



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA**  
**COMUNICACIÓN SOCIAL**



**“PERCEPCIÓN DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y  
RELACIONES HUMANAS EN LOS TRABAJADORES DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUACULLANI, 2020”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. RHONALD GRIMALDO YUCRA LLANOS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
SOCIAL**

**PUNO – PERÚ**

**2021**



## DEDICATORIA

A Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría toda es posible. A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad y en especial a mi señora madre, Eliana, por su permanente apoyo e incentivo para la culminación del presente proyecto. A Sandra, por su amor y apoyo incondicional, al pedacito de mi vida, Fabiano Abdiel, por darme una nueva forma de vida y especialmente motivante en estos tiempos de pandemia.

*Rhonald*



## AGRADECIMIENTOS

En primer término, agradecer a Dios por la vida y permitirme tener y disfrutar de mi familia, asimismo, a los artífices de este importante proyecto, un reconocimiento especial a mi asesor, Leoncio Alemán Cruz, por su paciencia, preocupación y recomendaciones, un especial agradecimiento a Mario García Tejada, Luigi Rodríguez Rocha y Edward Torres Pacheco, miembros del jurado y docentes de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social de la UNA Puno, por su decidido apoyo.

*Rhonald*



## ÍNDICE GENERAL

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTOS**

**ÍNDICE GENERAL**

**ÍNDICE DE TABLAS**

**ÍNDICE DE FIGURAS**

**ÍNDICE DE ACRÓNIMOS**

**RESUMEN** ..... 10

**ABSTRACT**..... 11

### **CAPÍTULO I**

#### **INTRODUCCIÓN**

**1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA** ..... 12

1.1.1. Pregunta General..... 14

1.1.2. Preguntas Específicas..... 14

**1.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**..... 15

1.2.1. Hipótesis General..... 15

1.2.2. Hipótesis Específicas ..... 15

**1.3. JUSTIFICACIÓN**..... 16

**1.4. OBJETIVOS** ..... 16

1.4.1. Objetivo General ..... 16

1.4.2. Objetivos Específicos..... 16

### **CAPÍTULO II**

#### **REVISIÓN DE LITERATURA**

**2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO** ..... 17



2.1.1. A nivel internacional .....	17
2.1.2. A nivel nacional .....	19
2.1.3. A nivel local .....	20
<b>2.2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.2.1. Relaciones humanas .....	22
2.2.2. Desarrollo de capacidades.....	27
2.2.3. Gestión pública .....	32
2.2.4. Normatividad en recursos humanos .....	36
2.2.5. Percepción.....	41
<b>2.3. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>42</b>

### CAPÍTULO III

#### MATERIALES Y MÉTODOS

<b>3.1. LUGAR DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>49</b>
<b>3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS Y OBSERVACIÓN .....</b>	<b>51</b>
<b>3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....</b>	<b>51</b>
3.4.1. Población.....	51
3.5.1. Muestra.....	51
<b>3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>	<b>52</b>
<b>3.6. TÉCNICAS TRATAMIENTOS DE RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>

### CAPÍTULO IV

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

<b>4.1 RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
4.1.1. Niveles de desarrollo de capacidades de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani .....	61
4.1.1.1. Capacidades administrativas .....	61
4.1.1.2. Capacidades legislativas .....	63
4.1.1.3. Capacidades de gestión .....	64



4.1.1.4. Desarrollo de capacidades en general .....	66
4.1.2. Percepción de las relaciones humanas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani. ....	68
4.1.2.1. Relaciones interpersonales. ....	68
4.1.2.2. Comunicación .....	70
4.1.2.3. Trabajo en equipo.....	72
4.1.2.4. Liderazgo .....	74
4.1.2.4. Relaciones humanas general .....	75
4.1.3. Contrastación de hipótesis. ....	77
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	81
<b>VI. RECOMENDACIONES</b> .....	82
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	83
<b>ANEXOS</b> .....	90

**Área:** Comunicación para el Desarrollo

**Tema:** Relaciones Humanas y Desarrollo de Capacidades

**FECHA DE SUSTENTACIÓN:** 17 de Marzo del 2021



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Distribución de muestra de la investigación .....	52
<b>Tabla 2.</b> Distribución de aplicación de cuestionarios .....	55
<b>Tabla 3.</b> Medidas descriptivas de dimensión de capacidades administrativas.....	61
<b>Tabla 4.</b> Medidas descriptivas de las dimensión de capacidades legislativas.....	63
<b>Tabla 5.</b> Medidas descriptivas de dimensión de capacidades de gestión.....	65
<b>Tabla 6.</b> Medidas descriptivas de la variable desarrollo de capacidades .....	67
<b>Tabla 7.</b> Medidas descriptivas de la dimensión de relaciones interpersonales .....	69
<b>Tabla 8.</b> Medidas descriptivas de la dimensión comunicación.....	70
<b>Tabla 9.</b> Medidas descriptivas de la dimensión trabajo en equipo .....	72
<b>Tabla 10.</b> Medidas descriptivas de la dimensión de liderazgo.....	74
<b>Tabla 11.</b> Medidas descriptivas de la variable Relaciones Humanas .....	76
<b>Tabla 12.</b> Resultados de la correlación de Spearman .....	79



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Resultados dimensión capacidades administrativas .....	62
<b>Figura 2.</b> Resultados dimensión capacidades legislativas .....	64
<b>Figura 3.</b> Resultados dimensión capacidades de gestión .....	65
<b>Figura 4.</b> Resultados dimensión variable de desarrollo de capacidades .....	67
<b>Figura 5.</b> Resultados dimensión relaciones interpersonales .....	69
<b>Figura 6.</b> Resultados dimensión comunicación .....	71
<b>Figura 7.</b> Resultados dimensión trabajo en equipo .....	73
<b>Figura 8.</b> Resultados dimensión liderazgo .....	75
<b>Figura 9.</b> Resultados variable relaciones humanas .....	76
<b>Figura 10.</b> Gráfico de Dispersión de las variables .....	80



## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MOF	Manual de Organizaciones y Funciones
PEI	Plan Estratégico Institucional
POI	Plan Operativo Institucional
RIT	Reglamento Interno de Trabajo



## RESUMEN

La presente investigación titulada: “Percepción de desarrollo de capacidades y relaciones humanas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani, 2020”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la percepción del desarrollo de capacidades y relaciones humanas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani. La investigación fue de tipo cuantitativa, y tuvo un alcance descriptivo-correlacional para medir el grado de relación de las variables bajo estudio; el diseño fue no experimental de corte transversal y el método utilizado fue el deductivo porque se partió de una teoría ya existente. La información fue recabada a través de la técnica de investigación, la encuesta, que tuvo como instrumento de investigación dos cuestionarios tipo pila, con preguntas de opción múltiple bajo escala de likert, los cuales fueron aplicados a 87 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani, quienes pertenecen a distintas categorías de servidores públicos conforme a la Ley del Empleo Público. Respecto al análisis de las variables, la variable desarrollo de capacidades se evaluó en tres dimensiones: capacidades administrativas, capacidades legislativas y capacidades de gestión; y para la variable de relaciones humanas, esta se midió a través de cuatro dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo. Los resultados de la investigación nos reflejan que la percepción respecto al desarrollo de capacidades tiene un nivel alto en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani, mientras que las relaciones humanas son positivas, específicamente de regular a buena. Finalmente, de acuerdo al procesamiento de datos de la prueba estadística Rho de Spearman, que mide la relación monotónica de las variables, se logró afirmar nuestra hipótesis de existencia de relación, con un R de 0.592, lo que indica que existe una correlación positiva moderada entre la percepción del desarrollo de capacidades y las relaciones humanas en los trabajadores de la municipalidad bajo estudio.

**Palabras Clave:** Relaciones Humanas, Desarrollo de Capacidades, Percepción, Comunicación, Trabajo en Equipo, Liderazgo.



## ABSTRACT

The present investigation entitled: "Perception of capacity development and human relations in the workers of the Local Municipality of Huacullani, 2020", had as purpose to determine the relationship that exists between the perception of the development of capacities and human relations in the workers of the Local Municipality of Huacullani. The research was quantitative, and had a descriptive-correlational scope to measure the degree of relationship of the variables under study; the design was non-experimental, cross-sectional, and the method used was deductive because it was based on an existing theory. The information was collected through the research technique: the survey, which had as a research instrument two pile-type questionnaires, with multiple-choice questions under the Likert scale, which were applied to 87 municipal workers, who belong to different categories of public servants according to the Public Employment Law. Regarding the analysis of the variables, the capacity development variable was evaluated in three dimensions: administrative capacities, legislative capacities and management capacities; and for the human relationships variable, it was measured through four dimensions: interpersonal relationships, communication, teamwork and leadership. The results of the research show us that the perception of capacity development has a high level in the workers of the Local Municipality of Huacullani, while the human relations is positive, specifically from fair to good. Finally, according to the data processing of Spearman's Rho statistical test, which measures the monotonic relationship of the variables, it was possible to affirm our hypothesis of the existence of a relationship, with an R of 0.592, which indicates that there is a moderate positive correlation between the perception of capacity development and human relations in the workers of the municipality under study.

**Key Words:** Human Relations, Capacity development, Perception, Communication, Teamwork, Leadership.



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son espacios constituidos por distintos recursos, entre ellos los recursos humanos (Chiavenato, 2016), las cuales poseen una configuración especial, ya que es una suma psicológica compleja de varios individuos. Además, el recurso humano se constituye como el capital más importante de una organización (Drucker, 1954), dado que su contribución determina la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos de la institución.

El problema de la ausencia de un tratamiento adecuado al capital humano, en lo referido específicamente a relaciones humanas; propicia un efecto negativo en el estado anímico y rendimiento laboral de los trabajadores de la gestión pública, y por ello justamente nace la importancia permanente, de desarrollar estudios sobre la situación de las relaciones humanas en las organizaciones. Es cierto que ya existen varios estudios locales sobre relaciones humanas; no obstante, es importante precisar que cada estudio es aplicado a una organización en concreto; y esto es adecuado porque cada organización tiene una capacidad distinta de influir sobre el comportamiento individual de sus miembros de manera única, al respecto Ovejero (2007) argumenta que cada organización con su estructura, influye e incide de manera diferente en el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, es importante desarrollar estudios para diagnosticar y describir el estado de las relaciones humanas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani.



Por otro lado, en cuanto al estudio de las relaciones humanas, encontramos que esta variable está relacionada y afectada por múltiples factores (Dubrin, 2008). En una revisión de literatura sobre el tema, se halló que los factores más importantes que influyen en las relaciones humanas y deben ser evaluadas son: las relaciones interpersonales, la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo, factores que por el momento se evidencia en todos los estudios revisados, no han sido bien desarrollados en la gestión pública. Este último hecho también es de preocupación, dado que si consideramos al recurso humano como capital más importante, debería invertirse en su mejora continua; porque un capital con un desarrollo de capacidades altas contribuye al logro de objetivos institucionales y es un pilar de soporte sostenible a la organización (Saavedra, Fernández, & López, 2010).

Un tipo de organización pública muy importante son los gobiernos locales, dado que son el nivel más directo de intervención del estado hacia la ciudadanía, así los municipios ejercen un tipo de autoridad y gestión local, buscando el desarrollo de su jurisdicción y el ordenamiento territorial respectivo; de esta manera los municipios no solo son unidades reguladoras de las actividades de los ciudadanos, también tienen la misión de desarrollar actividades para facilitar el desarrollo local, ofreciendo por ejemplo servicios públicos: como limpieza, desarrollo ejecutivo a través de programas de apoyo escolar, o actividades para apoyo a la salud integral, como farmacias municipales, etc. Por todo ello, la importancia de estar en constante evaluación del desempeño de cada Municipalidad, para ver si realmente sus trabajos brindan un valor público adecuado. (Moore, 2002)

Si evaluamos el desempeño de la Municipalidad de Huacullani bajo una mirada de gestión por resultados, encontramos que el servicio y trabajo de todo su personal, no ha



logrado niveles de eficiencia adecuada. Esta última afirmación se puede verificar cuando revisamos los informes de la consulta amigable del Ministerio de Economía y Finanzas, donde hemos encontrado y calculado que durante los últimos cinco años, el nivel de eficacia de gasto ha sido en promedio de 77.04%, por lo cual se infiere que la Municipalidad de Huacullani ha incumplido con muchas metas que están ligadas a la buena gestión del presupuesto; y es por esta falencia tan relevante, que mediante esta investigación tratamos de verificar en primer lugar los niveles del desarrollo de capacidades con los que cuentan los trabajadores, es decir, si estos niveles son los adecuados para responder a las funciones que amerita sus puestos laborales.

Finalmente, al mismo tiempo de evaluar las capacidades, es relevante caracterizar la situación de las relaciones humanas para considerar si este factor estaría o no afectando en el normal desenvolvimiento laboral de los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Huacullani. Es importante precisar que el clima institucional es un aspecto clave en el desempeño de los trabajadores, así un servidor tuviera un buen nivel en el desarrollo de sus capacidades; pero su clima institucional laboral no es óptimo, su rendimiento será defectuoso por verse afectado por aspectos negativos que vienen de su propio entorno de trabajo.

### **1.1.1. Pregunta General**

¿Qué relación existe entre la percepción del desarrollo de capacidades y relaciones humanas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani?

### **1.1.2. Preguntas Específicas**

- ¿Cuáles son los niveles de desarrollo de capacidades de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani?



- ¿Cuál es la caracterización de la percepción de las relaciones humanas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani?

## 1.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de enfoque cuantitativo, así como lo plantean Hernández Sampieri et al. (2014): Este tipo de estudios incluyen una hipótesis que guía de manera previa los resultados a los cuales debe arribar la investigación.

### 1.2.1. Hipótesis General

Existe una relación significativa positiva entre la percepción del desarrollo de capacidades y relaciones humanas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani.

### 1.2.2. Hipótesis Específicas

- Las capacidades de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani muestran niveles medios de desarrollo; a causa de deficiencias en las capacidades administrativas, legislativas y de gestión.
- Las relaciones humanas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani son regulares; porque existe un nivel regular de la comunicación, mala articulación de trabajo en equipo y un liderazgo regular.
- ***Hipótesis estadística***
- Hipótesis Nula ( $H_0$ ): No existe relación significativa entre el desarrollo de capacidades y las relaciones humanas.
- Hipótesis Alterna ( $H_a$ ): Existe relación significativa entre el desarrollo de capacidades y las relaciones humanas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani.



### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Desde una perspectiva práctica, la investigación es útil para mejorar la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Huacullani, todos los resultados ofrecidos son insumos claves para la etapa de planificación estratégica en materia de recursos humanos, dado que brindaremos información detallada y confiable sobre la situación actual de las relaciones humanas y del desempeño de los trabajadores.

Desde una perspectiva teórica, se pretende a través del método científico analizar una situación real de la gestión pública, para poder sumar conocimientos en cómo se desarrolla el desempeño y las relaciones humanas en una Municipalidad distrital de zona fronteriza y rural de Puno.

En cuanto a la cuestión metodológica, este estudio cumple con un tratamiento de datos basados en los métodos estadísticos científicos que sostienen toda la confiabilidad y significancia de los resultados de la investigación.

### **1.4. OBJETIVOS**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre la percepción del desarrollo de capacidades y relaciones humanas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani, 2020.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los niveles de desarrollo de capacidades de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani.
- Caracterizar la percepción de las relaciones humanas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

En este punto el estudio ha considerado las conclusiones de investigaciones, que por lo menos analiza una de las categorías que involucra este trabajo; las mismas que están organizadas a nivel internacional, nacional y local.

##### 2.1.1. A nivel internacional

**Rivera et al. (2018)**, desarrollan un estudio titulado: “Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE”, este estudio es un análisis llevado a cabo en las ESE, que son la agrupación de los hospitales en Colombia, dicho análisis del clima organizacional lo realiza a partir de la evaluación de las dimensiones de: apoyo, autonomía, cohesión, confianza, equidad, innovación, presión y reconocimiento; donde luego del procesamiento de datos concluye que el clima organizacional en el ambiente laboral de la E.S.E. en general es adecuado (positivo), donde la dimensión de Apoyo es la que presenta mayor desarrollo, seguida de las dimensiones Autonomía y Cohesión.

**Pedraza (2018)**, publica una investigación denominada: “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano”. Esta investigación la desarrolla con una muestra representativa de trabajadores de tres instituciones grandes de la ciudad de Victoria – México, llegando a la conclusión que las dimensiones del clima organizacional se relacionan positiva y significativamente con la satisfacción general.



**Pulido-Garzón et al. (2019)**, presentan un artículo titulado: “Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones”, para ello desarrollan un modelo de evaluación de las relaciones humanas en base a evaluaciones de relacionamiento interno y externo, y la estrategia de análisis FODA, para luego generar una hoja de ruta. Luego de la aplicación de su modelo, los autores concluyen que el impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones es cada vez más representativo, toda vez que éstas afectan su crecimiento, aspectos como el conocimiento, el establecimiento de canales de comunicación, la potencialización de las competencias del recurso humano, el liderazgo, el pensamiento positivo, el trabajo en equipo, entre otros, juegan un papel fundamental en el crecimiento de los negocios.

**Arano, Escudero, & Delfín (2016)**, publican un artículo titulado: “El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación”; este es un estudio teórico sobre el origen del clima organizacional relacionado a las relaciones humanas, donde identifican que el desarrollo de las organizaciones ha evolucionado de un enfoque exterior, hacia uno interior. Dicho desarrollo se ha logrado en base al transcurso de las siguientes escuelas teóricas de la administración como son: La Científica, la Clásica, la de Relaciones Humanas, la Estructuralista y la Conductista; dicho estudio nos sirve para ubicar nuestra investigación sobre los aspectos evolutivos de la Teoría de las Relaciones Humanas en el trabajo.

**Completa (2016)**, desarrolla un estudio denominado: “Capacidad estatal, brechas de capacidad y fortalecimiento institucional. Análisis Político”; donde elabora un estudio general sobre las capacidades institucionales. El autor sustenta la existencia de brechas en las capacidades estatales, y luego de una discusión teórica, define a las capacidades como aptitud que se desprende del accionar conjunto de sus dotaciones humanas, es



decir el desempeño de una institución se centra en la capacidad de sus recursos humanos, por lo cual desde este enfoque es importante poner en relieve el tratamiento adecuado en la gestión de este tipo de recursos.

### **2.1.2. A nivel nacional**

**Albán (2017)**, presenta su tesis de maestría titulada: “Incidencia del plan de desarrollo de capacidades en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos”; en dicha investigación desarrolla un estudio experimental con la ejecución de un plan de desarrollo de capacidades en la Municipalidad de Chota, y luego del periodo de aplicación respectivo; demuestra a través de una evaluación estadística la existencia de la incidencia del plan de desarrollo de capacidades, en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chota.

**Córdova (2018)**, desarrolla una investigación de grado titulada: “Las Relaciones Humanas en la E. P. de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Huacho – 2018”. Este estudio es de tipo descriptivo basado en un análisis cuantitativo de las dimensiones de relaciones humanas primarias y secundarias; obteniendo como resultado que en dicha instancia educativa las relaciones humanas son negativas, y como explicación se atribuye a la poca atención de los agentes por lograr construir un clima organizacional adecuado.

**Ríos (2017)**, publico su tesis titulada: “El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza”, en el año 2015”. Este estudio lo desarrolla bajo un enfoque cuantitativo de alcance correlacional. Y luego de la obtención y procesamiento de datos, el autor identificó que existe una influencia



significativa entre el trabajo en equipo sobre el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza en Tacna.

**Arias & Jiménez (2013)**, en su artículo titulado: “Relaciones humanas en MIPES de Arequipa”, desarrollan un estudio descriptivo para determinar el tipo de relaciones humanas que existe en las MYPES de Arequipa, basado en cuatro categorías: inseguras, colaborativas, egoístas y hostiles.; dicho estudio lo desarrollan en el Distrito de Paucarpata en 18 MYPES, aplicando en estas empresas cuestionario a un total de 159 trabajadores; obteniendo como resultado que el tipo de relaciones humanas en las Mypes son de tipo hostil, lo cual podría influir negativamente en el bienestar y desempeño laboral.

### **2.1.3. A nivel local**

**Gómez (2020)**, presenta su tesis denominada: “Relaciones humanas y clima institucional en los docentes de las Instituciones Educativas de nivel primaria”. Para ello desarrolla un estudio global sobre la relación existente entre las relaciones humanas y el clima institucional, en las Instituciones educativas primarias de la ciudad de Azángaro; en dicho estudio la investigadora a través de la evaluación de cuatro dimensiones de las relaciones humanas como son: la libertad, la comunicación, persistencia y el respeto; logró probar su hipótesis de la existencia de la relación entre las variables de estudio con un R de 0.856, significativo a 0.01.

**Condori (2017)**, desarrolló una investigación titulada: “Relación entre clima institucional y las relaciones interpersonales en los estudiantes de la IES “José Carlos Mariátegui”- Aplicación Una –Puno 2017”. Este es un estudio de tipo cuantitativo, no experimental, de alcance descriptivo. En dicha investigación el autor demostró la relación existente entre las variables de Clima Institucional y Relaciones Interpersonales



en los estudiantes de la IES Aplicación – Puno, con un valor R de 0.871 que demuestra una correlación positiva fuerte; pero basado solo en una muestra de 35 estudiantes de los 278 que existen en tal IES.

**Charca (2017)**, en su tesis: “Las relaciones humanas interpersonales de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria Puno 2017”, realizó un estudio sobre las relaciones humanas interpersonales en la Dirección Regional Agraria de Puno, en base a una encuesta a 80 trabajadores, midiendo aspectos como la: Comunicación interpersonal, La comunicación organizacional y el clima laboral; encontrando que las relaciones son negativas, esto se debe a causas asociadas principalmente a problemas de comunicación interpersonal y organizacional.

**Vidangos (2017)**, presentó en la Universidad Nacional del Altiplano su tesis denominada: “Análisis de las relaciones interpersonales y clima laboral de Begsa Empresa Individual de Responsabilidad Limitada – Puno periodo 2016”, esta tesis la desarrollo con un alcance netamente cuantitativo; y luego de la aplicación de sus instrumentos que fueron cuestionarios, el autor resuelve que las relaciones interpersonales y el clima laboral son categóricamente importantes en la gestión laboral de la empresa BEGSA E.I.R.L.

**Arizaca (2016)**, desarrolla un investigación denominada: “Relaciones humanas y desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Educación Puno – 2016”, bajo un enfoque cuantitativo y la técnica de la encuesta, el investigador luego de la aplicación de su cuestionario y la sistematización de datos; demuestra la existencia de una relación perfecta y significativa entre las relaciones humanas y el desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Educación de Puno.



**Mamani (2012)**, desarrolló un estudio denominado: “Relaciones humanas del personal de Pachamama Radio de la ciudad de Puno”, este estudio es de alcance descriptivo basado en las técnicas de investigación de observación y la encuesta. El autor desarrolla el estudio de forma analítica basándose en las dimensiones de comunicación y motivación personal. Los resultados a los que se llegan en este estudio sobre las relaciones humanas en la Pachamama Radio son de tipo recíproca, con una buena comunicación y que existe una motivación adecuada de tipo intrínseca.

**Flores, Garcia, Calsina, & Yapuchura (2016)**, publican un artículo de investigación denominado: “Las Habilidades Sociales y la Comunicación Interpersonal de los Estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno”; donde a través de métodos cuantitativos basado en una encuesta y una base teórica bien estructurada; los autores determinaron la existencia de correlación entre las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano.

## 2.2. MARCO TEÓRICO

### 2.2.1. Relaciones Humanas

#### *Orígenes*

Las relaciones humanas nacen por la causa de la deshumanización laboral del hombre, que se producía a finales del siglo XIX donde proliferaba la era industrial, en ese entonces el trabajo era visto solo como una fuente o recurso de producción, donde el trabajador era un vendedor de su fuerza de trabajo; por lo cual, en dicho modelo el fin no era el bienestar del hombre; era el valor que producía su trabajo, y haciendo esto más deshumanizante se sumaba el respaldo y aporte teórico de la nueva administración científica nacida en aquellos días. (Oña et al., 2018)



Para poder entender esta deshumanización, es importante dar una mirada breve a como se llegó a tal punto. Adam Smith fue uno de los primeros que concibió a la división del trabajo, como el mecanismo más potente para lograr la eficiencia, puesto que gracias a esta división se podía lograr tres aspectos: La aceleración de la producción y la ganancia de tiempo; el incremento de habilidades; y el mejoramiento de la capacidad de innovar, todo esto ayudaría a que los trabajadores logren llegar a ser muy hábiles en la especialización de su labor dentro de la organización; esta idea fue llevada al extremo por Taylor quien planteó el método de racionalización científica del trabajo, con su mecanización, dividiendo las tareas de forma sistemática con el fin de aumentar la eficiencia y productividad (Molina, 2020); ese planteamiento permite el nacimiento de la famosa denominación del hombre trabajador como “El Hombre Máquina”. La primera puesta en práctica real de dichas teorías se dio en la Ford Motor Company, donde se dio la “Producción en Serie” de automóviles, para ello se buscaba que el trabajo debía ser lo más simple y lo más especializado, porque cuanto más se desmenuzaba en especialidades un trabajo, tanto menor resultaba los costos de personal (Romano, 2019); y finalmente a ello se sumaba las ideas de Fayol (1916), que dictaba los principios de la administración para garantizar la máxima productividad laboral (Oña et al., 2018). No obstante a esta búsqueda de productividad, existieron en aquellos años ejemplos de algunos otros sistemas de producción no tan inhumanos que dieron buenos resultados como es el caso del Método de Producción de Toyota, donde se sostenía que: “La finalidad de la industria no es un mundo estandarizado y automático en el que las personas no necesiten el cerebro... El verdadero fin de la industria es el de liberar el cuerpo y la mente del tedio de la existencia ofreciendo al mundo productos bien hechos y a bajo coste”, por ello en este Sistema de Producción, no se buscaba



desesperadamente la racionalización extrema del trabajo, sino la eficiencia basado en la reducción de costes alternativos. (Ohno, 1991)

### ***Experimento de Hawthorne***

Con los precedentes del trato inhumano a los trabajadores, aparece la contraposición y planteamiento nuevo de las Teorías de las Relaciones Humanas, basadas en las ciencias sociales y psicológicas aplicadas a la organización. Mayo (1972) fue uno de los exponentes más resaltantes de dichas teorías, Elton identificó cómo los médicos en las compañías, simplemente se dedicaban a tratar los problemas fisiológicos de los trabajadores, pero no se interesaban por conocer las vidas de éstos y sus problemas afectivos que pudieran tener; estos problemas como el cansancio, la ansiedad, los nervios y la neurosis no permitían a los trabajadores lograr buenos niveles de desempeño. Así es como Mayo (1972) logró componer la “Teoría de las Relaciones Humanas” que abordaba asuntos como la fatiga, las condiciones físicas del trabajo, la selección y el entrenamiento de los trabajadores. (Chiavenato, 2016)

El punto fuerte de los planteamientos de Mayo (1972), fue el Experimento de Hawthorne. La investigación comenzó estudiando el factor de la iluminación y sus efectos sobre el comportamiento en el trabajo, pero durante las observaciones encontraron que existen otros muchos elementos que afectan al trabajo. La coordinación de esfuerzos, la cooperación dentro del grupo de trabajo como sistema social, el tipo de supervisión o liderazgo y las relaciones informales influyen en el desempeño de los empleados en su lugar de trabajo. (Trujillo, 2011)

Luego del experimento, y con la suma de otros estudios de las Relaciones Humanas en la organización, se logró que las organizaciones pongan énfasis en las personas que trabajan; es decir, se dejó en segundo plano el interés puesto en las máquinas y los



métodos de trabajo, y se pasó a priorizar más en el bienestar de las personas y los grupos sociales que trabajan dentro de la organización. (Chiavenato, 2016)

### *Caracterizaciones de las Relaciones Humanas*

En primer lugar el concepto de “humanidad” se compone de dos características que son: la razón y la capacidad moral, al mismo tiempo el ser humano es un ser social que no puede vivir aislado, porque dentro de sus necesidades está la de relacionarse con el mundo externo; por lo tanto la finalidad de las relaciones humanas es propiciar la buena convivencia bajo un esquema de orden moral compartido. (Grupo ICE, 2015)

De esta forma se entiende por relaciones humanas a: “Las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos... cada individuo tiene una personalidad diferente y busca relacionarse con las personas con las que mantiene interrelación de manera voluntaria o por situaciones necesarias” (Chiavenato, 2016); por otro lado, Cordova (2018), define a las relaciones humanas como el conjunto de interacciones que se dan entre los individuos de una comunidad, ya sea ciudad grande o pequeña, pueblo y organización, y que permite a las personas relacionarse de una manera cordial y amistosa, basado en reglas aceptadas por todo el grupo. Es importante precisar que varios autores usan el termino: “relaciones interpersonales”, para referirse al mismo concepto; dado que este último término tiene más acercamiento al ámbito de la persona y del encuentro entre las personas, es decir, donde las dos se perciben como tales y se relacionan en consecuencia. (Charca, 2017)

El Grupo ICE (2015), identifica varios de los factores que intervienen en las relaciones humanas, a saber estos son: el respeto, la comprensión, la cooperación, la cortesía y la comunicación.



Respecto a los tipos de relaciones humanas, Cordova (2018), identifica que se clasifican en dos dimensiones: Las relaciones primarias que son de carácter íntimo y las relaciones secundarias que son algo superficiales.

### ***Elementos relacionados de las relaciones humanas***

#### ***La Comunicación***

La comunicación se define como el intercambio de información entre las personas (Chiavenato, 2016); de acuerdo a Cordova (2018), la comunicación es un facilitador para las relaciones humanas, y en efecto; las relaciones humanas comenzaron a existir desde que el hombre tuvo la necesidad de comunicarse y expresarse para poder satisfacer sus necesidades básicas.

La importancia de la comunicación, es ser el proceso básico por el cual todo el personal de una organización, bajo un sistema de información interno, pueda desarrollar su trabajo de manera coordinada; de esta manera que se busca que este proceso comunicativo sea lo más claro y eficiente (Dubrin, 2018); a este tipo de comunicación que se da dentro de la organización, se le conoce como “comunicación organizacional”, que se da en dos dimensiones: La comunicación formal y la comunicación informal. (Charca, 2017)

#### ***El Liderazgo***

Es la capacidad de dirigir personas hacia un objetivo. El liderazgo es necesario en todas las organizaciones por que se requiere que alguien conduzca con motivación a las personas (Chiavenato, 2016); el mismo autor agrega que en lo referido a liderazgo organizacional, se identifica tres teorías de liderazgo: teorías de rasgos de personalidad, teorías sobre los estilos de liderazgo y teorías situacionales de liderazgo. Por su parte Dubrin (2008), identifica las



características del liderazgo como la confianza en su mismo, la asertividad, confiabilidad y moralidad, estabilidad emocional, sentido del humor, conocimiento de sí mismo y objetividad consigo mismo, habilidades cognitivas y claridad, inteligencia emocional, pasión y entusiasmo.

### ***Trabajo en Equipo***

Según Díaz (1999), el trabajo en equipo es un conjunto de personas que actúan con un determinado método y tienen un objetivo en común (Citado en Condori, 2017, p. 28); al respecto se define como “Equipo” a un pequeño número de personas cuyas habilidades se complementan entre sí, y que están entregadas a un mismo propósito o una serie de metas de rendimiento de las cuales se hacen mutuamente responsables. (Dubrin, 2018)

La importancia del trabajo en equipo, según Trujillo (2011), es que produce la sensación de pertenencia, que es una fuerza motriz más potente incluso que el interés económico personal y cualquier influencia material, por lo cual los individuos pueden rendir mejor; y al mismo tiempo, los equipos, que son multidisciplinarios, pueden lograr mejores resultados basados en múltiples habilidades, juicios y experiencias. (Mamani, 2012)

### **2.2.2. Desarrollo de capacidades**

Las capacidades son el conjunto de destrezas que permiten establecer una ventaja competitiva en la empresa, ya que constituyen un recurso estratégico intangible que hace de la organización más productiva activa (Saavedra et al., 2010); al respecto si al término “capacidades” le sumamos el de “desarrollo”, ello abarca un espectro más amplio, y es tomado incluso como un paradigma de desarrollo, que necesariamente debe



generar un cambio positivo. En tal sentido la definición general de “Desarrollo de Capacidades” se refiere: “A las transformaciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2009).

Agrega el (PNUD, 2009), que el desarrollo de capacidades se dan en tres niveles: el nivel del entorno, nivel organizacional y el nivel individual. Es justamente en el nivel individual en el que se centra la presente investigación, en analizar las aptitudes, experiencias y conocimientos de cada persona que labora en la organización. Algunas de estas capacidades son adquiridas de manera formal, a través de la educación y la capacitación formal; y otras capacidades son adquiridas de forma informal, es decir provienen de las experiencias, acciones y observaciones de las personas.

Las capacidades en el enfoque de la Gestión Pública por Resultados, están íntimamente relacionadas con la de buen desempeño o logro de resultados; es decir los resultados son la expresión medible de cuan desarrollado están las capacidades de los servidores o colaboradores (Completa, 2016)

Por tanto, una definición que puede sintetizar todo lo dicho, se enfoca en que el desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas desarrollan sus competencias y capacidades profesionales (Albán, 2017); dichas capacidades, cuando están ligadas a las gestión pública, sostiene el mismo autor, que se puede dar en tres dimensiones:

- Capacidades administrativas
- Capacidades legislativas
- Capacidades de gestión

#### ***Capacidades administrativas***



Según Albán (2017), esta es la capacidad más importante que puede poseer un servidor público. Esta capacidad consiste en que el servidor debe conocer el sistema administrativo estatal y sobre todo el sistema específico donde desarrolla su trabajo; es decir entender las interrelaciones administrativas entre los distintos órganos conformantes de la institución, manejar los mecanismos de comunicación interna y externa, así como adecuar su trabajo según las funciones inherentes a su propio cargo.

### *Capacidades legislativas*

Fernandez-Baca (2020) establece que los servidores públicos deben poseer capacitación y entrenamiento respecto a la normatividad pública vigente, puesto que el funcionamiento de los sistemas administrativos del estado se basan fuertemente en las distintas normatividades para cada órgano estatal; en este sentido las capacidades legislativas permiten a los trabajadores desenvolverse bajo el marco legal pertinente, buscando la eficiencia de su propio esfuerzo, y evitando transgredir prohibiciones y actos tipificados como no idóneos para la gestión pública.

### *Capacidades de gestión*

La capacidad de gestión es aquella que se refiere a como los servidores pueden vincularse con su exterior, es decir tienen un desempeño adecuado para lograr dar o recibir un conjunto de recursos que sirvan como apoyo para lo logro de los objetivos de la institución. Por ejemplo poder gestionar una donación de un organismo privado.



### *Características*

Los recursos humanos como recurso estratégico de la organización, confiere a los individuos la valoración de un conjunto de elementos inherentes como la ética, las capacidades, las destrezas, las habilidades, la experiencia, los conocimientos y la capacidad para tomar decisiones, por ello es importante discriminar mejor lo que significa capacidades. Pieper (1990) sostiene que el desarrollo de recursos humanos se caracteriza porque:

- Va más allá de lo que tradicionalmente se ha entendido como administración de personal.
- Pone el acento en la formación y desarrollo de los individuos.
- Comprende una especial filosofía que califica al recurso humano como su mejor activo, considerándolo capaz y deseoso de crecer y desarrollarse.
- Pretende un aumento de categoría de la función de personal hasta su integración en la estrategia de la empresa. (Citado por Saavedra et al., 2010, p. 25)

Es importante aclarar que el “desarrollo de capacidades” se refiere, por lo general, al proceso de crear y construir capacidades, además de su (posterior) utilización, gestión y mantenimiento. A cambio el “fortalecimiento de capacidades” es un proceso inmerso, porque parte del hecho que la capacidad ya existe o ha sido construida en el individuo; y requiere solamente ser fortalecido o mejorado. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2008)

### *Proceso*

El proceso de desarrollo de capacidades según PNUD (2009), distingue 5 pasos:

Paso 1. Involucrar a los actores

Paso 2. Realizar un diagnóstico de capacidades



Paso 3. Formular una respuesta para el desarrollo de capacidades

Paso 4. Implementar una respuesta para el desarrollo de capacidades

Paso 5. Evaluar el desarrollo de capacidades

Otro enfoque de proceso, es lo que propuesto por Servir (2016), donde identifica al desarrollo de capacidades como un ciclo compuesto de 3 etapas: planificación, ejecución y evaluación.

### ***La Capacitación***

La finalidad de la capacitación es que nuestros colaboradores incrementen conocimientos para lograr una mejor productividad en el cumplimiento de las metas institucionales, de manera que la capacitación es un instrumento de la gestión por resultados que ayuda a que los colaboradores puedan brindar un mejor servicio a los ciudadanos. (Fernandez-Baca, 2020)

La gestión de la capacitación en las entidades públicas genera una cadena de valor cuyo objetivo es mejorar la calidad de atención de los servidores para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Por lo cual la capacitación es eficiente cuando mejora el desempeño de los servidores civiles. Los servidores con desempeños óptimos contribuyen al logro de los objetivos institucionales, y estos objetivos tienen como resultado la mejora del servicio que se brinda al ciudadano. (Servir, 2020)

Por su parte Servir (2020), respecto a los tipos de capacitación identifica:

- La formación laboral: Su finalidad es cerrar brechas de conocimientos o competencias en el corto plazo.
- Formación Profesional: Su finalidad es desarrollar conocimientos o competencias en el mediano plazo, su seguimiento genera la obtención de algún



grado académico.

### ***Formas o acciones para desarrollo de capacidades***

Desde que Mayo demostró que una gestión basada en el enfoque humano incide positivamente en la productividad de la empresa, han existido una serie de programas de fortalecimiento en materia de recursos humanos, estas prácticas de recursos humanos son conocidas como las Prácticas de Alto Rendimiento (PAR) y éstas han logrado la mejora de las capacidades del trabajador aumentando su motivación, produciéndose así un efecto multiplicador del valor creado en la organización.

Por otro lado, las acciones mediante las cuales se impulsa el desarrollo de capacidades de “formación laboral” incluyen los talleres, los cursos, los diplomados o programas de especialización, las capacitaciones interinstitucionales, las pasantías y las conferencias; y para el desarrollo de capacidades de “formación profesional”, se tiene las maestrías y doctorados. (Servir, 2020)

### **2.2.3. Gestión pública**

Según IDEA Internacional (2009), la gestión pública: “Está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones”; por lo tanto el desempeño del Estado depende de la calidad y eficiencia de la gestión pública. Sin políticas públicas responsables y sostenidas, o una gestión pública moderna, la estabilidad macroeconómica y el desarrollo social terminan afectadas, haciendo poco útiles los restantes esfuerzos para el desarrollo de la competitividad, el bienestar colectivo y la reducción de la pobreza.

El ciclo de la gestión pública según IDEA Internacional (2009) comprende:



- Planeamiento, adoptando políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que orienten la acción de la actividad pública en beneficio del desarrollo integral y sostenible.
- Normativa y reguladora, mediante la cual se establecen las normas que regulan, las relaciones institucionales, ciudadanas, los servicios públicos, así como la instrumentalización de las políticas públicas.
- Directiva y ejecutora, que permite dirección y ejecución de las acciones gubernamentales contenidas en la misión institucional, organizando y coordinando las capacidades humanas y el uso de los recursos financieros,
- bienes y activos necesarios para la gestión pública, con arreglo a los sistemas administrativos.
- Supervisión, evaluación y control, que implica el monitoreo y evaluación de la gestión pública, verificando el cumplimiento de los indicadores previstos, la calidad de los servicios y observancia de las normas.

### ***Gestión pública por resultados (GpR)***

La gestión pública a lo largo de su desarrollo ha tomado como último paradigma a la gestión por resultados, este enfoque se basó en asimilar la forma de trabajo de la gestión privada, y aplicar los procesos y los métodos empresariales a la administración pública, para así hacerla más eficiente. (Olivieri, 2015)

La Gestión Pública por Resultados (GpR) es un proceso estratégico, político y técnico, que parte del principio del “Estado contractual” en el marco de la Nueva Gestión, es decir la relación y vínculo formal que se da entre un principal (sociedad) y un agente (gobierno) en el cual ambas partes acuerdan efectos o resultados concretos a alcanzar con acción del agente y que influyen sobre el principal, creando



valor público. De esta forma la GpR implica una administración de las organizaciones públicas focalizadas en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en un plan de gobierno y un plan de desarrollo (IDEA Internacional, 2009), de esta forma en la GpR, se pone el acento en las acciones estratégicas a desarrollar para lograr resultados previamente comprometidos, en función de los cuales se determinan los recursos y productos necesarios. (Makon, 2018)

### ***Las capacidades en la gestión pública***

Visto que en la GpR lo importante es conseguir objetivos, se hace muy relevante contar con personal altamente capacitado para lograr justamente los objetivos; al respecto (Beteta, 2014) establece que en la GpR los instrumentos más sustanciales son: la información, los incentivos y las capacidades; el mismo autor sostiene que la tarea del estado, en cuanto a la modernización y mejora de su aparato estatal, es principalmente potenciar las “capacidades de los gestores públicos”.

### **Caracterización de los funcionarios públicos en la gestión pública**

Un funcionario público es aquella persona que, en algún régimen de trabajo, presta sus servicios de forma permanente a la Administración Pública. Así, el funcionario público obtiene su retribución del Estado y se vincula mediante una relación estatutaria.

De acuerdo a la Ley de la Carrera Administrativa, los tipos de funcionarios o servidores públicos se agrupan en tres tipos:

- El Grupo Profesional: está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria.
- El Grupo Técnico: está constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.



- El Grupo Auxiliar: está constituido por servidores que tienen instrucción secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo.

Por su parte SERVIR clasifica a los funcionarios en 4 grupos conforme a la Ley Del Servicio Civil (2013):

- a) Funcionario público. Es un representante político o cargo público representativo, que ejerce funciones de gobierno en la organización del Estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad, así como aprueba políticas y normas.
- b) Directivo público. Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial.
- c) Servidor civil de carrera. Es el servidor civil que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.
- d) Servidor de actividades complementarias. Es el servidor civil que realiza funciones indirectamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.

Finalmente tenemos a la Ley Marco del Empleo Público (Ley 28175) que establece cuatro tipos de servidores públicos:

- a) Directivo superior.- El que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano programa o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno.



- b) Ejecutivo.- El que desarrolla funciones administrativas, entiéndase por ellas al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutorias, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas. Conforman un grupo ocupacional.
- c) Especialista.- El que desempeña labores de ejecución de servicios públicos. No ejerce función administrativa. Conforman un grupo ocupacional.
- d) De apoyo.- El que desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento. Conforman un grupo ocupacional.

#### **2.2.4. Normatividad en recursos humanos**

En lo referido a la gestión de recursos humanos en la gestión pública existen diversas normas que regulan la prestación de servicios en la gestión pública, siendo las más importantes las siguientes:

##### ***Ley Orgánica de Municipalidades (LEY N° 27972)***

La ley de municipalidades establece que la estructura orgánica municipal básica de una Municipalidad comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; los demás órganos de línea, apoyo y asesoría se establecen conforme lo determina cada gobierno local conforme a su autonomía. De manera que el personal trabaja asignado a cualquiera de estas áreas mencionadas.

Por otro lado, respecto al régimen laboral los funcionarios y empleados de las municipalidades se sujetan al régimen laboral general aplicable a la administración pública, estos regímenes pueden ser normados bajo el D. Leg 276, D. Leg 728, CAS,



SERVIR, servicios no personales. Así mismo en la ley se consigna que los obreros que prestan sus servicios a las municipalidades son servidores públicos sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

***Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público  
(Decreto Legislativo N° 276)***

La ley establece tres grupos ocupacionales de la Carrera Administrativa: profesionales, técnicos y auxiliares; cada grupo ocupacional consta de distintos niveles, en base al cual se fijan las remuneraciones que son más elevadas según se va ascendiendo nivel por nivel; cabe constar que los ascensos de un nivel al inmediato superior se producen por concurso de mérito.

La ley establece obligaciones que deben cumplir los servidores públicos, y estas son:

- a) Cumplir personal y diligentemente los deberes que impone el servicio público;
- b) Salvaguardar los intereses del Estado y emplear austeramente los recursos públicos;
- c) Concurrir puntualmente y observar los horarios establecidos;
- d) Conocer exhaustivamente las labores del cargo y capacitarse;
- e) Observar buen trato y lealtad hacia el público en general, hacia los superiores y compañeros de trabajo;
- f) Guardar absoluta reserva en los asuntos que revistan tal carácter, aun después de haber cesado en el cargo;



g) Informar a la superioridad de los actos delictivos o de inmoralidad cometidos en el ejercicio de la función pública; y h) Las demás que le señalen las leyes o el reglamento.

Asimismo, en el artículo 23 establecen prohibiciones; de esta forma todo trabajador debe ejercer su labor sin trasgredir las prohibiciones, ni faltar a sus obligaciones; caso contrario pueden ser sometidos a medidas disciplinarias de carácter administrativo, y si amerita, cuando las faltas sean graves, los servidores pueden ser procesados civil y penalmente por los órganos judiciales competentes.

***Reglamento de la Ley de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público (D.S. N° 005-90-PCM)***

El reglamento entre varias cosas establece que la capacitación es un ejercicio que debe ser promovido, implementado y evaluado por las entidades públicas; por ello las calificaciones del personal para designaciones y promociones de nivel se basan en aspectos relacionados a medir el grado de perfeccionamiento de capacidades, a saber estos aspectos son:

- a) Los estudios de formación General;
- b) La capacitación específica; y
- c) La experiencia adquirida.

Frente a este aspecto de potencialidad de capacidades, el reglamento establece que las entidades públicas están obligadas a brindar capacitación inicial a los recién ingresados a la Administración Pública, este proceso de inducción constituye requisito básico para el inicio de la función pública.



Finalmente el dispositivo establece que los programas de incentivos atenderán al reconocimiento de la formación académica profesional de los servidores públicos.

***Ley Marco Del Empleo Público (LEY N° 28175)***

Esta ley norma las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral, para brindar servicios de calidad a los usuarios, sobre la base de las políticas de gestión por resultados, su aplicación es para todos los niveles del estado.

Entre las disposiciones más importantes encontramos, sobre los deberes que todo empleado público debe cumplir:

- a) Cumplir su función buscando el desarrollo del país y la continuidad de las políticas de Estado.
- b) Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes y obligaciones del servicio.
- c) Superarse permanentemente en función a su desempeño.
- d) Desempeñar sus funciones con honestidad, probidad, criterio, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio.
- e) Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo.
- f) Respetar y convocar las instancias de participación ciudadana creadas por la ley y las normas respectivas

La ley establece que el sistema de ingreso y ascenso se basa en concurso de méritos debiendo velar que los mejores servidores públicos sean los que se incorporen al servicio público o se promuevan a cargos superiores.



Respecto a las capacidades de los servidores, la norma conviene que la capacitación es un deber y un derecho del empleado público. Está orientada al desarrollo de conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades y valores del empleado, para garantizar el desarrollo de la función pública y los servicios públicos, mejorar su desempeño laboral, propiciar su realización personal, técnica o profesional y brindar mejor servicio al usuario.

### ***Ley del Código de Ética de la Función Pública (LEY N° 27815)***

El código, en primer lugar, establece que los servidores públicos son todos los funcionarios, servidores o empleados de las entidades de la Administración Pública, en cualquiera de los niveles jerárquicos sea éste nombrado, contratado, designado, de confianza o electo, que desempeñe actividades o funciones en nombre o al servicio del Estado.

Este código es una norma que pretende conducir la buena práctica laboral buscando la eficiencia del aparato estatal para lograr una atención adecuada hacia los ciudadanos, como también propiciar dentro de cada entidad pública un espacio adecuada para el desenvolvimiento conjunto de los trabajadores.

Para lograr lo antes descrito, el código establece lo siguientes principios que todo servidor público debe cumplir:

- Respeto
- Probidad
- Eficiencia
- Idoneidad
- Veracidad



- Lealtad y obediencia
- Justicia y equidad
- Lealtad al estado de derecho

Y en consecuencia el código precisa cinco prohibiciones generales respecto del actuar de los servidores públicos: mantener intereses de conflicto, obtener ventajas indebidas, realizar actividades de proselitismo político, hacer mal uso de la información privilegiada, presionar, amenazar y acosar.

### **2.2.5. Percepción**

La percepción desde la teoría Gestalt, se considera como un estado subjetivo, a través del cual se realiza una abstracción del mundo externo o de hechos relevantes; en tal sentido, la percepción se desarrolla en un proceso de extracción y selección de información relevante encargado de generar un estado de claridad y lucidez consiente que permita el desempeño dentro del mayor grado de racionalidad y coherencia posible con el mundo circundante. (Leonardo, 2004)

En la misma línea de entendimiento sobre la percepción, se adiciona que esta depende de la ordenación, clasificación y elaboración de sistemas de categorías con los que se comparan los estímulos que el sujeto recibe, pues conforman los referentes perceptuales a través de los cuales se identifican las nuevas experiencias sensoriales transformándolas en eventos reconocibles y comprensibles; por lo cual “la percepción es biocultural porque, por un lado, depende de los estímulos físicos y sensaciones involucradas y, por otro lado, de la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones”. (Vargas, 1994)



De esta manera la percepción deja de entenderse como un estado pasivo, que solo depende de los estímulos externos; y pasa a ser un estado activo donde el individuo en base a sus modelos mentales abstrae, ordena y da significado a los estímulos externos que a cada momento experimenta. A lo antes dicho habría que agregar el papel de la percepción que puede generar nuevo conocimiento y experiencia, los cuales pueden influir en los modelos mentales del individuo, al respecto agrega Vargas (1994), que la manera de clasificar lo percibido es moldeada por circunstancias sociales. La cultura de pertenencia, el grupo en el que se está inserto en la sociedad, la clase social a la que se pertenece, influyen sobre las formas como es concebida la realidad, las cuales son aprendidas y reproducidas por los sujetos sociales.

Por lo antes dicho, se concluye que la percepción es un proceso cognitivo, que para su interpretación puede ser influenciado por el entorno de significados sociales compartidos dentro de una comunidad, es decir cada percepción recoge rasgos del estado real de la cultura organizacional; de esta forma para nuestro estudio, es importante considerar las percepciones individuales de los agentes conformantes de la unidad bajo investigación, el conjunto de percepciones de cada individuo nos dará a entender la evaluación general y objetiva de cómo se desarrolla el proceso global de Relaciones humanas de la organización.

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **Capacidades administrativas**

Es el conocimiento y la pericia que tiene un empleado para realizar las actividades labores con un adecuado nivel de cumplimiento, que incluyen métodos, procesos y procedimientos. (Albán, 2017)



### **Capacidades normativas**

Conjunto de conocimientos que demuestran habilidades concernientes al ámbito legal que rigen o influyen en un ámbito de trabajo. (Albán, 2017)

### **Capacidades de gestión**

Desde una perspectiva específica, la gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación; entendida como un término general, la gestión es la capacidad de administrar recursos para obtener objetivos dentro de la organización. (Albán, 2017)

### **Capacitación**

Es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral. (Chiavenato, 2016)

### **Clase social**

Es un nivel en una estratificación de la sociedad, por la cual se agrupa a un conjunto de ciudadanos según características comunes como nivel de ingresos, procedencia, empleo, etc. (INEI, 2015)

### **Comunicación**

Es un proceso de intercambio de información entre un emisor y un receptor; con el fin de establecer y llevar adelante la vivencia social propia de las organizaciones. (Morales & Barba, 2015)



## **Cultura**

Es un conjunto de significados compartidos que caracterizan a un pueblo, una clase social, una época o en general a un grupo de personas; estos significados influyen en la conducta de una persona e interactúan con su proceso de construcción de su personalidad. (Pedraza, 2018)

### **Cultura organizacional**

Es el conjunto de normas, creencias y valores que comparten los miembros de una organización, este conjunto se configura en un esquema único que caracteriza a la organización. (Coila, 2018)

### **Documentos de gestión**

Son un conjunto de instrumentos de carácter técnico, que regulan el modelo y la gestión administrativa interna de las instituciones públicas. Estos instrumentos permiten mantener el control de la gestión en todos los ámbitos de la organización, así como establecer los lineamientos estratégicos de las acciones y las competencias entre las autoridades, las oficinas, cedes, recursos humanos, procedimientos, operaciones y todo lo relacionado a la institución pública del aparato funcional interno que permitirá obtener los objetivos centrales para las entidades públicas. (Tribuna Empresarial, 2020)

### **Estímulos**

Son factores externos que generan respuestas, y por su nivel de profundidad pueden generar cambios en la conducta de las personas. Los estímulos afectan los sentidos que luego de un proceso de percepción generan un significado en la mente de una persona, este significado puede desencadenar acciones. (Ovejero, 2007)



## **Experiencias**

Son conocimientos que se adquieren por la interacción con los fenómenos, este tipo de interacción puede ser directa o indirecta. A partir de la experiencia las personas pueden construir su personalidad y desarrollar habilidades. (Dubrin, 2018)

## **Gestión de información**

Son un conjunto de procesos por los cuales se controla el ciclo de vida de la información, centrándose en la captación, exploración, sistematización y flujo de datos. Este proceso es necesario para la interacción entre los distintos niveles y ámbitos de las instituciones públicas, de forma que permita que estas, a través del flujo de información, obtengan sus objetivos propios y generales. (Real Academia de la Lengua, 2020)

## **Liderazgo**

Es la capacidad de dirigir personas hacia un objetivo. El liderazgo es necesario en todas las organizaciones por que se requiere que alguien conduzca con motivación a las personas. Este proceso de influencia cuenta con dos componentes: quien la ejerce y quienes son sujetos a ella, hablamos del líder y de sus seguidores; la influencia ejercida por el líder implica que debe producirse algún cambio en los seguidores, ya sea en su motivación, competencias o carácter. (Vázquez et al., 2014)

## **Percepción**

Es un estado subjetivo, a través del cual se realiza una abstracción del mundo externo o de hechos relevantes, esta percepción se relaciona con la ordenación, clasificación y elaboración de sistemas de categorías con los que se comparan los estímulos que el sujeto recibe. (Leonardo, 2004)



### **Proceso cognitivo**

Es un forma o vía como para percibir los fenómenos y adquirir conocimientos. Estos procesos difieren en su capacidad de persona a persona, y su origen y desarrollo se relaciona a factores genéticos, como también por la experiencia. (Dubrin, 2018)

### **Proceso de gestión**

Es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad, que está compuesta por metodologías y tecnologías. Su objetivo es mejorar el desempeño y la optimización de los procesos de una organización a través de la obtención de resultados basados en la eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. (Auditoria Superior de la Federación - Camará de Diputados México (ASF), 2020)

### **Procedimientos administrativos**

Son las declaraciones de las entidades que, en el marco de las normas del derecho público, están destinadas a producir efectos jurídicos sobre los intereses, obligaciones o derechos de los administrados dentro de una situación concreta. (Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, 2001)

### **Relaciones humanas**

Conjunto de interacciones que se dan entre los individuos de una comunidad, ya sea ciudad grande o pequeña, pueblo u organización, que permite a las personas relacionarse de una manera cordial y amistosa, basado en reglas aceptadas por todo el grupo. (Chiavenato, 2016)



### **Sistemas administrativos**

Es el conjunto de elementos interrelacionados entre los que existe cohesión y unidad de propósito en la gestión administrativa. Comprende normas, técnicas, métodos y procedimientos que regulan los sistemas de Contabilidad, Tesorería, Personal, Abastecimientos, entre otros. (Milanesi, 2018)

### **Subjetivo**

Es un modo de percepción, por el cual el significado sobre los estímulos externos se procesan a través de los pensamientos iniciales del mismo sujeto. (Dubrin, 2018)

### **Trabajo en equipo**

Es un conjunto de personas que interactúan con un determinado método, utilizando un conjunto de recursos que tienen un objetivo en común. (Fernández Bravo, 2011)



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. LUGAR DE LA INVESTIGACIÓN

##### *Distrito de Huacullani*

Este distrito está ubicado en la parte sur de la provincia de Chucuito, en el oeste de la provincia, colinda al norte con los distritos de Juli y de Pomata; al sur con Pisacoma; al este con Zepita y Kelluyo; y al oeste con Conduriri y Santa Rosa, ambos en la vecina Provincia de El Collao. Está situado a 3, 910 m.s.n.m. Fue creada en el año de 1854, cuenta con seis centros poblados, trece comunidades campesinas, doce parcialidades y su población urbana. Según el último censo (2017) del INEI, cuenta con 9, 388 habitantes.

##### *Municipalidad Distrital de Huacullani*

Esta Municipalidad es de carácter local, que rige sobre el distrito del mismo nombre, el municipio está liderado por un Alcalde y sus cinco Regidores que conforman el Concejo Municipal, asimismo el Alcalde como líder de la organización representa la máxima autoridad ejecutiva y normativa municipal; quien a su vez delega sus funciones en una gerencia general y tres subgerencias.

La Municipalidad de Huacullani tiene un total de 87 trabajadores, distribuidos en diversas subgerencias y además en distintas oficinas de apoyo y consultoría. El organigrama de la institución se presenta como parte de los anexos.

El presupuesto del año 2020, de acuerdo a los informes del MEF, fue un Presupuesto Institucional Modificado de 13 millones 104 mil soles, y con un nivel de ejecución final



de 89%, ejecutando un total de 27 proyectos y cumpliendo con las actividades ordinarias comunes como cualquier Municipalidad.

Sus funciones son las siguientes:

- a. Planificar el desarrollo de sus circunscripciones y ejecutar los planes correspondientes;
- b. Acordar su régimen de organización interior;
- c. Votar y aprobar su presupuesto;
- d. Administrar sus bienes y rentas;
- e. Crear, modificar, suprimir o exonerar sus contribuciones, arbitrios y derechos, conforme a Ley;
- f. Regular el transporte colectivo, la circulación y el tránsito;
- g. Organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales;
- h. Contratar con otras entidades públicas o no públicas, preferentemente locales, la atención de los servicios que no administran directamente;
- i. Exigir el cumplimiento de sus propias normas, para lo cual contará con Policía Municipal; y
- j. Las demás atribuciones inherentes a su función de acuerdo a Ley

### **3.2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Respecto al tipo de investigación, es de tipo cuantitativo, y de alcance descriptivo-correlacional; de acuerdo a Hernández Sampieri et al. (2014), clasifican los estudios de investigación de acuerdo a su alcance: en descriptivos, exploratorios, explicativos y correlacionales; los tipos descriptivos explican las cualidades y alcances de cada



variable, y los correlacionales determinan si existe o no relación entre dos o más variables. En efecto, en la investigación tratamos de evaluar cuál es el grado de relación entre las variables: relaciones humanas y desarrollo de capacidades.

En este sentido el alcance correlacional es muy importante, dado que nos permite saber si las relaciones humanas de los trabajadores dentro de la Municipalidad está relacionado con el desarrollo de capacidades, de manera que el resultado nos permite ver en qué sentido es la influencia de una variable sobre otra, y cuál es la fuerza de esa influencia.

El método utilizado es el Deductivo, de acuerdo a Mendoza (2014), esta metodología se da cuando no existe una base de datos disponible, pero si existen modelos teóricos disponibles. En la revisión de literatura hemos encontrado bastos modelos de como evaluar las relaciones humanas y el desarrollo de capacidades en una organización. Es importante además precisar que el mismo autor de referencia, sostiene que las metodologías deductivas: Explican, pero no predicen, lo cual concuerda por lo dicho con el tipo de investigación que sugieren (Hernández - Sampieri & Mendoza, 2018).

El diseño es no experimental transversal, puesto que en la investigación no se manipula las variables, ni implica la manipulación deliberada de algunos factores (Tejada, 2012), solo se analiza los datos desde las fuentes primarias de los mismos trabajadores sin influir en ellos; por otro lado es transversal, porque la relación entre un conjunto de variables se analiza en un corte del tiempo, que corresponde al año 2020.



### **3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS Y OBSERVACIÓN**

La unidad de análisis está constituido por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani. Dichos trabajadores se organizan mediante distintas sub gerencias, y bajo distintas funciones según sus puestos laborales. En general nuestra unidad de análisis y observación se agrupan en tres tipos de trabajadores:

- Trabajadores directivos
- Trabajadores ejecutivos y especialistas
- Trabajadores como personal de apoyo

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. Población**

La población estuvo conformada por el total de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani, que en número son de 87 trabajadores.

#### **3.5.1. Muestra**

Visto que la población era pequeña de solo 87 trabajadores, la muestra fue censal, es decir se tomó como muestra a los 87 trabajadores, al respecto se dice que: “En las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados... la muestra censal es aquella porción que representa toda la población” (López, 1999).

Para la distribución de la muestra se consideró las cuatro categorías de servidores públicos que hace mención el artículo 4 de la Ley de Marco del Empleo; directivos, ejecutivos, especialistas, y personal de apoyo, cuyo detalle de cada categoría está en el

marco teórico de este documento; no obstante, para nuestra clasificación particular, por motivos de que las funciones municipales de un ejecutivo y especialista no tienen mucha diferencia, hemos reagrupado ambos grupos a uno solo; por lo cual tenemos tres tipos de grupos en nuestra estratificación de muestra.

**Tabla 1.**

*Distribución de la muestra de la investigación*

<b>Tipo de Cargo</b>	<b>Total</b>
Directivos	6
Ejecutivos y especialistas	25
Personal de apoyo	56
<b>Total</b>	<b>87</b>

Fuente: A partir del Cuadro de Asignación de Puestos de la Municipalidad de Huacullani

Respecto al método de muestreo, visto que fue un tipo de estudio censal sobre el total de la población, no fue necesario aplicar algún método, se procedió de forma sistemática a recolectar los datos a través de la visita de las oficinas o lugares de trabajo de cada empleado público.

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

La técnica de investigación de recolección de datos fue la ENCUESTA y su instrumento fue el CUESTIONARIO. Respecto a ello, nos dice Supo (2020) que: “Esta recolección consiste en los procedimientos de observación y anotación o registro de los hechos en los formularios que se han diseñado previamente”.

Se utilizaron dos cuestionarios, adjuntos en el anexo, el primer cuestionario fue para medir el desarrollo de capacidades de los trabajadores, dicho cuestionario fue adaptado del cuestionario desarrollado y validado por Albán (2017), distribuido en tres dimensiones; es importante indicar que para la aplicación de dicho cuestionario, se ha realizado una adecuación en las preguntas de acuerdo a los tipos de servidores públicos categorizados según la Ley Marco del Empleado Público. Así tenemos: El cuestionario 1- tipo A, dirigido a los directivos; el cuestionario 1 – Tipo B, dirigido a los ejecutivos y especialistas; y el cuestionario 1 – Tipo C, dirigido al personal de apoyo. Respecto al segundo cuestionario, este fue construido para esta investigación, y estuvo conformado por 19 preguntas, las cuales guardan relación con las tres dimensiones principales que comprende las relaciones humanas, y para dicha construcción del cuestionario, esta ha sido basada en los indicadores e instrumentos de 4 estudios: Yañez, Arenas, & Ripoll, (2010), Flores, Garcia, Calsina, & Yapuchura (2016), Ríos, (2017) y Dubrin, (2008). El desarrollo de los instrumentos se relaciona conforme a la siguiente matriz de operacionalización:

Cuadro de Operacionalización de Variables

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES E INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>VALORES</b>
Desarrollo de capacidades.	<b>Capacidades administrativas</b>  -Conocimiento de los sistemas administrativos.  -Cumplimiento con los procedimientos administrativos.  -Uso de sistemas informáticos.  -Manejo de documentos de gestión interna.	Cuestionario 1 (preguntas 1 a 6)	Escala Likert  Muy Bajo Bajo Medio Alto Muy Alto



	<ul style="list-style-type: none"><li>-Capacitación de la institución en administración.</li><li>-Capacitación independiente en administración.</li></ul>		
	<p><b>Capacidades legislativas</b></p> <p>Conocimiento de Ley Orgánica de Municipalidades.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Trabajo según marco legal.</li><li>-Actualización de normas.</li><li>-Capacitación de la institución en normatividad.</li><li>-Capacitación independiente en normatividad.</li></ul>	Cuestionario 1 (preguntas 7 a 11)	
	<p><b>Capacidades de gestión-</b></p> <p>Conocimiento de los procesos de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Participación en los proceso de gestión.</li><li>- Promoción de convenios.</li><li>- Gestión de la información.</li><li>- Oportunidad en la planificación, organización y ejecución.</li><li>-Ofrece una atención adecuada.</li><li>-Capacitación interna en gestión.</li><li>-Capacitación independiente en gestión.</li></ul>	Cuestionario 1 (preguntas 12 a 19)	
Relaciones Humanas.	<p><b>Relaciones interpersonales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Relaciones interpersonales por pares.</li><li>-Relaciones interpersonales con jefaturas.</li></ul>	Cuestionario 2 (preguntas 1 a 2)	Escala Likert  Muy Malo Malo Regular Bueno Muy Bueno
	<p><b>Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Capacidad para Formar Redes.</li></ul>	Cuestionario 2 (preguntas 3 a 6)	



	-Sinceridad -Competencia Social -Influencia Interpersonal		
	<b>Trabajo en Equipo</b> -Nivel de Comunicación grupal. -Nivel de Innovación. -Nivel de Participación. -Nivel de Cooperación. -Nivel de Espíritu en Equipo.	Cuestionario 2 (preguntas 7 a 11)	
	<b>Liderazgo</b> -Confianza en uno mismo. -Asertividad. -Confiabilidad y moralidad. -Estabilidad emocional. -Sentido del Humor. -Objetividad. -Habilidades cognitivas. -Inteligencia emocional. -Pasión y Entusiasmo.	Cuestionario 2 (preguntas 12 a 20)	

**Tabla 2.**

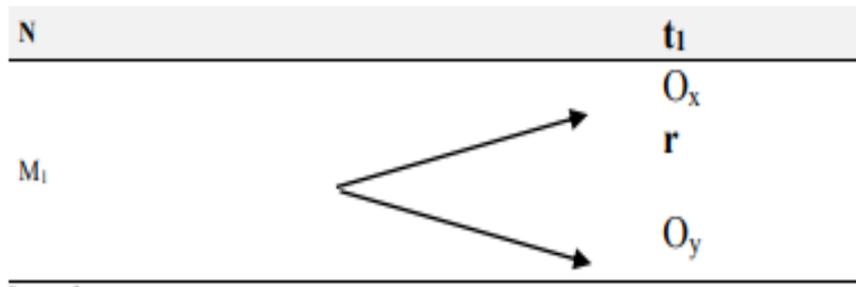
*Distribución de aplicación de cuestionarios*

Cuestionario	Tipo	Cantidad
1.- Desarrollo de capacidades	Tipo A: Directivos	6
	Tipo B: Ejecutivos y Especialistas	25
	Tipo C: Personal de apoyo	56
2.- Relaciones humanas	Tipo: Único	87
Total Encuestas		174

Fuente: Elaboración propia

### 3.6. TÉCNICAS TRATAMIENTOS DE RESULTADOS

Para medir la correlación entre las variables se utilizó el siguiente modelo:



Donde:

$M_1$ : Trabajadores del Municipio Distrital de Huacullani

$O_x$ : Desarrollo de Capacidades

$O_y$ : Relaciones humanas

$r$ : La Relación entre las variables

#### a) *Hipótesis estadística*

Las hipótesis fueron:

Hipótesis Nula ( $H_0$ ): No existe relación significativa entre el desarrollo de capacidades y las relaciones humanas

$H_0: r = 0$

Hipótesis Alternativa ( $H_a$ ): Existe relación significativa entre el desarrollo de capacidades y las relaciones humanas

$H_a: r \neq 0$

#### b) *Prueba estadística*



El estadístico de análisis fue la prueba de correlación de Rho de Spearman, para cuya operación se consideró el nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%.

Regla de aceptación de la hipótesis nula

$$\text{Si } p(\text{sig}) \geq 0.05$$

Regla de rechazo de la hipótesis nula

$$\text{Si } p(\text{sig}) < 0.05$$

*La escala de valores del coeficiente de correlación es la siguiente:*

-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2. a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

**c) *Procesamiento estadístico***

Una vez recogido los datos a través de la encuesta, se utilizó la tabulación y sistematización mediante Excel; esto fue un proceso sistemático dado que nuestro



cuestionario tiene un diseño tipo pila, con preguntas que tienen respuesta múltiples basadas en una escala de Likert.

La escala de Likert para medir la variable del desarrollo de capacidades fue:

- Muy bajo (1 punto)
- Bajo (2 puntos)
- Regular (3 puntos)
- Alto (4 puntos)
- Muy alto (5 puntos)

Donde cada escala como se observa tiene un puntaje, de manera que a cada pregunta le corresponde un puntaje; para estimar el puntaje de cada dimensión, se ha calculado el promedio del puntaje de sus preguntas que pertenecen a dicha dimensión; así por ejemplo para hallar el puntaje de capacidades administrativas se ha calculado el promedio de los puntajes de las preguntas 1 a 6.

Por su parte en lo referente a la evaluación de relaciones humanas, no hemos tratado de medir el nivel de relaciones, sino de caracterizar, de manera que la escala de Likert ha sido un poco diferente a lo usado con la otra variable:

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

La sistematización de los datos de esta variable tiene la misma lógica que el tratamiento de las dimensiones de la variable de desarrollo de capacidades.



Para este análisis de datos se utilizó el software estadístico SPSS; y respecto a la comprobación de la hipótesis general se siguió el siguiente procesamiento estadístico:

*Paso 1: Hipótesis estadística*

Nuestras hipótesis estadísticas fueron las anteriormente ya enunciadas.

*Paso 2: Elección del nivel de confiabilidad*

Nuestro estudio corresponde al área de sociales, por lo cual existe una concertación científica que el Alfa para este tipo de estudios es 0,05.

*Paso 3: Estudio previo de Normalidad*

El estudio de normalidad se basó en la prueba de Kolmogorov-Smirnov, que es recomendable para datos mayores a 50; el criterio de decisión de normalidad consiste en que si P-Valor (sig) > Alfa, los datos provienen de una distribución normal; caso contrario los datos provienen de una distribución no normal.

*Paso 4: Modelo estadístico elegido*

La elección del modelo estadístico consistió en ver primero la prueba de normalidad, y puesto que nuestros datos no fueron normales, es decir no cumplen condiciones para demostrar una relación de linealidad bajo la correlación de Pearson; entonces se eligió la prueba de Rho de Spearman.

*Paso 5: Prueba de Correlación de Spearman*

Esta es una prueba no paramétrica que mide las relaciones monotónicas de las variables, es decir, cuando un incremento en los valores de una variable implica un incremento en los valores de la otra variable, de esta forma se prueba la existencia de correlación. Para



que esta prueba sea adecuadamente aplicada además se sugiere que los datos estén categorizados bajo una escala, y efectivamente nuestros datos están ordenados por preguntas bajo escalas de Likert de manera uniforme.

*Paso 6: Presentación gráfica de la correlación*

Se realizó mediante un gráfico de dispersión.

Todo el desarrollo de estos pasos, se encuentra en el capítulo siguiente de resultados y discusión.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta los resultados de la investigación de manera sistemática dividido en tres partes, las dos primeras partes corresponden al desarrollo del análisis descriptivo relacionado a nuestros dos objetivos específicos; posteriormente en la contrastación de la hipótesis se presenta el análisis inferencial para evaluar el grado de correlación entre las relaciones humanas y el desarrollo de capacidades.

#### 4.1 RESULTADOS

##### 4.1.1. Niveles de desarrollo de capacidades de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani

###### 4.1.1.1. Capacidades administrativas

Del total de personal se observa que respecto a la capacidad administrativa (Tabla 3), la media es de 3.82, con una desviación de 0.60; es decir en promedio los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani tienen un nivel de capacidad administrativa alto.

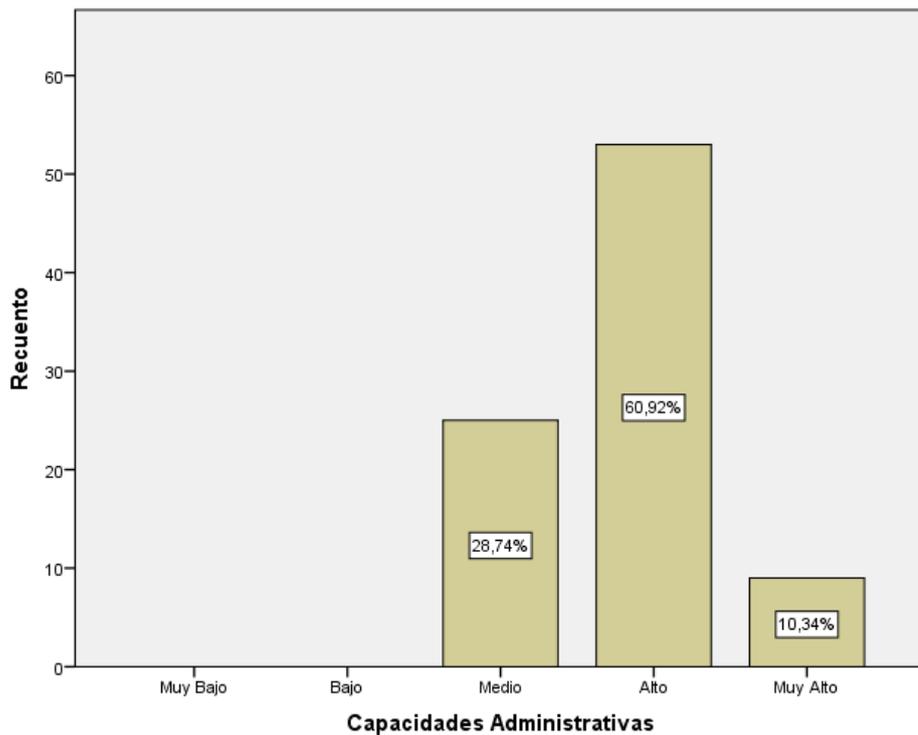
Por otro lado, la distribución de capacidades administrativas es positiva (Figura 2), puesto que se distribuyen desde el nivel medio hacia el nivel muy alto; no existiendo en ningún caso valoraciones negativas en cuanto al desarrollo de esta capacidad.

#### Tabla 3.

*Medidas descriptivas de dimensión de capacidades administrativas*

Medida	Valor
Media	3,82
Moda	4
Desviación estándar	0,601
Suma	332

Fuente: Elaboración propia



*Figura 1. Resultados dimensión capacidades administrativas*

Por lo tanto, existe buen desarrollo en cuanto a las capacidades administrativas. Este hallazgo es igual a lo encontrado por Cacsire (2019), quien afirma que en la Universidad Nacional del Altiplano existe un adecuado desarrollo de habilidades de los trabajadores en cuanto a conocimientos generales y específicos respecto a sus funciones y responsabilidades, lo cual posibilita que el desempeño esté en los márgenes burocráticos aceptables; y además que este hecho contribuye a un adecuado clima colaborativo de trabajo, donde entre los trabajadores surgen espacios de capacitación interna y orientación personal. Este último aspecto es de resaltar, dado que se aprovecha las habilidades de los buenos trabajadores para fortalecer las habilidades de los demás trabajadores, situación que aún no se dio en la Municipalidad de Huacullani.



#### 4.1.1.2. Capacidades legislativas

En la Tabla 4, se puede observar en la moda, que el nivel alto, es el nivel que más han desarrollado los trabajadores de la Municipalidad; al mismo tiempo el valor de la media (3.63) refuerza que los trabajadores poseen dicho nivel.

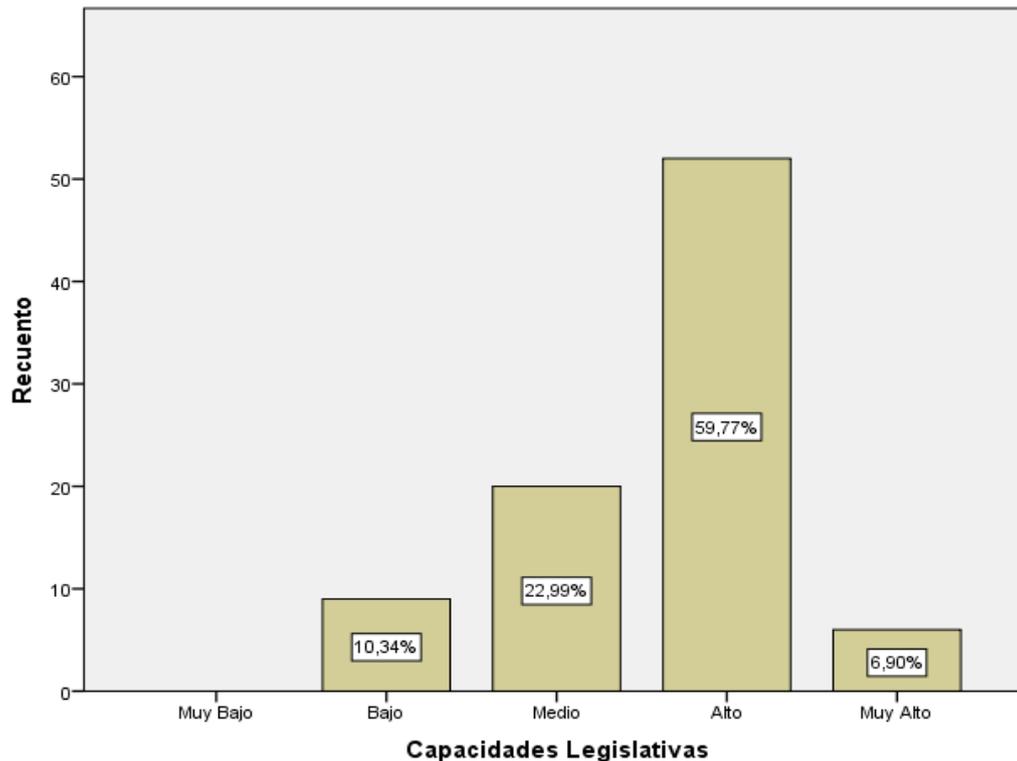
Respecto a la distribución del nivel de la capacidad legislativa, se aprecia en la figura 3, que el nivel se concentra en mayor medida en un 59.77% en el nivel de categoría “alto”; y el restante se distribuye entre los niveles medio, bajo y muy alto; es importante observar también que existe un 10.34% de trabajadores que logran niveles bajos en cuanto al desarrollo de sus capacidades legislativas.

**Tabla 4.**

*Medidas descriptivas de la dimensión de capacidades legislativas*

Medida	Valor
Media	3,63
Mediana	4,00
Moda	4
Desviación estándar	,764
Suma	316

Fuente: Elaboración propia



*Figura 2. Resultados dimensión capacidades legislativas*

Los resultados muestran que los trabajadores comprenden y realizan su trabajo bajo el marco legal de la gestión pública del Estado; este aspecto es adecuado, tal y como menciona Chiavenato (2006), el personal dentro de una organización debe tener desarrollado las competencias técnicas, específicamente deben poseer conocimiento de los instrumentos internos normativos del trabajo. Y en una Municipalidad es más importante el desarrollo de las capacidades legislativas, a sabiendas que el aparato burocrático estatal se sustenta en un amplio repertorio de normas, por lo cual todo trabajador tiene la obligación de conocer las leyes de la gestión pública.

#### **4.1.1.3. Capacidades de gestión**

En lo referido a la capacidad de gestión, los resultados son similares al desarrollo de las otras capacidades. En la tabla 5 se puede verificar que en promedio los trabajadores obtienen un puntaje de 3.74, cuyo nivel asignado es de nivel alto; dicho resultado se

corroborar si se observa la moda, es decir la mayor cantidad de trabajadores cuentan con un nivel de capacidad de gestión alto

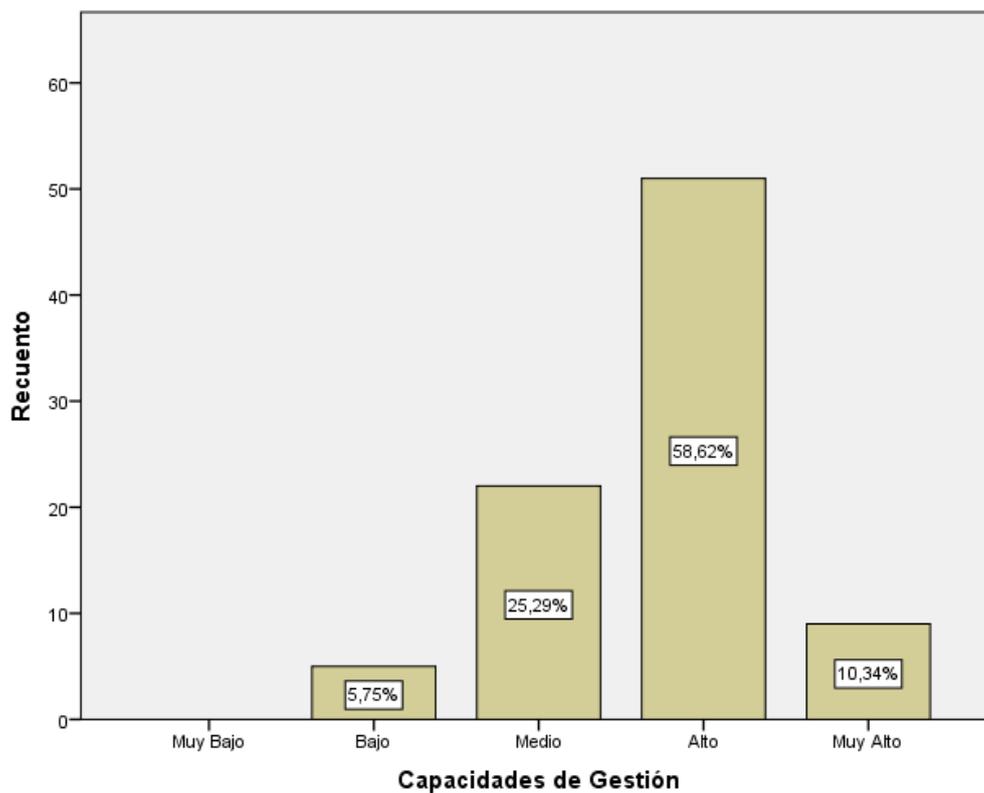
A nivel de porcentajes, en la figura 4 se observa que el 58.62% tiene un nivel alto, seguido de 25.29% que cuentan con un nivel medio; no obstante, existe un 5.75% que evidencian un nivel bajo de desarrollo de las capacidades de gestión.

**Tabla 5.**

*Medidas descriptivas de dimensión de capacidades de gestión*

Medida	Valor
Media	3,74
Mediana	4,00
Moda	4
Desviación estándar	0,723
Suma	325

Fuente: Elaboración propia



*Figura 3. Resultados dimensión capacidades de gestión*



El desarrollo de las capacidades de gestión es muy importante considerando lo esencial que es para la Municipalidad, el poder gestionar recursos adicionales, actividades compartidas con otras instituciones e interrelaciones con la ciudadanía; no se trata de una capacidad que solo debería poseer la alta dirección; también debe ser una capacidad desarrollada por todos los miembros de la organización. Al respecto Drucker (1954) mencionaba que el desarrollo de los trabajadores debe ser de manera integral, no se trata solo de capacitar a los trabajadores operativos en una actividad muy especializada, puesto que la organización como unidad social debe buscar el desarrollo laboral de su recurso humano. Es importante formar a los trabajadores operativos, en temas inherentes a la gestión.

#### **4.1.1.4. Desarrollo de capacidades en general**

En cuanto al desarrollo promedio de las capacidades administrativas, legislativas y de gestión que se observa en la tabla 6, los trabajadores en promedio obtienen un puntaje cuantitativo de 3.66; lo que cualitativamente se traduce en un nivel alto. Este hallazgo se corrobora si se observa la moda que indica que la mayor cantidad de trabajadores posee un nivel alto de desarrollo de capacidades.

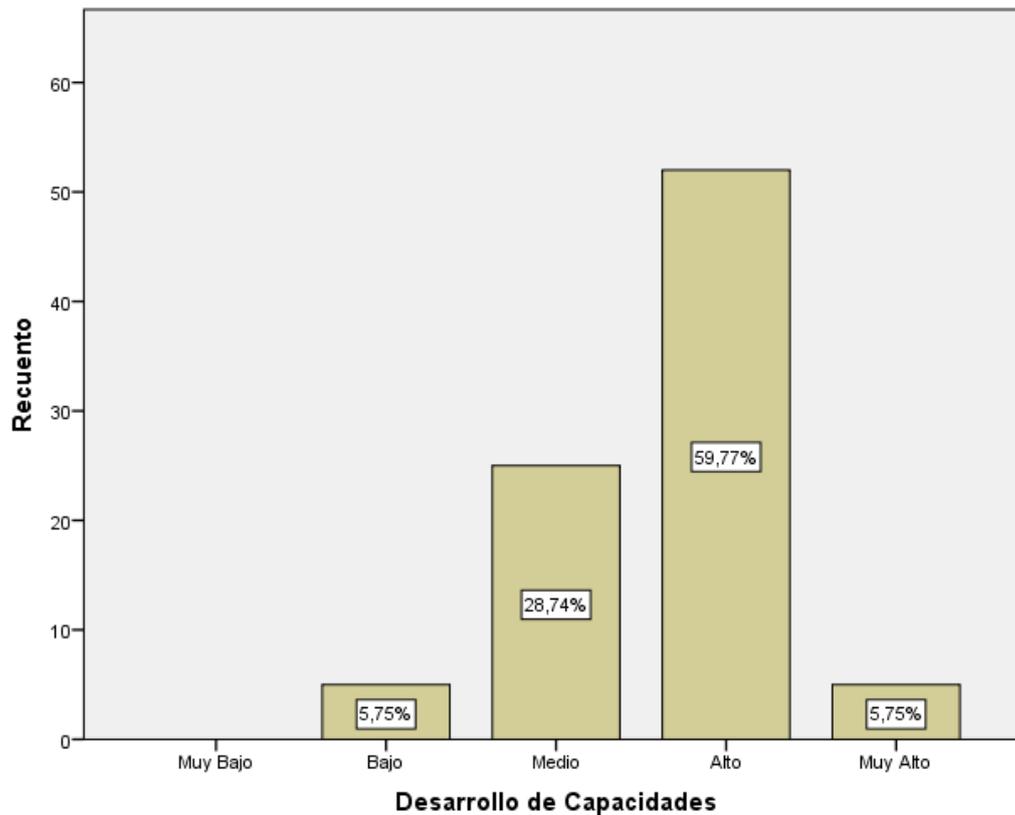
En la figura 5, la distribución general en cuanto al desarrollo de capacidades en general; se observa que el grupo mayor (59.77%) está en el nivel alto, seguido del otro grupo (28.74%) que está en el nivel medio; es importante observar que con un porcentaje al 6% se ubica trabajadores con un nivel muy alto y con igual porcentaje del 6% se ubican trabajadores con un nivel bajo.

**Tabla 6.**

*Medidas descriptivas de la variable desarrollo de capacidades*

Medida	Valor
Media	3,66
Mediana	4,00
Moda	4
Desviación estándar	0,679
Suma	318

Fuente: Elaboración propia



*Figura 4. Resultados dimensión variable de desarrollo de capacidades*

Como resultado tenemos que el desarrollo de capacidades de los trabajadores, en forma global, se encuentra en el nivel alto, toda vez que los trabajadores afirman que pueden cumplir con sus funciones adecuadamente, considerando el adecuado desempeño en sus labores que fueron asignadas. En general, es importante contar con un adecuado desarrollo de capacidades, toda vez que esto ayuda a mejorar el desempeño de los trabajadores en cuanto a su labor de servidor público. El estudio no está referido a



profundizar el aspecto de desempeño laboral; no obstante, la población de Huacullani no muestra señales de disconformidad con el servicio recibido por la Municipalidad; lo que no ocurre por ejemplo en el estudio de Cerna & Martínez (2009), donde identificaron que a causa de un pésimo desarrollo de capacidades y conocimientos de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chancay el desempeño laboral de los trabajadores es pésimo, produciendo un descontento de la población con el funcionamiento de su municipio.

Una de las razones, por las que los trabajadores perciben un nivel alto en el desarrollo de sus capacidades, es por la permanente capacitación que reciben. Los trabajadores consideran que dentro de la institución como fuera de ella, la capacitación es un proceso muy importante, porque les da la posibilidad de tener mejores perspectivas laborales. Este aspecto se corrobora con lo encontrado por Ruiz (2014), quién encontró que en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carreón el desarrollo del personal es deficiente, específicamente por culpa de un mal manejo de capacitación sobre los trabajadores, quienes se encontrarían completamente desactualizados y con muy bajo nivel académico; por ende se puede afirmar lo importante que son los procesos de capacitación para la mejora de las capacidades de los trabajadores.

#### **4.1.2. Percepción de las relaciones humanas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani.**

##### **4.1.2.1. Relaciones interpersonales.**

En la dimensión de relaciones interpersonales se puede ver en la tabla 7, que en la Municipalidad de Huacullani respecto a este indicador existe una valoración con un grado bueno, dado que la media y mediana prácticamente tienen el valor de 4, como se ve en la tabla anterior.

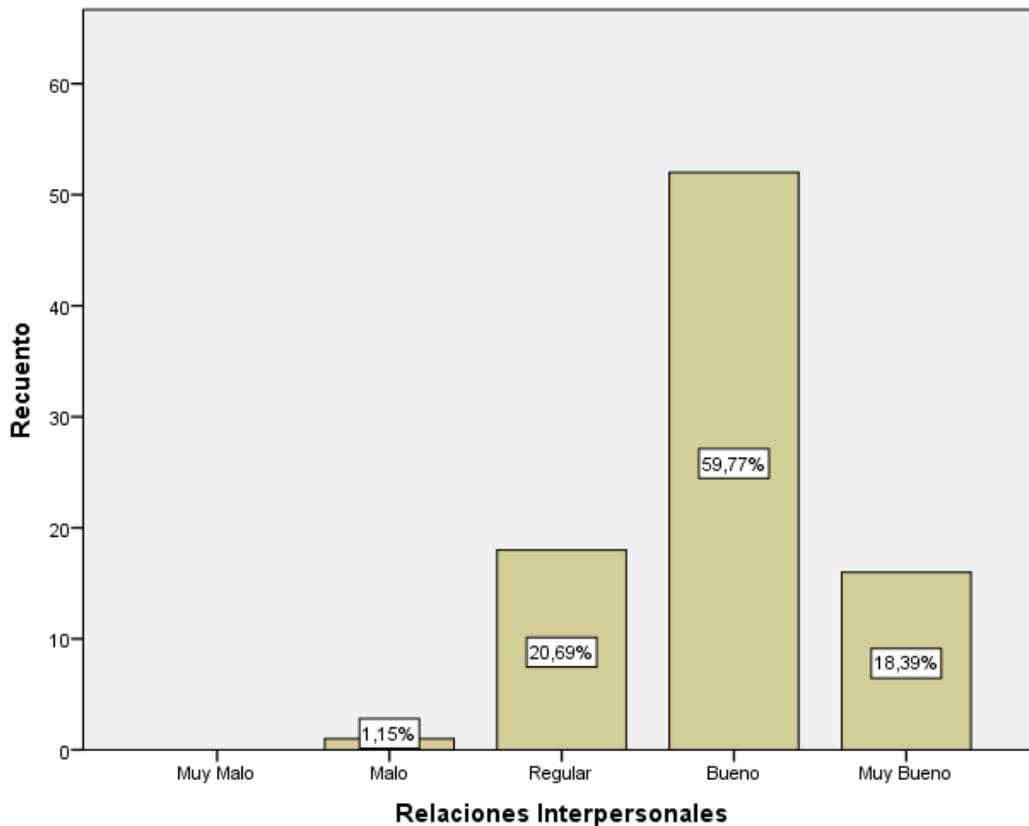
Por otro lado, en la figura 6, el 59.77% de trabajadores reconocen que las relaciones humanas con sus colegas, y en general todo el clima institucional es bueno, seguido del 20.69% que lo califica como regular; existe apenas un 1.15% de valoración negativa hacia la percepción de las relaciones humanas en la Municipalidad.

**Tabla 7.**

*Medidas descriptivas de la dimensión de relaciones interpersonales*

Medida	Valor
Media	3,95
Mediana	4,00
Moda	4
Desviación estándar	0,663
Suma	344

Fuente: Elaboración propia



*Figura 5. Resultados dimensión relaciones interpersonales*

Se debe entender que las relaciones interpersonales, entendida como el trato que se da entre los trabajadores, es una dimensión sustancial que favorece de manera positiva a las relaciones humanas en general; al respecto un estudio sobre relaciones interpersonales que obtuvo resultados similares al nuestro es el desarrollado por Huamán (2017), que en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas encuentra que el 100% de trabajadores considera que las relaciones humanas son de buenas a excelentes, esto debido principalmente a las relaciones interpersonales que son adecuadas dentro de dicha institución.

#### 4.1.2.2. Comunicación

La comunicación muestra un valor medio de 3.46 (tabla 8); es decir está entre regular a bueno; no obstante, la mayor cantidad de trabajadores afirma que los niveles de comunicación en la institución son buenos.

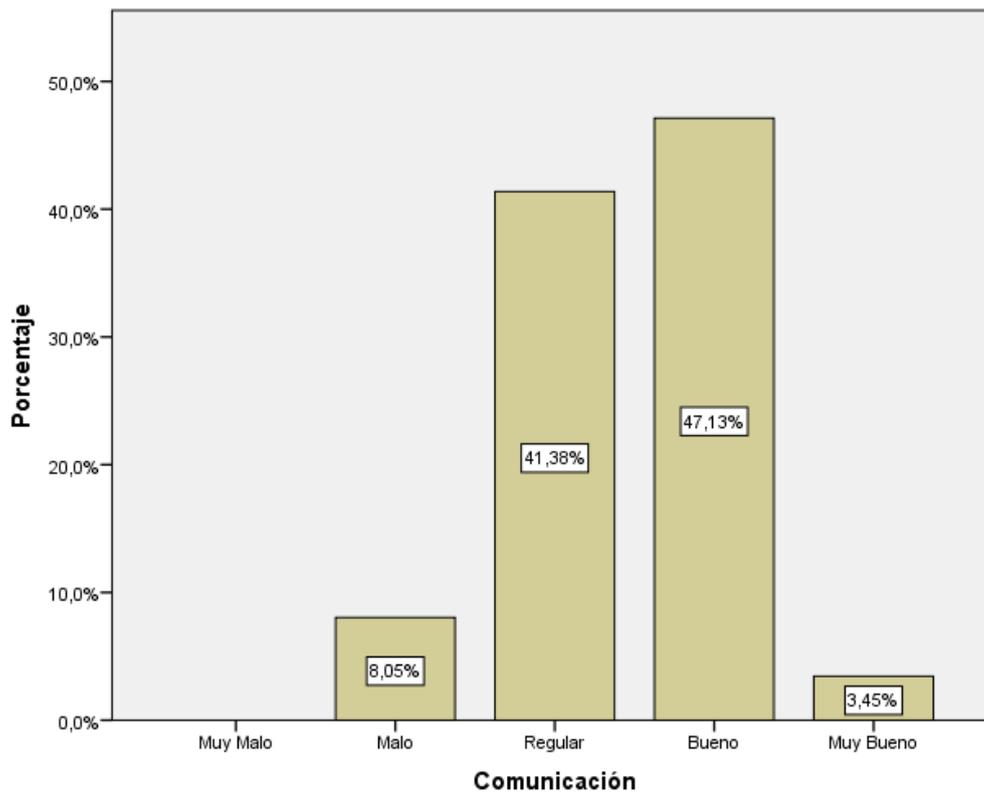
La figura 7 explica que existe cierta distribución entre la percepción de la comunicación en la institución; mientras que el 47.13% de trabajadores dice que es buena, existe un 41.38% que afirman que es regular; por lo que se afirma que la comunicación desarrollada en la Municipalidad es de regular a buena. Sin embargo, es importante considerar que existe un 8.05% de trabajadores que no están conformes con la comunicación dentro de la institución.

#### Tabla 8.

*Medidas descriptivas de la dimensión comunicación*

Medida	Valor
Media	3,46
Mediana	4,00
Moda	4
Desviación estándar	0,696
Suma	301

Fuente: Elaboración propia



*Figura 6. Resultados dimensión comunicación*

El hallazgo indica que los procesos de comunicación se desarrollan entre las categorías de regular a buena; dicho resultado contrasta en cierta medida con lo encontrado por Charca (2017), quién identificó que las relaciones humanas en la Dirección Regional Agraria Puno son valoradas regularmente, y ello se debe principalmente a que identifica que la dimensión de comunicación es negativa

En el presente estudio, se obtuvo como resultado el nivel bueno en referencia a la dimensión comunicativa, por lo que ha contribuido a fomentar un adecuado espacio de relaciones humanas en la Municipalidad Distrital de Huacullani, dicho hallazgo también concuerda con lo descrito por Chiavenato (2016), quien desde una perspectiva teórica fundamenta que la dimensión de comunicación es un proceso clave que se debe desarrollar en los niveles verticales y horizontales de cualquier organización.



#### 4.1.2.3. Trabajo en equipo

Respecto al trabajo en equipo, en la tabla 9 se observa que el puntaje promedio es de 3.49; que es un punto medio entre los niveles de regular y bueno; y además la mayor cantidad de trabajadores afirma que el trabajo en equipo se desarrolla de buena manera en la institución.

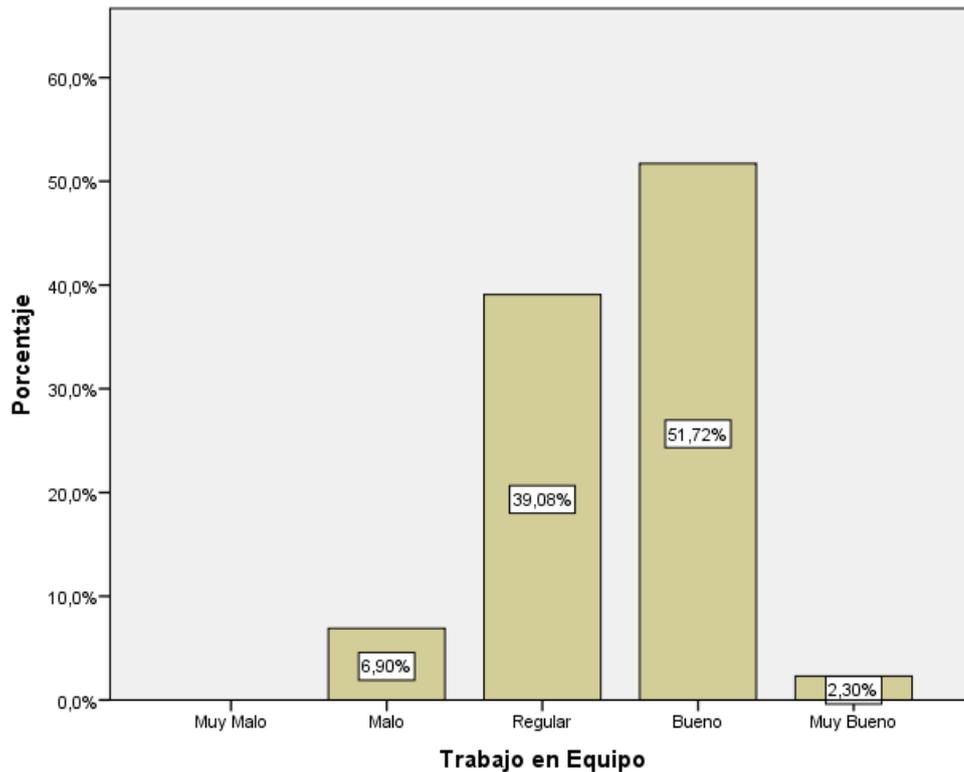
Además, la figura 8 muestra que el 51.72% de trabajadores de la Municipalidad de Huacullani valoran el trabajo en equipo como bueno y que existe un 6.90% de empleados que muestran disconformidad en el trabajo en equipo.

#### Tabla 9.

*Medidas descriptivas de la dimensión trabajo en equipo*

Medida	Valor
Media	3,49
Mediana	4,00
Moda	4
Desviación estándar	0,663
Suma	304

Fuente: Elaboración propia



*Figura 7. Resultados dimensión trabajo en equipo*

Es importante encontrar como resultado que el trabajo en equipo en su mayoría se lleva de manera adecuada dentro del municipio; este hallazgo es contrario a lo encontrado por Charca (2017), quién determinó resultados negativos en la evaluación de las relaciones humanas de la Dirección Regional de Educación sede Puno, en este caso particular las causas se basan en que el autor identificó un inadecuado trabajo en equipo que se desarrolla dentro la institución, toda vez que existe demasiado individualismo en los trabajadores, y cierto surgimiento de grupos informales internos que se contraponen en sus intereses. Al respecto del resultado de la investigación y contrastando con los hallazgos, se ve que el trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Huacullani es buena, y por ende inferir que esta variable de trabajo en equipo, es clave para la adecuada construcción del clima institucional; donde los miembros puedan interactuar y sumar esfuerzos para contribuir con los objetivos de la organización.

#### 4.1.2.4. Liderazgo

Respecto al liderazgo, en la figura 10 se puede apreciar que, según las medidas de tendencia central, los trabajadores de la Municipalidad de Huacullani le dan al liderazgo una valoración de buena, con una media de 3.70 y una moda de 4; por su parte la desviación estándar muestra un ajuste normal de la distribución de las calificaciones de los trabajadores.

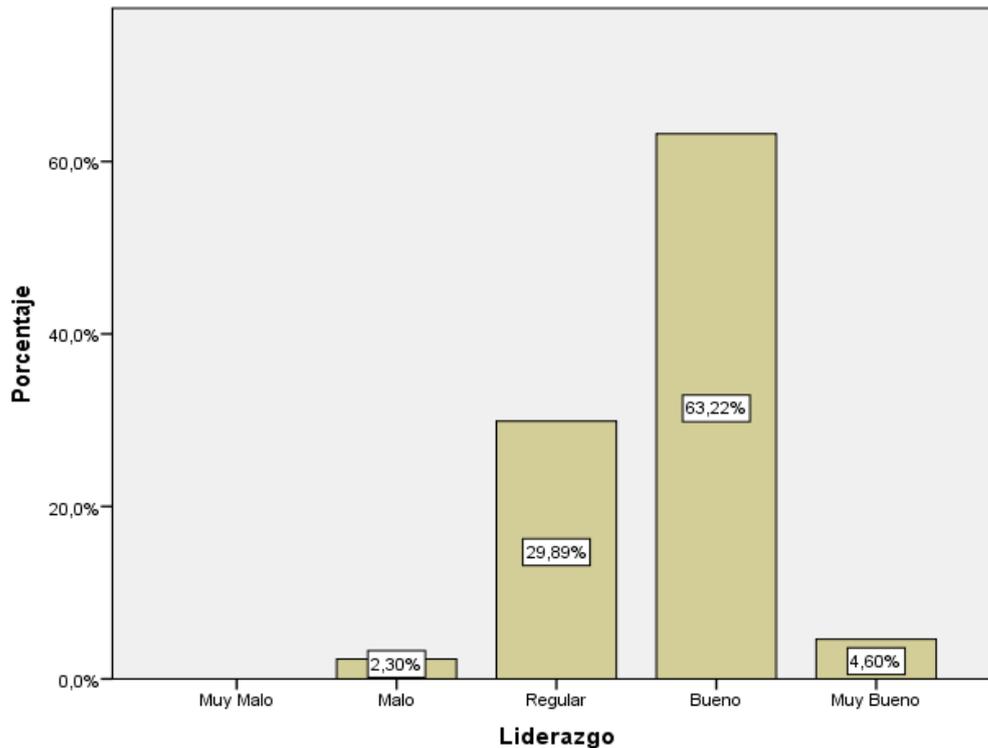
En la figura 9 se observa que la mayoría de los trabajadores, específicamente el 62.22% califica el liderazgo como bueno, seguido del 29.89% que lo califica como regular; en general esta dimensión de liderazgo tiene una valoración positiva en la Municipalidad de Huacullani.

**Tabla 10.**

*Medidas descriptivas de la dimensión de liderazgo*

Medida	Valor
Media	3,70
Mediana	4,00
Moda	4
Desviación estándar	0,593
Suma	322

Fuente: Elaboración propia



*Figura 8. Resultados dimensión liderazgo*

El liderazgo es clave para el desarrollo y crecimiento sostenido de una organización, es la capacidad que tiene el líder en influir positivamente en el rendimiento de sus empleados, logrando que estos últimos desarrollen un trabajo adecuado y con alto valor agregado que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos; y en efecto en la Municipalidad de Huacullani los trabajadores identifican que existen buenos gerentes idóneos que tienen la capacidad de dirigir al municipio hacia el cumplimiento de sus metas, para tal caso hemos evidenciado que esta Municipalidad a pesar de estar ubicada en un distrito lejano, ha mantenido la política de incluir en sus cargos de confianza a personal que haya tenido un experiencia importante en gestión pública en otras instituciones.

#### **4.1.2.4. Relaciones humanas general**

La evaluación general de las dimensiones de la variable relaciones humanas, que incluye un promedio de la calificación de cada trabajador, indica que las relaciones

humanas fluctúan entre regular a bueno (media = 3.62), con una mayor concentración (moda=4) de bueno, ver tabla 11.

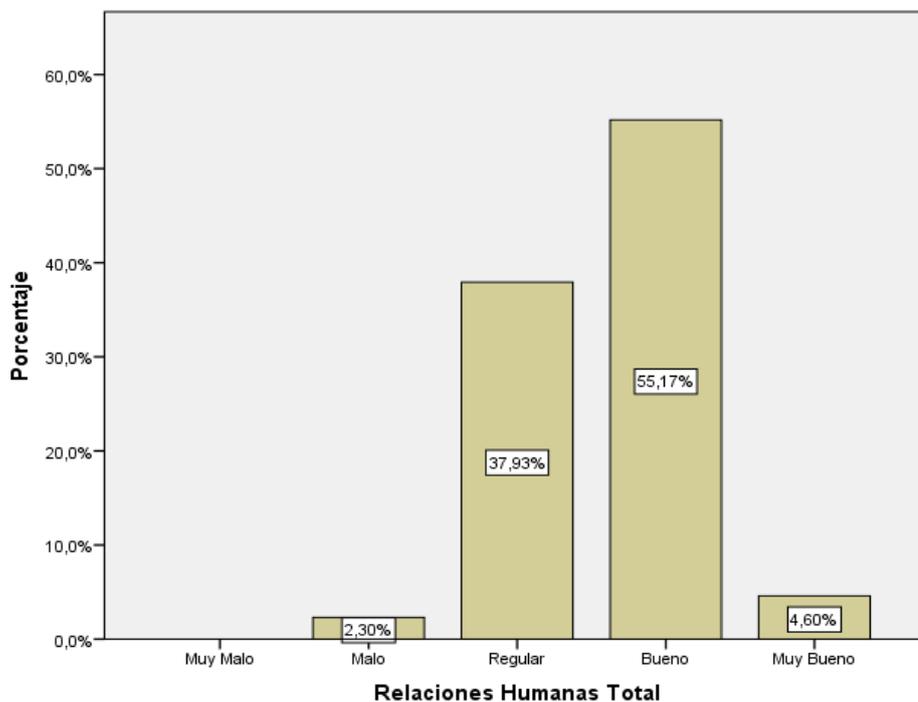
Por otro lado, la figura 10 corrobora lo indicado antes con las medidas de tendencia central, el mayor grupo de calificación con 55.17% de trabajadores dice que las relaciones humanas dentro de la Municipalidad Distrital de Huacullani son buenas, seguido de un 37.93% de trabajadores que afirman que las relaciones humanas son regulares. En general una mirada a la figura da a entender que la valoración de las relaciones humanas es positiva.

**Tabla 11.**

*Medidas descriptivas de la variable relaciones humanas*

Medida	Valor
Media	3,62
Mediana	4,00
Moda	4
Desviación estándar	0,615
Suma	315

Fuente: Elaboración propia



*Figura 9. Resultados variable relaciones humanas*



El resultado respecto a las relaciones humanas, muestran que desde la percepción de los mismos trabajadores existe un adecuado espacio e interacción entre los trabajadores dentro de cada oficina y entre las distintas oficinas que existen en la Municipalidad, este hecho se basa en que la valoración de las cuatro dimensiones es una valoración prácticamente homogénea, es decir la suma de las valoraciones del nivel de relaciones interpersonales, la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo tienen en general la apreciación de calificación “Bueno”, lo cual es adecuado para lograr un clima laboral óptimo. Este hallazgo cumple con lo que buscaba (Mayo, 1972), quien manifestaba que es labor importante de la alta gerencia mantener un sistema de trabajo donde las relaciones humanas entre trabajadores sea la más adecuada, visto que con sus experimentos Mayo había demostrado que los trabajadores en espacios laborales propicios, pueden demostrar mejoras en sus estándares de productividad. (Arango, 2011)

#### **4.1.3. Contrastación de hipótesis.**

Para las pruebas de contrastación hemos desarrollado los siguientes pasos del proceso estadístico clásico de evaluación.

##### **Paso 1: Hipótesis estadística**

Las hipótesis estadísticas fueron las siguientes:

Hipótesis Nula ( $H_0$ ): No existe relación significativa entre el desarrollo de capacidades y las relaciones humanas

Hipótesis Alternativa ( $H_a$ ): Existe relación significativa entre el desarrollo de capacidades y las relaciones humanas

## Paso 2: Nivel de confiabilidad

El estudio corresponde al área de las ciencias sociales, por lo cual existe una confiabilidad científica de estudios de 0,05 valor Alfa.

## Paso 3: Estudio previo de Normalidad

Los resultados en base al análisis estadístico de Kolmogorov-Smirnov son los siguientes:

**Tabla 12.**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Desarrollo de Capacidades	0,349	87	0,000
Relaciones Humanas Total	0,329	87	0,000

*Criterio de decisión de normalidad*

- Si P-Valor (sig) > Alfa, los datos provienen de una distribución normal.
- Si Si P-Valor (sig) <= Alfa, los datos provienen de una distribución no normal.

Casos

- En desarrollo de capacidades tenemos un Sig. de 0,00 <= 0,05, por tanto, los datos no provienen de una distribución normal.
- En relaciones humanas igualmente tenemos un Sig. de 0,00 <= 0,05, por lo cual los datos tampoco provienen de una distribución normal.

## Paso 4: Modelo estadístico elegido

Visto que nuestros datos en las dos variables no tenían una distribución normal, se tuvo que elegir la prueba estadística de Rho de Spearman



## Paso 5: Prueba de Correlación de Spearman

**Tabla 13.**

*Resultados de la correlación de Spearman*

		Desarrollo de Capacidades	Relaciones Humanas Total
Rho de Spearman	Desarrollo de Capacidades	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	87
Relaciones Humanas Total	Relaciones Humanas Total	Coefficiente de correlación	0,592**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	87

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión estadística

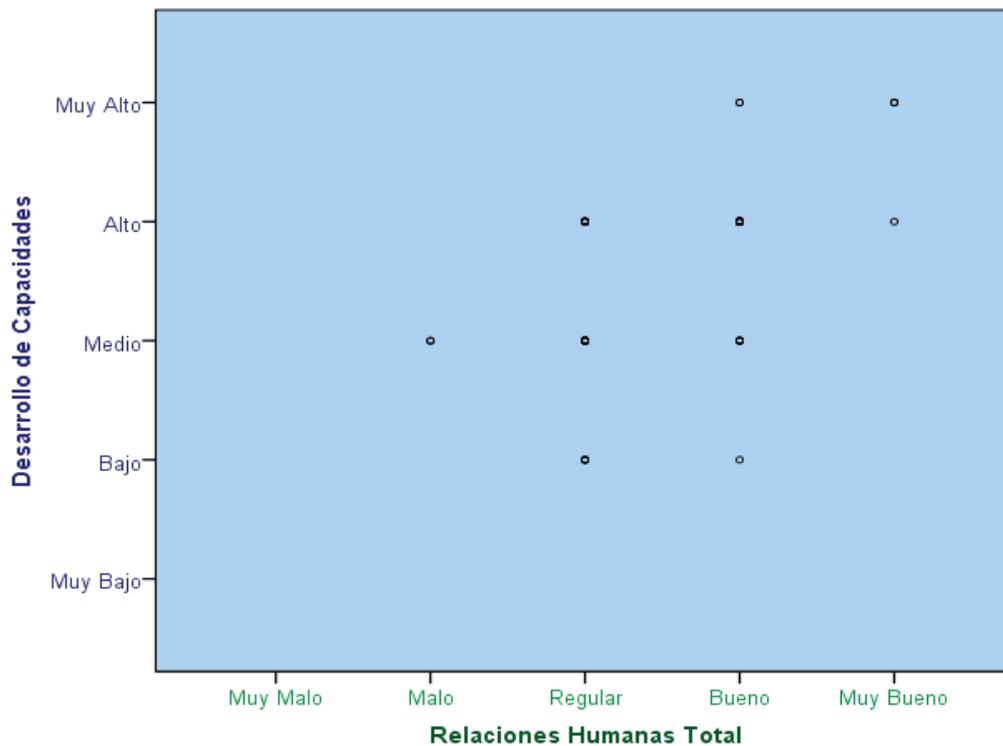
Dado que P-Valor (sig) = 0.000  $\leq$  Alfa = 0,05; por tanto se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_a$ , es decir existe relación significativa entre las variables.

Por otro lado se tiene los siguientes grados de correlación para el Rho de Spearman:

-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2. a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Por lo cual, visto que nuestro valor de Rho es 0,592; el grado de correlación entre nuestras variables sería **positiva moderada**.

## Paso 6: Presentación gráfica de la correlación



*Figura 10. Gráfico de Dispersión de las variables desarrollo de capacidades y relaciones humanas*

En el gráfico anterior podemos apreciar que existe concentración de los datos en segmentos positivos de las variables, que marcaron la tendencia a existir una correlación positiva, es decir a más desarrollo de capacidades mejor son las relaciones humanas.



## V. CONCLUSIONES

### **Primera:**

Se evidencia la existencia de una correlación entre las variables: desarrollo de capacidades y relaciones humanas, con un nivel de significancia (sig) de 0.00% y un R de 0.641, lo que indica que existe una adecuada gestión sobre ambos aspectos, bajo un clima institucional óptimo, que permite que las capacidades de los trabajadores se traduzcan en un servicio de calidad, con alto valor público, para la población del distrito de Huacullani.

### **Segunda:**

Las capacidades son percibidas de manera positiva, y mayormente se encuentran distribuidas desde el nivel regular hacia el nivel muy alto, con una media de 3.66 en una Escala de Likert de 1 a 5. Dicho aspecto positivo tiene como fortaleza la constante capacitación interna y externa que reciben los trabajadores, a pesar de las limitaciones presupuestarias y e influencias externas, contribuyendo con el desarrollo del distrito de Huacullani.

### **Tercera:**

Existe buena percepción de las relaciones humanas de parte de los propios trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani, alcanzando niveles de bueno y regular que corresponden el 55.71% y 37.93% respectivamente, lo que permite el desarrollo y mantenimiento de un clima institucional propicio para lograr la eficiencia y productividad de los trabajadores.



## VI. RECOMENDACIONES

### **Primera:**

Se recomienda que las unidades de personal y oficinas de recursos humanos, realicen anualmente estudios sobre el desarrollo de las capacidades de sus trabajadores, información que les permita desarrollar estrategias de mejora profesional de su personal y fortalecer las aptitudes y actitudes de sus trabajadores.

### **Segunda:**

Se sugiere que las municipalidades no descuiden las relaciones humanas para mantener un buen clima institucional dentro de la organización; porque propicia un adecuado desenvolvimiento laboral del personal. El buen desempeño laboral, no tiene que ver con aspectos remunerativos, sino, con una buena gestión de las relaciones humanas, para que los trabajadores se desenvuelvan de manera eficiente en su puesto laboral.

### **Tercera:**

A la Municipalidad Distrital de Huacullani, se recomienda desarrollar talleres de trabajo en equipo, para exteriorizar dichos aspectos hacia el valor público que generan los trabajadores, es decir talleres de capacitación para brindar un servicio óptimo a los ciudadanos de Huacullani, a pesar de las limitaciones presupuestales.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albán, I. (2017). *Incidencia del plan de desarrollo de capacidades en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos , Municipalidad Provincial de Chota , 2017* [Escuela de Posgrado - Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/17604>
- Arango, J. (2011). *Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración – Los Trabajos del Elton Mayo*.
- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación. *Revista de Del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de Las Ciencias Administrativas de La Universidad Veracruzana*, 9–14.  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Arias, W., & Jiménez, N. (2013). Relaciones humanas en mypes de Arequipa. *Contabilidad y Negocios*, 8, 48–60.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281630133005>
- Arizaca, V. (2016). *Relaciones humanas y desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Educación Puno – 2016* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6141>
- Auditoria Superior de la Federación - Camará de Diputados México (ASF). (2020). Modelo COSO para el control interno. [Video-Informativo].  
<https://www.youtube.com/watch?v=mDhNUdxjo5s&feature=youtu.be>
- Directiva “Normas para la Gestión del Proceso del Ciclo de Capacitación en las entidades públicas”, aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR/PE, (2016).
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir). (2020). *Tipos de Capacitación*.



- Desarrollo de Capacidades. <https://www.servir.gob.pe/desarrollo-de-capacidades/plan-de-desarrollo-de-las-personas/gdc/que-es-gdc/tipos-de-acciones-de-capacitacion/>
- Beteta, E. (2014). Planeación estratégica, presupuesto y gestión por resultados. [Video Conferencia] Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública de La Escuela de Gobierno PUCP. <https://www.youtube.com/watch?v=KMCoeORYwDU&t=1s>
- Cerna, Y., & Martínez, A. (2009). *Competencias laborales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chancay. 2019*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Charca, G. (2017). *Las relaciones humanas interpersonales de los trabajadores de la Dirección Regional Agraria Puno 2017* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/10884>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7th ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2016). *Fundamentos de Administración* (Primera). Elsevier.
- Completa, E. (2016). Capacidad estatal, brechas de capacidad y fortalecimiento institucional. *Análisis Político*, 87, 60–76. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-47052016000200003&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-47052016000200003&script=sci_abstract&tlng=es)
- Condori, Y. (2017). *Relación entre clima institucional y las relaciones interpersonales en los estudiantes de la IES “José Carlos Mariátegui”- Aplicación Una –Puno 2017* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/5841>
- Cordova, A. (2018). *Las Relaciones Humanas en la E. P. de Ciencias de la*



- Comunicación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Huacho*  
– 2018. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Drucker, P. (1954). *Gerencia de la Empresa* (3rd ed.). Editorial Sudamericana.
- Dubrin, A. J. (2018). *Relaciones Humanas. Comportamiento humano en el trabajo* (9th ed.). Pearson Educación.
- Fayol, H. (1916). Teoría clásica de la Administración. In *Francia*.
- Fernandez-Baca, W. (2020). Ley Servir / Gestión de la Capacitación, Rendimiento y Evaluación al Desempeño en Gestión Pública. [Video-Diplomado Especializado] *Gestión de Recursos Humanos En El Sector Público Bajo La Ley Servir y La Política de La Modernización Del Estado*.  
<https://www.youtube.com/watch?v=HJc-ElnokBc>
- Fernández Bravo, C. A. (2011). *Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes* [Tecana American University].  
[https://tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis\\_carlos\\_fernandez\\_bravo.pdf](https://tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis_carlos_fernandez_bravo.pdf)
- Flores, E., Garcia, M., Calsina, W., & Yapuchura, A. (2016). Las Habilidades Sociales y la Comunicación Interpersonal de los Estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno. In *Comunic@cción* (Vol. 7, pp. 5–14).  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682016000200001](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682016000200001)
- Gómez, L. (2020). *Relaciones humanas y clima institucional en los docentes de las Instituciones Educativas de nivel primaria* (Issue 051) [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/14612>
- Grupo ICE. (2015). *Relaciones Humanas* (1st ed.).
- Hernández - Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las*



- rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edic). McGraw Hill.
- Huamán, D. (2017). *Relaciones interpersonales del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2016* [Universidad Nacional José María Arguedas]. <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/305>
- IDEA Internacional. (2009). *Gestión Pública* (1st ed.). Asociación Civil Transparencia.
- Leonardo, G. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de Estudios Sociales*, 18(1), 89-96. <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.7440/res18.2004.08>
- López, J. (1999). *Proceso de Investigación*. Editorial Panapo.
- Makon, M. (2018). La gestión por resultados y el presupuesto. In *Ilpes-Cepal*. CEPAL. [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/gestion\\_por\\_resultados\\_y\\_presupuesto\\_mmakon.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/gestion_por_resultados_y_presupuesto_mmakon.pdf)
- Mamani, W. (2012). *Relaciones humanas del personal de Pachamama Radio de la ciudad de Puno* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/4188>
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*.
- Milanesi, A. (2018). La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en América Latina. *Administración y Desarrollo*, 48(1), 170–199.
- Molina, C. (2020). La salud psicosocial, una condición de trabajo decente: el “neotaylorismo digital” en clave de (pérdida de) bienestar Psychosocial. In *Los nuevos retos del trabajo decente: la salud mental y los riesgos psicosociales* (1st ed.). Univesidad Carlos III Madrid. <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/29758>
- Moore, M. (2002). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*



(Primera). Paidós.

Morales, A., & Barba, M.-D. (2015). *Comunicación, cooperación y dirección en las organizaciones* (Issue 957, pp. 1–8). Universidad de Córdoba.  
[https://www.mhe.es/universidad/administracion\\_empresas/ariza/investigaciones/cap\\_9.pdf](https://www.mhe.es/universidad/administracion_empresas/ariza/investigaciones/cap_9.pdf)

Ohno, T. (1991). *El Sistema de Producción Toyota* (1st ed.).

Olivieri, A. (2015). Reforma del estado y presupuesto público una relación necesaria. *Asociación Argentina de Presupuesto Público*, 83–111.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3991539>

Oña, A., Mejía, K., Ríos, M., & Plaza, G. (2018). Aproximación al pensamiento crítico de la visión Taylorista : Caso fábrica Imbabura. *Revista Ciencia UNEMI*, 11, 66–77. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6893426>

Ovejero, A. (2007). *Las Relaciones Humanas - Psicología Social Teórica y Aplicada* (1st ed.). Biblioteca Nueva.

Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90–101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>

Ley N° 27444, de 10 de abril, Ley del Procedimiento Administrativo General, (2001).  
<https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0005/13-texto-unico-ordenado-de-la-ley-27444-ley-de-procedimiento-administrativo-general-1.pdf>

Ley N° 30057, de 03 de Julio, Ley del Servicio Civil, (2013).  
<https://www.servir.gob.pe/servicio-civil/ley-del-servicio-civil>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2008). *Desarrollo de Capacidades - Nota de Práctica*. [www.undp.org](http://www.undp.org) › undp › capacity-development › spanish



- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2009). *Desarrollo de Capacidades: Texto Básico del PNUD*.
- Pulido-Garzón, A., Guerrero-Julio, M. L., & Celis-Patiño, Y. (2019). Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las asociaciones. *Revista UIS Ingenierías*, 18(1), 61–72. <https://doi.org/10.18273/revuin.v18n1-2019005>
- Real Academia de la Lengua. (2020). *Diccionario de Lengua Española*. <https://www.rae.es/>
- Ríos, R. (2017). *El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza”, en el año 2015* [Universidad Privada de Tacna]. <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/317?mode=full>
- Rivera, D., Rincon, J., & Florez, S. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*, 39(19). [http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepción del Clima organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepción%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Romano, R. (2019). Henry Ford. *Revista Los Hombres de La Historia*, 19, 1–74.
- Ruiz, J. (2014). Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión [Universidad Nacional de Trujillo]. In *Tesis*. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1012>
- Saavedra, I., Fernández, V., & López, D. (2010). Modelo de Gestión Ética de Recursos Humanos: Un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades. *Responsabilidad Social de La Empresa*, 15–39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3218920>
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations*.
- Supo, J. (2020). Construcción de los Instrumento de Recolección de Datos y su Validación Autor: [Video Conferencia] *Cuarto Seminario de Investitgación* -



*Universidad Nacional de Huánuco.*

[https://web.facebook.com/241658126388850/videos/2904468639675022/?\\_rdc=1  
&\\_rdr](https://web.facebook.com/241658126388850/videos/2904468639675022/?_rdc=1&_rdr)

Tejada, A. (2012). *Investigación científica*.

Tribuna Empresarial. (2020). *Documentos de gestión empresarial y gestión pública*.

[https://sites.google.com/a/tribunaempresarial.com/documentos-de-gestion-  
empresarial/home?overridemobile=true](https://sites.google.com/a/tribunaempresarial.com/documentos-de-gestion-empresarial/home?overridemobile=true)

Trujillo, M. (2011). The social problems of an industrial civilization. *Revista Innovar*,  
20(38), 257–259.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-  
50512010000300018](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512010000300018)

Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Revista Alteridades*, 4(72), 47–53.

<https://doi.org/https://alteridades.izt.uam.mx/index.php/Alte/article/view/588/586>

Vázquez, S., Bernal, J., & Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 12(5), 79–97.

<https://revistas.uam.es/reice/article/view/2829>

Vidangos, C. (2017). *Análisis de las relaciones interpersonales y clima laboral de Begsa Empresa Individual de Responsabilidad Limitada – Puno periodo 2016*

[Universidad Nacional del Altiplano].

<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/4472>

Yañez, R., Arenas, M., & Ripoll, M. (2020). Impacto de las Relaciones Interpersonales en la Satisfacción Laboral General. *Liberabit - Revista Peruana de Psicología*, 16, 193–201. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1729-  
48272010000200009&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1729-48272010000200009&lng=pt&nrm=iso)



# ANEXOS

**ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

PROBLEMAS		OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>			
¿Qué relación existe entre la percepción del desarrollo de capacidades y relaciones humanas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani?	Determinar la relación que existe entre la percepción del desarrollo de capacidades y relaciones humanas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani.	Existe una relación significativa positiva entre la percepción del desarrollo de capacidades y relaciones humanas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani.			
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>			
¿Cuáles son los niveles de desarrollo de capacidades de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani?	Identificar los niveles de desarrollo de capacidades de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani.	Las capacidades de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani muestran niveles medios de desarrollo; a causa de deficiencias en las capacidades administrativas, legislativas y de gestión.			
¿Cuál es la caracterización de la percepción de las relaciones humanas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani?	Caracterizar la percepción de las relaciones humanas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani.	Las relaciones humanas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani son regulares; porque existe un nivel regular de la comunicación, mala articulación de trabajo en equipo y un liderazgo regular.	Desarrollo de capacidades:	Relaciones Humanas	-Capacidades administrativas -Capacidades legislativas -Capacidades de gestión  -Relaciones interpersonales -Liderazgo -Comunicación -Trabajo en Equipo



**ANEXO 2**  
**CUESTIONARIO 1: SOBRE DESARROLLO DE CAPACIDADES**  
**TIPO A: DIRECTIVOS**

Nº	ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	<b>CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS</b>					
1	¿Dirige adecuadamente los sistemas administrativos que rigen en el Municipio?					
2	¿Desarrolla directivas internas para el cumplimiento de los procedimientos administrativos en el área que rige su jefatura?					
3	¿Fomenta la utilización de los sistemas informáticos en su área que rige su jefatura?					
4	¿Se ha diseñado o actualizado los documentos de gestión interna como MOF, ROF, MAPRO, RIT y TUPA de la institución?					
5	¿Organiza capacitaciones en temas administrativos para el personal de la institución?					
6	¿Tiene capacitación externa de en temas de gestión administrativa?					
	<b>CAPACIDADES LEGISLATIVAS</b>					
7	¿Gestiona el área de su cargo en base a la Ley Organiza de Musicalidades?					
8	¿Propicia que el personal a su cargo cumpla sus responsabilidades según el marco legal correspondiente?					
9	¿Canaliza y elabora de manera oportuna normas para regular el área que dirige usted?					
10	¿Brinda capacitación adecuada en temas normativos a los trabajadores bajo su cargo?					
11	¿Tiene capacitación externa de en temas de normatividad administrativa?					
	<b>CAPACIDADES DE GESTIÓN</b>					
12	¿Emprende procesos de gestión para el desarrollo institucional?					
13	¿Dirige proceso de gestión para la mejora municipal?					
14	¿Ha promovido convenios con otras instituciones Públicas y privadas?					
15	¿Sostiene comunicación y comparte información con otros directivos y funcionarios?					
16	¿Administra adecuadamente los procesos de planificación, organización y ejecución el área bajo su cargo?					
17	¿Brinda orientación y retroalimentación oportuna a los trabajadores bajo su cargo?					
18	Desarrolla capacitación en temas de gestión y desarrollo personal para sus trabajadores.					
19	¿Tiene capacitación externa de en temas de gestión pública?					



### ANEXO 3

#### **CUESTIONARIO 1: SOBRE DESARROLLO DE CAPACIDADES**

##### **TIPO B: EJECUTIVOS Y ESPECIALISTAS**

Nº	ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS</b>						
1	¿Tiene conocimiento de los sistemas administrativos que rigen en el Municipio?					
2	¿Se					
3	¿Utiliza adecuadamente los sistemas informáticos en su área de trabajo?					
4	¿Conoce y rige su trabajo según los documentos de gestión interna como MOF, ROF, MAPRO, RIT y TUPA?					
5	¿Recibe capacitación en temas administrativos por parte de la institución?					
6	¿Se capacita de manera independiente en temas administrativos?					
<b>CAPACIDADES LEGISLATIVAS</b>						
7	¿Conoce y utiliza la Ley Orgánica de Municipalidades para el desarrollo de su trabajo?					
8	¿Asumes tus responsabilidades según el marco legal que norma su área de trabajo?					
9	¿Es notificado de manera oportuna sobre cada normativa que se emite desde áreas superiores y que estén relacionadas a su labor?					
10	¿Recibe capacitación en temas normativos por parte de la institución?					
11	¿Se capacita de manera independiente en temas normativos municipales?					
<b>CAPACIDADES DE GESTIÓN</b>						
12	¿Conoce los procesos de gestión emprendido por su municipalidad?					
13	¿Ha participado en el proceso de gestión de su institución?					
14	¿Ha colaborado en la promoción de convenios con otras instituciones Públicas y privadas?					
15	¿Te					
16	¿Existe planificación, organización y ejecución oportuna de las actividades municipales y se desarrollan según cronograma?					
17	¿Se brinda una adecuada orientación a los usuarios para realizar sus trámites en la municipalidad?					
18	¿Recibe capacitación en temas relacionados a la gestión y desarrollo personal?					
19	¿Se capacita de manera independiente en temas de gestión y desarrollo personal?					



## ANEXO 4

### **CUESTIONARIO 1: SOBRE DESARROLLO DE CAPACIDADES** **TIPO C: PERSONAL DE APOYO**

Nº	ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	<b>CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS</b>					
1	¿Le informaron sobre el sistema administrativo que rige su función?					
2	¿Cómo se desenvuelve usted en su trabajo en base a los procedimientos indicados por sus superiores?					
3	Si en caso su trabajo requiere el uso de algún computador, ¿Cuál es el grado de su utilización?					
4	¿Cómo se desenvuelve usted en su trabajo en base a una directiva o manual?					
5	¿Recibe capacitación en temas administrativos por parte de la institución?					
6	¿Se capacita de manera independiente en temas inherentes a su trabajo?					
	<b>CAPACIDADES LEGISLATIVAS</b>					
7	¿Cuánto conoce la Ley Orgánica de Municipalidades?					
8	¿Le han informado sobre el marco legal que rige sus funciones?					
9	¿Le emiten oportunamente, mediante algún documento, disposiciones que tienen que ver con su labor?					
10	¿Recibe algún tipo de orientación respecto a disposiciones que regulan sus funciones de apoyo?					
11	Busca orientación sobre algunas disposiciones que no entiende respecto a su labor.					
	<b>CAPACIDADES DE GESTIÓN</b>					
12	¿Conoce los procesos de gestión emprendido por su municipalidad?					
13	¿Ha participado en el proceso de gestión de su institución?					
14	Conoce de convenios que ha suscrito el municipio con otras entidades					
15	¿Tiene constante comunicación con sus superiores?					
16	¿Conoce claramente las actividades y horarios que conciernen a su labor?					
17	Ayuda a brindar una adecuada información a los usuarios para realizar sus trámites en la municipalidad					
18	¿Recibe capacitación en temas relacionados a desarrollo personal y atención al público?					
19	¿Se capacita de manera independiente en temas de desarrollo personal y atención al público?					



## ANEXO 5

### CUESTIONARIO 2: SOBRE RELACIONES HUMANAS

N°	ITEMS	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
	<b>RELACIONES HUMANAS</b>					
1	¿Cómo calificarías las relaciones humanas entre sus compañeros de trabajo?					
2	¿Cómo calificaría las relaciones humanas entre el personal y sus jefes?					
	<b>COMUNICACIÓN</b>					
3	¿En la institución existe formación de redes laborales?					
4	¿Con qué frecuencia en las interacciones personales se realizan con sinceridad?					
5	¿Existe competencias y habilidades para el trato social adecuado?					
6	¿La comunicación permite la adecuada y sana influencia interpersonal entre el personal?					
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
7	¿Existe un adecuado nivel de comunicación grupal?					
8	¿El nivel de innovación, está siempre en los procesos e interacciones?					
9	¿Está permitido la participación de todo el personal en reuniones y decisiones importantes para el trabajo?					
10	¿El clima de trabajo se caracteriza por ser cooperativo entre todos los miembros?					
11	¿Existe un espíritu de trabajo adecuado y optimo en la institución?					
	<b>LIDERAZGO</b>					
12	¿Cómo es la auto confianza que tienen los jefes y/o gerentes de la institución?					
13	¿Cómo califica la sinceridad y honradez de los jefes y/o gerentes de la institución?					
14	¿Cuál es el grado confiabilidad y moralidad que tienen los jefes y/o gerentes de la institución?					
15	¿Cómo evalúan la estabilidad emocional los jefes y/o gerentes de la institución?					
16	¿Cómo percibe usted el sentido del humor los jefes y/o gerentes de la institución?					
17	¿Cómo calificaría la objetividad de los jefes y/o gerentes de la institución?					
18	¿Cuál es el nivel de habilidades cognitivas que poseen los jefes y/o gerentes de la institución?					
19	¿Cómo cree que es la inteligencia emocional los jefes y/o gerentes de la institución?					
20	¿Cuál es el nivel de pasión y entusiasmo laboral que tienen los jefes y/o gerentes de la institución?					



## ANEXO 6



**CARGO**

"Año de la Universalización de la Salud"

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA EJECUTAR  
INVESTIGACIÓN DE TESIS

**Sr. BASILIO MENDOZA URIARTE**  
Alcalde de la Municipalidad Distrital de Huacullani

Yo, RHONALD GRIMALDO YUCRA LLANOS, identificado con DNI N° 46728461, con Domicilio Legal en el Jr. San Bartolomé N° 360 de la ciudad de Puno, Bachiller en Ciencias de la Comunicación Social de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, ante usted con el debido respeto me presento y expongo:

Que, en cumplimiento con las normas académicas de la Universidad Nacional del Altiplano y con la finalidad de ejecutar una investigación de tesis "*Desarrollo de capacidades y relaciones humanas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huacullani, 2020*" solicito se sirva autorizar la ejecución de la investigación que comprende el llenado de instrumentos (cuestionarios).

Por lo expuesto:

Ruego a Ud. Señor Alcalde, tenga a bien acceder a mi petición por ser justo y legal.

*Huacullani, 01 de junio del 2020*

Rhonald Grimaldo Yucra Llanos  
DNI N° 46728461

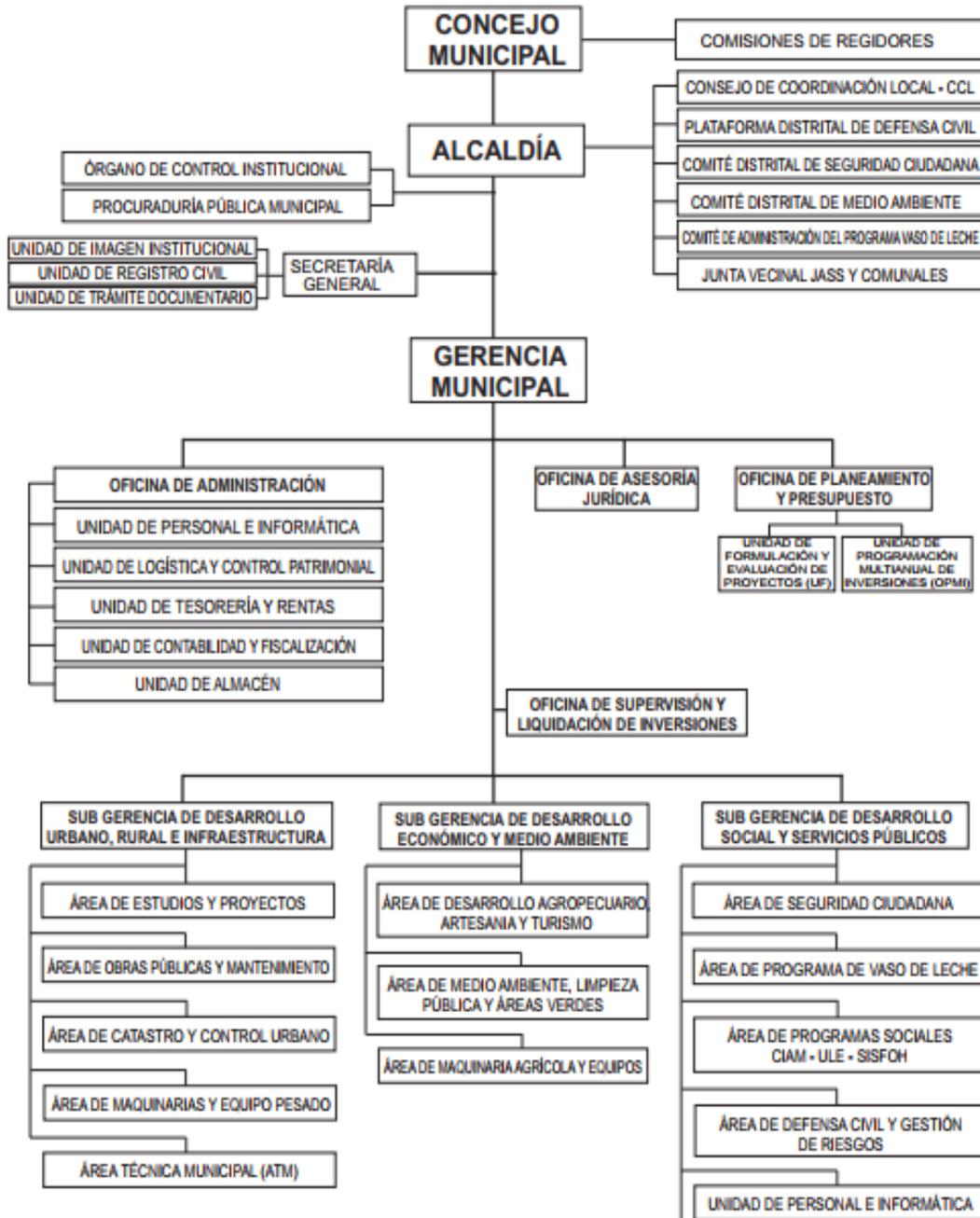
## ANEXO 7



*Frontis de la Municipalidad Distrital de Huacullani.*

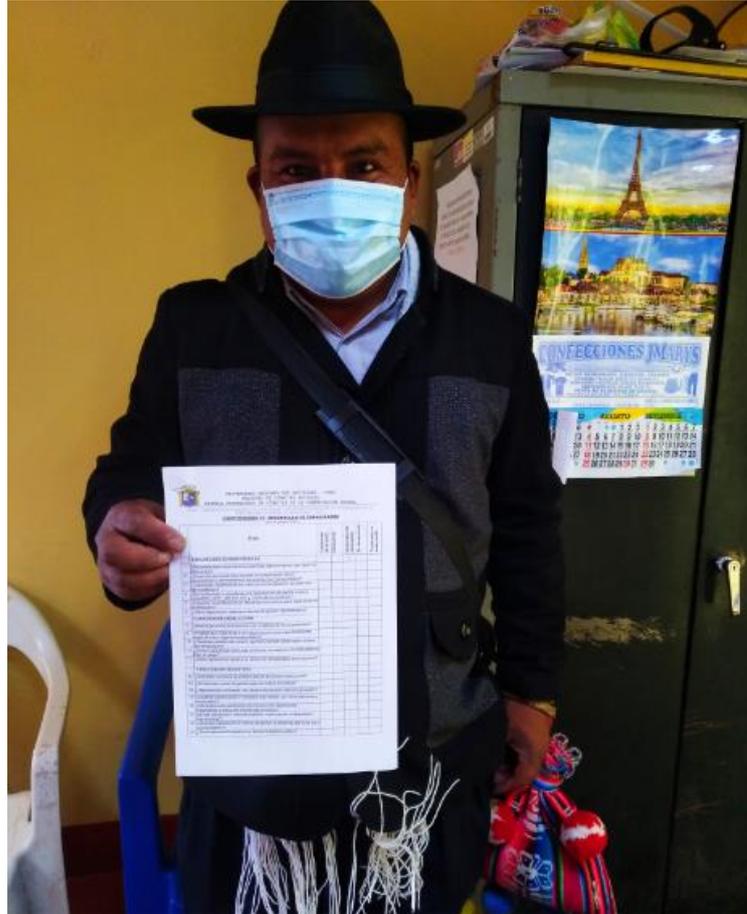
## ANEXO 8

### **ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUACULLANI 2020**

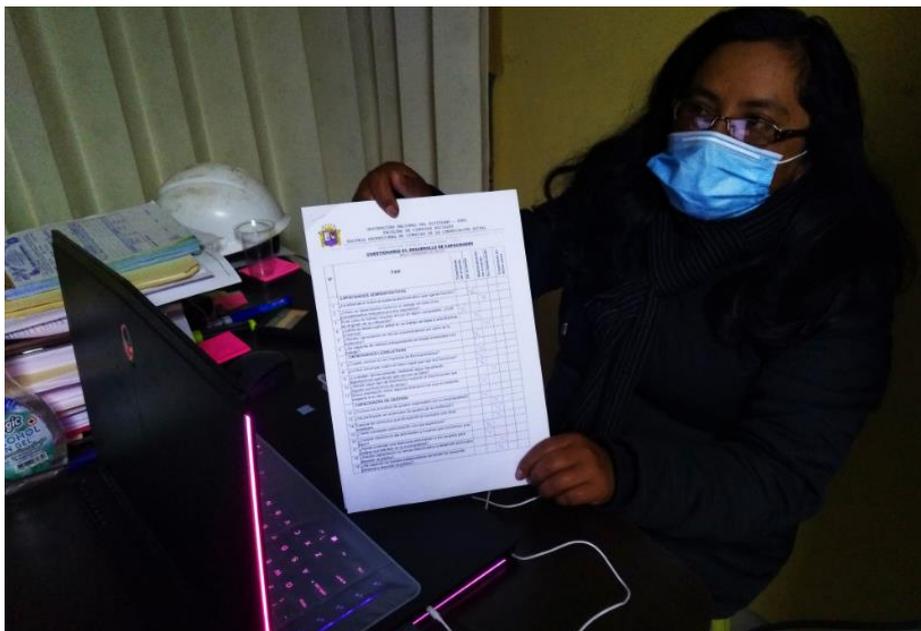


## ANEXO 9

### Evidencias de la investigación



*Foto 01. Regidor de la Municipalidad muestra el Cuestionario01 desarrollado.*



*Foto 02. Personal especialista mostrando el Cuestionario 02 desarrollado.*



*Foto 113. Personal de apoyo muestra el Cuestionario 01 desarrollado.*



*Foto 04. Tesista junto a su encuestada mostrando el Cuestionario 02 desarrollado.*



*Foto 05. Momentos en que el personal de apoyo desarrolla el Cuestionario 01.*



*Foto 06. Tesista junto a su encuestado mostrando el Cuestionario 02 desarrollado.*



*Foto 07. Encuestada muestra el Cuestionario 02 completamente llenado.*



*Foto 08. Tesista junto a su encuestado mostrando el Cuestionario 01 desarrollado.*



*Foto 09. Momentos en que el personal de apoyo desarrolla el Cuestionario 02.*