aproximado = 778,214 g.l. = 378, Sig. = 0.000) indica que los ítems se encuentran correlacionadas entre sí y son significativas, y por ende el modelo factorial es pertinente.

2.8 Métodos de análisis de datos

El método de naalisis de datos es el proceso el cual los dtos individuales se agrupan y estructuran con el porposito de responder al problema, los objetivos y las hipótesis de la investigación. Los pasos que se realizaron para el análisis de datos fueron: (a) agrupar y estructurar los datos obtenidos en el trabajo de campo, (b) definir las herramientas y programas estadísticos para el procesamiento de los datos, (c) obtener los resultados, mediante ecuaciones, figuras, tablas , etc teniendo como herramientas estadísticas : la estadística descriptiva e inferencial. (Bernal 2016, p. 298)

Estadística descriptiva: porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos y tablas de contingencias.

Estadística inferencial: Regresión logística ordinal

2.9 Aspectos éticos

En el presente estudio se han considerado aspectos éticos de redacción, colocando las citas Apa 6ta edición, se ha solicitado autorización correspondiente

a la Institución y se ha procedido a informar y entregar consentimiento informado a los encuestados; además se consideró el anonimato correspondiente.

III. RESULTADOS

3.1 Resultados descriptivos

Tabla 13.

Distribución de niveles del Clima social laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	94	78,3	78,3	78,3
	Medio	5	4,2	4,2	82,5
	Alto	21	17,5	17,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

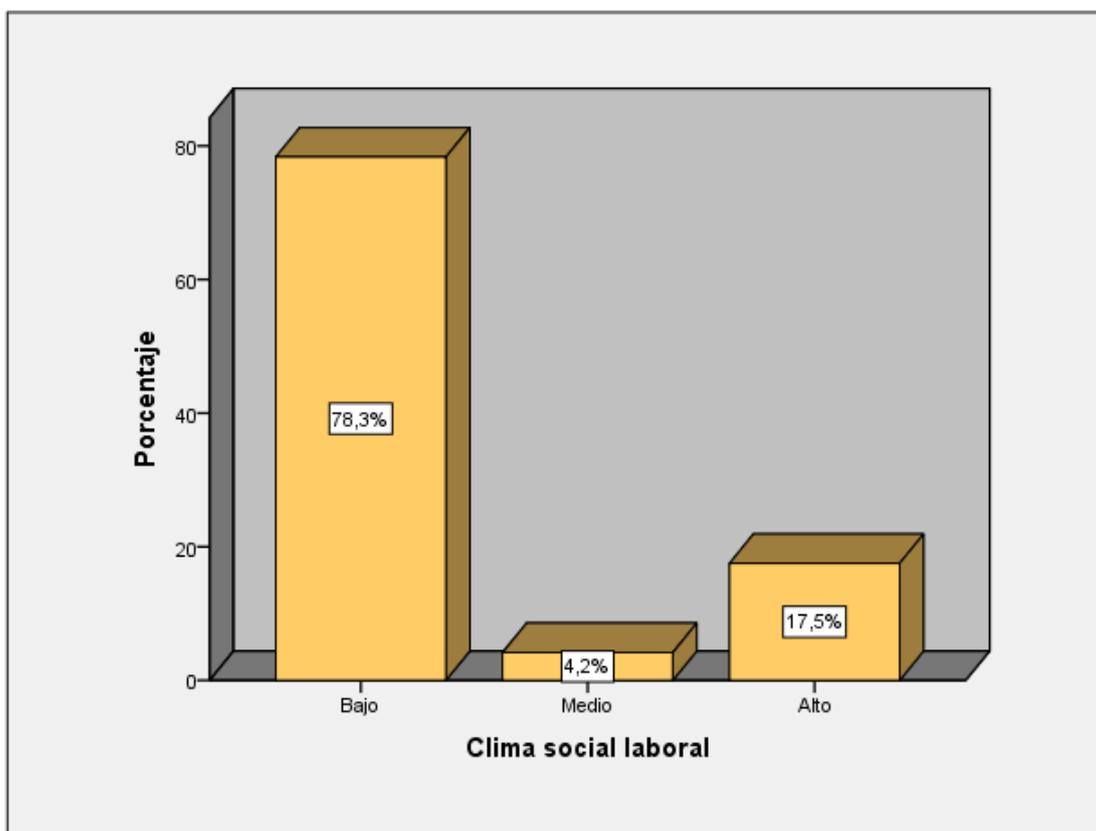


Figura 1. Distribución de niveles del Clima social laboral

En la tabla 13 y figura 1, se presentan los niveles del clima social laboral y se tiene que el 78.3% percibe un nivel "Bajo", el 4.4% un nivel Medio y 17.5% un nivel alto.

Tabla 14.

Distribución de niveles de relaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	89	74,2	74,2	74,2
	Medio	10	8,3	8,3	82,5
	Alto	21	17,5	17,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

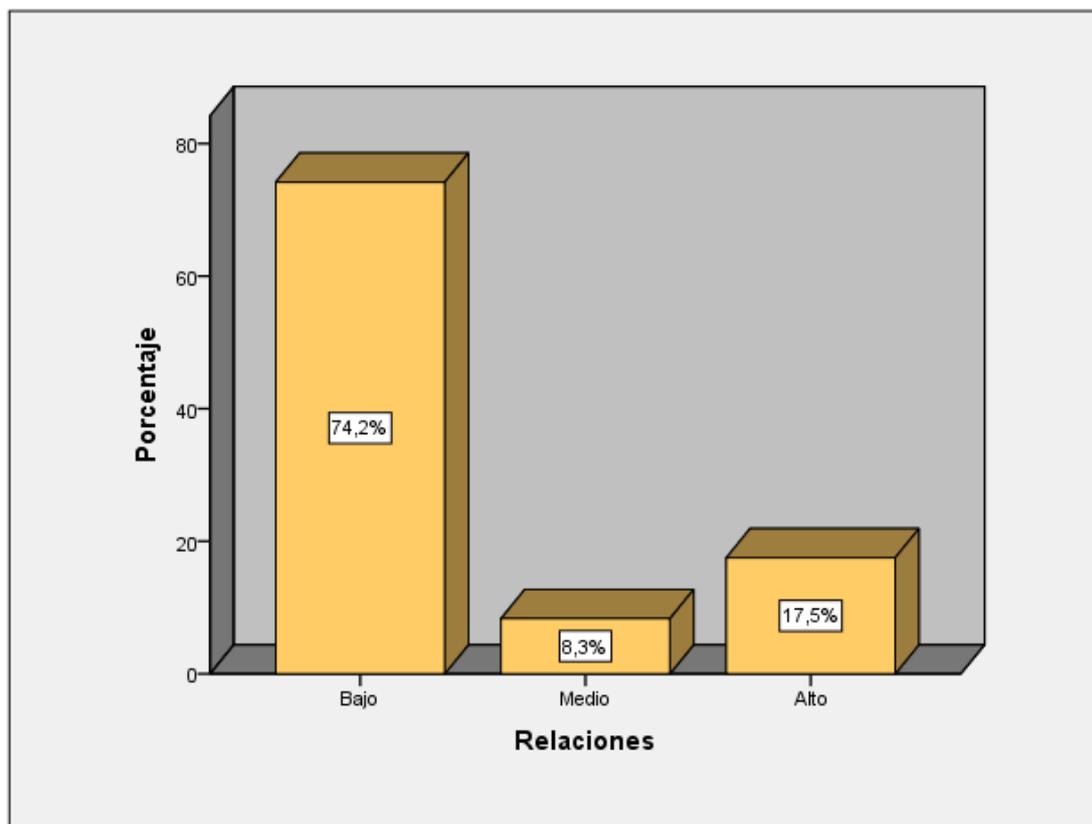


Figura 2. Distribución en niveles relaciones

En la tabla 14 y figura 2, se presentan los niveles de relaciones del clima social laboral y se tiene que el 74.2% percibe un nivel “Bajo”, el 8.3% un nivel Medio y 17.5% un nivel alto.

Tabla 15.

Distribución de niveles de autorrealización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	82	68,3	68,3	68,3
	Medio	23	19,2	19,2	87,5
	Alto	15	12,5	12,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

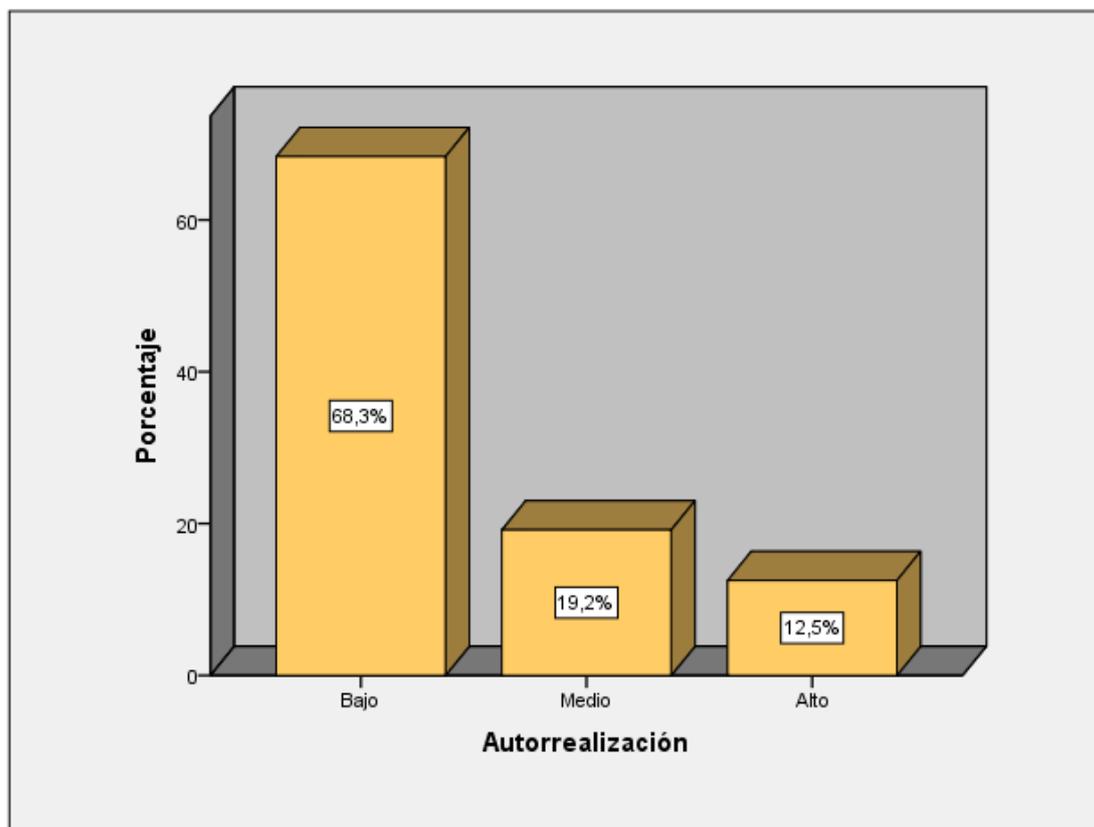


Figura 3. Distribución en niveles de autorrealización

En la tabla 15 y figura 3, se presentan los niveles de Autorrealización del clima social laboral y se tiene que el 68.3% percibe un nivel "Bajo", el 19.2% un nivel Medio y 12.5% un nivel alto.

Tabla 16.

Distribución de niveles de estabilidad/ cambio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	92	76,7	76,7	76,7
	Medio	9	7,5	7,5	84,2
	Alto	19	15,8	15,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

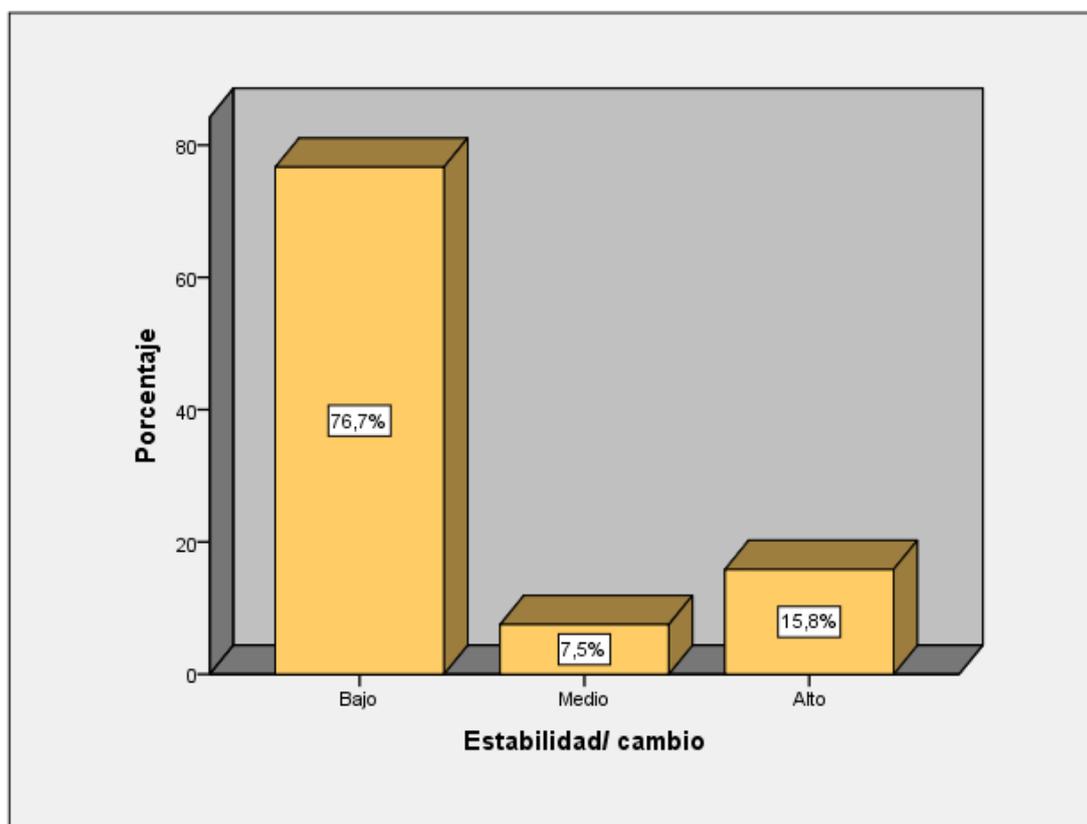


Figura 4. Distribución en niveles estabilidad/ cambio

En la tabla 16 y figura 4, se presentan los niveles de Estabilidad/ cambio del clima social laboral y se tiene que el 76.7% percibe un nivel “Bajo”, el 7.5% un nivel Medio y 15.8% un nivel alto.

Tabla 17.

Distribución de niveles de Gestión por procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	23	19,2	19,2	19,2
	Regular	13	10,8	10,8	30,0
	Adecuado	84	70,0	70,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

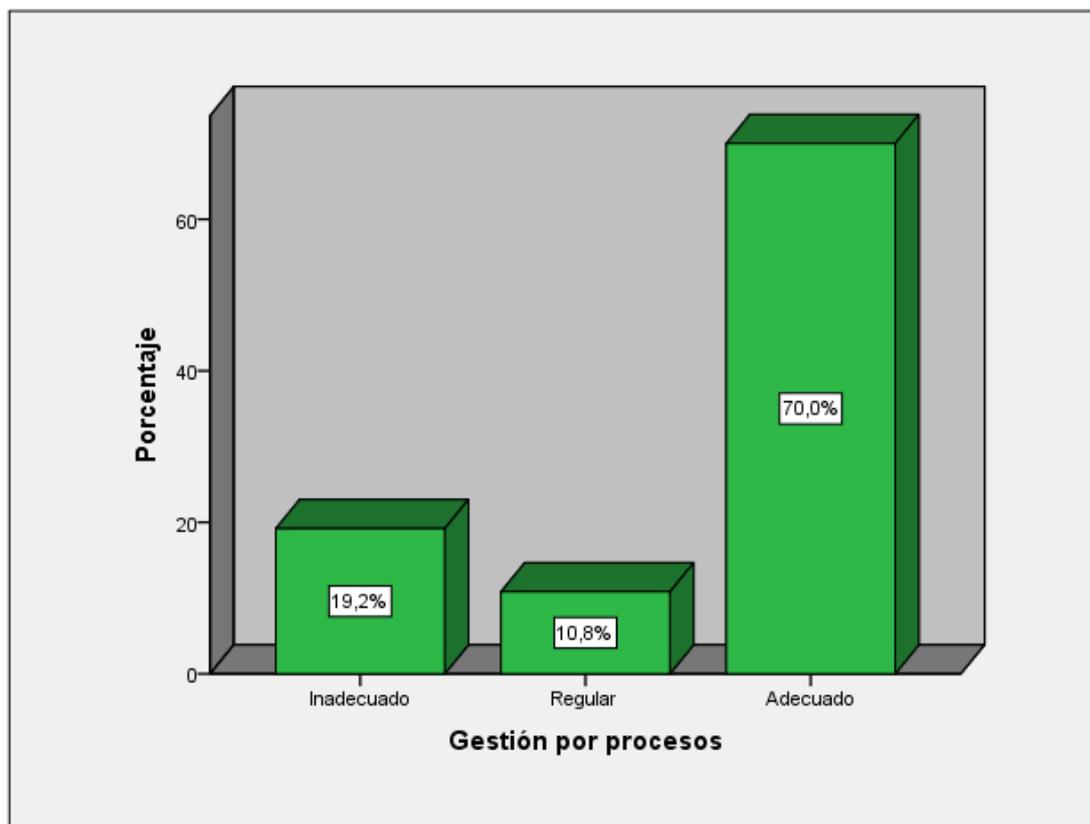


Figura 5. Distribución en niveles Gestión por procesos

De los resultados que se muestran en la tabla 17 y figura 5, se presentan los niveles de Gestión por procesos y se tiene que el 19.2% percibe un nivel inadecuado, el 10.8% un nivel regular y 70% un nivel adecuado.

Tabla 18.

Distribución de niveles de la dimensión planear

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	27	22,5	22,5	22,5
	Regular	45	37,5	37,5	60,0
	Adecuado	48	40,0	40,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

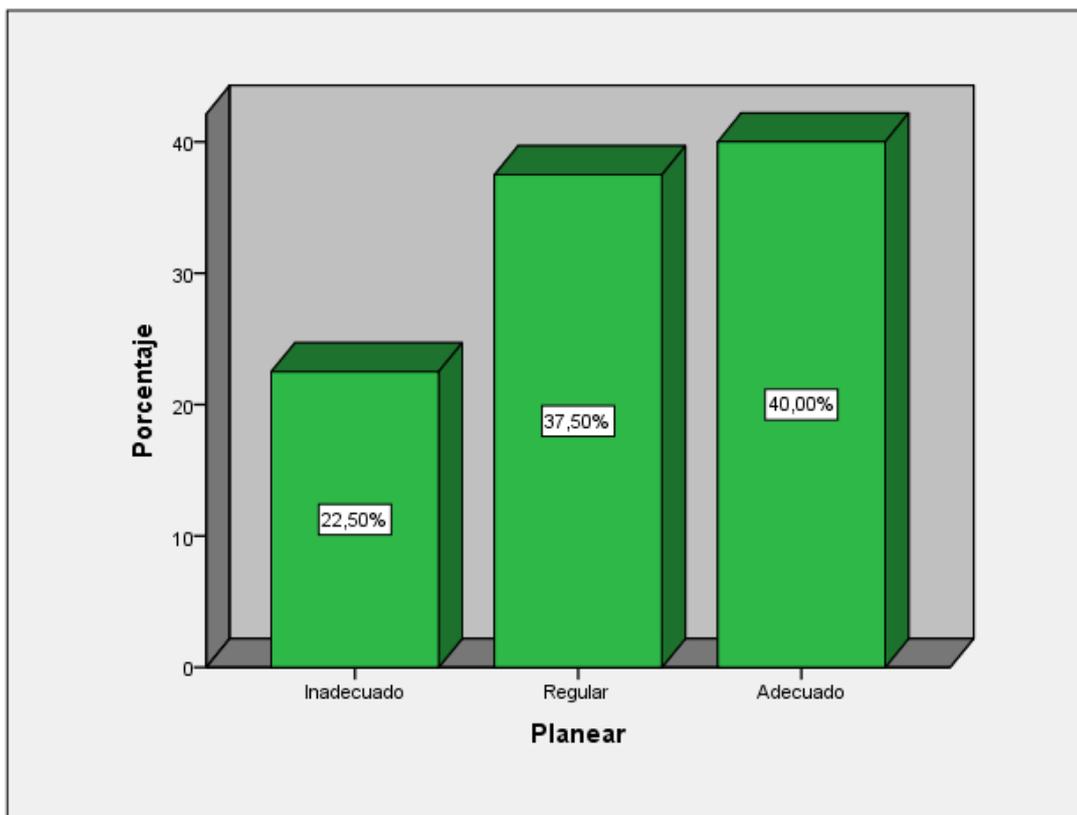


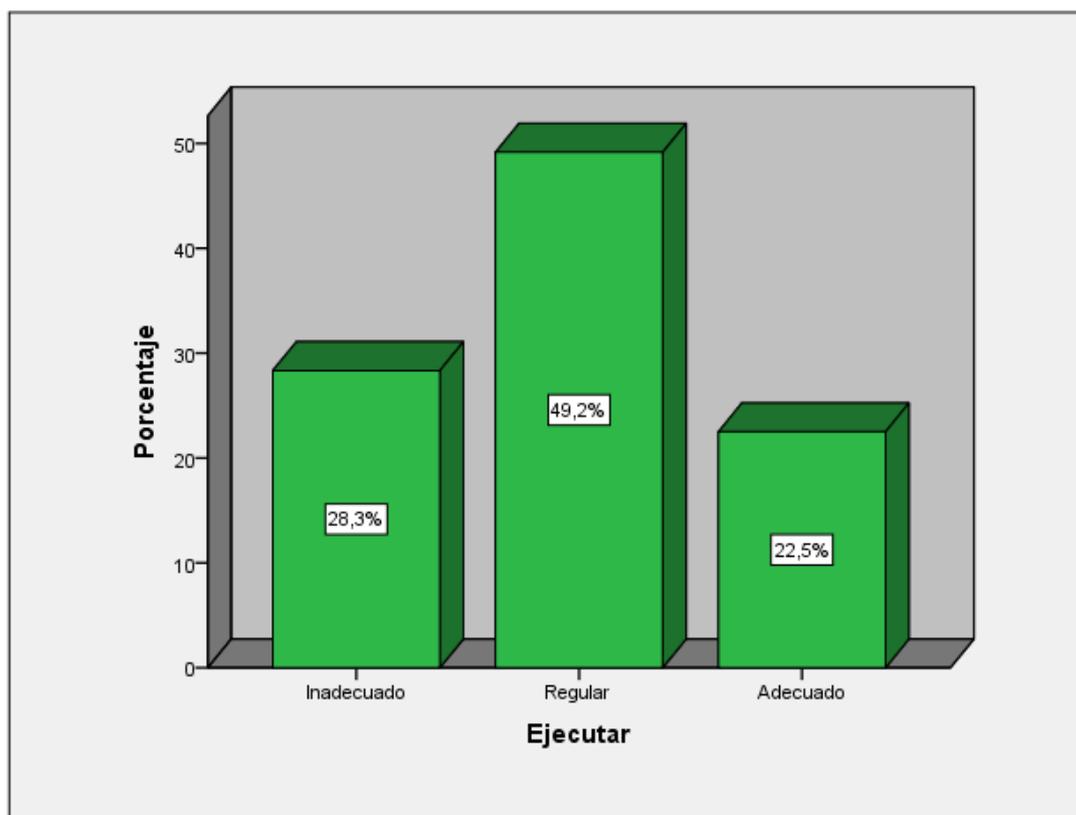
Figura 6. Distribución en niveles de la dimensión planear

De los resultados que se muestran en la tabla 18 y figura 6, se presentan los niveles de la dimensión Planear y se tiene que el 22.5% percibe un nivel inadecuado, el 37.5% un nivel regular y 40% un nivel adecuado.

Tabla 19.

Distribución de niveles de la dimensión ejecutar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	34	28,3	28,3	28,3
	Regular	59	49,2	49,2	77,5
	Adecuado	27	22,5	22,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

*Figura 7. Distribución en niveles de la dimensión ejecutar*

De los resultados que se muestran en la tabla 19 y figura 7, se presentan los niveles de la dimensión ejecutar y se tiene que el 28.3% percibe un nivel inadecuado, el 49.2% un nivel regular y 22.5% un nivel adecuado.

Tabla 20.

Distribución de niveles de la dimensión verificar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	34	28,3	28,3	28,3
	Regular	35	29,2	29,2	57,5
	Adecuado	51	42,5	42,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

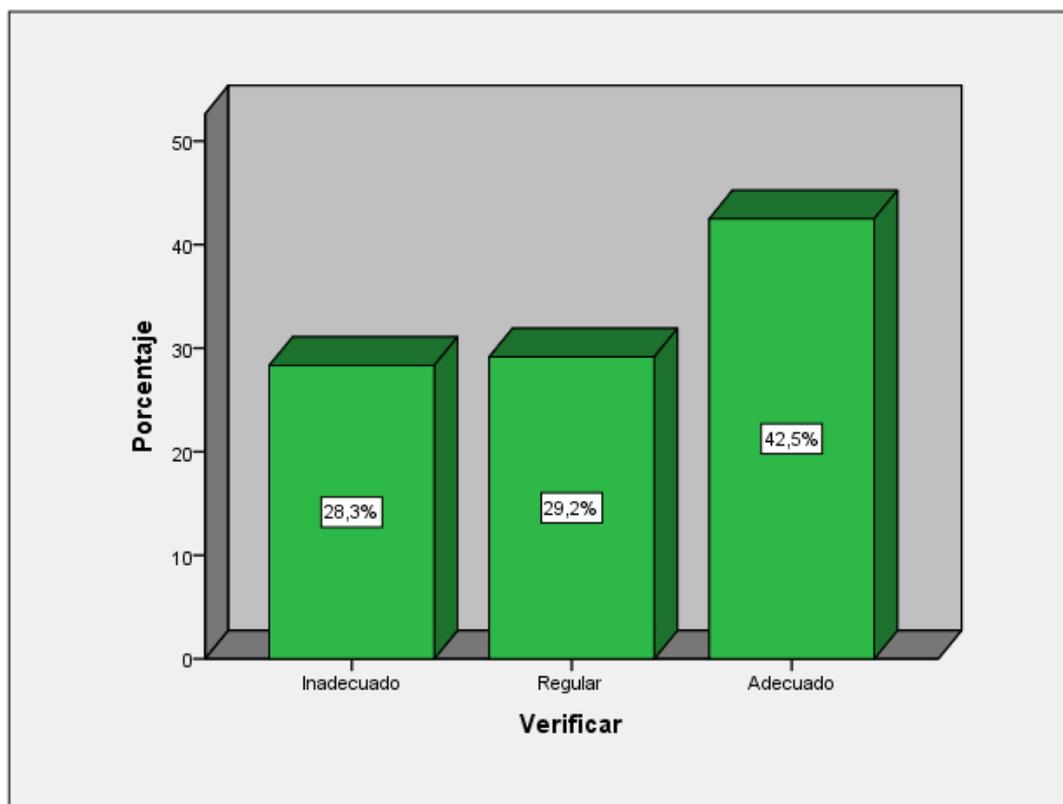


Figura 8. Distribución en niveles de la dimensión verificar

De los resultados que se muestran en la tabla 20 y figura 8, se presentan los niveles de la dimensión verificar y se tiene que el 28.3% percibe un nivel inadecuado, el 29.2% un nivel regular y 42.5% un nivel adecuado.

Tabla 21.

Distribución de niveles de la dimensión Intervenir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	33	27,5	27,5	27,5
	Regular	50	41,7	41,7	69,2
	Adecuado	37	30,8	30,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

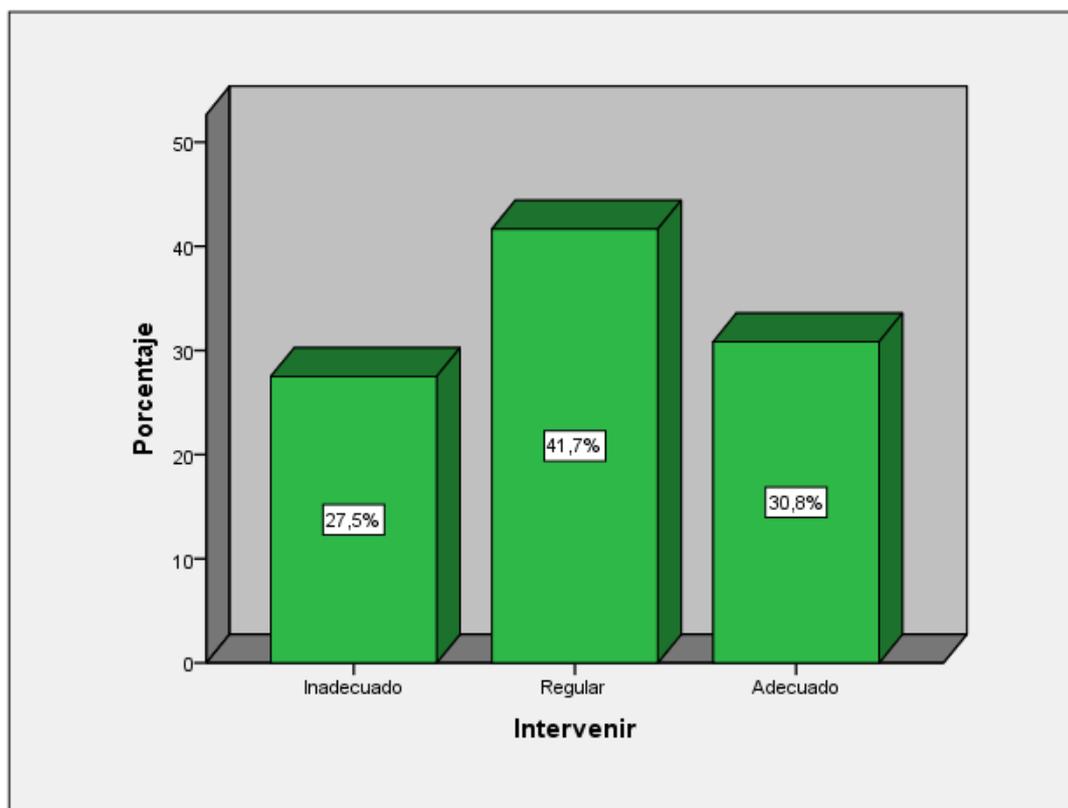


Figura 9. Distribución en niveles de la dimensión Intervenir

De los resultados que se muestran en la tabla 21 y figura 9, se presentan los niveles de la dimensión verificar y se tiene que el 27.5% percibe un nivel inadecuado, el 41.7% un nivel regular y 30.8% un nivel adecuado.

3.2. Contrastación de hipótesis

Comprobación de hipótesis general

H₀: El clima social laboral no influye en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017 .

H_a: El clima social laboral influye en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017 .

Prueba estadística elegida: Análisis de regresión logística ordinal.

Nivel de Significación: Se ha establecido un nivel de significación del 0,05.

Resultado:

Tabla 22.

Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la gestión por procesos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	129,082			
Final	45,034	84,047	6	,000

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ($\chi^2=84.047$; $p<0,05$). Ello significa que el clima social laboral influye en la gestión por procesos.

Tabla 23.

Bondad de ajuste del modelo que explica la incidencia de del clima social laboral en la gestión por procesos

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	405,647	16	,000
Desviación	28,463	16	,028

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que la Desviación ($\chi^2 = 28,463$) muestran un $p < 0,05$; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que el clima social laboral influyen en la gestión por procesos, es válido y aceptable.

Tabla 24.

Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la gestión por procesos

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,504
Nagelkerke	,629
McFadden	,434
Función de enlace: Logit.	

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,629), indica que el modelo propuesto explica el 62.9% de la variable dependiente gestión por procesos.

Tabla 25.

Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la gestión por procesos

Estimaciones de parámetro							Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Ges_proc=1]	2,674	1,101	5,900	1	,015	,516	4,831
	[Ges_proc=2]	4,187	1,172	12,758	1	,000	1,890	6,485
Ubicación	[Rela=1]	-3,737	2,001	3,488	1	,062	-7,658	,185
	[Rela=2]	-3,525	1,992	3,131	1	,077	-7,429	,379
	[Rela=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Auto=1]	8,329	1,609	26,783	1	,000	5,175	11,484
	[Auto=2]	4,872	1,357	12,891	1	,000	2,212	7,531
	[Auto=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Estab=1]	1,949	2,080	,878	1	,349	-2,128	6,026
[Estab=2]	1,413	1,785	,626	1	,429	-2,086	4,911	
[Estab=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.	

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla 25 indica que la autorrealización (Wald=26,783; $p=0,000 < 0,05$) predice mejor la gestión por procesos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 62.9% de la variable dependiente gestión por procesos. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula es decir: El clima social laboral incide en la gestión por procesos en los trabajadores de la entidad pública del Cercado de Lima-2017.

Comprobación de hipótesis específica 1

H_0 : El clima social laboral no influye en la dimensión planear de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017 .

H_a : El clima social laboral influye en la dimensión planear de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017 .

Prueba estadística elegida: Análisis de regresión logística ordinal.

Nivel de Significación: Se ha establecido un nivel de significación del 0,05.

Resultado:

Tabla 26.

Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la dimensión planear de la gestión por procesos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	111,092			
Final	51,911	59,181	6	,000

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ($\chi^2=59.911$; $p < 0,05$). Ello significa que el clima social laboral influye en la dimensión planear de la gestión por procesos.

Tabla 27.

Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la dimensión planear de la gestión por procesos

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	772,029	16	,000
Desviación	29,679	16	,020

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que la Desviación ($\chi^2 = 29,679$) muestran un $p < 0,05$; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que el clima social laboral influye en la dimensión planear de la gestión por procesos, es válido y aceptable.

Tabla 28.

Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la dimensión planear de la gestión por procesos

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,389
Nagelkerke	,441
McFadden	,230

Función de enlace: Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,441), indica que el modelo propuesto explica el 44.1% de la variable dependiente dimensión planear de la gestión por procesos.

Tabla 29.

Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia de dimensión planear de la gestión por procesos

		Estimaciones de parámetro					Intervalo de confianza al 95%	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Plan = 1]	1,716	,774	4,917	1	,027	,199	3,232
	[Plan = 2]	4,304	,860	25,037	1	,000	2,618	5,989
Ubicación	[Rela=1]	-3,667	1,677	4,783	1	,029	-6,953	-,381
	[Rela=2]	-4,178	1,709	5,976	1	,014	-7,528	-,828
	[Rela=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Auto=1]	6,696	1,379	23,578	1	,000	3,993	9,398
	[Auto=2]	4,155	1,093	14,457	1	,000	2,013	6,297
	[Auto=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Estab=1]	1,364	1,860	,538	1	,463	-2,280	5,009
[Estab=2]	,006	1,380	,000	1	,996	-2,699	2,712	
	[Estab=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla 29 indica que la autorregulación(Wald=23,578) y tiene $p=0,000<0,05$) predice mejor dimensión planear de la gestión por procesos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p<0,05$); y explica el 44.1% de la variable dependiente dimensión planear de la gestión por procesos. Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: El clima social laboral influye en la dimensión planear de la gestión por procesos en los trabajadores de la entidad pública del Cercado de Lima-2017.

Comprobación de hipótesis específica 2

H₀: El clima social laboral no influye en la dimensión ejecutar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017 .

H₁: El clima social laboral influye en la dimensión ejecutar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017 .

Prueba estadística elegida: Análisis de regresión logística binaria.

Nivel de Significación: Se ha establecido un nivel de significación del 0,05.

Resultado:

Tabla 30.

Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia de clima social laboral en la dimensión ejecutar de la gestión por procesos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	120,890			
Final	42,576	78,314	6	,000

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ($\chi^2=78,314$; $p<0,05$). Ello significa que el clima social laboral influye en la dimensión ejecutar de la gestión por procesos.

Tabla 31.

Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia de clima social laboral en la dimensión ejecutar de la gestión por procesos

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	5868,586	16	,000
Desviación	27,762	16	,034

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que los valores Pearson ($\chi^2 = 5868,586$) y Desviación ($\chi^2 = 27.762$) muestran un $p < 0,05$; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que el clima social laboral inciden en la dimensión ejecutar de la gestión por procesos, es válido y aceptable.

Tabla 32.

Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia de clima social laboral en la dimensión ejecutar de la gestión por procesos

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,479
Nagelkerke	,547
McFadden	,313
Función de enlace: Logit.	

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,547), indica que el modelo propuesto explica el 54.7% de la variable dependiente dimensión ejecutar de la gestión por procesos.

Tabla 33.

Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia de dimensión ejecutar de la gestión por procesos

Estimaciones de parámetro						Intervalo de confianza al 95%		
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Ejec = 1]	2,577	1,061	5,905	1	,015	,498	4,656
	[Ejec = 2]	6,039	1,154	27,365	1	,000	3,776	8,302
Ubicación	[Rela=1]	-2,837	1,783	2,533	1	,111	-6,332	,657
	[Rela=2]	-3,328	1,819	3,347	1	,067	-6,893	,238
	[Rela=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Auto=1]	7,942	1,719	21,349	1	,000	4,573	11,311
	[Auto=2]	3,181	1,270	6,274	1	,012	,692	5,670
	[Auto=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Estab=1]	,200	2,150	,009	1	,926	-4,013	4,414
[Estab=2]	,841	1,489	,319	1	,572	-2,079	3,760	
[Estab=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.	

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla 33 indica que la autorrealización ($Wald=21,349$; $p=0,000<0,05$) predice mejor dimensión ejecutar de la gestión por procesos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p<0,05$); y explica el 54.7% de la variable dependiente dimensión ejecutar de la gestión por procesos. Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: El clima social laboral influye en la dimensión ejecutar de la gestión por procesos en los trabajadores de la Entidad Pública del Cercado de Lima-2017.

Comprobación de hipótesis específica 3

H_0 : El clima social laboral no influye en la dimensión verificar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017 .

H_a : El clima social laboral influye en la dimensión verificar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017 .

Prueba estadística elegida: Análisis de regresión logística binaria.

Nivel de Significación: Se ha establecido un nivel de significación del 0,05.

Resultado:

Tabla 34.

Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la dimensión verificar de la gestión por procesos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	116,313			
Final	46,333	69,979	6	,000

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ($x^2=46,333$; $p<0,05$). Ello significa que el clima social laboral

inciden en El clima social laboral influye en la dimensión verificar de la gestión por procesos.

Tabla 35.

Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la dimensión verificar de la gestión por procesos

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	2347,297	16	,000
Desviación	26,182	16	,052

Función de enlace: Logit.

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que los valores Pearson ($x^2 = 2347,297$) y Desviación ($x^2 = 26,182$) muestran un $p < 0,05$; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que el clima social familia influye en la dimensión verificar de la gestión por procesos, es válido y aceptable.

Tabla 36.

Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia del clima social laboral incide en la dimensión verificar de la gestión por procesos

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,442
Nagelkerke	,499
McFadden	,270

Función de enlace: Logit.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,499), indica que el modelo propuesto explica el 49.9% de la variable dependiente de la dimensión verificar de la gestión por procesos.

Tabla 37.

Estimación de los parámetros del modelo que explica la influencia de clima social laboral en la dimensión verificar de la gestión por procesos

Estimaciones de parámetro		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Verif = 1]	2,500	1,046	5,709	1	,017	,449	4,551
	[Verif = 2]	4,610	1,100	17,575	1	,000	2,455	6,765
Ubicación	[Rela=1]	-3,228	1,734	3,465	1	,063	-6,627	,171
	[Rela=2]	-4,628	1,836	6,357	1	,012	-8,226	-1,030
	[Rela=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Auto=1]	8,062	1,604	25,251	1	,000	4,917	11,206
	[Auto=2]	4,476	1,286	12,115	1	,001	1,955	6,996
	[Auto=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Estab=1]	,081	2,008	,002	1	,968	-3,855	4,016
	[Estab=2]	,168	1,442	,014	1	,907	-2,657	2,994
	[Estab=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla 37 indica que la autorrealización (Wald=25,251) tiene $p=0,000 < 0,05$ y predice mejor la dimensión verificar de la gestión por procesos

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 49.9% de la variable dependiente dimensión verificar de la gestión por procesos. Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: El clima social laboral influye en la dimensión verificar de la gestión por procesos en los trabajadores de la Entidad Pública del Cercado de Lima-2017.

Comprobación de hipótesis específica 4

H₀: El clima social laboral no influye en la dimensión intervenir de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017 .

H_a: El clima social laboral influye en la dimensión intervenir de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017 .

Prueba estadística elegida: Análisis de regresión logística binaria.

Nivel de Significación: Se ha establecido un nivel de significación del 0,05.

Resultado:

Tabla 38.

Información sobre el ajuste del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la dimensión intervenir de la gestión por procesos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	121,519			
Final	43,759	77,761	6	,000

Función de enlace: Logit.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ($x^2=77,761$; $p<0,05$). Ello significa que el clima social laboral influye en la dimensión intervenir de la gestión por procesos.

Tabla 39.

Bondad de ajuste del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la dimensión intervenir de la gestión por procesos

Bondad de ajuste		
Chi-cuadrado	gl	Sig.

Pearson	2126,202	16	,000
Desviación	27,410	16	,037
Función de enlace: Logit.			

Una vez construido el modelo de regresión, es necesario comprobar la calidad del ajuste de los valores predichos por el modelo a los valores observados. Se observa que los valores Pearson ($\chi^2 = 2126,202$) y Desviación ($\chi^2 = 27,410$) muestran un $p < 0,05$; por tanto se puede señalar que el modelo de regresión donde se considera que el clima social laboral influye en la dimensión intervenir de la gestión por procesos, es válido y aceptable.

Tabla 40.

Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la influencia del clima social laboral en la dimensión intervenir de la gestión por procesos

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,477
Nagelkerke	,539
McFadden	,299
Función de enlace: Logit.	

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0,539), indica que el modelo propuesto explica el 53.9% de la variable dependiente dimensión intervenir de la gestión por procesos.

Tabla 41.

Estimación de los parámetros del modelo que explica la incidencia del clima social laboral en la dimensión intervenir de la gestión por procesos

Estimaciones de parámetro						Intervalo de confianza al 95%		
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Inter = 1]	2,443	1,037	5,551	1	,018	,411	4,475
	[Inter = 2]	5,494	1,123	23,936	1	,000	3,293	7,695
Ubicación	[Rela=1]	-1,149	1,756	,428	1	,513	-4,590	2,292
	[Rela=2]	-2,005	1,804	1,235	1	,266	-5,541	1,531
	[Rela=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Auto=1]	7,452	1,611	21,412	1	,000	4,296	10,609
	[Auto=2]	3,420	1,301	6,908	1	,009	,870	5,970
	[Auto=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[Estab=1]	-1,015	2,072	,240	1	,624	-5,076	3,046
	[Estab=2]	-1,092	1,552	,495	1	,482	-4,134	1,950

[Estab=3] 0^a

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla 41 indica que la autorrealización (Wald=21,412) tiene $p=0,000<0,05$ y predice mejor la dimensión intervenir de la gestión por procesos.

En resumen, se ha obtenido en la prueba de contraste de la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p<0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p<0,05$); y explica el 53.9% de la variable dependiente dimensión intervenir de la gestión por procesos. Por lo tanto, se decide rechazar la hipótesis nula es decir: El clima social laboral influye en la dimensión intervenir de la gestión por procesos en los trabajadores de la Entidad Pública del Cercado de Lima-2017.

IV. DISCUSIÓN

En la presente tesis se investigó sobre el clima social laboral que incide en la gestión por procesos en los trabajadores de la Entidad Pública del Cercado de Lima-2017; los resultados fueron:

En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue que el clima social laboral influye en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 62.9% de la variable dependiente Gestión por procesos los resultados coinciden en cuanto a los resultados y en base a la teoría de Pérez (2012) con el estudio de Hernández (2015) en su tesis tuvo como objetivo general determinar la influencia de gestión por procesos en el clima organizacional en los trabajadores del Banco de la Republica de Colombia. La tesis fue de tipo descriptivo de corte transversal, de diseño no experimental, el universo estuvo conformado por 160 trabajadores del banco, a quienes se les aplicó un cuestionario de 24 y 21 preguntas respectivamente. Luego de los resultados se arribó a la siguiente conclusión: existe una influencia de gestión por procesos en el clima organizacional en los trabajadores del Banco de la Republica de Colombia. En la parte descriptiva la gestión por procesos de los 160 trabajadores 87 manifestaron un nivel bajo, el 43 manifestaron que la gestión por procesos se encuentra en un nivel medio y 30 manifestaron que la gestión por proceso se encuentran en un nivel bajo.

Asimismo el estudio de Sánchez (2017) coincide con los resultados y con el objetivo de la investigación demostrar en qué medida la gestión por procesos mejora el proceso de comercial. Se consideró como población, el total de 15 Órdenes de compras correspondiente al mes de Enero a Julio del 2017 del área comercial y debido que se realizó la comparación de las medias entre una pre prueba y una post prueba de un grupo en dos momentos diferentes se optó por utilizar la prueba t-Student. El método de estudio aplicado fue el hipotético-deductivo. Las técnicas de datos utilizadas fueron la observación y ficha de observación, los cuales se analizaron con un método de análisis de enfoque cuantitativo. Se concluyó que el tiempo de atención al cliente para el proceso de comercial en la empresa Brumoda S.A.C. sin gestión por procesos es de 32hrs. y

con la implementación gestión por procesos es de 22 hrs. en la suma de tiempos de procesos para los 15 clientes corporativos. En consecuencia, se produce un aumento de 69%, por lo tanto, implementar gestión por procesos influye favorablemente en el tiempo de atención gestión del proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C., implementar la gestión por procesos influye favorablemente en el ciclo total del proceso de comercial de la empresa Brumoda S.A.C., implementar la gestión por procesos influye favorablemente en el costo promedio del proceso de comercial de la empresa Brumoda S.A.C. y la implementación de la gestión por procesos mejoro favorablemente el proceso comercial de la empresa Brumoda S.A.C.

En relación a la primera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el clima social laboral influye en la dimensión planear de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del mercado de Lima-2017, debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 44.1% de la variable dependiente la dimensión planear de la gestión por procesos. Al respecto Domínguez (2015), en su investigación planteó como objetivo general verificar la influencia de gestión por procesos en la satisfacción de los trabajadores del Banco de Desarrollo de Ecuador. Para la investigación empleó el diseño de investigación descriptivo correlacional. La muestra estuvo formada por 150 entre trabajadores del Banco de Desarrollo. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario graduado en la escala politomica. Arribó a la siguiente conclusión: existe una alta correlación ($\rho = 0,987$) entre gestión por procesos y la satisfacción de los trabajadores del Banco de Desarrollo de Ecuador. Asimismo el nivel de gestión por procesos alcanzó el 58% en el nivel alto, en nivel medio fue de 12% y el 30% en un nivel bajo. Los resultados del análisis descriptivos coinciden con los resultados de la presente investigación donde la gestión por procesos se encuentra en un nivel adecuado.

Asimismo Valderrama (2016) en su tesis coincide con la teoría utilizada la de Moos (2008) tuvo como objetivo determinar la influencia del Clima laboral y la Productividad, por lo tanto se recopiló la información científica en la población de la empresa Anypsa Corporation S.A. Trapiche - Carabayllo, utilizando la totalidad

de sus empleados a través de un cuestionario de 15 preguntas en la escala de Likert, los cuales fueron procesados en el programa de SPSS, gracias a este programa nos permitió obtener el alfa de cronbach que brindo el nivel de confiabilidad de las preguntas y finalmente se analizaron e interpretaron. Finalmente se concluyó que si existe influencia del Clima laboral en la Productividad.

En relación a la segunda hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el clima social laboral influye en la dimensión ejecutar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017 ; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 54.7% de la variable dependiente dimensión ejecutar de la gestión por procesos. Los resultados del análisis descriptivos coinciden con el estudio realizado por Buitrago y Ramírez (2016) en su investigación tuvo como objetivo medir el clima social laboral de la cooperativa de transportadores Ciudad Cordial del municipio de Cumaral, Meta, mediante la aplicación de la escala de clima social en el trabajo (WES). Este instrumento estandarizado permite hacer una investigación de tipo cuantitativo, con diseño no experimental- transversal y un alcance descriptivo, que arroja resultados válidos, metodología que permite llegar a los objetivos de la investigación. Se concluyó: En la dimensión relaciones, los asociados tienen dificultades para trabajar en equipo y comunicarse, ya que los resultados de las subescalas (CO) y (AP) revelan que la ayuda, amabilidad entre compañeros y el apoyo del jefe para mantener un buen clima social laboral es Bajo. Los asociados no están ni satisfechos, ni insatisfechos con la organización ya que las subescalas Autonomía, Organización y Presión; revelan que la estimulación a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación y a la terminación de las tareas y el grado de presión en el trabajo, está en un término moderado. Los asociados tienen dificultades para realizar cambios y plasmar nuevas propuestas; La claridad es moderada, ya que las tareas asignadas se realizan pero siguen siendo no muy claras, al igual que las normas; y su entorno físico no es ni agradable, ni desagradable; ya que los resultados de la subescalas Comodidad están en moderado. Lo que no permite tener a los asociados los recursos necesarios para

realizar sus funciones de manera productiva y eficaz. La percepción del clima social es moderada, no obstante hay variables que inciden de forma negativa como los son cohesión y apoyo.

Por otro lado el estudio de Elías (2015) fue un buen referente para la presente investigación ya que tuvo como objetivo analizar el clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores en la empresa Limones Piuranos S.A.C. La investigación es de tipo explicativa correlacional causal . Se utilizó la teoría de Moos (2008) en cuanto a la variable clima laboral , técnica de muestreo probabilístico y se aplicó un cuestionario para recolección de la información. Se concluyó: Los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores son estructura, recompensa, reconocimiento, identidad y estándares. La estructura percibida por los colaboradores tiene una calificación de regular en el clima laboral, que a su vez influye en el desempeño con una participación promedio de 2.26. El nivel de responsabilidad también participa con un nivel de regular en el desempeño, siendo la dimensión más importante al tener un promedio de 2.23 en la calificación de totalmente de acuerdo (1). La recompensa percibida por los colaboradores tiene una calificación de regular en el desempeño laboral, que a su vez influye en su desempeño, con una participación promedio de 2.34. Los estándares que influyen en el desempeño tienen una calificación de regular con una participación promedio de 2.30. La identidad que los colaboradores muestran hacia la organización tiene una calificación de regular con una participación promedio de 2.30.

En relación a la tercera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el clima social laboral influye en la dimensión verificar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del mercado de Lima-2017 ; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 49.9% de la variable dependiente dimensión verificar de la gestión por procesos, los resultados coinciden con el estudio realizado por Gutiérrez (2017) en su tesis titulada tuvo como objetivo diseñar un Modelo de Gestión por procesos que le permita a la empresa Ponci Plus SAC determinar los lineamientos que conlleven a la mejora en su direccionamiento estratégico, en

cuanto a la variable gestión por procesos se trabajó con la teoría de Pérez (2012). La investigación fue pre-experimental, la muestra estuvo constituida por todo el personal que labora en Ponci Plus S.A.C.. Se concluyó: Se determinó que el Modelo de Gestión por Procesos influye positivamente en el direccionamiento estratégico de la empresa Ponci Plus S.A.C., comprobándose la hipótesis planteada. Del análisis de la situación actual de la empresa Ponci Plus S.A.C. se evidenció que los procesos no se encontraban estandarizados y generaban una debilidad, al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales. Se identificaron los procesos que generan valor en la empresa, priorizando los procesos operativos de diseño, impresión y producción. Se diseñó el modelo de gestión por procesos, considerando la identificación de los procesos clave, descripción, mapeado y documentación respectiva con sus Fichas de procesos que registra cada una de las dimensiones de su composición. Al implementar el modelo de gestión por procesos en la empresa Ponci Plus S.A.C. se estima obtener resultados satisfactorios en los indicadores de Cumplimiento de objetivos estratégicos de 0% a 21%, en Productividad de 6% a 12%, en Capacidad de respuesta de 5% a 14%, en Notoriedad de marca de 50% a 60% y en Satisfacción del Cliente de 20% a 30%. Se evaluó el impacto económico del modelo de gestión por procesos en el direccionamiento estratégico de la empresa, a través del VAN, TIR y B/C, obteniéndose valores de S/. 118, 077.80, 95.34% y 2.50 para cada indicador respectivamente. Lo cual concluye que esta propuesta es rentable para la empresa Ponci Plus S.A.C.

Al respecto Fernández (2016) en su tesis tuvo como objetivo conocer la influencia de la gestión de procesos en la Productividad laboral de la empresa ANYPSA Corporation S.A., distrito de Comas, año 2016., la población estuvo conformado por 68 colaboradores, los datos fueron recogidos mediante la técnica de la encuesta y se utilizó como instrumento un cuestionario de 20 preguntas, las cuales fueron 10 en alusión a la variable independiente y 10 siguientes a la variable dependiente, los datos fueron procesados mediante el programa SPSS 22; lográndose como resultado de que existe influencia significativa de la gestión de Procesos en la Productividad Laboral de la empresa ANYPSA Corporation S.A., distrito de Comas, año 2016. Este antecedente es un aporte para el presente trabajo de investigación, para probar la hipótesis se utilizó la regresión

logística ordinal siendo este el estadígrafo utilizado en la investigación , se basó en la teoría de Pérez (2012) .

En relación a la cuarta hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el clima social laboral influye en la dimensión intervenir de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 53.9% de la variable dependiente dimensión intervenir de la gestión por procesos .Los resultados coinciden con los resultados de Jiménez y Jiménez (2016) en su investigación tuvo como objetivo determinar de qué manera el clima laboral está afectando el grado de satisfacción de los empleados. Se pretende diagnosticar los niveles en que se presentan las dimensiones del clima laboral en los trabajadores de la empresa, mediante la utilización de los cuestionarios estandarizados OPS y S10/12, para determinar los niveles de liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y satisfacción laboral; aplicados a 102 trabajadores de una empresa de consumo masivo, de los departamentos: administración, almacén, bodega y ventas. Se concluyó: La caracterización del clima laboral si está influyendo negativamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores, así lo demuestran los resultados del cuestionario OPS, Las dimensiones del clima laboral como liderazgo, motivación reciprocidad y participación reflejan resultados no satisfactorios en todos sus niveles, utilizando la teoría de Palma (2004) siendo esta una de las teorías que se utilizó en esta investigación. En los niveles de satisfacción de los trabajadores, presentaron resultados homogéneos situándose como no satisfactorios. En ellos se evaluó y se llegó a la conclusión que los empleados no están satisfechos con la forma de dirección así como de las condiciones de trabajo ya que falta por mejorar en el trato recibido así como en establecer mejores canales de supervisión.

Por otro lado Cortazar y Chamorro (2014) realizaron un trabajo de investigación tuvieron como objetivo describir la incidencia que tiene el clima laboral en la calidad de atención en los servicios de salud. La investigación fue cuantitativa. Utilizando la teoría de Palma (2004) para el clima laboral y la teoría de Moos (2008) el clima social laboral. Se concluyó: El clima laboral resulta una

variable de gran incidencia en el nivel de compromiso de sus empleados, pudiendo afectar positiva o negativamente el logro de resultados. Cada institución es única y tiene características propias que la diferencian de otras instituciones u organizaciones. El clima laboral está muy influido por las características de los miembros de la organización, sus motivaciones, aspiraciones y las condiciones en que se desempeñan, reflejando la interacción entre características personales y organizacionales. La comunicación y los niveles de gestión, establecen un factor determinante para el funcionamiento de la estructura organizacional en términos de clima laboral, debido a que estos dos elementos deben encontrar un punto de conciliación con los valores y creencias de cada empleado, para que el nivel de motivación e interés por su labor se incremente y posibilite la consecución de resultados positivos y acordes a las metas y el crecimiento organizacional. La cultura y el clima laboral son dos conceptos estrechamente ligados en el campo organizacional. El clima laboral y la satisfacción laboral son elementos relevantes en el comportamiento de los trabajadores de una organización, puesto que el trabajador se ve afectado positiva o negativamente por las condiciones que le rodean en su ambiente laboral, y a partir de ahí se producen unas percepciones, que determinan el nivel de satisfacción que cada colaborador siente tanto en su puesto de trabajo, como en la organización misma, y se funda una visión sobre la organización. El clima se ha convertido en un punto importante dentro de los procesos de gestión, y cobra un rol importante en el establecimiento de metas, propósitos y políticas administrativas. Se evidencia la incidencia que tiene el clima laboral en todas las esferas de la organización y que a pesar de que esta se demuestra relativamente estable, no es estática, sino dinámica; construyéndose continuamente con sus propios mecanismos, incluso sin que haya habido modificaciones en sus componentes. El clima laboral incide en la calidad de atención en los servicios de salud, partiendo de que este determina el comportamiento y el desempeño del trabajador. Para realizar la prueba de hipótesis en el estudio se utilizó la regresión logística ordinal, coincidiendo con el estadígrafo utilizado para la presente investigación.

V. CONCLUSIONES

Primera:

El clima social laboral influye en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 62.9% de la variable dependiente Gestión por procesos.

Segunda:

El clima social laboral influye en la dimensión planear de la gestión por procesos en los de una entidad pública del cercado de Lima-2017 , debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 44.1% de la variable dependiente la dimensión planear de la gestión por procesos.

Tercera:

El clima social laboral influye en la dimensión ejecutar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 54.7% de la variable dependiente dimensión ejecutar de la gestión por procesos.

Cuarta:

El clima social laboral influye en la dimensión verificar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 49.9% de la variable dependiente dimensión verificar de la gestión por procesos

Quinta:

El clima social laboral influye en la dimensión intervenir de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017; debido a la razón de verosimilitud, que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$); se ajusta bien a los datos (Desviación con $p < 0,05$); y explica el 53.9% de la variable dependiente dimensión intervenir de la gestión por procesos.

VI. RECOMENDACIONES

Primera:

Realizar talleres para dar a conocer sobre la importancia de la gestión por procesos como una óptima estrategia de mejora de la calidad, puesto que sirve para aumentar el rendimiento y la capacidad de las organizaciones.

Segunda:

La gestión de procesos permite indagar de forma regular sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

Tercera:

Elaborar un mapa de procesos consiste en una representación gráfica de los procesos, tras un trabajo previo de identificación y clasificación en tres grandes grupos: procesos clave, estratégicos y de soporte. Esta tarea es especialmente útil para comprender la interrelación e interacción de los distintos procesos.

VII. REFERENCIAS

- Agudelo, L., y Escobar, J. (2010). *Gestión por procesos*. Medellín: ICONTEC.
- Baguer, A. (2012). *Alerta!: descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías* (7a ed) Díaz de Santos, Madrid, España.
- Bernal, C. (2016) *Metodología de la investigación* (4a ed) Bogotá D.C., Colombia
- Bouza, O. (2010). *Desarrollo del ámbito informacional desde la perspectiva de la sistematización de la Vigilancia Científica y Tecnológica (VCT) en organizaciones empresariales*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada – España.
- Bravo, J. (2013). *Gestión de Procesos*. Chile: Evolución S.A.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones, definiciones, diagnósticos y consecuencias*. México: Trillas.
- Buitrago, N., y Ramirez, M. (2016). *Medición del clima social laboral en cooperativa de transportadores de Cumaral, Meta*. Universitaria Minuto de Dios. Colombia.
- Casana, M. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy*. (Tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo , Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. 8ª ed. México: McGraw Hill.
- Cortazar, L., y Chamorro, M. (2014). *Incidencia del clima laboral en la calidad de atención en servicios de salud*. Universidad Católica de Manizales. Cali , Colombia.

- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la calidad total*. España: Díaz de Santos, S.A.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Díaz de Santos Madrid , España.
- Domínguez, W. (2015). *Gestión por procesos y su influencia en la satisfacción de los trabajadores del Banco de Desarrollo de Ecuador*. (Tesis de maestría). Universidad Panamericana de Cuenca , Ecuador.
- Elías, F. (2015). *El clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores de la empresa Limones Piuranos S.A.C – 2015*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Piura , Perú:
- Fernández, D. (2016). *Gestión de procesos y su influencia en la productividad laboral de la empresa Anypsa Corporation S.A., distrito de Comas, año 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Gamarra, H. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Gan F., y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- González, M. (2004). *Documento de Clima Organizacional*. México: Negocios del Futuro.
- Guillén, G. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Guillen, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid, España.

- Gutierrez, A. (2017). *Diseño de un modelo de gestión por procesos y su influencia en la dirección estratégica de la empresa Ponci Plus S.A.C., Trujillo 2017.* (Tesis de maestría). Universidad Privada del Norte, Trujillo , Perú.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias.* 11a. ed. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero.* (Tesis Doctoral). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, La Habana, Cuba.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill.
- Hernández, H. (2015). *Influencia de gestión por procesos en el clima organizacional en los trabajadores del Banco de la Republica de Colombia.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá , Colombia.
- Herzberg, F. (1964). The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administrator*, 27, 3–7.
- Imai, M. (1998). *Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba).* McGraw Hill, Colombia.
- Jiménez, D., y Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9 (18), pp. 26 – 34.
- Jiménez, J., Rodríguez, J., y Romero, J. (2015). *Modelo de gestión por procesos para el centro de rehabilitación integral de oriente.* (Tesis de maestría). Universidad de El Salvador ,San Salvador , El Salvador.

- Ko, R., Lee, S., y Lee, E. (2009). Business process management (BPM) standards: A survey. *Business Process Management Journal*, 15 (5), pp. 744-791.
- krajewski, I., Ritzman, I., y Malhotra, M. (2013). *Administración de operaciones procesos y cadena de suministros*. (10a ed) Naucalpan de Juárez, Pearson educación, México.
- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. París: Collection Hommens et organizations.
- Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mallar, M. (2010). La Gestión por Procesos: Un enfoque de Gestión eficiente. Misiones. ARG. *Revista Científica "Visión del futuro"*, 13 (1).
- Martínez, B. (2015). Lineamientos y metodología para implementar la gestión por procesos en las entidades de la administración pública del Perú. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, pp. 1-14.
- Martínez, M. (2005). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. España: Díaz de Santos.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Moos, R. (2008). *A Social Climate Scale, Work Environment Scale Manual, Development, Applications, Research*. (4a ed) Palo Alto, California: Mind Garden, Inc.

- Moos, R. (1976). A typology of family social environment. *Family Process Journal*, 15(4), pp. 357-371.
- Moos, R. (1974). *The Social Climate Scale: An overview*. Palo alto, California. Consulting Psychologists Press.
- Moos, R., Moos, B., y Trickett, E. (1989). *Escala de Clima Social, Familia, trabajo, Instituciones Penitenciarias, Centro Escolar. Adaptación Española*. (3ª ed) Madrid: TEA Investigación y Publicaciones Psicológicas.
- Morales, E. (2015). *Medición de clima organizacional en el Colegio Cambridge de Huehuetenango*. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Orellana, E. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa constructora Building Solve C.A*. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL – SPC: Manual*. Lima: Universidad de Lima.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. México: Alfaomega.
- Rojas, J. (2007). *Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del sistema nacional de Salud*. Bolivia: Coll.
- Sánchez, G. (2017). *Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa brumoda S.A.C. – Lima, 2017*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo , Lima, Perú.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación científica*. Business Support Aneth.SRL. Lima, Perú: Hozlo S.R.L.
- Tabera, V., y Rodríguez, M. (2010). *Intervención con familias y atención a menores*.

Recuperado https://books.google.com.ec/books?id=6wqUrgRJUUC&pg=PA235&dq=ecologia+social+de+moos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=ecologia%20social%20de%20moos&f=false

- Tapia, K., y Ventura, Y. (2016). *Clima laboral y asertividad en trabajadores de una empresa distribuidora de abarrotes*. (Tesis de maestría). Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo , Perú
- Vaca, C. (2009). *La administración por procesos en la productividad de las empresas*. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.
- Valderrama, J. (2016). *El clima laboral y su influencia en la productividad de los colaboradores de la Empresa Anypsa Corporation Trapiche- Carabayllo 2016*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Valverde, F. (2014). *Síndrome de burnout y clima social laboral en el personal de una empresa de transportes y servicios múltiples de la ciudad de Trujillo*. (Tesis de maestría) Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo , Perú.
- Vargas, M. (2017). *Percepciones de los docentes sobre el clima laboral en el departamento de Inglés de una Universidad Privada en Lima*. (Tesis de Maestría) .Universidad de Piura, Lima, Perú.
- Wiesenfeld, E. (1994). La psicología ambiental en el contexto de la comunidad. *Psicología contemporánea*, 1 (2), pp. 40-49.

Anexos

Anexo 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Influencia del clima social laboral en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima-2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES					
<p>Problema General ¿Cuál es la influencia del clima social laboral en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017 . ?</p> <p>Problemas Específicos.</p> <p>Problema específico 1. ¿Cuál es la influencia del clima social laboral en el planear de la dimension de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima-2017?</p> <p>Problema específico 2. ¿Cuál es la influencia del clima social laboral en ejecutar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima-2017?</p> <p>Problema específico 3. ¿Cuál es la influencia del clima social laboral en verificar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima-2017?</p>	<p>Objetivo General Determinar la influencia del clima social laboral en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima-2017.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Objetivo específico 1. Determinar la influencia del clima social laboral en el planear de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima-2017.</p> <p>Objetivo específico 2. Determinar la influencia del clima social laboral en el ejecutar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima-2017.</p> <p>Objetivo específico 3. Determinar la influencia del clima social laboral en el verificar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima-2017.</p>	<p>Hipótesis General El clima social laboral influye en la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del Cercado de Lima-2017.</p> <p>Hipótesis Específicos</p> <p>Hipótesis específico 1. El clima social laboral influye en la dimensión planear de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017 .</p> <p>Hipótesis específico 2. El clima social laboral influye en la dimensión ejecutar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017 .</p> <p>Hipótesis específico 3. El clima social laboral influye en la dimensión verificar de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017 .</p> <p>Hipótesis específico 4. El clima social laboral influye en la dimensión intervenir de la gestión por procesos en</p>	Variable Independiente : Clima social laboral					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango	
			Relaciones	Implicación Cohesión Apoyo Autonomía Organización Presión Claridad Control Innovación Comodidad	1 -27	Verdadero (1) Falso (0)	Adecuado (60-90) Regular (30- 59) Inadecuado (0- 29)	
			Autorrealización		28-45			
			Estabilidad/cambio		46-90			
			Variable dependiente: Gestión por procesos					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango	
			Planear	Definir las actividades de la institución. Formular y programar el Plan Operativo de la institución. Elaborar instrumentos de intervención de las actividades	1-5	Siempre(5) Casi siempre(4) Algunas veces(3) Casi nunca(2) Nunca(1)	Alto (104-140) Medio (66-103) Bajo (28-65)	
					6-9			
			Ejecutar	Ejecutar acciones para la realización de las actividades	10-11			
12-13								
14-17								
18-20								
21-24								
25-26 27-28								

<p>Problema específico 4. ¿Cuál es la influencia del clima social laboral en intervenir de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad publica del Cercado de Lima-2017?</p>	<p>Objetivo específico 4. Determinar la influencia del clima social laboral en el intervenir de la gestión por procesos en los trabajadores de una entidad publica del Cercado de Lima-2017.</p>	<p>los trabajadores de una entidad pública del cercado de Lima-2017 .</p> <p>Hipótesis específico 4.</p>	<p>Verificar</p> <p>Intervenir</p>	<p>Medir los resultados de cumplimiento programado</p> <p>Proponer soluciones correctivas identificando las debilidades.</p> <p>Implementar acciones de mejora a los procesos</p>			
Tipo y diseño de investigación	Población Muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar			
<p>TIPO: Básica</p> <p>DISEÑO: No experimental. Transversal Descriptivo Correlacional (Fernández Hernández y baptista, 2010)</p> <p>MÉTODO: Hipotético deductivo, con un enfoque cuantitativo (Carrasco, 2015)</p>	<p>POBLACIÓN: 120</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: No hay muestra porque la población es pequeña</p> <p>MUESTREO No probabilístico intencional (Carrasco, 2015)</p>	<p>Variable independiente: Clima social laboral. Técnicas: encuesta Instrumentos: cuestionario Autor: Moos Año, 2005. Ámbito de Aplicación: Una entidad publica del Cercado de Lima-2017 Forma de Administración: Individual</p> <p>Variable dependiente: Gestión por procesos. Técnicas: encuesta Instrumentos: cuestionario Autor: Pérez 2015. Ámbito de Aplicación: Una entidad pública del Cercado de Lima-2017 Forma de Administración: Individual</p>		<p>DESCRIPTIVA: -Tablas y figuras</p> <p>INFERENCIAL: Para determinar la correlación de las variables se aplicará Rho de Spearman</p>			

Anexo 2. Instrumentos

Cuestionario del Clima social laboral

Instrucciones:

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

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

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

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

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

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

Cuestionario de Gestión por procesos

Instrucciones:

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

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

N°	Preguntas	5	4	3	2	1
Dimensión Planear						
1	Identifica los problemas de la entidad pública que determinan sus objetivos y metas					
2	Identifica las funciones y responsabilidades de los trabajadores a todo nivel ocupacional					
3	Los procedimientos para realizar el inventario y la conservación de los bienes y muebles están definidos					
4	Participa en el proceso de las exposiciones e investigaciones de la entidad pública					
5	Considera que la institución programa actividades y eventos relacionados a sus procesos de inventario, catalogación, conservación.					
6	Identifica los servicios que ofrece la entidad pública					
7	Ha participado en la formulación de procesos inventario y catalogación de la entidad pública					
8	Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo de la entidad pública					
9	Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios) de la entidad pública					
Dimensión ejecutar						
10	Existen guías o protocolos de Identificación y Conservación de los bienes y muebles de la entidad pública.					

11	Considera la necesidad de un manual de procedimiento para la entidad pública.					
12	Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia por la entidad pública.					
13	Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados por la entidad pública.					
Dimensión Verificar						
14	Existe la asistencia técnica en los procesos de Identificación y conservación de los bienes y muebles de la entidad pública.					
15	Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los trabajadores					
16	Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la entidad pública.					
17	Conoce y aplica el procedimiento la entidad pública vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas					
18	Emplea los formatos de reporte durante la intervención de los procesos y procedimientos de la entidad pública					
19	Aplica el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas					
20	Se realizan auditorías internas a los procesos de inventario de la entidad pública					
Dimensión intervenir						
21	Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio					
22	Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas					
23	Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la entidad pública					
24	Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la entidad pública.					
25	Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia					
26	Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza					

	utilizando mecanismos de verificación en tus acciones diarias					
27	Diseñan los procesos y procedimientos de elaboración de los productos o servicios que generan las áreas de la entidad pública					
28	Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado de la entidad pública.					

P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0
1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0
1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0
0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
23	17	17	18	11	16	18	19	22	23	17	16	17	13	22	16	20	24	17	23	24	21	16	16	13	18	16	25	21	21	
0.77	0.57	0.57	0.6	0.37	0.53	0.6	0.63	0.73	0.77	0.57	0.53	0.57	0.43	0.73	0.53	0.67	0.8	0.57	0.77	0.8	0.7	0.53	0.53	0.43	0.6	0.53	0.83	0.7	0.7	
0.23	0.43	0.43	0.4	0.63	0.47	0.4	0.37	0.27	0.23	0.43	0.47	0.43	0.57	0.27	0.47	0.33	0.2	0.43	0.23	0.2	0.3	0.47	0.47	0.57	0.4	0.47	0.17	0.3	0.3	
0.18	0.25	0.25	0.24	0.23	0.25	0.24	0.23	0.2	0.18	0.25	0.25	0.25	0.25	0.2	0.25	0.22	0.16	0.25	0.18	0.16	0.21	0.25	0.25	0.25	0.24	0.25	0.14	0.21	0.21	

Se aplicó KR- 20: $Confiabilidad = \frac{90}{90-1} \left[1 - \frac{20.4}{501} \right] = (90/89) (1 - 0,04) = (1,01) (0,96) = 0,97$

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

Confiabilidad de la variable gestión por procesos

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,945	28

Anexo 4. Certificado de validez de los instrumentos

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Relaciones							
	Indicador implicación							
01	El trabajo es realmente estimulante	V		V		V		
02	No existe mucho espíritu de grupo	V		V		V		
03	Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo	V		V		V		
04	La gente parece estar orgullosa de la organización	V		V		V		
05	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen	V		V		V		
06	Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo	V		V		V		
07	En general, aquí se trabaja con entusiasmo	V		V		V		
08	Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario	V		V		V		
09	De ordinario, el trabajo es muy interesante	V		V		V		
	Indicador Cohesión							
10	La gente no se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto	V		V		V		
11	El ambiente es bastante impersonal	V		V		V		

12	La gente se ocupa personalmente por los demás	V		V		V		
13	Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo	V		V		V		
14	En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa	V		V		V		
15	A menudo los empleados comen juntos a mediodía	V		V		V		
16	Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre si	V		V		V		
17	Frecuentemente los empleados hablan entro sí de sus problemas personales	V		V		V		
18	A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas	V		V		V		
	Indicador apoyo							
19	Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario	V		V		V		
20	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien	V		V		V		
21	Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados	V		V		V		
22	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados	V		V		V		
23	A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia	V		V		V		
24	Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo	V		V		V		
25	Los jefes esperan demasiado de los empleados	V		V		V		
26	Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales	V		V		V		
27	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados	V		V		V		
	Dimensión 2: autorrealización							

	Indicador autonomía						
28	Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes	V		V		V	
29	Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor	V		V		V	
30	Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones	V		V		V	
31	La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas	V		V		V	
32	Los jefes animan a los empleados a tener confianza en si mismos cuando surge un problema	V		V		V	
33	Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes	V		V		V	
34	Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo	V		V		V	
35	Los empleados actúan con gran independencia de los jefes	V		V		V	
36	Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros	V		V		V	
	Indicador organización						
37	El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo	V		V		V	
38	Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia	V		V		V	
39	Muy pocas veces las “cosas se dejan para otro día”	V		V		V	
40	Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico	V		V		V	
41	Aquí es importante realizar mucho trabajo	V		V		V	
42	Se toma en serio la frase “el trabajo antes que el juego”	V		V		V	
43	Los empleados trabajan muy intensamente	V		V		V	

44	El personal parece ser muy poco eficiente	V		V		V		
45	Los empleados suelen llegar tarde el trabajo	V		V		V		
	Indicador presión							
46	Existe una continua presión para que no se deje de trabajar	V		V		V		
47	Aquí parece qua las cosas siempre son urgente	V		V		V		
48	La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse)	V		V		V		
49	Aquí nadie trabaja duramente	V		V		V		
50	No se “meten prisas” para cumplir las tareas	V		V		V		
51	Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo	V		V		V		
52	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo	V		V		V		
53	Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo	V		V		V		
54	Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias	V		V		V		
	Dimensión 3: estabilidad /cambio							
	Indicador Claridad							
55	Las cosas están a veces bastantes desorganizadas	V		V		V		
56	Las actividades están bien planificadas	V		V		V		
57	Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas	V		V		V		
58	Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas	V		V		V		

59	Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas	V		V		V		
60	Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer	V		V		V		
61	Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos	V		V		V		
62	Las normas y los criterios cambian constantemente	V		V		V		
63	Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados	V		V		V		
	Indicador control							
64	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas	V		V		V		
65	En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere	V		V		V		
66	Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas	V		V		V		
67	Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados	V		V		V		
68	Se obliga a cumplir con bastante rigor las tareas y normas	V		V		V		
69	Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente	V		V		V		
70	Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados	V		V		V		
71	Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres	V		V		V		
72	Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde	V		V		V		
	Indicador innovación							
73	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente	V		V		V		
74	Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes	V		V		V		

75	Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas	V		V		V		
76	La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí	V		V		V		
77	Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo	V		V		V		
78	En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas	V		V		V		
79	Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo	V		V		V		
80	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios	V		V		V		
81	Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre	V		V		V		
	Indicador comodidad							
82	A veces hace demasiado calor en el trabajo	V		V		V		
83	La iluminación es muy buena	V		V		V		
84	El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente	V		V		V		
85	El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno	V		V		V		
86	Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo	V		V		V		
87	Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo	V		V		V		
88	A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo	V		V		V		
89	El mobiliario está, normalmente, bien colocado	V		V		V		
90	Los locales están siempre bien ventilados	V		V		V		

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Jessica Palacios GARY

DNI: 00370257

Especialidad del validador: Metodología

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

09 de 12 del 2017
Jessica Palacios G
 (Dr. Jessica Palacios Gary)
 00370257

Firma del Experto Informante.

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

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Relaciones							
	Indicador implicación							
01	El trabajo es realmente estimulante	V		V		V		
02	No existe mucho espíritu de grupo	V		V		V		
03	Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo	V		V		V		
04	La gente parece estar orgullosa de la organización	V		V		V		
05	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen	V		V		V		
06	Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo	V		V		V		
07	En general, aquí se trabaja con entusiasmo	V		V		V		
08	Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario	V		V		V		
09	De ordinario, el trabajo es muy interesante	V		V		V		
	Indicador Cohesión							
10	La gente no se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto	V		V		V		
11	El ambiente es bastante impersonal	V		V		V		

12	La gente se ocupa personalmente por los demás	V		V		V		
13	Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo	V		V		V		
14	En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa	V		V		V		
15	A menudo los empleados comen juntos a mediodía	V		V		V		
16	Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre si	V		V		V		
17	Frecuentemente los empleados hablan entro sí de sus problemas personales	V		V		V		
18	A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas	V		V		V		
	Indicador apoyo							
19	Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario	V		V		V		
20	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien	V		V		V		
21	Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados	V		V		V		
22	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados	V		V		V		
23	A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia	V		V		V		
24	Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo	V		V		V		
25	Los jefes esperan demasiado de los empleados	V		V		V		
26	Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales	V		V		V		
27	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados	V		V		V		
	Dimensión 2: autorrealización							

	Indicador autonomía						
28	Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes	V		V		V	
29	Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor	V		V		V	
30	Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones	V		V		V	
31	La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas	V		V		V	
32	Los jefes animan a los empleados a tener confianza en si mismos cuando surge un problema	V		V		V	
33	Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes	V		V		V	
34	Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo	V		V		V	
35	Los empleados actúan con gran independencia de los jefes	V		V		V	
36	Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros	V		V		V	
	Indicador organización						
37	El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo	V		V		V	
38	Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia	V		V		V	
39	Muy pocas veces las “cosas se dejan para otro día”	V		V		V	
40	Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico	V		V		V	
41	Aquí es importante realizar mucho trabajo	V		V		V	
42	Se toma en serio la frase “el trabajo antes que el juego”	V		V		V	
43	Los empleados trabajan muy intensamente	V		V		V	

44	El personal parece ser muy poco eficiente	V		V		V		
45	Los empleados suelen llegar tarde el trabajo	V		V		V		
	Indicador presión							
46	Existe una continua presión para que no se deje de trabajar	V		V		V		
47	Aquí parece qua las cosas siempre son urgente	V		V		V		
48	La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse)	V		V		V		
49	Aquí nadie trabaja duramente	V		V		V		
50	No se “meten prisas” para cumplir las tareas	V		V		V		
51	Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo	V		V		V		
52	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo	V		V		V		
53	Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo	V		V		V		
54	Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias	V		V		V		
	Dimensión 3: estabilidad /cambio							
	Indicador Claridad							
55	Las cosas están a veces bastantes desorganizadas	V		V		V		
56	Las actividades están bien planificadas	V		V		V		
57	Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas	V		V		V		
58	Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas	V		V		V		

59	Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas	V		V		V		
60	Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer	V		V		V		
61	Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos	V		V		V		
62	Las normas y los criterios cambian constantemente	V		V		V		
63	Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados	V		V		V		
	Indicador control							
64	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas	V		V		V		
65	En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere	V		V		V		
66	Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas	V		V		V		
67	Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados	V		V		V		
68	Se obliga a cumplir con bastante rigor las tareas y normas	V		V		V		
69	Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente	V		V		V		
70	Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados	V		V		V		
71	Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres	V		V		V		
72	Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde	V		V		V		
	Indicador innovación							
73	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente	V		V		V		
74	Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes	V		V		V		

75	Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas	V		V		V		
76	La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí	V		V		V		
77	Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo	V		V		V		
78	En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas	V		V		V		
79	Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo	V		V		V		
80	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios	V		V		V		
81	Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre	V		V		V		
	Indicador comodidad							
82	A veces hace demasiado calor en el trabajo	V		V		V		
83	La iluminación es muy buena	V		V		V		
84	El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente	V		V		V		
85	El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno	V		V		V		
86	Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo	V		V		V		
87	Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo	V		V		V		
88	A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo	V		V		V		
89	El mobiliario está, normalmente, bien colocado	V		V		V		
90	Los locales están siempre bien ventilados	V		V		V		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

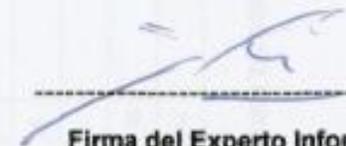
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:
DNI: 06168701.....

Especialidad del validador: Ing. de Sistemas y Maestría en Marketing.

19 de 01 del 2018

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

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



Firma del Experto Informante.

Vicente Huamán Ccoicca
Jefe Inteligencia de Negocios
 Clínica Internacional

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Relaciones	Si	No	Si	No	Si	No	
	Indicador implicación							
01	El trabajo es realmente estimulante	V		V		V		
02	No existe mucho espíritu de grupo	V		V		V		
03	Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo	V		V		V		
04	La gente parece estar orgullosa de la organización	V		V		V		
05	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen	V		V		V		
06	Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo	V		V		V		
07	En general, aquí se trabaja con entusiasmo	V		V		V		
08	Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario	V		V		V		
09	De ordinario, el trabajo es muy interesante	V		V		V		
	Indicador Cohesión							
10	La gente no se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto	V		V		V		
11	El ambiente es bastante impersonal	V		V		V		
12	La gente se ocupa personalmente por los demás	V		V		V		
13	Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo	V		V		V		

14	En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa	V		V		V		
15	A menudo los empleados comen juntos a mediodía	V		V		V		
16	Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre si	V		V		V		
17	Frecuentemente los empleados hablan entro sí de sus problemas personales	V		V		V		
18	A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas	V		V		V		
	Indicador apoyo							
19	Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario	V		V		V		
20	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien	V		V		V		
21	Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados	V		V		V		
22	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados	V		V		V		
23	A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia	V		V		V		
24	Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo	V		V		V		
25	Los jefes esperan demasiado de los empleados	V		V		V		
26	Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales	V		V		V		
27	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados	V		V		V		
	Dimensión 2: autorrealización							
	Indicador autonomía							
28	Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes	V		V		V		

29	Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor	V		V		V		
30	Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones	V		V		V		
31	La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas	V		V		V		
32	Los jefes animan a los empleados a tener confianza en si mismos cuando surge un problema	V		V		V		
33	Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes	V		V		V		
34	Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo	V		V		V		
35	Los empleados actúan con gran independencia de los jefes	V		V		V		
36	Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros	V		V		V		
	Indicador organización							
37	El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo	V		V		V		
38	Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia	V		V		V		
39	Muy pocas veces las “cosas se dejan para otro día”	V		V		V		
40	Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico	V		V		V		
41	Aquí es importante realizar mucho trabajo	V		V		V		
42	Se toma en serio la frase “el trabajo antes que el juego”	V		V		V		
43	Los empleados trabajan muy intensamente	V		V		V		
44	El personal parece ser muy poco eficiente	V		V		V		
45	Los empleados suelen llegar tarde al trabajo	V		V		V		

	Indicador presión						
46	Existe una continua presión para que no se deje de trabajar	V		V		V	
47	Aquí parece que las cosas siempre son urgente	V		V		V	
48	La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse)	V		V		V	
49	Aquí nadie trabaja duramente	V		V		V	
50	No se “meten prisas” para cumplir las tareas	V		V		V	
51	Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo	V		V		V	
52	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo	V		V		V	
53	Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo	V		V		V	
54	Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias	V		V		V	
	Dimensión 3: estabilidad /cambio						
	Indicador Claridad						
55	Las cosas están a veces bastantes desorganizadas	V		V		V	
56	Las actividades están bien planificadas	V		V		V	
57	Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas	V		V		V	
58	Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas	V		V		V	
59	Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas	V		V		V	
60	Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer	V		V		V	

61	Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos	V		V		V		
62	Las normas y los criterios cambian constantemente	V		V		V		
63	Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados	V		V		V		
	Indicador control							
64	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas	V		V		V		
65	En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere	V		V		V		
66	Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas	V		V		V		
67	Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados	V		V		V		
68	Se obliga a cumplir con bastante rigor las tareas y normas	V		V		V		
69	Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente	V		V		V		
70	Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados	V		V		V		
71	Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres	V		V		V		
72	Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde	V		V		V		
	Indicador innovación							
73	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente	V		V		V		
74	Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes	V		V		V		
75	Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas	V		V		V		
76	La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí	V		V		V		

77	Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo	V		V		V		
78	En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas	V		V		V		
79	Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo	V		V		V		
80	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios	V		V		V		
81	Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre	V		V		V		
	Indicador comodidad							
82	A veces hace demasiado calor en el trabajo	V		V		V		
83	La iluminación es muy buena	V		V		V		
84	El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente	V		V		V		
85	El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno	V		V		V		
86	Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo	V		V		V		
87	Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo	V		V		V		
88	A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo	V		V		V		
89	El mobiliario está, normalmente, bien colocado	V		V		V		
90	Los locales están siempre bien ventilados	V		V		V		

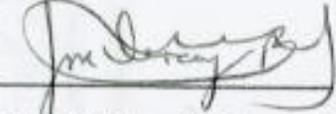
Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: LAVAYEN BELTRAN JOSE ALEJANDRO WASHINGTON
DNI: 08208119

Especialidad del validador: INGENIERO DE SISTEMAS - MG. EN ADMINISTRACIÓN

01 de 02 del 2018


Firma del Experto informante

.....
JOSE ALEJANDRO WASHINGTON
LAVAYEN BELTRAN
INGENIERO DE SISTEMAS
Reg. CIP N° 200939

Nota: Suficiencia se dice suficiencia cuando los ítems planteados
Son suficientes para medir la dimension

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: planear							
1	Identifica los problemas de la entidad pública que determinan sus objetivos y metas	V		V		V		
2	Identifica las funciones y responsabilidades de los trabajadores a todo nivel ocupacional	V		V		V		
3	Los procedimientos para realizar el inventario y la conservación de los bienes y muebles están definidos	V		V		V		
4	Participa en el proceso de las exposiciones e investigaciones de la entidad pública	V		V		V		
5	Considera que la institución programa actividades y eventos relacionados a sus procesos de inventario, catalogación, conservación.	V		V		V		
6	Identifica los servicios que ofrece la entidad pública en el mercado de Lima.	V		V		V		
7	Ha participado en la formulación de procesos inventario y catalogación de la entidad pública.	V		V		V		
8	Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo de la entidad.	V		V		V		
9	Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios) de la entidad	V		V		V		
	Dimensión 2: ejecutar							
10	Existen guías o protocolos de Identificación y Conservación de los bienes y muebles de la entidad.	V		V		V		
11	Considera la necesidad de un manual de procedimiento para la entidad	V		V		V		
12	Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia por la entidad pública.	V		V		V		
13	Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados por la	V		V		V		

	entidad pública.						
	Dimensión 3: verificar						
14	Existe la asistencia técnica en los procesos de Identificación y conservación de los bienes y muebles de la entidad pública.	V		V		V	
15	Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los trabajadores	V		V		V	
16	Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la entidad pública.	V		V		V	
17	Conoce y aplica el procedimiento de la entidad pública vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas	V		V		V	
18	Emplea los formatos de reporte durante la intervención de los procesos y procedimientos de la entidad pública	V		V		V	
19	Aplica el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas	V		V		V	
20	Se realizan auditorías internas a los procesos de inventario de la entidad pública.	V		V		V	
	Dimensión 4: intervenir						
21	Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio	V		V		V	
22	Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas	V		V		V	
23	Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la entidad pública	V		V		V	
24	Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la entidad pública.	V		V		V	
25	Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia	V		V		V	
26	Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verific. en tus acciones diarias	V		V		V	
27	Diseñan los procesos y procedimientos de	V		V		V	

	elaboración de los productos o servicios que generan las áreas de la Entidad Pública.						
28.	Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado a la entidad pública.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

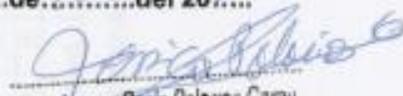
Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] Nc aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:
 DNI: 00330757

Especialidad del validador: METODOLOGA

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

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

09 de 12 del 2017

 Dra. Jhosca Pineda Palacios Garay
 C.R.E. # 0300370757

Firma del Experto Informante.

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: planear							
1	Identifica los problemas de la entidad pública que determinan sus objetivos y metas	V		V		V		
2	Identifica las funciones y responsabilidades de los trabajadores a todo nivel ocupacional	V		V		V		
3	Los procedimientos para realizar el inventario y la conservación de los bienes y muebles están definidos	V		V		V		
4	Participa en el proceso de las exposiciones e investigaciones de la entidad pública	V		V		V		
5	Considera que la institución programa actividades y eventos relacionados a sus procesos de inventario, catalogación, conservación.	V		V		V		
6	Identifica los servicios que ofrece la entidad pública en el mercado de Lima.	V		V		V		
7	Ha participado en la formulación de procesos inventario y catalogación de la entidad pública	V		V		V		
8	Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo de la entidad.	V		V		V		
9	Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios) de la entidad	V		V		V		
	Dimensión 2: ejecutar							
10	Existen guías o protocolos de Identificación y Conservación de los bienes y muebles de la entidad.	V		V		V		
11	Considera la necesidad de un manual de procedimiento para la entidad.	V		V		V		
12	Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia por la entidad pública.	V		V		V		
13	Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados por la	V		V		V		

	entidad pública.						
	Dimensión 3: verificar						
14	Existe la asistencia técnica en los procesos de Identificación y conservación de los bienes y muebles de la entidad pública.	V		V		V	
15	Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los trabajadores	V		V		V	
16	Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la entidad pública.	V		V		V	
17	Conoce y aplica el procedimiento de la entidad pública vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas	V		V		V	
18	Emplea los formatos de reporte durante la intervención de los procesos y procedimientos de la entidad pública	V		V		V	
19	Aplica el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas	V		V		V	
20	Se realizan auditorías internas a los procesos de inventario de la entidad pública.	V		V		V	
	Dimensión 4: intervenir						
21	Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio	V		V		V	
22	Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas	V		V		V	
23	Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la entidad pública	V		V		V	
24	Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la entidad pública.	V		V		V	
25	Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia	V		V		V	
26	Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en tus acciones diarias	V		V		V	
27	Diseñan los procesos y procedimientos de	V		V		V	

	elaboración de los productos o servicios que generan las áreas del banco de la nación						
28.	Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado del banco de la nación.	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:
 DNI: 06168701.....

Especialidad del validador: Ingeniero de sistemas y Maestría Marketing.....

19 de 01 del 2018

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

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



Firma del Experto Informante.

Vicente Huamán Ccoicca
 Jefe Inteligencia de Negocios


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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: planear							
1	Identifica los problemas de la entidad pública que determinan sus objetivos y metas	V		V		V		
2	Identifica las funciones y responsabilidades de los trabajadores a todo nivel ocupacional	V		V		V		
3	Los procedimientos para realizar el inventario y la conservación de los bienes y muebles están definidos	V		V		V		
4	Participa en el proceso de las exposiciones e investigaciones de la entidad pública	V		V		V		
5	Considera que la institución programa actividades y eventos relacionados a sus procesos de inventario, catalogación, conservación.	V		V		V		
6	Identifica los servicios que ofrece la entidad pública en el mercado de Lima.	V		V		V		
7	Ha participado en la formulación de procesos inventario y catalogación de la entidad pública	V		V		V		
8	Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo de la entidad.	V		V		V		
9	Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios) de la entidad	V		V		V		
	Dimensión 2: ejecutar							
10	Existen guías o protocolos de Identificación y Conservación de los bienes y muebles de la entidad.	V		V		V		
11	Considera la necesidad de un manual de procedimiento para la entidad	V		V		V		
12	Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia por la entidad pública.	V		V		V		
13	Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados por la	V		V		V		

	entidad pública.						
	Dimensión 3: verificar						
14	Existe la asistencia técnica en los procesos de Identificación y conservación de los bienes y muebles de la entidad pública.	V		V		V	
15	Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los trabajadores	V		V		V	
16	Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la entidad pública.	V		V		V	
17	Conoce y aplica el procedimiento de la entidad pública vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas	V		V		V	
18	Emplea los formatos de reporte durante la intervención de los procesos y procedimientos de la entidad pública	V		V		V	
19	Aplica el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas	V		V		V	
20	Se realizan auditorías internas a los procesos de inventario de la entidad pública.	V		V		V	
	Dimensión intervenir						
21	Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio	V		V		V	
22	Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas	V		V		V	
23	Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la entidad pública	V		V		V	
24	Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la entidad pública.	V		V		V	
25	Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia	V		V		V	
26	Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verific. en tus acciones diarias	V		V		V	
27	Diseñan los procesos y procedimientos de	V		V		V	

	elaboración de los productos o servicios que generan las áreas de la entidad pública.						
28	Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado a la entidad pública.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: JOSE ALEJANDRO WASHINGTON LAVAYEN BELTRAN
 DNI: 0820819

Especialidad del validador: INGENIERO DE SISTEMAS - Mg. EN ADMINISTRACION

01 de 02 del 2018


 Firma del experto informante

 JOSE ALEJANDRO WASHINGTON
 LAVAYEN BELTRAN
 INGENIERO DE SISTEMAS
 Reg. CIP N° 200939

Nota

Nota: Suficiencia, se dice Suficiencia cuando los items planteados

Son suficientes para medir la dimension

Anexo 5. Base de datos
Base de datos de la VI: Clima social laboral

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

1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	19		
1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	16		
1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	14	
1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	23	
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	5		
0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	6	
0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	9	
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	4	
0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	11	
0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	17	
0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5	
0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	10	
0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	6	
0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	11	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4	
0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	3	
0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	4	
0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	20
0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	6	
0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	7	
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	
1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	23	

1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	22	
1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	13
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	12
1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	20
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	6
0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	8
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	19
0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	13
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	7
0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	3
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	4
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3

Base de datos de la VD: Gestión por procesos

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	D1	P10	P11	P12	P13	D2	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	D3	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	D4	V2
1	3	2	1	5	1	2	2	3	3	22	2	1	2	3	8	3	4	2	1	4	5	1	20	2	5	3	2	1	2	2	2	19	69
2	5	5	5	5	4	4	5	4	5	42	3	5	5	3	16	5	4	4	5	4	5	4	31	4	5	4	5	3	5	5	3	34	123
3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	15	3	1	3	1	8	3	1	2	1	1	2	2	12	1	2	1	1	2	2	3	2	14	49
4	3	3	3	4	5	4	4	1	3	30	1	4	5	5	15	1	3	3	1	3	4	3	18	4	4	4	3	1	1	1	1	19	82
5	4	2	2	1	1	2	4	4	5	25	3	4	2	1	10	5	3	2	5	2	4	1	22	1	4	4	1	3	4	2	3	22	79
6	3	4	4	5	3	5	3	3	5	35	5	5	3	3	16	5	5	3	5	4	5	5	32	5	5	3	5	3	5	5	5	36	119
7	4	4	5	2	1	2	1	1	1	21	2	1	2	1	6	1	1	2	2	1	1	1	9	2	1	2	1	1	2	5	1	15	51
8	2	4	4	5	4	4	3	2	2	30	1	2	1	1	5	4	3	2	1	2	1	3	16	5	2	1	2	1	1	5	5	22	73
9	4	4	2	1	2	1	1	4	4	23	2	1	2	1	6	1	4	2	1	2	1	3	14	2	3	2	1	2	1	1	5	17	60
10	2	1	2	1	1	4	4	3	3	21	5	4	4	5	18	4	4	3	4	3	4	3	25	2	4	3	3	5	4	4	5	30	94
11	5	5	4	4	5	4	3	4	4	38	3	3	3	3	12	4	5	4	4	3	3	4	27	4	3	4	4	5	5	5	3	33	110
12	5	5	2	5	5	5	4	2	4	37	4	4	5	5	18	3	3	3	5	5	4	3	26	3	2	2	3	3	5	2	5	25	106
13	3	3	3	4	4	4	5	4	3	33	4	4	4	5	17	4	3	3	4	5	4	3	26	4	5	4	3	4	4	4	5	33	109
14	2	1	2	1	2	3	5	5	1	22	5	2	1	5	13	1	5	2	5	1	5	2	21	1	5	1	1	5	2	1	5	21	77
15	4	4	4	3	3	3	4	4	4	33	4	4	3	3	14	3	4	4	4	5	4	4	28	3	4	4	4	4	4	3	3	29	104
16	5	5	5	5	5	4	5	4	2	40	5	5	5	5	20	5	4	5	5	5	5	5	34	1	1	1	1	1	1	1	1	8	102
17	5	5	4	5	4	3	3	5	3	37	5	5	3	3	16	5	4	4	4	5	5	4	31	4	3	3	4	4	5	5	5	33	117
18	1	2	2	2	2	1	1	3	4	18	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	1	5	12	1	1	1	1	2	1	2	2	11	45
19	5	3	3	5	5	4	5	5	5	40	5	4	5	4	18	5	4	1	4	3	4	5	26	4	4	3	4	4	5	4	5	33	117
20	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	3	1	6	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	3	1	1	1	10	33
21	4	5	2	4	3	3	5	4	5	35	1	5	5	4	15	3	4	5	4	4	4	5	29	1	5	1	5	3	4	4	2	25	104
22	1	2	2	2	2	1	1	3	4	18	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	1	5	12	1	1	1	1	2	1	2	2	11	45
23	2	1	2	1	2	1	1	1	1	12	1	2	1	1	5	1	1	2	1	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	1	8	34
24	4	4	5	3	3	3	4	4	4	34	4	4	3	3	14	3	4	5	4	4	4	4	28	3	4	4	4	4	4	3	3	29	105
25	3	2	4	2	5	4	4	4	2	30	4	5	4	2	15	4	4	4	4	4	5	4	29	4	4	4	5	4	5	4	5	35	109
26	3	2	1	5	1	2	2	2	3	21	2	1	2	3	8	3	2	2	1	3	2	1	14	2	1	3	2	1	2	2	2	15	58

27	5	5	5	5	4	4	5	4	5	42	3	5	5	3	16	5	4	4	5	4	5	4	31	4	5	4	5	3	5	5	3	34	123	
28	2	2	1	1	2	1	2	2	2	15	3	1	3	1	8	3	1	2	1	1	2	2	12	1	2	1	1	2	2	3	2	14	49	
29	1	2	1	2	2	1	2	1	3	15	1	1	1	1	4	2	2	1	2	1	2	1	11	1	1	5	3	5	2	1	1	19	49	
30	3	2	3	2	2	2	4	3	3	24	4	3	3	3	13	2	4	1	4	3	4	3	21	2	4	3	3	4	3	3	3	25	83	
31	3	2	1	5	1	2	2	2	3	21	2	2	2	3	9	3	2	2	1	3	2	1	14	2	1	3	2	1	2	2	2	15	59	
32	5	4	5	5	4	4	5	4	2	38	3	5	5	3	16	5	4	4	5	4	5	4	31	4	5	4	5	3	5	5	3	34	119	
33	2	2	3	1	2	1	2	2	2	17	3	1	3	1	8	3	1	2	1	1	2	2	12	1	2	1	1	2	2	3	2	14	51	
34	4	3	2	3	4	2	4	4	2	28	3	4	2	3	12	4	3	2	5	4	4	5	27	2	4	4	2	3	4	2	3	24	91	
35	3	4	4	5	3	5	3	3	5	35	5	5	3	3	16	5	5	3	5	3	5	5	31	5	5	3	5	3	5	5	5	36	118	
36	3	3	3	4	4	3	4	3	3	30	3	3	3	3	12	3	3	4	2	4	4	3	23	3	4	3	3	3	3	3	3	25	90	
37	4	3	5	4	4	3	3	5	4	35	4	4	3	5	16	4	3	3	3	3	5	3	24	3	3	5	4	4	4	3	5	31	106	
38	5	3	3	3	4	5	5	4	4	36	5	2	3	3	13	3	3	5	4	4	5	5	29	5	4	5	4	3	2	5	3	31	109	
39	4	5	4	3	5	4	4	5	3	37	5	4	4	4	17	5	5	4	4	5	5	2	30	4	4	3	5	5	4	4	4	33	117	
40	1	2	1	1	1	2	1	2	1	12	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	7	2	1	2	1	2	1	1	1	11	34	
41	2	4	4	5	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	12	4	5	4	4	3	3	4	27	4	3	4	4	3	3	3	3	27	100	
42	5	2	5	5	5	2	3	2	3	32	3	2	2	3	10	2	2	3	3	3	3	4	20	2	2	4	4	3	2	3	2	22	84	
43	3	3	3	5	4	4	4	4	3	33	5	4	4	4	17	4	5	3	5	3	4	3	27	4	4	4	5	5	4	4	5	35	112	
44	4	3	2	5	5	2	4	4	2	31	3	4	2	3	12	4	3	2	5	4	4	3	25	2	4	4	2	3	4	2	3	24	92	
45	5	5	5	5	3	3	5	5	5	41	5	5	3	5	18	5	5	5	3	4	5	2	29	3	5	3	5	5	5	5	5	36	124	
46	3	4	4	5	3	5	3	3	5	35	5	5	3	3	16	5	5	3	5	3	5	5	31	5	5	3	5	5	5	5	5	38	120	
47	1	1	1	1	1	4	2	1	1	13	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	32
48	2	1	1	1	1	1	2	1	1	11	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	30
49	1	1	1	1	1	4	2	1	1	13	1	1	1	2	5	1	1	1	1	3	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	35
50	2	1	3	3	1	3	3	1	2	19	1	2	1	2	6	2	2	1	2	2	2	1	12	1	1	1	2	1	1	1	1	9	46	
51	1	2	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	2	1	1	9	31	
52	2	2	2	2	1	2	2	1	2	16	2	2	2	1	7	2	2	1	2	2	5	1	15	2	2	1	2	2	2	2	1	14	52	
53	5	5	5	5	3	3	5	2	5	38	5	5	5	5	20	5	1	5	5	5	2	5	28	5	2	2	5	5	5	5	2	31	117	
54	3	4	5	5	3	5	3	3	5	36	5	5	3	3	16	5	5	3	5	5	5	5	33	5	5	3	5	5	5	5	5	38	123	
55	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43	5	5	3	4	17	5	3	5	4	4	5	4	30	4	4	5	5	5	5	3	3	34	124	

56	4	3	3	5	5	5	3	5	4	37	4	4	5	5	18	3	5	3	4	4	5	3	27	3	3	4	5	4	4	5	3	31	113
57	3	4	3	3	4	5	3	5	5	35	4	3	1	4	12	4	2	1	5	5	1	4	22	3	3	4	5	2	3	2	3	25	94
58	1	1	1	2	2	1	1	2	1	12	1	2	1	1	5	1	1	1	1	1	1	2	8	1	1	2	1	1	2	1	1	10	35
59	3	3	1	2	2	2	4	3	2	22	4	5	3	3	15	2	4	1	4	3	4	3	21	2	4	3	2	4	5	3	3	26	84
60	2	4	4	4	4	4	3	4	4	33	3	3	3	3	12	4	4	4	4	3	3	4	26	4	3	4	4	3	3	3	3	27	98
61	3	3	4	4	3	2	5	5	4	33	2	4	2	3	11	3	2	2	3	1	4	1	16	5	2	2	5	5	2	4	4	29	89
62	3	3	5	4	4	4	4	5	3	35	4	2	4	4	14	4	3	5	5	5	4	3	29	4	4	5	3	4	2	4	4	30	108
63	1	2	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	8	30
64	1	1	1	1	1	1	1	2	2	11	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1	8	1	1	2	2	1	1	1	1	10	33
65	3	3	3	4	4	4	4	4	3	32	4	4	4	4	16	4	3	3	4	3	4	3	24	4	4	4	3	4	4	4	4	31	103
66	3	4	5	5	3	5	3	3	5	36	5	5	3	3	16	5	5	3	5	5	5	5	33	5	5	3	5	5	5	5	5	38	123
67	4	4	4	3	3	3	4	4	4	33	4	4	3	3	14	3	4	4	4	4	4	4	27	3	4	4	5	4	4	3	3	30	104
68	3	3	4	3	3	5	4	5	5	35	5	4	4	2	15	5	4	4	5	5	4	4	31	5	4	4	3	4	5	4	2	31	112
69	3	3	4	4	4	3	3	3	3	30	3	5	3	3	14	5	5	3	3	5	3	5	29	3	5	3	5	3	3	3	5	30	103
70	4	4	4	4	5	2	4	4	4	35	2	4	4	2	12	4	4	4	4	2	5	4	27	2	4	4	4	2	4	4	2	26	100
71	3	4	5	5	3	5	3	3	5	36	5	5	3	2	15	5	5	3	5	5	5	5	33	5	5	3	5	5	5	5	5	38	122
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	3	3	3	13	3	3	3	3	5	3	2	22	3	3	3	3	4	3	3	3	25	87
73	3	3	3	4	4	3	4	3	3	30	3	3	3	3	12	3	3	5	4	5	4	3	27	3	4	3	3	3	3	3	3	25	94
74	4	3	4	4	4	3	3	3	4	32	4	4	3	4	15	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	4	4	4	3	4	28	97
75	3	5	3	3	4	4	5	4	4	35	3	2	3	3	11	3	3	4	4	4	5	3	26	4	5	4	4	3	2	3	3	28	100
76	4	4	4	3	5	4	4	3	3	34	3	5	4	4	16	2	4	4	5	4	5	2	26	4	4	3	3	3	5	4	4	30	106
77	3	2	1	2	5	2	4	3	3	25	4	3	3	3	13	2	5	1	4	3	4	3	22	2	4	3	3	4	3	3	3	25	85
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	4	4	4	3	31	109
79	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	8	2	2	2	2	1	1	1	11	2	2	2	2	2	2	2	2	16	53
80	3	3	3	4	5	2	4	4	3	31	4	4	4	4	16	2	5	3	4	3	4	3	24	2	4	4	3	4	4	4	4	29	100
81	1	2	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	8	29
82	1	1	1	2	1	2	1	1	1	11	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	7	2	1	1	1	1	1	1	1	9	31
83	2	2	1	1	1	1	1	1	1	11	2	2	1	1	6	2	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	2	2	1	1	10	35
84	4	3	2	3	4	2	4	4	2	28	3	4	2	3	12	4	3	2	4	4	4	3	24	2	4	4	2	3	4	2	3	24	88

85	4	4	4	4	3	3	2	4	4	32	4	2	3	3	12	3	4	4	4	4	4	4	27	5	2	4	4	4	5	3	3	30	101	
86	3	3	4	3	3	4	4	4	3	31	4	4	4	2	14	4	4	2	4	3	4	4	25	4	4	4	3	4	4	4	2	29	99	
87	3	3	4	4	4	3	3	3	3	30	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	24	87	
88	4	4	5	4	5	2	4	4	4	36	5	4	4	5	18	4	5	4	5	2	5	5	30	2	4	4	4	2	5	4	5	30	114	
89	3	3	3	2	3	3	1	3	3	24	1	3	3	3	10	3	3	1	3	3	2	4	19	3	1	3	3	1	3	3	3	20	73	
90	4	5	2	4	3	3	5	4	5	35	1	5	5	4	15	3	4	5	4	4	4	5	29	1	5	1	5	3	4	4	2	25	104	
91	3	3	3	4	4	3	4	3	3	30	3	3	3	3	12	3	3	4	4	4	4	3	25	3	4	3	3	3	3	3	3	25	92	
92	4	5	4	4	4	3	3	3	2	32	4	4	5	4	17	2	3	3	3	3	3	5	22	3	3	3	2	4	4	5	4	28	99	
93	3	3	3	3	4	5	4	4	4	33	3	5	3	3	14	3	3	4	4	4	4	5	27	5	4	4	4	3	5	3	3	31	105	
94	4	5	2	4	3	3	5	4	5	35	1	5	5	4	15	3	4	5	4	4	4	5	29	1	5	1	5	3	4	4	2	25	104	
95	3	2	1	2	2	2	4	5	3	24	4	3	3	3	13	2	4	4	4	3	4	3	24	2	4	5	3	4	3	3	3	27	88	
96	2	4	5	4	4	4	3	4	4	34	3	3	3	3	12	5	4	4	4	3	3	4	27	4	3	4	4	3	3	3	3	27	100	
97	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	8	2	2	2	2	1	1	1	11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	53
98	3	3	3	4	4	5	4	4	3	33	4	2	4	5	15	4	3	3	4	3	4	3	24	5	4	4	3	4	2	4	5	31	103	
99	1	1	1	1	1	2	1	1	1	10	1	2	1	1	5	1	2	1	1	1	1	1	8	2	1	1	1	1	2	1	1	10	33	
100	4	4	2	2	4	5	3	1	3	28	4	4	2	2	12	3	5	1	5	2	1	2	19	4	4	1	4	4	3	2	5	27	86	
101	1	2	1	1	1	2	1	1	1	11	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	8	2	1	1	1	1	1	1	1	9	32	
102	4	4	3	3	4	2	4	4	4	32	2	4	4	2	12	4	4	4	4	2	4	5	27	2	4	4	4	2	4	4	2	26	97	
103	3	3	3	2	3	3	1	3	3	24	1	3	3	3	10	3	3	1	3	3	2	4	19	3	1	3	3	1	3	3	3	20	73	
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	5	3	3	3	14	3	3	3	3	4	3	2	21	3	3	3	3	5	3	3	3	26	88	
105	4	5	2	4	3	3	5	4	5	35	1	5	5	4	15	3	4	5	4	4	4	5	29	1	5	1	5	3	4	4	2	25	104	
106	4	3	4	4	3	3	3	3	4	31	2	4	3	4	13	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	4	2	4	3	4	26	92	
107	5	3	3	3	4	5	4	4	4	35	3	2	3	3	11	3	3	4	4	5	4	5	28	5	4	4	4	3	2	3	3	28	102	
108	4	4	5	3	4	4	4	3	3	34	3	4	5	4	16	2	4	5	4	4	4	5	28	4	4	3	3	3	4	5	4	30	108	
109	4	3	2	3	4	2	4	4	2	28	3	4	2	3	12	4	3	2	4	4	4	3	24	2	4	4	2	3	4	2	3	24	88	
110	4	4	4	4	3	3	2	4	4	32	4	2	3	3	12	3	4	4	4	4	4	4	27	3	2	4	4	4	2	3	3	25	96	
111	3	3	4	3	3	4	4	4	3	31	4	4	4	2	14	4	4	2	4	3	4	4	25	4	3	4	5	4	4	4	2	30	100	
112	3	3	4	4	4	3	5	3	3	32	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	24	89	
113	4	4	3	4	5	2	4	4	4	34	2	4	4	5	15	4	4	4	5	2	4	5	28	2	4	4	4	2	4	5	5	30	107	

114	5	3	3	2	3	3	1	3	3	26	1	3	3	3	10	3	3	1	5	3	2	4	21	3	1	3	3	1	3	3	3	20	77
115	2	5	1	4	3	1	5	1	5	27	1	5	1	4	11	1	5	5	1	4	3	3	22	2	3	1	1	3	3	3	2	18	78
116	3	5	3	4	4	3	4	3	3	32	3	3	3	3	12	3	3	4	4	4	4	3	25	3	4	3	3	3	3	3	3	25	94
117	1	2	2	2	2	1	1	3	4	18	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	1	5	12	1	1	1	1	2	1	2	2	11	45
118	4	5	2	4	3	3	5	4	5	35	1	5	5	4	15	3	4	5	4	4	4	5	29	1	5	1	5	3	4	4	2	25	104
119	3	2	1	5	1	2	2	2	1	19	2	1	2	3	8	3	2	2	2	3	2	1	15	2	1	3	2	1	2	1	2	14	56
120	3	2	1	5	1	2	2	2	3	21	2	1	2	3	8	3	2	2	1	3	2	1	14	2	1	2	3	1	2	1	2	14	57

