

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSGRADO**



**EL PROCESO DE GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DE LA GESTIÓN
PÚBLICA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA
VICTORIA, LIMA 2017**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión Estratégica

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA**

TESISTA: MILTON RICARDO CALDERON PIZANGO

ASESOR: Dr. IDO LUGO VILLEGAS

HUÁNUCO – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A mi familia por las enseñanzas de vida, por su apoyo permanente incondicional.

Milton Ricardo, CALDERON PIZANGO

AGRADECIMIENTO

A mi asesor por su importante y sabia orientación, así como sus valiosos consejos, enseñanzas y ayuda.

Al profesor del curso de tesis de la Maestría por sus pertinentes enseñanzas y orientaciones teóricas y metodológicas.

Milton Ricardo, CALDERON PIZANGO

RESUMEN

Esta investigación plantea como objetivo: Describir las competencias de los servidores públicos en procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de la Victoria – Lima 2017. Por su naturaleza fue una investigación cuantitativa - cualitativa. Primero se describió los hechos en números y luego se explican sus aspectos cualitativos. Por su nivel de explicación fue una investigación de tipo descriptiva, el diseño empleado fue el No Experimental, porque no se pretendió modificar la variable de estudio.

El trabajo de campo con los trabajadores de la Municipalidad de la Victoria nos ha demostrado que la base teórica tiene la razón, sin embargo los resultados obtenidos en cuanto a la calidad de servicio nos demuestra que tanto los usuarios como los trabajadores no se logra el estándar mínimo de calidad, por lo que la Municipalidad de La Victoria debería de fortalecer las capacidades de sus trabajadores, pues en el trabajo de campo se evidencia que la municipalidad no ha implementado políticas de mejora de la calidad del servicio, así mismo los trabajadores están dispuestos a capacitarse.

Palabras clave: Procesos de gestión, clima organizacional, Actitud, conocimiento, actitud.

SUMMARY

This research aims to: Describe the skills of public servants in management processes and organizational performance in the quality of public management in the District Municipality of Victoria - Lima 2017. By its nature was a quantitative - qualitative research. First the facts were described in numbers and then their qualitative aspects are explained. For its level of explanation was a descriptive type of research, the design used was the No Experimental, because it was not intended to modify the study variable.

The field work with the workers of the Municipality of La Victoria has shown us that the theoretical basis is right, however the results obtained in terms of quality of service shows that both users and workers do not achieve the standard minimum quality, so the Municipality of La Victoria should strengthen the capabilities of its workers, because in the field work is evident that the municipality has not implemented policies to improve the quality of service, likewise the workers are willing to be trained

Key words: Management processes, organizational climate, Attitude, knowledge, attitude.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación plantea como objetivo: Describir las competencias de los servidores públicos en procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de la Victoria – Lima 2017. Por su naturaleza fue una investigación cuantitativa - cualitativa. Primero se describió los hechos en números y luego se explican sus aspectos cualitativos. Por su nivel de explicación fue una investigación de tipo descriptiva, el diseño empleado fue el No Experimental, porque no se pretendió modificar la variable de estudio.

Un creciente número de gerentes en el ámbito de la gestión pública no disponen de fuentes que les sirvan de guía para trabajar sobre los problemas cotidianos de la gestión de servicios públicos, así como la necesidad de desarrollar enfoques conceptuales y metodológicos para atender los requerimientos de la nueva gestión pública.

Es de fundamental importancia notar que los modelos de gestión prevalecientes en el ámbito gubernamental aún se mantienen bajo la influencia del enfoque de «organización y métodos» La característica esencial de estos modelos es el predominio de la estructura como eje de la gestión.

La gestión por procesos constituye una efectiva estrategia de gestión, porque fortalece la capacidad para lograr resultados superando las barreras de una estructura organizacional de tipo funcional. Debe vincularse con los fines institucionales y orientarse a servir al ciudadano.

El trabajo de campo con los trabajadores de la Municipalidad de la Victoria nos ha demostrado que la base teórica tiene la razón, sin embargo los resultados obtenidos en cuanto a la calidad de servicio nos demuestra que tanto los usuarios como los trabajadores no se logra el estándar mínimo de calidad, por lo que la Municipalidad de La Victoria debería de fortalecer las capacidades de sus trabajadores, pues en el trabajo de campo se evidencia que la municipalidad no ha implementado políticas de mejora de la calidad del servicio, así mismo los trabajadores están dispuestos a capacitarse.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
SUMMARY	v
INTRODUCCIÓN	vi
 CAPÍTULO I	
1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Descripción del problema	1
1.2. Formulación del problema	2
Problema general	3
Problemas específicos	3
1.3. Objetivo General y objetivos específicos	3
1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis	4
1.5. Variables	5
1.6. Justificación e importancia	6
1.7. Viabilidad	6
1.8. Limitaciones	7
 CAPÍTULO II	
2 MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.2. Bases teóricas	22
2.3. Definiciones conceptuales	23
 CAPÍTULO III	
3 MARCO METODOLÓGICO	30
3.1. Tipo de investigación	30
3.2. Diseño y esquema de la investigación	30
3.3. Población y muestra	30

3.4.	Instrumento de recolección de datos	31
3.5.	Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos	31

CAPÍTULO IV

4.	RESULTADOS	33
4.1.	Resultados del trabajo de campo	33

CAPÍTULO V

5.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	51
5.1	Contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.	51
5.2	Contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis	53
5.3	Aporte científico de la investigación	54

	CONCLUSIONES	56
	SUGERENCIAS	58
	BIBLIOGRAFÍA	59
	ANEXOS	65

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema

La constante queja de los usuarios de los servicios públicos ha conllevado a la búsqueda de un modelo de gestión que comprenda la evaluación del desempeño de la organización. Los esfuerzos para hallar el ansiado modelo han ido desde la implementación de sistemas rígidos y altamente estructurados, en los que los procedimientos han sido el eje de la gestión, hasta la adopción de sistemas flexibles, en los que la medida de proximidad a los resultados esperados y la adición del potencial humano a la ventaja competitiva de la organización son los ejes que orientan el proceso conocido como la gestión.

Generalmente, cuando se habla de “calidad” se piensa en procedimientos, documentos, formatos, plantillas y en una mayor carga de trabajo. Se especula que gestionarla es diligenciar registros, organizar archivos y presentarlos en las auditorias; ésta es una visión que, aunque generalizada, es limitada (miope) y hace que gestionar la calidad se convierta realmente en una carga adicional para la institución y -en particular- para las personas comprometidas (que suele ser una sola persona que siempre está corriendo detrás de los demás funcionarios de la instituciones pidiéndoles que analicen problemas, implementen soluciones, midan el desempeño y aporten al mejoramiento continuo).

Los autoproclamados líderes de proceso y la alta dirección caminan en otro sentido y asocian la calidad con el hecho de recibir una auditoria, con mostrar que se cumple con los procedimientos llenando registros y con tener cero “No Conformidades”; pero desligan el pensamiento estratégico y sus decisiones con el sistema de gestión de calidad.

Un creciente número de gerentes en el ámbito de la gestión pública no disponen de fuentes que les sirvan de guía para trabajar sobre los problemas cotidianos de la gestión de servicios públicos, así como la necesidad de desarrollar enfoques conceptuales y metodológicos para atender los requerimientos de la nueva gestión pública.

Es de fundamental importancia notar que los modelos de gestión prevalecientes en el ámbito gubernamental aún se mantienen bajo la influencia del enfoque de «organización y métodos» La característica esencial de estos modelos es el predominio de la estructura como eje de la gestión.

La gestión por procesos constituye una efectiva estrategia de gestión, porque fortalece la capacidad para lograr resultados superando las barreras de una estructura organizacional de tipo funcional. Debe vincularse con los fines institucionales y orientarse a servir al ciudadano.

1.2 Formulación del problema

➤ Problema general

¿Cuál son las competencias de los servidores públicos en procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2017?

➤ **Problemas específicos**

- ¿Qué resultados en conocimientos presentan los servidores públicos en procesos de gestión para la calidad de la gestión pública en la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2017?
- ¿Qué resultados en competencias presentan los servidores públicos en desempeño organizacional para la calidad de la gestión pública en la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2017?
- ¿Qué resultados de actitudes presentan los servidores públicos en los procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2017?

1.3 Objetivo General y objetivos específicos

➤ **Objetivo General**

Describir las competencias de los servidores públicos en procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de la Victoria – Lima 2017

➤ **Objetivos específicos**

Determinar que conocimientos que presentan los servidores públicos en procesos de gestión para la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria – Lima 2017.

Determinar las competencias que presentan los servidores públicos en desempeño organizacional para la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria – Lima 2017.

Determinar las actitudes de los servidores públicos en los procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria – Lima 2017

1.4 Hipótesis y/o sistema de hipótesis

➤ **Hipótesis General**

Las competencias de los servidores públicos presentan bajos resultados en procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria – Lima 2017.

➤ **Hipótesis específicas**

H.1. Los conocimientos que presentan los servidores públicos presentan bajos resultados en los procesos de gestión para la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria – Lima 2017.

H.2 Las competencias que presentan los servidores públicos presentan bajos resultados en el desempeño organizacional para la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria – Lima 2017.

H.3 Existe una relación entre los cambios conductuales positivos y los procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad

de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria – Lima
2017

1.5 Variables

1.5.1 Variable Independiente

Calidad de la gestión pública

1.5.2 Variable Dependiente

Competencias de los servidores públicos

1.5.3 Operacionalización de las Variables

VARIABLES	INDICADORES	INDICES
V.I. Calidad de la gestión pública	* Conocimiento de los Procesos de Gestión * Clima Organizacional	1. Desempeño laboral. 2. Productividad, eficacia y eficiencia laboral. 3. Comunicación Interpersonal. 4. Autonomía de toma de decisiones. 5. Motivación laboral
V.D Competencias de los servidores públicos	1. Conocimientos 2. Habilidades 3. Actitudes	1.1 Grado de importancia 1.2 Nivel de tenencia 1.3 Grado de cumplimiento o realización. 2.1 Grado de importancia 2.2 Nivel de tenencia 3.1 Grado de importancia 3.2 Nivel de tenencia 3.3 Nivel de agrado 3.4 Respuesta ante problemas 3.5 Grado de esfuerzo en atención a usuarios 3.6 Nivel de tiempo de dedicación

1.6 Justificación e importancia

La gestión de la calidad en el servicio público tiene una relevancia social de alto contenido, en tal sentido, la utilidad metodológica y el valor teórico que aportará la investigación se considera de alto valor para las futuras investigaciones.

En tal sentido la relevancia social de la misma reside en el hecho de que el producto a obtener plantea una conceptualización que facilita la comprensión de las capacidades de los servidores públicos en relación a la calidad de la atención a los usuarios de la Municipalidad Distrital de la Victoria.

En cuanto a la utilidad metodológica de la tesis se puede garantizar que constituirá una valiosa fuente metodológica para nuevos trabajos de investigación en los procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública de la Municipalidad Distrital de la Victoria.

Finalmente, su valor teórico estriba en que los contenidos resultantes serán aportaciones interesantes para el saber de esta área de las ciencias administrativas en nuestro país. Por lo tanto, son referentes disponibles para auxiliar alguna otra investigación en el campo de los recursos humanos y sus buenas practicas.

1.7 Viabilidad

El tesista está premunido de los conocimientos necesarios para materializar el presente proyecto; que se realizará principalmente en función de la investigación de la experiencia nacional y extranjera; e igualmente se contará con una investigación de campo que se centrará en la búsqueda de casos

sobre el tema en las instituciones públicas del país; para tal investigación el tesista considera que la viabilidad se encuentra en función a la consecución de los recursos financieros humanos y materiales.

1.8 Limitaciones

Para el desarrollo de la presente investigación se ha previsto la generación de determinadas limitaciones de naturaleza especial del propio tema objeto de investigación, en esta perspectiva la mayor limitación que se afronta está relacionada con el hecho que son muy escasos los autores nacionales, debido a que el tema en el Perú es relativamente nuevo, en tal sentido se recurrirá a la experiencia internacional y a algunas experiencias peruanas que aún no han sido publicadas.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1. Evolución de la Gestión de Calidad

ANTECEDENTE INTERNACIONAL

En las economías artesanales y agrícolas la calidad se lograba con la aplicación del auto inspección, donde era el artesano el mismo responsable de la aplicación de las actividades de verificación, control de proceso y control de calidad, además de todas aquellas relacionadas con la producción comercialización de los productos.

De la aplicación del auto inspección se dio un segundo paso en la evolución de la calidad con el establecimiento del control de conformidad en la producción en serie de Henry Ford a principios del siglo XX. El principio del control de conformidad se fundamenta en la división de la responsabilidad por la calidad del producto donde la función de manufactura debe encargarse de la producción, mientras la función del inspector de calidad garantiza la conformidad mediante verificaciones y ensayos.

Pero el sistema de control de conformidad genera elevados costos por inspección y rechazo interno de producto, de forma que hacia 1924, gracias a los aportes de Walter Sheward, se definieron los principios del control estadístico de proceso (C.E.P.). El control estadístico de

proceso, consiste en la aplicación de herramientas estadísticas durante el proceso de manufactura para conocer, monitorear y corregir el comportamiento de variables de proceso y características de producto, involucrando en la responsabilidad por la calidad tanto a la función de producción, como a control de calidad.

En la década de 1950 la industria militar norte americana (Department of Defence- DOC) y aeroespacial (NASA), desarrollaron los conceptos del aseguramiento de calidad. En esta etapa de la evolución de calidad la responsabilidad por la conformidad del producto, se extiende a todas las funciones de la empresa que pueden afectar el resultado para el cliente incluyendo comercial, diseño, compras, producción y control de calidad y despachos. El aseguramiento de calidad se orienta en el uso de herramientas de normalización para apoyar el logro de los resultados de calidad con énfasis en la eficacia de las actividades y buscando generar confianza para el cliente.

Simultáneamente W. Edwards Deming, introdujo en Japón el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), como herramienta para mejorar la calidad y gestionar las actividades de la empresa. Este ciclo que se atribuye a Walter A. Shewhart, es una metodología que facilita la aplicación del enfoque basado en procesos al organizar secuencialmente el mejoramiento continuo. También el Dr. Deming presentó el ciclo del diseño, producción, ventas e investigación de

mercados, una aproximación al ciclo de producto en el que se fundamenta la cadena de valor.

También en la década de 1950 el Dr. Armand V Feigenbaum presentó el concepto control total de calidad, en el que sostiene que la calidad no es responsabilidad solamente del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Para así construir la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya está todo hecho.

Para 1962 el japonés Kauro Ishikawa, realizó muchos aportes presentados en “¿Qué es control total de la calidad? - La modalidad japonesa”, donde expuso que la calidad debe incorporarse dentro de cada proceso, con la participación de cada empleado de cada división, integrado a los sistemas de costos, el control de cantidades (inventarios) y los despachos y el trabajo de las oficinas, también el concepto de “el proceso siguiente es su cliente”, y retomó el concepto de administración interfuncional de Follet con la conformación de comités interfuncionales de apoyo, que son “la trama necesaria para fomentar las relaciones a lo ancho de la empresa”, en respuesta al seccionalismo que dificulta las relaciones horizontales.

Otro aporte importante de Ishikawa fue su promoción de los círculos de calidad “un pequeño grupo, que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller” como una medida para asegurar que los niveles organizacionales medios

asuman la responsabilidad con el proceso, con lo que se promueve el empoderamiento de los procesos.

El reconocido consultor Joseph .M. Juran, desde mediados del siglo XX, realizó muchos aportes para evolución de los conceptos de calidad y propuso la administración de calidad (1970), o el conjunto de actividades que permiten lograr los objetivos de calidad incluyendo la planificación de calidad, el control de calidad y el aseguramiento de calidad. Con el concepto de administración de calidad dio un mayor alcance a esta actividad dentro de la empresa ya no solo haciendo énfasis en la eficacia para el logro de los objetivos, sino también en la eficiencia de los procesos y los aspectos económicos relativos a la calidad.

El siguiente paso en el desarrollo de la calidad fue el mejoramiento continuo propuesto por Philip Crosby en 1980 quien propuso el programa de 14 pasos llamado cero defectos donde la calidad está basada en 4 principios; La calidad es cumplir los requisitos, el sistema de calidad es la prevención, el estándar de realización es cero defectos y la medida de la calidad es el precio del incumplimiento. También defendió que todo trabajo es un proceso y este concepto implica que cada trabajo o tarea debe ser considerada no como algo aislado; sino como parte de una cadena interrelacionada.

En 1987 fue editada por la International Organization for Standardization – ISO, la primera versión de ISO 9000, un conjunto de normas técnicas reconocidas en más de 120 países miembros de

ISO, y diseñadas para apoyar a las organizaciones en sus procesos de normalización de sistemas de calidad, incluyendo normas con requisitos, normas guías y herramientas de apoyo. En las normas ISO 9000 se unificaron criterios sobre calidad, retomando la base conceptual desarrollada por los autores presentados anteriormente y se estableció la figura de la certificación de sistemas de calidad.

La primera revisión de las normas ISO 9000 fue presentada en 1994, incluyendo nuevas herramientas y requisitos y tomando como base la experiencia de la primera versión de ISO 9000:1987, y manteniendo su alcance en el aseguramiento de calidad.

En diciembre de 2000, fue lanzada la actualización de la serie de normas ISO 9000:2000, en donde se amplió el alcance a la gestión de calidad, involucrando la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad. Además de esto se buscó un lenguaje más adecuado a todas las partes interesadas y tipos de organizaciones y adicionalmente se involucró como parte de las normas de requisitos de gestión, la adopción de un process approach o enfoque por procesos.

El siguiente paso en el desarrollo de la calidad es la implantación de un sistema de administración total de la calidad (T.Q.M.), el cual aunque fue propuesto desde mediados del siglo XX, se ha implementado en escasas organizaciones, este se define como un “Enfoque de administración de una organización, centrado en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros y buscando

el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente, y los beneficios para los miembros de la organización y para la sociedad”.

El modelo hacia la calidad total tiene un enfoque hacia la excelencia y para lograr su implementación se requiere una estructura adecuada y una cultura organizacional preparada.

Relación con el pensamiento Administrativo y Teoría Organizacional

Dado que la gestión por procesos es una propuesta administrativa, su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización.

En tiempos anteriores a la revolución industrial, las economías agrícolas y artesanales, se caracterizaron por la existencia de organizaciones pequeñas, donde era el mismo artesano o agricultor y su familia quien producía sus productos y los comercializaba, y en donde el referente organizacional más importante fueron las estructuras jerárquicas de los militares al igual que las estructuras monárquicas, igualmente de tipo piramidal.

Fue hasta 1776 cuando Adam Smith con la publicación de “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” (Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones), definió los fundamentos del comportamiento económico del capitalismo y afirmó que “El origen de la riqueza proviene del trabajo de la nación, que será tanto más productivo cuanto mayor división del trabajo exista; ésta depende, a su vez, de la

dimensión del mercado; y ésta, de los precios". Según el principio de la división del trabajo, se logra mayor productividad (y riqueza) al especializar a los trabajadores en etapas y actividades de un proceso productivo.

Este principio fue adoptado por los capitalistas de la primera etapa (1760-1830) y segunda etapa (1870- 1914) de la revolución industrial, quienes encontraron en él, la respuesta a su necesidad de incrementar su riqueza. Con la división del trabajo y la especialización prevalecieron las estructuras organizacionales de tipo jerárquico y el nacimiento del mecanicismo como teoría organizacional predominante.

Finalizando la segunda revolución industrial con el nacimiento de la administración científica de Frederick Taylor a principios del siglo XX, se definieron los fundamentos que dieron lugar a las organizaciones modernas, basados en el paradigma de la división del trabajo de Adam Smith, manteniéndose las estructuras de tipo jerárquico y con un prevaleciente mecanicismo. La administración científica trajo consigo el paradigma de la eficiencia y la productividad y la aplicación de métodos como la estandarización que aseguraran el éxito organizacional. Con la administración científica de Taylor, se inició el diseño de cargos con énfasis en la tarea, refinando la división del trabajo y ampliando la brecha existente entre quienes piensan y quienes ejecutan las actividades. Otro aporte importante a la administración científica lo realizó Henry Ford, quien determinó los fundamentos de la producción en serie.

Hacia 1909 Max Weber presentó la Teoría Burocrática de la administración donde la eficiencia se logra con el diseño científico y racional de la

organización que le permita funcionar con la exactitud y precisión de una máquina creada con un fin único y específico. En este enfoque la empresa es un sistema cerrado que se caracteriza por una base legal de normas de funcionamiento (mayor estandarización), la impersonalidad en las relaciones (funciones y puestos), y reforzando la división del trabajo (áreas y departamentos) con la definición de los tipos de sociedad y autoridad. Con la burocracia de Weber se formalizan las relaciones de poder y autoridad (organigramas y las jerarquías), las funciones, responsabilidad y autoridad de los individuos (manuales de funciones y procedimientos), la competencia técnica y desempeño debe por principio prevalecer sobre intereses personales y se ve la necesidad de profesionalización del administrador.

En 1916 Henry Fayol, introdujo la teoría clásica de la administración que enfatizaba en la estructura organizacional necesaria para alcanzar los objetivos, no partiendo de la eficiencia individual (propuesta de Taylor) sino de la eficiencia de la totalidad de la estructura. Dentro de esa estructura propuso las funciones principales de la empresa (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas) reconociendo la división del trabajo pero con sentido horizontal y vertical y la definición del ciclo administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control). Con Fayol se mantienen las escalas jerárquicas donde la capacidad administrativa se eleva con el nivel en la organización. También reconoce la organización como una unidad social con relaciones formales (la estructura) e informales y a la administración como el todo que permite coordinar e integrar para un fin común.

En oposición al mecanicismo predominante de la administración clásica, en 1932 surgió la Teoría Relaciones Humanas propuesta por Elton Mayo, quien partió del principio de que la aplicación de las relaciones humanas es vital para el éxito de la empresa. Mayo realizó estudios sobre la motivación y sus efectos en la baja productividad, ausentismo y deserción. También evaluó la relación existente entre la cooperación y solidaridad en el logro de los objetivos de la empresa, apoyándose en ciencias humanas como la sociología y la psicología. La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de humanizar el trabajo en busca del logro de los objetivos de la empresa (enfoque conductista), y dio paso para que la administración superara el mecanicismo de las anteriores teorías, al introducir el concepto de organicismo apoyado en la analogía de la organización como un ser vivo. Sin embargo, con el nuevo enfoque se mantiene la división del trabajo y las estructuras jerárquicas, en un organismo con un cerebro (la administración) y unos órganos (áreas funcionales) y unas extremidades (los niveles operativos).

La primera aproximación encontrada al enfoque de gestión por procesos fueron los estudios realizados en la segunda década del siglo XX, por Mary Parker Follet en la organización Interfuncional y la Administración Dinámica (*Constructive conflict, power and dynamic administration* (Conflicto constructivo, poder y administración dinámica). Sus trabajos permitieron reevaluar el mecanicismo de Taylor y las relaciones de poder y autoridad, e indicó formas para resolver deficiencias organizacionales.

En 1947 surge la Teoría Estructuralista desarrollada a partir de los trabajos de Max Weber. Esta teoría se centró en el estudio de la estructura y los recursos humanos, buscando su equilibrio y en el estudio de cuatro elementos principales de la organización: autoridad (en toda organización existe alguien que dirige a otros), comunicación (fundamento para el logro de los objetivos), estructura de comportamiento (como se divide el trabajo) y estructura de formalización (las normas que rigen la empresa).

El biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy en 1951 presento los principios de Teoría de Sistemas (TGS) que estudia la empresa como un sistema social abierto que interactúa con otros sistemas y con el entorno con una relación recíproca en sus interacciones. En la teoría general de sistemas, se revaluaron los principios del reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo para sustituirlos por principios opuestos como el expansionismo, el pensamiento sintético y la teleología respectivamente, dando lugar al surgimiento de la cibernética, la ciencia que establece las relaciones entre diversas disciplinas como metodología para desarrollo de conocimientos nuevos con un enfoque de pensamiento multidisciplinario.

De acuerdo con la teoría de sistemas “La organización es un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico” que en la gestión por procesos se relaciona con el enfoque de sistema de gestión donde la organización es un conjunto de sistemas interactuantes conformados por procesos.

El siguiente paso en la evolución del pensamiento administrativo ocurrió hacia 1954 con la escuela neoclásica presentada principalmente por Peter Drucker. Esta escuela fundamentada en la teoría clásica se caracteriza por su pragmatismo y orientación a los resultados en cuanto a los objetivos de la organización dando lugar al nacimiento de la administración por objetivos (APO). También tiene un carácter unificador al absorber principios de otras teorías administrativas y considera la administración como una técnica social para dirigir grupos hacia el logro de objetivos y considerando factores humanos como la organización informal, la comunicación y el liderazgo. En cuanto a las estructuras organizacionales define los tipos de organización y su aplicación, evalúa la distribución variable de la autoridad y la descentralización que permite una delegación parcial de la autoridad y las funciones del administrador.

Esta escuela se relaciona con la gestión por procesos en cuanto a la importancia y orientación a los objetivos, la relación eficacia – eficiencia y la participación y compromiso de los empleados en un esfuerzo común.

Entre 1957 y 1960 cobro fuerza la Teoría del Comportamiento cuyo principal exponente fue Herbert Alexander Simon. Esta escuela de tipo conductista se apoya en la psicología organizacional, y su enfoque se traslada de la estructura organizacional a los procesos y las interacciones organizacionales manteniendo el énfasis en las personas de la teoría de las relaciones humanas.

Se fundamenta en el estudio del comportamiento de pequeños grupos sociales, y en las relaciones de participación y manejo de los conflictos que

se originan por las diferencias de opinión dentro de la organización retomando los estudios de Follet en 1922. También se ocupa del estudio de la motivación, el ambiente de trabajo, el uso de la autoridad y las relaciones informales en el trabajo. A pesar de sus contribuciones tiene como desventaja su carácter descriptivo y teórico que dificulta su aplicación práctica.

Con la teoría del Desarrollo Organizacional (McGregor, Argyris – 1962), se dio dinamismo a la teoría del comportamiento, pasando de lo descriptivo a lo prescriptivo, mediante un proceso de educación organizacional en los valores, principios, comportamientos y actitudes y estructura que mejor se adaptan a las necesidades del entorno cambiante. En el desarrollo organizacional se modifica tanto la estructura como la cultura de la organización en un “cambio organizacional planeado”, para mejorar los procesos y solucionar los problemas organizacionales orientándose principalmente en las personas.

Hacia 1972 se presentó la Teoría Contingencial de Chandler, Skinner y Burns, que parte del principio de la relatividad de la administración. En esta teoría se afirma que existen variables dependientes (las técnicas administrativas) e independientes (las ambientales o del entorno), que condicionan el logro de los objetivos de la organización, pero con una relación funcional if – then, donde la administración es pro - activa y no reactiva ante los cambios en el entorno. Esta teoría afirma que no existe la "mejor" forma para administrar el trabajo o los

individuos que lo desempeñan, sino que se puede usar la herramienta administrativa adecuada para cada caso.

A partir de 1980, han aparecido técnicas y herramientas que también han contribuido a la evolución del pensamiento administrativo, pero que no se pueden calificar como teorías administrativas sólidas, ya que muchas de ellas son profundizaciones de alguna de las teorías anteriores y hasta “reencauches”. Dentro de estas técnicas y herramientas también se pueden contar las “modas” administrativas.

En este grupo se pueden contar por ejemplo la reingeniería, el mejoramiento de procesos, la gestión de calidad y la gestión por procesos que se estudiarán con mayor profundidad más adelante.

ANTECEDENTES NACIONALES

Edgar Quispe Vargas¹, en su tesis Titulada CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACUCHA, ANDAHUAYLAS, 2015, donde aplica el estudio de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral, así mismo permitió conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres dimensiones productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral.

¹ Edgar Quispe Vargas, CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACUCHA, ANDAHUAYLAS, 2015, Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Nacional de Andahuaylas, Andahuaylas 2015

Plantea como problema lo siguiente:

El clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Pacucha, provincia de Andahuaylas, se observó que el ambiente laboral no es óptimo. Es decir, los factores que existen para generar un buen clima organizacional son limitadas y poco contribuyen al buen desenvolvimiento de los trabajadores, estos factores son los siguientes:

Primero: La estructura de la institución presenta ambientes de trabajo que no son lo óptimos para generar un buen ambiente laboral con respecto al trabajador. La iluminación de las instalaciones no es apropiada y los colores de las paredes no generan un ambiente propicio. Asimismo, el frío en los ambientes es notorio en toda su dimensión.

Segundo: La comunicación interpersonal de los trabajadores en la institución, no es fluida debido a que la estructura del organigrama es vertical. Ello hace que la comunicación baje de arriba hacia abajo. Este proceso limita el intercambio con otros trabajadores de la organización, generando así interferencias en las relaciones interpersonales y en las comunicaciones de la institución.

Tercero: La autonomía de los trabajadores para la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo es limitada, debido a que la decisión desciende desde arriba. De esta manera la autonomía del personal para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo es influenciado por los superiores inmediatos.

Cuarto: En cuanto a la motivación de los trabajadores existen medios para generar ello, como por ejemplo las recompensas por la productividad

laboral, reconocimientos personales, condecoraciones, vacaciones, incremento de sueldo y otros. Pero todo ello se lleva a cabo muy pocas veces durante el año.

Finalmente, la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral de los trabajadores de la institución, no es lo óptimo. Debido a los diversos factores que se ha mencionado en los párrafos antecedentes y todo ello representa el reflejo de sus desempeños y la gestión de la organización que no llega a cumplir con las expectativas esperadas de la población.

Así mismo, plantea como conclusiones lo siguiente:

Que, un adecuado desempeño laboral de los trabajadores depende básicamente de un adecuado clima organizacional, sumando a ello los conocimientos necesarios para su aplicación, para lo cual se tiene que contar con personas idóneas, con un perfil adecuado que sean capaces de manejar el rol asignado.

Asimismo, el buen desempeño laboral, permite la realización de las actividades asignadas y contribuir en el logro de los objetivos de la organización. En este caso esto reflejaría en la optimización de la gestión de la Municipalidad Distrital de Pacucha (Sus centros poblados y comunidades campesinas).

2.2 BASES TEÓRICAS:

Concepto de enfoque de gestión por procesos

Para conceptuar que es el enfoque de gestión por procesos, se encuentra más disparidad en las definiciones, empezando por que

existen dos términos principales como son la “gestión de procesos” y “enfoque de procesos (process approach)” en donde no se ve con precisión la frontera entre uno y otro, y si además se agregan otros conceptos como “gestión estratégica de procesos”, “mejoramiento de procesos” y hasta “reingeniería de procesos”, se amplía más la imprecisión.

2.2.1. Relación con el Desarrollo de la Calidad

De forma paralela a la evolución del pensamiento administrativo, también el pensamiento sobre la calidad se ha desarrollado en función de las necesidades cambiantes de las organizaciones y de sus clientes a través del tiempo.

2.3. Definiciones conceptuales

2.3.1 Concepto de Gestión

Conducir o administrar (gestionar), implica realizar unas actividades en un proceso, pero ¿cuáles son estas actividades? Las definiciones de gestión presentadas dicen que son las acciones o actividades para dirigir la organización y lograr los objetivos, pero sin la respuesta de cuáles son esas actividades y más particularmente cuales son las actividades para gestionar un proceso.

La definición tradicional de la teoría clásica de la administración incluye las actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control, como las funciones primordiales del administrador, y de esto se

puede pensar que gestionar un proceso es la aplicación de estas actividades en el proceso.

Otro punto de vista interesante se logra haciendo uso del ciclo de Deming / Sheward con la aplicación del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar como actividades de gestión, donde:

P: Establecer objetivos y procesos de acuerdo con el cliente y las políticas de la organización.

H: Implementar los procesos.

V: Seguimiento y medición de procesos respecto de políticas, objetivos y requisitos.

A: Acciones para mejorar continuamente.

Entonces gestionar equivale a la aplicación del ciclo PHVA o de las actividades de Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control sobre un proceso, pero también en toda la red de procesos o sistema de gestión.

Pero la gestión de los procesos no es solamente aplicar el PHVA, también implica el rediseño de los procesos acorde con la estrategia de la organización y los cambios en el entorno, lo cual lleva a que el enfoque de gestión por procesos también incluye el diseño organizacional, o sea que el enfoque de gestión por procesos implica dos macro actividades que son el re diseño de los procesos de la empresa (diseño organizacional) y la adopción y gestión de un modelo de procesos.

2.3.2. Principios de la gestión de calidad²

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

La calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercuten en el servicio que presta a sus clientes (la contratación, las compras o las subcontrataciones, el mantenimiento, el control del servicio, la documentación, la detección y corrección de fallos o incidencias a tiempo, la formación adecuada del personal).

Los clientes, normalmente, no forman un conjunto homogéneo y, a menudo, es preciso considerar el cliente en un sentido amplio (consumidor, intermediarios, terceros afectados, sociedad en general, etc.). Además, los atributos que le satisfacen también han de ser considerados en un sentido amplio: pueden ser cualquiera de los elementos que habitualmente maneja el marketing (especificaciones tangibles, plazo de entrega, trato recibido, financiación, etc.).

² Capítulo IV; Modelos para implantar la mejora continua en la empresa de transporte por la Gestión por Procesos; Ministerio de Fomento

A este escenario se suma un entorno donde los cambios se producen cada vez con más rapidez, los competidores mejoran continuamente sus productos, los avances tecnológicos inducen productos sustitutivos y los valores, costumbres y hábitos del consumidor también cambian haciendo evolucionar las necesidades de los clientes. Todo ello, nos lleva a pensar que si el objetivo de acertar en la diana (satisfacer al cliente) ya era difícil, ahora la diana se mueve cada vez más rápidamente (objetivo móvil).

Por esto, los sistemas de gestión de la calidad (SGC) están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Entre estos factores destacamos la visión del mercado y planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave del negocio y la medición, análisis y mejora continua.

Cada organización tiene que identificar en qué mercado está actuando y cuáles son las expectativas de los clientes que tiene (o de los que desearía tener) respecto a los atributos del servicio que contratan. Para dar credibilidad a su propósito de satisfacer las expectativas y requisitos del cliente, en el orden de importancia que éste les dé, la organización tiene que asegurar que cuenta con la voluntad decidida de la Dirección, con los recursos humanos y materiales suficientes y con un SGC estructurado.

La Dirección (persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización), a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado y en el cual un SGC puede operar eficazmente.

Se han identificado ocho Principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la Dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos ocho principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales (que participan en el Comité Técnico responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas) y constituyen la base de las normas de SGC de la familia ISO 9000.

2.3.3. Principios Básicos de la Gestión de Calidad

1. Enfoque al Cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Compromiso Personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque a Procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque a la Gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora Continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7. Toma de Decisiones Basada en Hechos

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.3.4. La Gestión de Calidad y el Diseño Organizacional

Gracias a la implementación de programas de gestión de calidad como la el Total Quality Management (TQM), se han promovido en las organizaciones cambios en las estructuras más allá de la teoría. La promoción de una cultura de calidad incluyendo unas políticas y valores, la formalización y

estandarización de actividades y el compromiso y aprendizaje organizacional, han permitido modificar las estructuras organizacionales y evidenciar como la dirección de la empresa puede deliberadamente influir en el comportamiento de la organización. El postulado de la relación gestión calidad - diseño es que “el sistema se implanta como la forma de gestión, mediante el diseño, desemboca en valores y niveles de socialización, o en la modificación de otras variables de comportamiento”.

Sin embargo el sistema de gestión de calidad basada en normas técnicas como ISO 9001:2000, más que propender por el diseño organizacional con la definición de una serie de variables que faciliten el logro de los objetivos estratégicos, se centra en la implementación de una “prácticas” de gestión, expresadas como requisitos o lineamientos. Parte de los requisitos o lineamientos incluyen la normalización o estandarización de actividades, la identificación y gestión de procesos y la precisión de responsabilidades y autoridades dentro de la organización ajustadas a las necesidades de la empresa. En este enfoque la implementación del sistema de gestión, tiene impactos (positivos o negativos) en las variables del diseño organizacional, aunque la intención inicial no es hacer diseño organizacional

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación

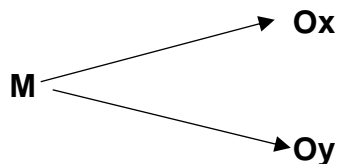
Por su naturaleza fue una investigación cuantitativa - cualitativa. Primero se describió los hechos en números y luego se explican sus aspectos cualitativos. Por su nivel de explicación fue una investigación de tipo descriptiva.

3.2. Diseño y esquema de investigación.

El diseño empleado fue el No Experimental, porque no se pretendió modificar la variable de estudio.

El esquema del diseño fue el siguiente:

Especificaciones:



M = Representa la muestra con quien o en quien se realizó el estudio.

Ox, Oy, = Representa la información de interés relevante que se recogió de la muestra de estudio.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La Población de trabajadores de la Municipalidad de La Victoria es de 800

entre nombrado y contratados a diciembre de 2017.

3.3.2. Muestra

La muestra para este estudio de investigación fue de 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de La Victoria.

3.4. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario.

(Hernández Sampieri, 2010) define el cuestionario como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, la cual es una definición aceptada para los fines de esta investigación.

Con respecto al cuestionario, este sirvió para recolectar datos generales de los individuos participantes de la investigación, así como para establecer una línea base al inicio de la investigación con relación a las variables en estudio.

Las preguntas fueron de estructura cerrada, con la finalidad de agilizar la recolección de la información general y preliminar para la investigación. Se llevó a cabo de manera directa y respetando el anonimato del encuestado en la sección de preguntas relacionadas directamente con la variable, con la finalidad de favorecer un clima más abierto para el encuestado.

3.5 Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos

Como señalamos en el párrafo anterior, la técnica de la encuesta se materializó con su instrumento, el cuestionario.

Para el procesamiento y presentación de los datos utilizamos el software SPSS versión 20, el cual nos brindó cuadros y gráficos cuantitativos y luego

nosotros lo explicamos cualitativamente en función de las variables de estudio.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

4.1 Resultados del trabajo de campo.

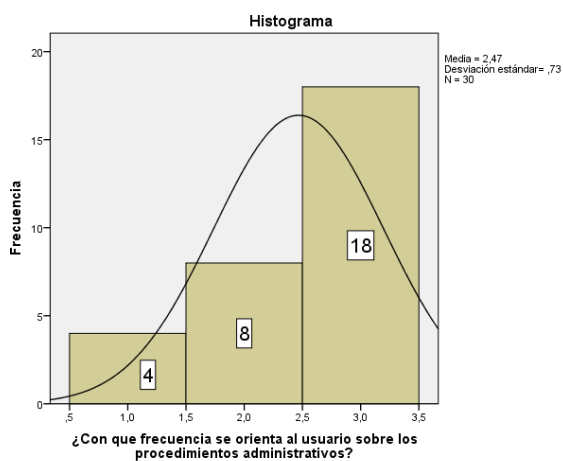
CALIDAD DEL SERVICIO AL USUARIO

1. ¿Con que frecuencia se orienta al usuario sobre los procedimientos administrativos?

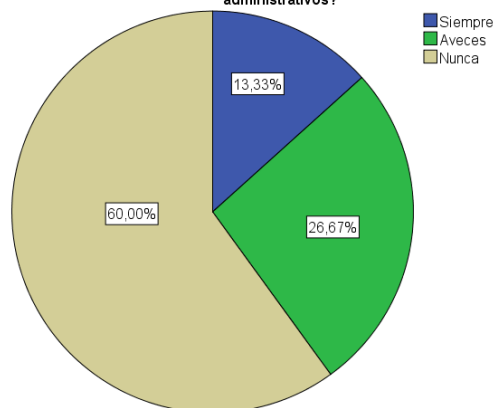
N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		2,47
Mediana		3,00
Moda		3
Varianza		,533
Curtosis		-,303
Error estándar de curtosis		,833
Mínimo		1
Máximo		3
Suma		74
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	3,00

¿Con que frecuencia se orienta al usuario sobre los procedimientos administrativos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	13,3	13,3	13,3
	Aveces	8	26,7	26,7	40,0
	Nunca	18	60,0	60,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	



¿Con que frecuencia se orienta al usuario sobre los procedimientos administrativos?



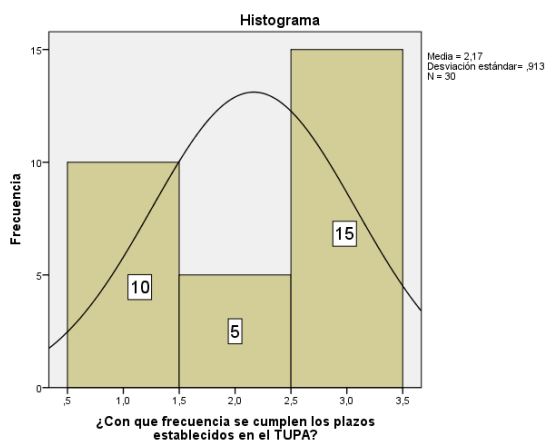
Los resultados nos muestran que en el 60% de los casos no se orienta a los usuarios sobre los procedimientos administrativos que debe seguir el usuario, frente a un 26.67% a veces, y un 13.33% siempre.

2. ¿Con que frecuencia se cumplen los plazos establecidos en el TUPA?

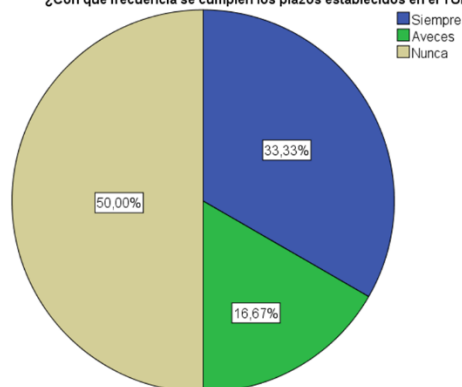
N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		2,17
Mediana		2,50
Moda		3
Varianza		,833
Curtosis		-1,764
Error estándar de curtosis		,833
Mínimo		1
Máximo		3
Suma		65
Percentiles	25	1,00
	50	2,50
	75	3,00

¿Con que frecuencia se cumplen los plazos establecidos en el TUPA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	10	33,3	33,3	33,3
	Aveces	5	16,7	16,7	50,0
	Nunca	15	50,0	50,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	



¿Con que frecuencia se cumplen los plazos establecidos en el TUPA?



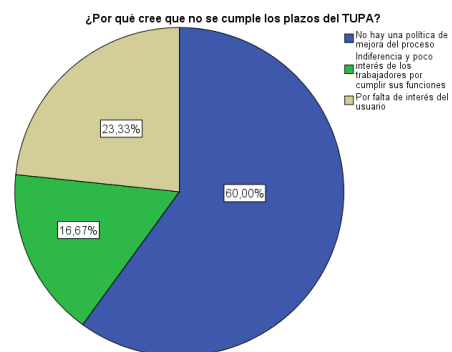
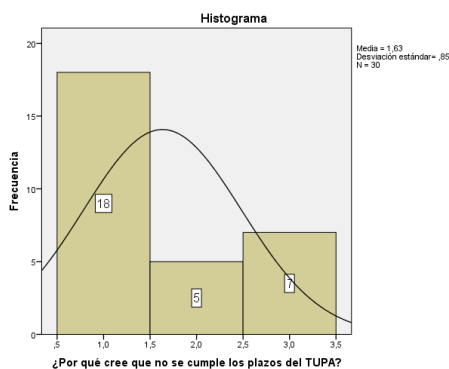
Con relación al cumplimiento de los plazos establecidos en el TUPA, en el 50% de los casos no se cumplen, frente a un 33.33% que siempre se cumplen y un 16.67% a veces, esto nos muestra que en la mitad de las veces no se cumplen los plazos perjudicando a los usuarios en los diferentes trámites que se establecen.

3. ¿Por qué cree que no se cumple los plazos del TUPA?

N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		1,63
Mediana		1,00
Moda		1
Varianza		,723
Curtosis		-1,113
Error estándar de curtosis		,833
Mínimo		1
Máximo		3
Suma		49
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	2,25

¿Por qué cree que no se cumple los plazos del TUPA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No hay una política de mejora del proceso	18	60,0	60,0	60,0
	Indiferencia y poco interés de los trabajadores por cumplir sus funciones	5	16,7	16,7	76,7
	Por falta de interés del usuario	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



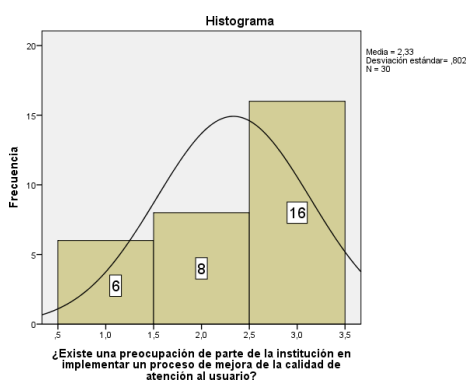
El 60% de los encuestados considera que los plazos del TUPA no se cumple debido a que no hay una política de mejora del proceso, el 16.67% considera que por la indiferencia y poco interés de los trabajadores, y, finalmente el 23.33% considera que es por falta de interés del usuario.

4. ¿Existe una preocupación de parte de la institución en implementar un proceso de mejora de la calidad de atención al usuario?

N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		2,33
Mediana		3,00
Moda		3
Varianza		,644
Curtosis		-1,062
Error estándar de curtosis		,833
Mínimo		1
Máximo		3
Suma		70
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	3,00

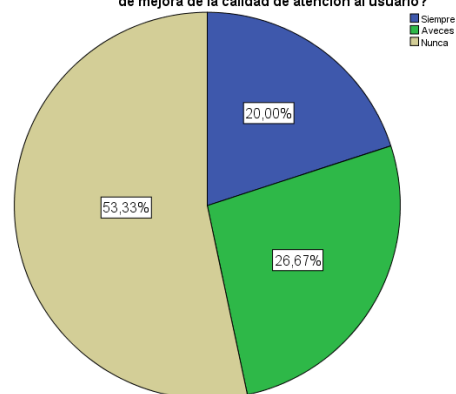
¿Existe una preocupación de parte de la institución en implementar un proceso de mejora de la calidad de atención al usuario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	20,0	20,0	20,0
	Aveces	8	26,7	26,7	46,7
	Nunca	16	53,3	53,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	



¿Existe una preocupación de parte de la institución en implementar un proceso de mejora de la calidad de atención al usuario?

¿Existe una preocupación de parte de la institución en implementar un proceso de mejora de la calidad de atención al usuario?



El 53.33% cree que la municipalidad no tiene una preocupación por implementar un proceso de mejora de la calidad de atención del usuario, un 26.6% cree que a veces y un 20% que siempre, lo que nos demuestra que no hay una política definida al respecto.

5. ¿Cuál es el grado de satisfacción de la atención en la Municipalidad Distrital de La Victoria?

N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		2,33
Mediana		2,50
Moda		3
Varianza		,575
Curtosis		-,911
Error estándar de curtosis		,833
Mínimo		1
Máximo		3
Suma		70
Percentiles	25	2,00
	50	2,50
	75	3,00

¿Cuál es el grado de satisfacción de la atención en la municipalidad de la victoria?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	5	16,7	16,7	16,7
	Regular	10	33,3	33,3	50,0
	Bajo	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

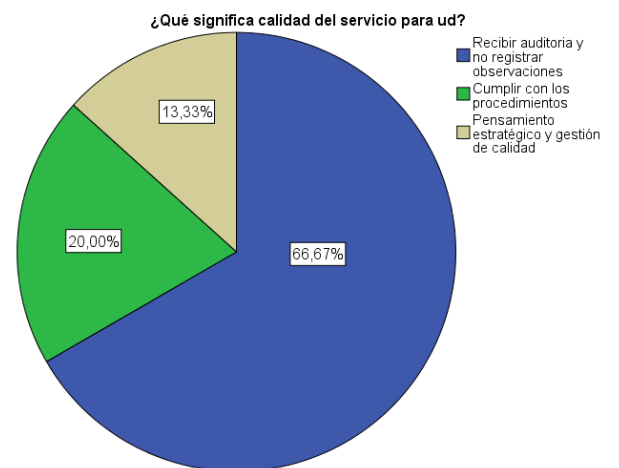
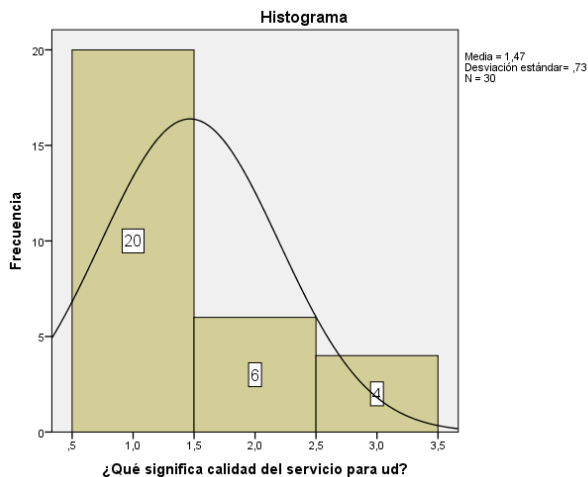
Los usuarios consultados manifestaron que el grado de satisfacción en lo referente al servicio prestado por la Municipalidad es bajo, llegando la disconformidad al 50%, mientras que un 33.3% manifiesta que es regular y solo 16.7% manifiesta que es alto.

6. ¿Qué significa calidad del servicio para Ud.?

N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		1,47
Mediana		1,00
Moda		1
Varianza		,533
Curtosis		,174
Error estándar de curtosis		,833
Mínimo		1
Máximo		3
Suma		44
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	2,00

¿Qué significa calidad del servicio para ud?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Recibir auditoria y no registrar observaciones	20	66,7	66,7	66,7
	Cumplir con los procedimientos	6	20,0	20,0	86,7
	Pensamiento estratégico y gestión de calidad	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



Un 66.67% de los servidores ediles manifiesta que la calidad del servicio significa recibir auditoria y no registrar observaciones, 20% cumplir con los procedimientos y un 13.33% pensamiento

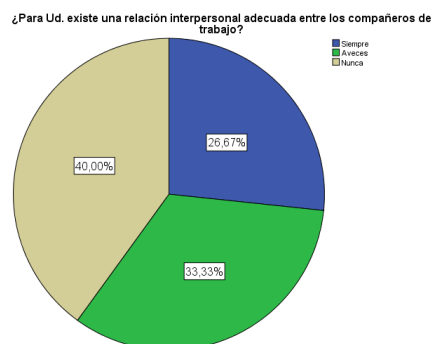
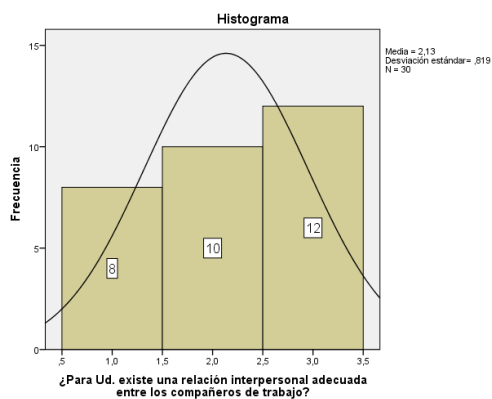
CLIMA ORGANIZACIONAL

7. ¿Para Ud. existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?

N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		2,13
Mediana		2,00
Moda		3
Varianza		,671
Curtosis		-1,457
Error estándar de curtosis		,833
Mínimo		1
Máximo		3
Suma		64
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	3,00

¿Para Ud. existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	26,7	26,7	26,7
	Aveces	10	33,3	33,3	60,0
	Nunca	12	40,0	40,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	



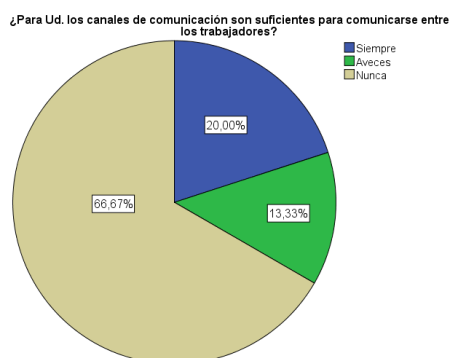
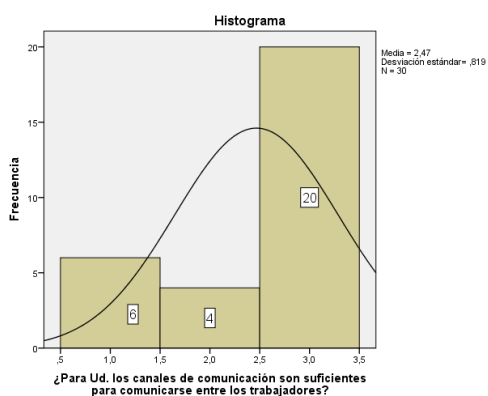
El 40% de los trabajadores de la Municipalidad consideran que no existe una relación interpersonal adecuada entre sus compañeros de trabajo, mientras que 33.33% lo considera que hay a veces y un 26.67% siempre, lo que nos indica que las relaciones entre los servidores ediles no es buena, la misma que crea un clima de poca colaboración en el cumplimiento de sus funciones.

8. ¿Para Ud. los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?

N	Válidos	30
	Perdidos	0
Media		2,47
Mediana		3,00
Moda		3
Varianza		,671
Curtosis		-,553
Error estándar de curtosis		,833
Mínimo		1
Máximo		3
Suma		74
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	3,00

¿Para Ud. los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	20,0	20,0	20,0
	Aveces	4	13,3	13,3	33,3
	Nunca	20	66,7	66,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	



El 66.67% de los trabajadores ediles considera que los canales de comunicación existentes nunca son suficientes para comunicarse con sus colegas, mientras que el 20% lo considera que siempre son suficientes y un 13.33% a veces, lo que significa que no existe comunicación adecuada, la

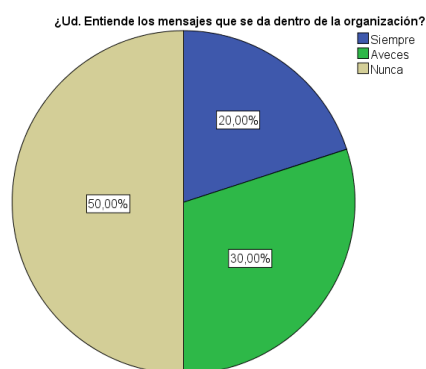
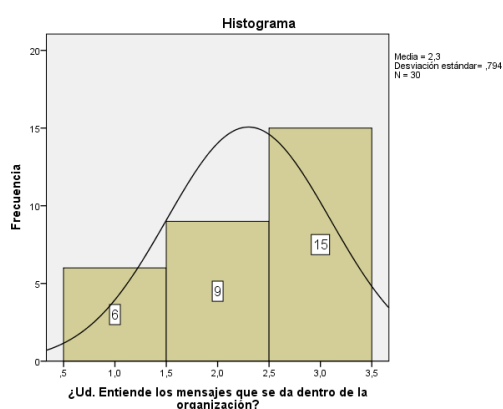
misma que trae como consecuencia que no existe una adecuada coordinación para el desarrollo de las actividades administrativas institucionales.

9. ¿Ud. Entiende los mensajes que se da dentro de la organización?

N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		2,30
Mediana		2,50
Moda		3
Varianza		,631
Curtosis		-1,120
Error estándar de curtosis		,833
Mínimo		1
Máximo		3
Suma		69
Percentiles	25	2,00
	50	2,50
	75	3,00

¿Ud. Entiende los mensajes que se da dentro de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	20,0	20,0	20,0
	Aveces	9	30,0	30,0	50,0
	Nunca	15	50,0	50,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	



El 50% de los servidores nunca entienden los mensajes que se dan dentro de la organización, un 30% a veces y un 20% siempre, lo que significa que la

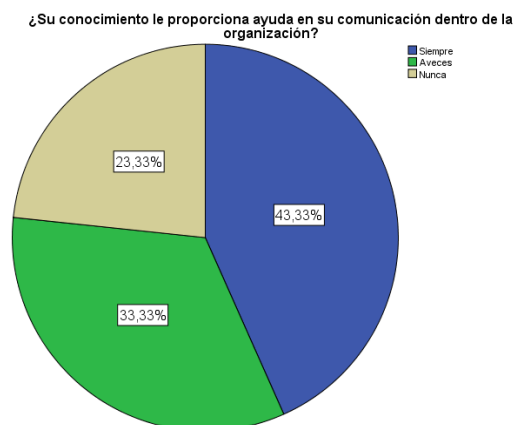
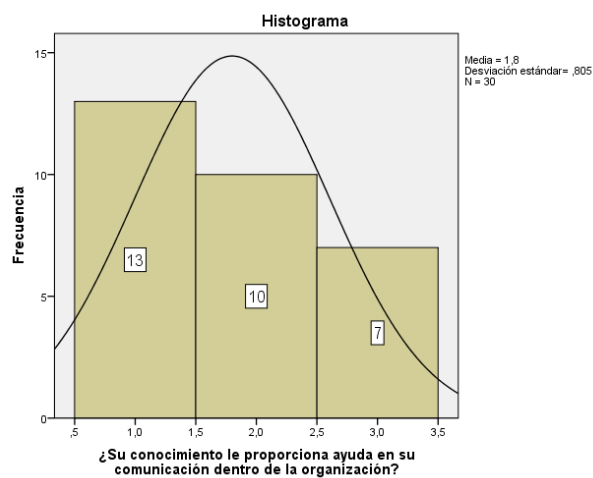
institución no se ha preocupado por establecer un adecuado canal de comunicación.

10. ¿Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la organización?

N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		1,80
Mediana		2,00
Moda		1
Varianza		,648
Curtosis		-1,333
Error estándar de curtosis		,833
Mínimo		1
Máximo		3
Suma		54
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	2,25

¿Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	13	43,3	43,3	43,3
	Aveces	10	33,3	33,3	76,7
	Nunca	7	23,3	23,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	



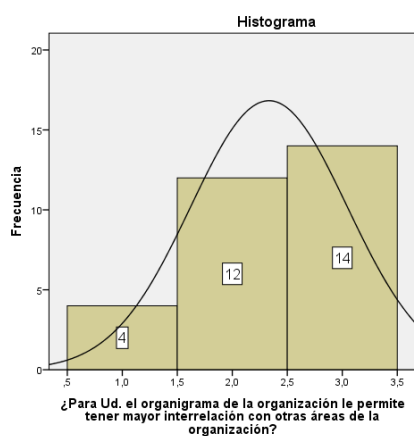
Los servidores ediles manifiestan que en un rango del 43.33% sus conocimientos siempre les proporciona ayuda en su comunicación dentro de la organización, mientras que un 33.33% a veces y un 23.33% nunca, esto refleja que más de la mitad tiene los suficientes conocimientos para establecer una comunicación adecuada dentro de la organización.

11. ¿Para Ud. el organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización?

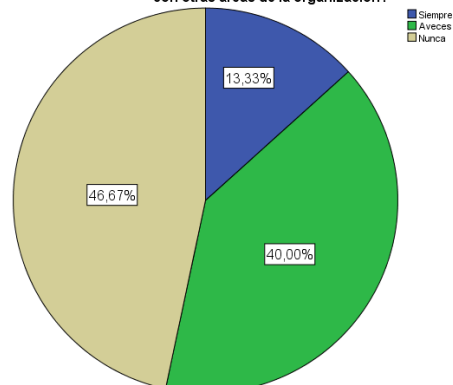
N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		2,33
Mediana		2,00
Moda		3
Varianza		,506
Curtosis		-,758
Error estándar de curtosis		,833
Mínimo		1
Máximo		3
Suma		70
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	3,00

¿Para Ud. el organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	13,3	13,3	13,3
	A veces	12	40,0	40,0	53,3
	Nunca	14	46,7	46,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	



¿Para Ud. el organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización?



Para el 46.67% de los servidores ediles el organigrama de la organización nunca le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización, mientras que el 40% manifiesta que a veces y solo un 13.33% siempre, lo que nos demuestra que la institución debe preocuparse por mejorar la organización de sus áreas.

VARIABLE: COMPETENCIA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS AUTONOMÍA PARA TOMA DE DECISIONES

12. ¿Ud. toma decisiones en su puesto de trabajo?

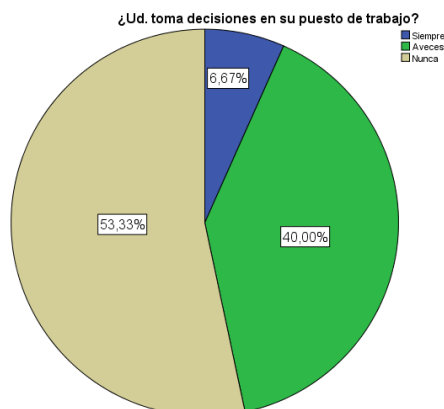
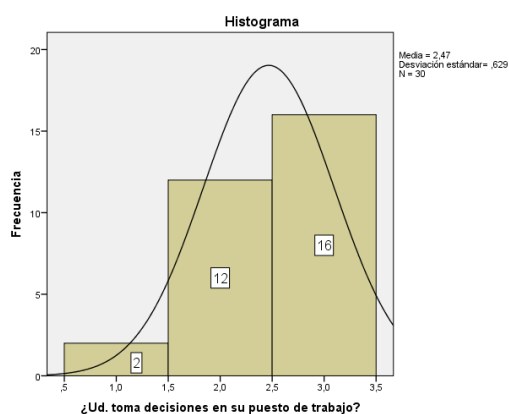
Estadísticos

¿Ud. toma decisiones en su puesto de tra

N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		2,47
Mediana		3,00
Moda		3
Varianza		,395
Curtosis		-,321
Error estándar de curtosis		,833
Mínimo		1
Máximo		3
Suma		74
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	3,00

¿Ud. toma decisiones en su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	2	6,7	6,7	6,7
	A veces	12	40,0	40,0	46,7
	Nunca	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



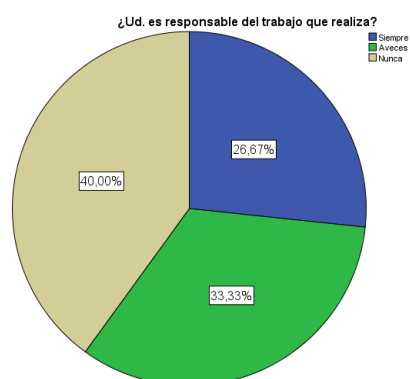
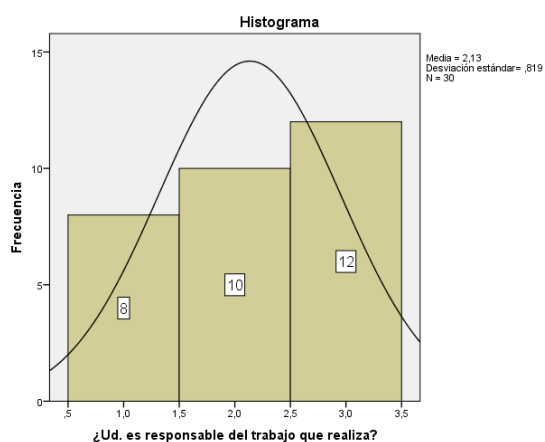
Un 53.33% de los servidores ediles manifiesta que nunca toma decisiones en su puesto de trabajo, mientras que un 40% a veces y un 6.67% siempre, cifras que demuestran que los directivos manejan una administración vertical, lo que complica la calidad del servicio al usuario.

13. ¿Ud. es responsable del trabajo que realiza?

N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		2,13
Mediana		2,00
Moda		3
Varianza		,671
Curtosis		-1,457
Error estándar de curtosis		,833
Mínimo		1
Máximo		3
Suma		64
Percentiles	25	1,00
	50	2,00
	75	3,00

¿Ud. es responsable del trabajo que realiza?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	26,7	26,7	26,7
	A veces	10	33,3	33,3	60,0
	Nunca	12	40,0	40,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	



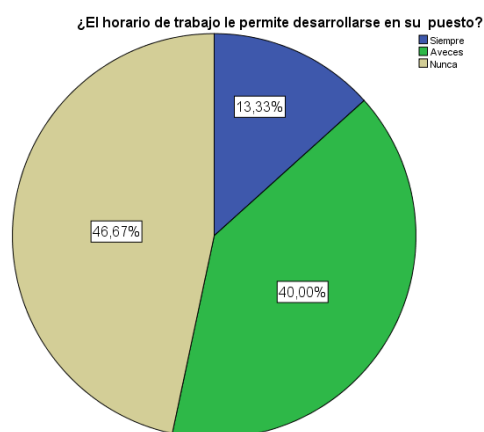
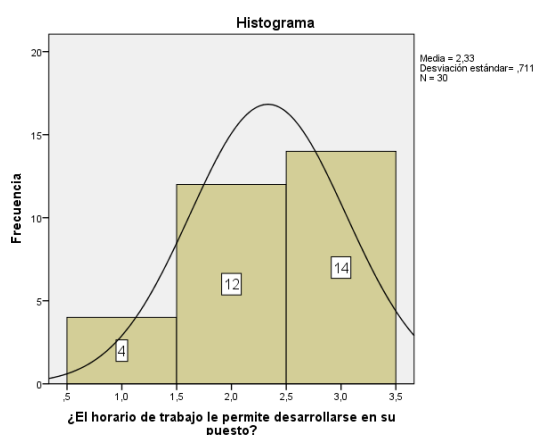
Un 40% de los servidores ediles dice que nunca son responsables por el trabajo que realizan, un 33.33% a veces y el 26.675 siempre, lo que significa que el trabajador no se responsabiliza por lo que hace debido a la mala organización interna de la municipalidad.

14. ¿El horario de trabajo le permite desarrollarse en su puesto?

N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		2,33
Mediana		2,00
Moda		3
Varianza		,506
Curtosis		-,758
Error estándar de curtosis		,833
Mínimo		1
Máximo		3
Suma		70
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	3,00

¿El horario de trabajo le permite desarrollarse en su puesto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	4	13,3	13,3	13,3
	Aveces	12	40,0	40,0	53,3
	Nunca	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



El 46.67% de los servidores dicen que el horario de trabajo nunca le permite desarrollarse en su puesto de trabajo, frente un 40% que dice a veces y un

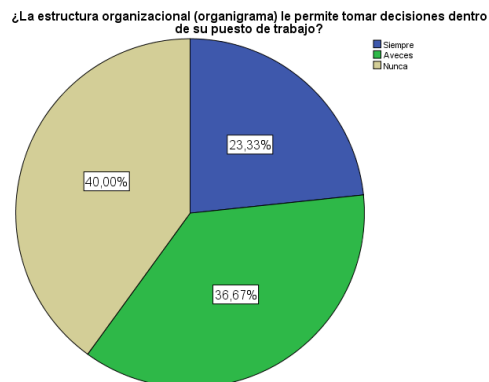
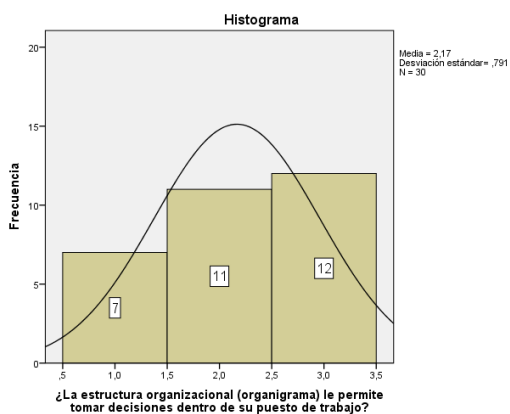
13.33% siempre, evidenciándose que un poco más de la mitad dice puede desarrollarse frente a la otra parte de consideración que lo hace.

15. ¿La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?

N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		2,17
Mediana		2,00
Moda		3
Varianza		,626
Curtosis		-1,309
Error estándar de curtosis		,833
Mínimo		1
Máximo		3
Suma		65
Percentiles	25	1,75
	50	2,00
	75	3,00

¿La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	7	23,3	23,3	23,3
	Aveces	11	36,7	36,7	60,0
	Nunca	12	40,0	40,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	



El 40% de los servidores dice que el organigrama nunca les permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo, un 36.67% a veces y un 23.33% siempre, lo que evidencia que un buen porcentaje no tiene la autonomía necesaria para tomar decisiones que podría influir en la mejora del servicio al usuario.

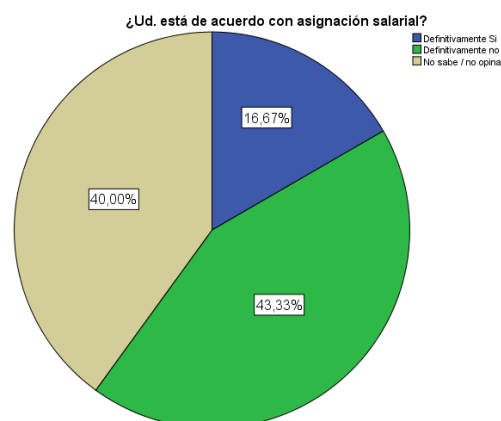
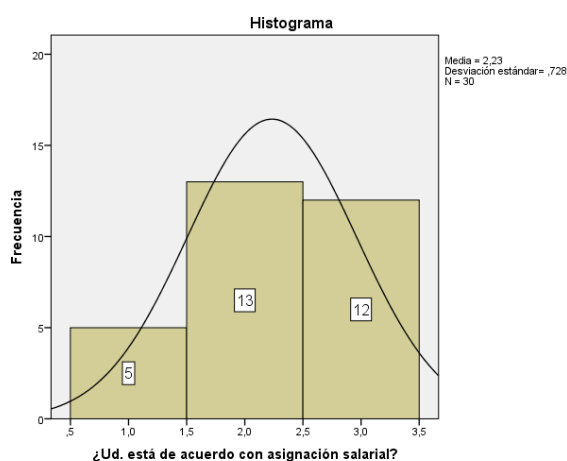
MOTIVACIÓN LABORAL

Pregunta 16. ¿Ud. está de acuerdo con su asignación salarial?

N	Válido	30
	Perdidos	0
Media		2,23
Mediana		2,00
Moda		2
Varianza		,530
Curtosis		-,957
Error estándar de curtosis		,833
Mínimo		1
Máximo		3
Suma		67
Percentiles	25	2,00
	50	2,00
	75	3,00

¿Ud. está de acuerdo con asignación salarial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Definitivamente Si	5	16,7	16,7	16,7
	Definitivamente no	13	43,3	43,3	60,0
	No sabe / no opina	12	40,0	40,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	



El 43.33% de los trabajadores no está de acuerdo con su asignación salarial, mientras que el 40% no sabe/no opina, y solo un 16.67% está definitivamente de acuerdo, en tal sentido la mayoría de los trabajadores no se siente contento con el salario que percibe, el mismo que podría devenir en una falta de motivación.

CRUCE DE VARIABLES

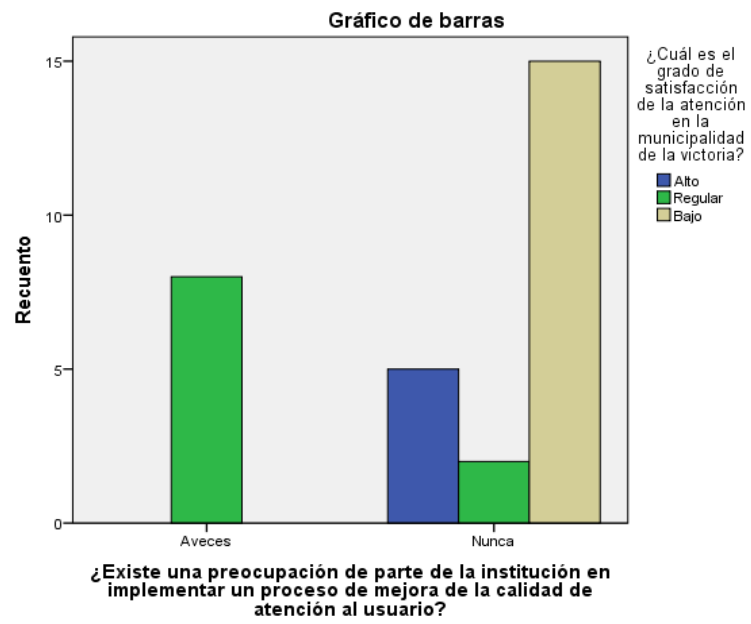
Tabla cruzada ¿Existe una preocupación de parte de la institución en implementar un proceso de mejora de la calidad de atención al usuario? ¿Cuál es el grado de satisfacción de la atención en la municipalidad de la victoria?

		¿Cuál es el grado de satisfacción de la atención en la municipalidad de la victoria?			Total	
		Alto	Regular	Bajo		
¿Existe una preocupación de parte de la institución en implementar un proceso de mejora de la calidad de atención al usuario?	Aveces	Recuento	0	8	0	8
		% dentro de ¿Existe una preocupación de parte de la institución en implementar un proceso de mejora de la calidad de atención al usuario?	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de ¿Cuál es el grado de satisfacción de la atención en la municipalidad de la victoria?	0,0%	80,0%	0,0%	26,7%
	Nunca	Recuento	5	2	15	22
		% dentro de ¿Existe una preocupación de parte de la institución en implementar un proceso de mejora de la calidad de atención al usuario?	22,7%	9,1%	68,2%	100,0%
		% dentro de ¿Cuál es el grado de satisfacción de la atención en la municipalidad de la victoria?	100,0%	20,0%	100,0%	73,3%
Total	Recuento	5	10	15	30	
	% dentro de ¿Existe una preocupación de parte de la institución en implementar un proceso de mejora de la calidad de atención al usuario?	16,7%	33,3%	50,0%	100,0%	
	% dentro de ¿Cuál es el	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,818 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	24,787	2	,000
Asociación lineal por lineal	2,109	1	,146
N de casos válidos	30		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,33.



CAPÍTULO V

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.

Cuando se habla de “calidad” se piensa en procedimientos, documentos, formatos, plantillas y en una mayor carga de trabajo. Se especula que gestionarla es diligenciar registros, organizar archivos y presentarlos en las auditorias; ésta es una visión que, aunque generalizada, es limitada (miope) y hace que gestionar la calidad se convierta realmente en una carga adicional para la institución y -en particular- para las personas comprometidas (que suele ser una sola persona que siempre está corriendo detrás de los demás funcionarios de la instituciones pidiéndoles que analicen problemas, implementen soluciones, midan el desempeño y aporten al mejoramiento continuo).

Los autoproclamados líderes de proceso y la alta dirección caminan en otro sentido y asocian la calidad con el hecho de recibir una auditoria, con mostrar que se cumple con los procedimientos llenando registros y con tener cero “No Conformidades”; pero desligan el pensamiento estratégico y sus decisiones con el sistema de gestión de calidad.

Un creciente número de gerentes en el ámbito de la gestión pública no disponen de fuentes que les sirvan de guía para trabajar sobre los problemas cotidianos de la gestión de servicios públicos, así como la necesidad de desarrollar enfoques conceptuales y metodológicos para atender los requerimientos de la nueva gestión pública.

Es de fundamental importancia notar que los modelos de gestión prevalecientes en el ámbito gubernamental aún se mantienen bajo la influencia del enfoque de «organización y métodos» La característica esencial de estos modelos es el predominio de la estructura como eje de la gestión.

La gestión por procesos constituye una efectiva estrategia de gestión, porque fortalece la capacidad para lograr resultados superando las barreras de una estructura organizacional de tipo funcional. Debe vincularse con los fines institucionales y orientarse a servir al ciudadano.

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

La calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercuten en el servicio que presta a sus clientes (la contratación, las compras o las subcontrataciones, el mantenimiento, el control del servicio, la documentación, la detección y corrección de fallos o incidencias a tiempo, la formación adecuada del personal).

La Dirección (persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización), a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear

un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado y en el cual un SGC puede operar eficazmente.

Se han identificado ocho Principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la Dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos ocho principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales (que participan en el Comité Técnico responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas) y constituyen la base de las normas de SGC de la familia ISO 9000 como son: Enfoque al cliente, liderazgo, compromiso personal, enfoque a procesos, enfoques a la gestión, mejora continua, toma de decisiones basadas en hechos, y, relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

El trabajo de campo con los trabajadores de la Municipalidad de la Victoria nos ha demostrado que la base teórica tiene la razón, sin embargo los resultados obtenidos en cuanto a la calidad de servicio nos demuestra que tanto los usuarios como los trabajadores no se logra el estándar mínimo de calidad, por lo que la Municipalidad de La Victoria debería de fortalecer las capacidades de sus trabajadores, pues en el trabajo de campo se evidencia que la municipalidad no ha implementado políticas de mejora de la calidad del servicio, así mismo los trabajadores están dispuestos a capacitarse.

5.2 Contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis.

Nuestra hipótesis plateada fue:

Las competencias de los servidores públicos presentan bajos resultados en procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de la Victoria – Lima 2017.

A partir de los promedios obtenidos en el trabajo de campo podemos afirmar que existen medios y bajos resultados en procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de la Victoria.

Así mismo los conocimientos que presentan los servidores públicos presentan bajos resultados en los procesos de gestión para la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria.

También se ha comprobado que las competencias que presentan los servidores públicos presentan bajos resultados en el desempeño organizacional para la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria.

También podemos afirmar que existe una relación entre los cambios conductuales positivos y los procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria.

5.3 Aporte científico de la investigación.

La investigación permitirá aportar las bases teóricas al proceso de gestión a fin de mejorar la calidad de la gestión pública de la Municipalidad Distrital de la Victoria.

La gestión por procesos constituye una efectiva estrategia de gestión, porque fortalece la capacidad para lograr resultados superando las barreras de una estructura organizacional de tipo funcional. Debe vincularse con los fines institucionales y orientarse a servir al ciudadano.

CONCLUSIONES.

1. Respecto a los conocimientos que presentan los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de La Victoria presentan bajos resultados en los procesos de gestión para la mejora de la calidad de la gestión pública, la misma que se evidencia en que casi nunca se orienta al usuario sobre los procedimientos administrativos, la misma que trae como consecuencia que tampoco se cumplen los plazos administrativos, cuyas actividades los trabajadores dicen que es por qué no existe una política institucional de mejora del proceso de gestión. Así mismo reconocen que sus conocimientos nunca o a veces no les proporciona ayuda en su comunicación dentro de la organización.
2. Respecto a las competencias que presentan los servidores públicos presentan bajos resultados en el desempeño organizacional para la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria, lo que se evidencia en el bajo nivel de relación interpersonal adecuado entre sus compañeros de trabajo, que entre nunca y a veces suman más del 70%, debido – según ellos – a que los canales de comunicación no son suficientes, así mismo el organigrama de la organización no les permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización. Otro de los puntos bajos que se observa es que más de la mitad de los servidores ediles no tienen capacidad de decisión.

3. Existe una relación entre los cambios conductuales positivos y los procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria, la misma que se refuerza con la voluntad de cambio actitud y asumir nuevos conocimientos en los procesos de gestión de parte de los trabajadores, la misma que debe estar acompañado por una política institucional de mejora de la calidad de los servicios públicos.

SUGERENCIAS

1. Debido a que los trabajadores presentan bajos resultados en conocimientos en los procesos de gestión, se debe considerar que la municipalidad debe elaborar un plan integral de mejora de la calidad de los servicios públicos, entre ellas la formación y capacitación permanente de sus trabajadores en procesos de gestión, clima organizacional, y, un Plan de Estratégico Institucional.
2. A fin de promover buenas prácticas de actitudes positivas de los trabajadores, la institución debe realizar reconocimientos públicos por el buen trabajo que realizan, la misma que pueden traducirse en mejoras salariales, pasantías nacionales e internacionales, becas de estudios y otros estímulos que permiten a las instituciones empoderar a los trabajadores ediles.

BIBLIOGRAFÍA

Alfaro, F., & Alfaro, M. (2000). Diagnósticos de Productividad por Multimomentos. (3ra. edición ed.). España: Productica.

Alles, M. (2008). Comportamiento organizacional. Argentina: Granica S.A.

Alvarez Meza, I. a. (2012). Influencia del talento humano y la gerencia en la empresa privada dentro de provincia de satipo, período 2012-2017. satipo, madre de dios. Andrade, S. (enero de 2008). <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.

Antonio, P. (Marzo de 2013).

<http://www.monografias.com/trabajos4/comunicteori/comunicteori.shtml>.

Arias, f. (2006). <http://tesisdeinvestig.blogspot.pe/2014/06/tecnicas-e-instrumentos-de.html>.

Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación introducción a la metodología científica. Venezuela: Editorial Episteme.

Aristides, V. H. (2012). Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Lima.

Arizmendi Díaz, E. (Junio de 2015). La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos. México, México. Bain. (2003). La productividad. Colombia: McGraw-Hill.

Beatriz, M. R. (2013). Gestión del talento humano por competencias para la empresa de las artes gráficas. México.

Bedoya S, I. (2003) la nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias. Lima.

Bittel. (2000). Administración de Personal.

Brunet, L. (1989). El clima de trabajo en las organizaciones. México: trillas.

Carrasco, S. (2005). Metodología de la investigación científica. Lima: San Marcos.
 Chiavenato. (1992). http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html.

Chiavenato. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw-Hill.
 Chiavenato. (2002). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw-Hill.
 Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. Mexico: McGraw HILL.

Chiavenato, I. (Noviembre de 2010). es.slideshare.net/karlos_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo.

Cobali de la Cruz Sulca, H. (2009). “La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga”. Ayacucho, Perú.

Coontz. (1998). Elementos de admistración. McGrau Hill Interamerican (5° edición ed.). México.

Coulter, R. (Noviembre de 2010). es.slideshare.net/karlos_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo.

Coulter, R. y. (Enero de 2008).

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.

D’Alessio, F. (2012). Administración de las Operaciones Productivas (1 edición ed.). México: Pearson.

Da Silva O.Reinaldo. (Enero de 2008).

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.

Da Silva, R. (Noviembre de 2010). es.slideshare.net/karlos_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo.

Daniel, D. (27 de Octubre de 2010). https://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_caso. Dessler. (1991).

Administración de Personal. Madrid: Madrid. Española, R. A. (enero de 2008).
<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.

Gaither, N., & Frazier, G. (2000). Administración de producción y operaciones (4° edición ed.). México: Thomson Learning.

Gaither, N., & Frazier, G. (2005). Administración de productos y Operaciones (8° edición ed.). Mexico: International Thomson.

Galindo. (15 de agosto de 1998). www.eumed.net/rev/tlatemoani/.../estudios-fiscales.pd.. Geografica, I. N. (2012). Cálculo de Índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra.

Ghiselli. (1998). Administración de Personal.

Grasso. (15 de Mayo de 2006). www.eumed.net/rev/tlatemoani/.../estudios-fiscales.pd.. Heizer, J., & Render, B. (2007). Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas. (8a. edición ed.). Madrid: Pearson educación, S.A.

Hernández. (17 de Octubre de 2003). www.eumed.net/Revistas/Tlatemoani.

Hernández Sampiere, R. (2006). Metodología de la investigación. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, F. y. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill

Interamericana.

Idalberto, c. (2002), gestión del talento humano. Bogotá: Mc-GRAW.

Idalberto, C. (enero de 2008).

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.

Ivancevich, M. J. (2006). Comportamiento Organizacional. México: McGraw-HILL. Jiménez, J. (s.f.). Recuperado el 30 de Julio de 2015, de <http://poderpersonalmexico.com/que-es-desarrollo-personal.html>

K. I. (Diciembre de 2008).

<http://www.javeriana.edu.co/cuadrantephi/pdfs/N.17/4.%20Kant.pdf>.

Kohlberg. (24 de Setiembre de 2013).

[https://es.wikipedia.org/wiki/Autonom%C3%ADa_\(filosof%C3%ADa_y_psicolog%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Autonom%C3%ADa_(filosof%C3%ADa_y_psicolog%C3%ADa)).

Koontz. (Enero de 2008).

http://www.promonegocios.net/administraci3n/definici3n_-_eficacia.html.

Kootz, H., & Wehrich, H. (2001). Administración (11ª. Edición. ed.). México: McGraw-Hill. Likert. (2014).

file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TL_Mino_P3rez_EdgaroMauricio.pdf.

Luthans, F. (2008). Comportamiento organizacional. México: McGraw-HILL.

Martinez, V. (Marzo de 1988).

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/martinez_c_gd/capitulo_3.pdf. Mayory Marron, G. v. (2006). Capacitación empresarial y desempeño laboral en el fonfo de empleados del Banco de la Nacion- FEBAN, LIMA,2006. LIMA.

Mejía, C. A. (2013). Indicadoresnde efectividad y Eficacia. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de Documentos Planing: www.planning.com.co

Mendez Alvarez, C. E. (2006). Clima organizacional. Colombia: Universidad del Rosario. Montero, L. &. (Septiembre de 2011). <http://es.scribd.com/doc/93175810/Tesis-Maria-Sanchez#scribd>.

Morales Guzman, G. (2010). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental. México, México.

Ojeda Galindo, R. (Octubre de 2011). Propuesta para determinar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral. México, México.

Oscoco Peralta, H. (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014. Andahuaylas.

Pardinas. (24 de Marzo de 2005). www.eumed.net/tesis.../tecnicas_instrumentos.html. Paz, C., & Gonzales, D. (23 de agosto de 2013). Productividad y competitividad. Alfa & Omega, 1. Recuperado el 18 de julio de 2015, de <http://nulan.mdp.edu.ar>

Piaget. (24 de Setiembre de 2013).

[https://es.wikipedia.org/wiki/Autonom%C3%ADa_\(filosof%C3%ADa_y_psicolog%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Autonom%C3%ADa_(filosof%C3%ADa_y_psicolog%C3%ADa)).

Robbins, D. (2008). Administración de recursos humanos (1° edición ed.). México: Limusa S.A.

Rodríguez Aranda, L. d. (2014). Diagnóstico de clima organizacional en la dirección general de recursos humanos de la secretaría de desarrollo social del gobierno federal. México, México.

Rodríguez Mansilla, D. (1999). Gestión organizacional. Chileno: P y V.

Rodríguez Mansilla, D. (1999). Gestión organizacional. Chile: P y V.

Rodríguez, C. (1999). El Nuevo Escenario. La Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas (1a. edición ed.). México.

Schneider, B. (1983). Individual differences and organizational. The research questionnaire. Socorro Fonseca, d. M. (Octubre de 2008).

<http://www.promonegocios.net/comunicación/definición-comunicación.html>.

Stoner y Freeman. (1996). Administración (2° edición ed.). México: Prentice-Hall hispanoamericana.

Toro. (2005). Clima organizacional. Perfil de empresas Colombianas. Medellín: Cincel. Valenzuela Santana, A. M. (2014). Gestión del Talento: una nueva estrategia de Comunicación organizacional. México.

Velazco, j. (2007). Organización de la Producción: Distribución de planta y mejora de los métodos y los tiempos. Madrid, España: Pirámide.

Villavicencio Carranza, M. A. (Febrero de 2015). Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral. México, México.

weihrich, K. (Noviembre de 2010). es.slideshare.net/karlos_sanz/definicion-de-eficiencia-admon-tiempo.

Weihrich, K. y. (2004). Administración: Una perspectiva global. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO 01 MATRIZ DE CONSISTENCIA

“EL PROCESO DE GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA VICTORIA, LIMA 2017”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿Cuál son las competencias de los servidores públicos en procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2017?</p> <p>Problemas Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué resultados en conocimientos presentan los servidores públicos en procesos de gestión para la calidad de la gestión pública en la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2017? ➤ ¿Qué resultados en competencias presentan los servidores públicos en desempeño organizacional para la calidad de la gestión pública en la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2017? ➤ ¿Qué resultados de actitudes presentan los servidores públicos en los procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la municipalidad distrital de la Victoria – Lima 2017? 	<p>Objetivo General</p> <p>Describir las competencias de los servidores públicos en procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de la Victoria – Lima 2017</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Determinar que conocimientos que presentan los servidores públicos en procesos de gestión para la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria – Lima 2017.</p> <p>Determinar las competencias que presentan los servidores públicos en desempeño organizacional para la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria – Lima 2017.</p> <p>Determinar las actitudes de los servidores públicos en los procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria – Lima 2017</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Las competencias de los servidores públicos presentan bajos resultados en procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria – Lima 2017.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>H.1. Los conocimientos que presentan los servidores públicos presentan bajos resultados en los procesos de gestión para la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria – Lima 2017.</p> <p>H.2 Las competencias que presentan los servidores públicos presentan bajos resultados en el desempeño organizacional para la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria – Lima 2017.</p> <p>H.3 Existe una relación entre los cambios conductuales positivos y los procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de La Victoria – Lima 2017</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>Calidad de la gestión pública</p> <p>Variable Dependiente</p> <p>Competencias de los servidores públicos</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Por su naturaleza fue una investigación cuantitativa</p> <p>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</p> <p>El diseño empleado fue el No Experimental, porque no se pretendió modificar la variable de estudio.</p> <p>POBLACIÓN</p> <p>La Población de trabajadores de la Municipalidad de La Victoria es de 800 entre nombrado y contratados a diciembre de 2017</p> <p>MUESTRA</p> <p>La muestra para este estudio de investigación fue de 30 trabajadores de la Municipalidad Distrital de La Victoria.</p> <p>INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Cuestionario.</p> <p>RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACION DE DATOS</p> <p>Se utilizó el software SPSS versión 20, el cual nos brindó cuadros y gráficos.</p>

ANEXO N°2
CUESTIONARIO

<p>UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN</p> <p>ESCUELA DE POSGRADO</p>	
<p>TESIS:</p> <p>“EL PROCESO DE GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA VICTORIA, LIMA 2017”</p>	
<p>Agradeceré a usted responder este breve y sencillo cuestionario, pues su aporte será muy importante para el logro del siguiente objetivo</p>	<p>OBJETIVO: Describir las competencias de los servidores públicos en procesos de gestión y el desempeño organizacional en la calidad de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de la Victoria – Lima 2017</p>
<p>GENERALIDADES: La información será utilizada en forma confidencial anónima y acumulativa por lo que agradeceremos a las personas entrevistadas se proporcione información veraz, a fin de que sean realmente útiles para la investigación.</p>	<p>INFORMANTE: La presente encuesta está dirigida a los servidores públicos en general de la Municipalidad Distrital de la Victoria</p>
<p>ENCUESTADOR: CALDERON PIZANGO, Milton Ricardo</p>	

VARIABLE: CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA**CALIDAD DEL SERVICIO AL USUARIO**

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia se orienta al usuario sobre los procedimientos administrativos?

- A. Siempre*
- B. A veces*
- C. Nunca*

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia se cumplen los plazos establecidos en el TUPA?

- A. Siempre*
- B. A veces*
- C. Nunca*

Pregunta 3. ¿Por qué cree que no se cumple los plazos del TUPA?

- A. No hay una política de mejora del proceso*
- B. Indiferencia y poco interés de los trabajadores por cumplir sus funciones*
- C. Por falta de interés del usuario*

Pregunta 4. ¿Existe una preocupación de parte de la institución en implementar un proceso de mejora de la calidad de atención al usuario?

- A. Siempre*
- B. A veces*
- C. Nunca*

CLIMA ORGANIZACIONAL

Pregunta 5. ¿Para Ud. existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?

- A. Siempre*

- B. A veces
- C. Nunca

Pregunta 6. ¿Para Ud. los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?

- A. Siempre
- B. A veces
- C. Nunca

Pregunta 7. ¿Ud. Entiende los mensajes que se da dentro de la organización?

- A. Siempre
- B. A veces
- C. Nunca

Pregunta 8. ¿Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la organización?

- A. Siempre
- B. A veces
- C. Nunca

Pregunta 9. ¿Para Ud. el organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización?

- A. Siempre
- B. A veces
- C. Nunca

VARIABLE: COMPETENCIAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

AUTONOMÍA PARA TOMA DE DECISIONES

Pregunta 10. ¿Ud. toma decisiones en su puesto de trabajo?

- A. Siempre
- B. A veces

C. Nunca

Pregunta 11. ¿Ud. es responsable del trabajo que realiza?

A. Siempre

B. A veces

C. Nunca

Pregunta 12. ¿Ud. conoce las exigencias del trabajo?

A. Siempre

B. A veces

C. Nunca

Pregunta 13. ¿El horario de trabajo le permite desarrollarse en su puesto?

A. Siempre

B. A veces

C. Nunca

Pregunta 14. ¿La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?

A. Siempre

B. A veces

C. Nunca

MOTIVACIÓN LABORAL

Pregunta 15. ¿Ud. está de acuerdo con asignación salarial?

A. Definitivamente si

B. Definitivamente no

C. No sabe / no opina

Pregunta 16. ¿Sus aspiraciones se ven prosperas por la política de la organización?

- A. *Definitivamente si*
- B. *Definitivamente no*
- C. *No sabe / no opina*

Pregunta 17. ¿El medio ambiente le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo?

- A. *Definitivamente si*
- B. *Definitivamente no*
- C. *No sabe / no opina*

NOTA BIOGRÁFICA

MILTON RICARDO CALDERON PIZANGO, nació en el distrito de Lima, provincia de Lima, departamento de Lima, el 02 de setiembre de 1977, cursó sus estudios de nivel primario y secundario en el Colegio “Nuestra Señora del Carmen del distrito de San Martín de Porres”. Posteriormente en el año 1996 realizó sus estudios universitarios en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la Facultad de Administración, egresando en el año 2010, obteniendo el grado de Bachiller en Ciencias Administrativas el año 2012; así como también, obtuvo el título Profesional de en Ciencias Administrativas en la misma universidad el año 2013, logrando colegiarse en el mes de Diciembre del año 2015.

En el año 2013 ingreso a la maestría en Gestión de Proyectos de Inversión Pública en la Universidad Federico Villareal. En el año 2013 al 2014, culminó sus estudios de maestría en Gestión de Proyectos de Inversión Pública en la Universidad Federico Villareal y actualmente cursa los estudios para la obtención del Grado de Maestría en Gerencia Publica en la Escuela de Posgrado UNHEVAL.

Tuvo su experiencia laboral en el sector privado en el área de proyectos en empresas privadas y públicas como supervisor de personal desde el año 2008 hasta el año 2016, actualmente trabaja en ESSALUD en el área de la Gerencia de Prestaciones Económicas y en proyectos privados en asesoría de Sistemas de Seguridad y Salud en el Trabajo.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
Huánuco – Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso – Cayhuayna
Teléfono 514760 -Pág. Web. www.posgrado.unheval.edu.pe



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el jirón Puno N° 248 Cercado de Lima, local del IDES Markayachay, siendo las **08:00h.**, del día domingo **25.FEB.2018**, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Abner FONSECA LIVIAS	Presidente
Dr. Pío TRUJILLO ATAPOMA	Secretario
Dr. Amancio ROJAS COTRINA	Vocal
Mg. Jorge GARCIA PERALTA	Accesitario

Asesor de Tesis, Dr. Ido LUGO VILLEGAS (Resolución N° 03530-2017-UNHEVAL/EPG-D)

El aspirante al Grado de Maestro en Gerencia Pública, Don, Milton Ricardo CALDERON PIZANGO.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: **"EL PROCESO DE GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DE GESTIÓN PÚBLICA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA VICTORIA, LIMA 2017"**.

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las observaciones siguientes:

.....

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de dieciseis (16)

Equivalente a Aprobado, por lo que se recomienda
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Lima, siendo las 08:50 horas del 25 de febrero de 2018.

.....
PRESIDENTE
DNI N° 22412906

.....
SECRETARIO
DNI N° 22423214

.....
VOCAL
DNI N° 04025628

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE POSGRADO**1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos del autor de la tesis)**Apellidos y Nombres: **CALDERON PIZANGO, Milton Ricardo**

DNI: 10684852

Correo electrónico: **rodo8@hotmail.com**

Teléfonos Casa:

Celular: 959170077 Oficina _____

2. IDENTIFICACION DE LA TESIS

Posgrado	
Maestría:	GERENCIA PÚBLICA
Mención:	_____

Grado Académico obtenido: **MAESTRO**

Título de la tesis:

EL PROCESO DE GESTIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA CALIDAD DE LA GESTION PÚBLICA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA VICTORIA, LIMA 2017

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción de Acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquiera tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

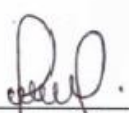
En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasara a ser de acceso público.

Fecha de firma: 23-02-2020



Firma del autor