



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
INVESTIGACIÓN

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“LA CALIDAD HUMANA Y LA GERENCIA SOCIAL DEL  
PROCESO DE DESAFILIACIÓN EN LA OFICINA DE  
NORMALIZACIÓN PREVISIONAL”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
GERENCIA DE PROYECTOS EMPRESARIALES**

**AUTORA:**

**CATERINNE ROSSE ABANTO GAMARRA**

**ASESOR:**

**DR. DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS**

**JURADOS:**

**DRA. MARÍA TERESA BARUETO PÉREZ**

**DR. CARLOS PAJUELO CAMONES**

**DRA. GINA CORAL TEJADA ESTRADA**

**LIMA- PERÚ**

**2019**

**DEDICATORIA:**

A mi esposo, hijos, padre, madre y hermanos

Por el apoyo permanente

En mi desarrollo profesional.

**AGRADECIMIENTO:**

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:  
Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo, mi agradecimiento para mi asesor:  
Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

## ÍNDICE

Carátula	01
Dedicatoria	02
Agradecimiento	03
Índice	04
Resumen	07
Abstract	08

### I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Descripción del problema	12
1.3. Formulación del problema	16
1.3.1. Problema general	16
1.3.2. Problemas específicos	16
1.4. Antecedentes de la investigación	17
1.4.1. Antecedentes nacionales	17
1.4.2. Antecedentes internacionales	29
1.5. Justificación de la investigación	34
1.6. Limitaciones de la investigación	34
1.7. Objetivos de la investigación	35
1.7.1. Objetivo general	35
1.7.2. Objetivos específicos	35
1.8. Hipótesis de la investigación	36

1.8.1. Hipótesis general	36
1.8.2. Hipótesis específicas	36

## **II: MARCO TEÓRICO**

2.1. Bases teóricas de la investigación	37
2.1.1. Calidad humana en el ámbito institucional	37
2.1.2. Gerencia social del proceso de desafiliación previsional	46
2.2. Marco conceptual de la investigación	65
2.2.1. Conceptos de calidad humana en el ámbito institucional	65
2.2.2. Conceptos de gerencia social del proceso de desafiliación previsional	81
2.3. Oficina de Normalización Previsional	87

## **III: MÉTODO**

3.1. Tipo de investigación	99
3.1.1. Tipo de investigación propiamente dicho	99
3.1.2. Nivel de la investigación	99
3.1.3. Métodos de la investigación	99
3.1.4. Diseño de la investigación	100
3.2. Población y muestra de la investigación	101
3.2.1. Población de la investigación	101
3.2.2. Muestra de la investigación	101
3.3. Operacionalización de variables	104
3.3.1. Variables e indicadores de la investigación	104

3.3.2. Definición operacional de las variables	105
3.4. Instrumentos de la investigación	106
3.5. Procedimientos de la investigación	106
3.6. Análisis de datos de la investigación	108
3.7. Consideraciones éticas	109

#### **IV: RESULTADOS**

4.1. Análisis e interpretación de los resultados de la investigación	112
4.2. Contrastación de hipótesis de la investigación	134

#### **V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

5.1. Discusión de los resultados de la investigación	151
--	-----

#### **VI. CONCLUSIONES**

6.1. Conclusiones	152
-------------------	-----

#### **VII. RECOMENDACIONES**

7.1. Recomendaciones	153
----------------------	-----

#### **VIII. REFERENCIAS**

#### **IX. ANEXOS**

Anexo No. 1: Matriz de consistencia	159
Anexo No. 2: Instrumento: Encuesta	160
Anexo No. 3: Validación del instrumento por expertos	166
Anexo No. 4: Confiabilidad del instrumento con el alfa de Cronbach	167
Anexo No. 5: Definición de términos	169

## **RESUMEN:**

**“LA CALIDAD HUMANA Y LA GERENCIA SOCIAL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN EN LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL”**; es la investigación en la que se aborda la dificultad que se presenta en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional y que se puntualiza al interrogarnos ¿Cómo influye la calidad humana en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional?

Para remediar esta cuestión la investigadora plantea como hipótesis de su análisis que: La calidad humana influye en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

El objetivo a alcanzar en esta averiguación consiste en: Determinar la influencia de la calidad humana en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

El estudio se desarrolló en estricta observancia de los criterios de la ciencia del método, obteniéndose como dato más significativo que el noventa y uno por ciento de los

El dato más revelador fue que el noventa y uno por ciento de los preguntados reconocieron que la calidad humana influye en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

**Palabras clave:** Calidad humana; gerencia social; proceso de desafiliación previsional y Oficina de Normalización Previsional.

## ABSTRACT

**“THE HUMAN QUALITY AND THE SOCIAL MANAGEMENT OF THE PROCESS OF DISAFFILIATION IN THE OFFICE OF PENSION STANDARDIZATION”**; it is the research that addresses the difficulty that is presented in the social management of the process of disaffiliation previsional and that is pointed out when questioning How does human quality influence the social management of the process of disaffiliation in the Bureau of Pension Normalization?

To remedy this issue, the researcher raises the hypothesis of her analysis that: Human quality has a significant influence on the social management of the disaffiliation process in the Pension Normalization Office.

The objective to be reached in this investigation is to: Determine the influence of human quality in the social management of the disaffiliation process in the Pension Normalization Office.

The study was developed in strict observance of the criteria of the science of the method, obtaining as more significant data than ninety-one percent of the

The most revealing fact was that ninety-one percent of the respondents acknowledged that human quality has a significant influence on the social management of the disaffiliation process in the Pension Normalization Office.

**Keywords:** Human quality; social management; process of pension disaffiliation and the Pension Normalization Office.



## I. INTRODUCCIÓN

La tesis denominada “**LA CALIDAD HUMANA Y LA GERENCIA SOCIAL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN EN LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL**”, ha sido el estudio realizado con el firme propósito de cooperar a la resolución de dilema que se presenta en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional.

El análisis del asunto se ha cumplido de forma sistemática contenido en cinco capítulos: partiendo del bosquejo del problema, ubicándolo dentro del plano teórico que lo respalda, indicando los procedimientos metodológicos que se emplearon, prosiguiendo con la consolidación de los resultados alcanzados y finalmente su discusión, así como los anexos que soportan el estudio de acuerdo al siguiente detalle:

En la **Parte I**, presenta el planteamiento del problema con todos sus detalles desde la descripción, formulación, justificación e importancia de la investigación; como los objetivos correspondientes de la investigación.

En la **Parte II**. Presenta el marco teórico y dentro del mismo los antecedentes internacionales como nacionales; luego el marco conceptual relacionado con las variables e indicadores de la investigación; también presenta los datos de la dimensión espacial; y, cierra con los aspectos de responsabilidad social y medioambiente.

En la **Parte III**, presenta toda la parafernalia del método considerando el tipo de investigación; como la población y muestra, la hipótesis general, y específicas; también la operacionalización de las variables; los instrumentos, procedimientos y análisis de datos de la investigación.

En la **Parte IV**, se tiene los resultados con el análisis e interpretación de los resultados correspondientes de la investigación y su contrastación de la hipótesis.

En la **Parte V**, se tiene la discusión de resultados mediante la comparación de los resultados obtenidos en el trabajo con los resultados de otros investigadores.

En la **Parte VI** se presenta las conclusiones, tanto general como específicas del trabajo.

En la **Parte VII** se presentan las recomendaciones, tanto general como específicas del trabajo.

En la **Parte VIII**, se tiene a las referencias bibliográficas que han servido de base para los antecedentes como para el marco conceptual respectivo.

En la **Parte IX** se tiene a los anexos del trabajo como la matriz de consistencias, el instrumento de encuesta, la validación del instrumento por experto, la confiabilidad del instrumento con el alfa de Cronbach y la definición de términos.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema se ha planteado teniendo en cuenta la siguiente delimitación de la investigación:

### **Delimitación espacial:**

Este trabajo se desarrolló en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), sede en Lima, Perú.

### **Delimitación temporal:**

Este trabajo se ha prolongado desde el año 2015 hasta ahora.

### **Delimitación social:**

A partir de la realización de esta investigación se erigieron nexos con personal de la ONP y también con los involucrados en la desafiliación del Sistema Privado de Pensiones (SPP) y su ingreso al Sistema Nacional de Pensiones (SNP).

### **Delimitación teórica:**

En esta investigación tratará las siguientes teorías:

- 1) Calidad humana en el ámbito institucional
- 2) Gerencia social del proceso de desafiliación previsional

## **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El problema ha sido identificado en el gerenciamiento del proceso de desafiliación previsional en la Oficina de Normalización Previsional (ONP),

### **SINTOMAS DE LA PROBLEMÁTICA INVESTIGADA:**

Al respecto se ha determinado lo siguiente.

- 1) El gerenciamiento social que es aplicable al caso, no se viene dando en las mejores condiciones, dado que no se concreta de la mejor manera el planeamiento, organización, dirección y control que le son aplicables; pese al gran esfuerzo de la jefatura como el personal que labora en dicha entidad.
- 2) La gerencia encargada del proceso de desafiliación no dispone del personal suficiente ni los recursos tecnológicos para llevar a cabo los procedimientos correspondientes a la desafiliación del Sistema Privado de Pensiones (SPP) y retorno al Sistema Nacional de Pensiones (SNP).
- 3) La gerencia encargada del proceso de desafiliación del Sistema Privado de Pensiones (SPP) y retorno al Sistema Nacional de Pensiones (SNP), tiene tercerizado una parte de este servicio lo que origina reclamos constantes de los afiliados.
- 4) La Gerencia respectiva de la ONP como otras entidades del Estado, han tenido dificultades para desarrollar una campaña de difusión a nivel nacional respecto de los alcances de la desafiliación del Sistema Privado de Pensiones (SPP) y retorno al Sistema Nacional de Pensiones (SNP).
- 5) Tampoco se han difundido en forma adecuada los procedimientos que debe observar cada afiliado para culminar el trámite correspondiente a la desafiliación del SPP y retorno al SNP.

- 6) Asimismo, no se ha difundido adecuadamente las bondades de cada uno de los sistemas pensionarios existentes y especialmente el correspondiente al Sistema Nacional de Pensiones perteneciente al Estado.
- 7) En alguna medida no se han cumplido las metas sobre los afiliados que pueden desafiliarse y retornar al Sistema Nacional de Pensiones (SNP), por los requisitos que se exigen para la desafiliación como por los medios que se utilizan, no todos los afiliados tienen experiencias virtuales.
- 8) La gerencia ha establecido el procedimiento para la desafiliación del SPP al SNP, pero el mismo no ha considerado todos los recursos humanos, materiales, financiero y tecnológicos ni la información para que el afiliado tomen libremente su decisión

#### **CAUSAS DE LA PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA:**

Al respecto se ha determinado lo siguiente.

- 1) La falta de ponderación del proceso de la desafiliación del Sistema Privado de Pensiones (SPP) y retorno al Sistema Nacional de Pensiones (SNP).
- 2) Falta de estructuración de planes y organización específica del proceso de desafiliación del Sistema Privado de Pensiones (SPP) y retorno al Sistema Nacional de Pensiones (SNP).
- 3) Falta de asignación de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de parte del Ministerio de Economía y Finanzas por lograr con éxito el proceso de desafiliación del Sistema Privado de Pensiones (SPP) y retorno al Sistema Nacional de Pensiones (SNP).

- 4) Falta de dotación de calidad humana en el personal que atiende las diferentes plataformas que conlleva el proceso de desafiliación del Sistema Privado de Pensiones (SPP) y retorno al Sistema Nacional de Pensiones (SNP).
- 5) Falta de disposición política para concretar el proceso de desafiliación del Sistema Privado de Pensiones (SPP) y retorno al Sistema Nacional de Pensiones (SNP), por cuanto el mismo es contrario al modelo económico imperante en el país, el mismo que busca de alguna manera desaparecer el SNP y pasar a todos los trabajadores al SPP.

#### **PRONOSTICO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:**

Al respecto se ha determinado lo siguiente.

- 1) Si no se hace nada al respecto continuarán las causas y los efectos antes indicados.
- 2) No se planeará, organizará ni concretará con éxito el proceso de desafiliación del Sistema Privado de Pensiones (SPP) y retorno al Sistema Nacional de Pensiones (SNP).
- 3) No se logrará tener la calidad humana institucional que se necesita para atender a los afiliados que recurren al proceso de desafiliación del Sistema Privado de Pensiones (SPP) y retorno al Sistema Nacional de Pensiones (SNP).
- 4) No se lograrán los objetivos de la ley que aprueba el proceso de desafiliación del Sistema Privado de Pensiones (SPP) y retorno al Sistema Nacional de Pensiones (SNP).

## **CONTROL DEL PRONÓSTICO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:**

Al respecto se ha determinado lo siguiente.

En este trabajo se propone a la calidad humana de todas las personas que trabajan en el proceso de desafiliación del Sistema Privado de Pensiones (SPP) y retorno al Sistema Nacional de Pensiones (SNP). Al respecto tanto física como virtualmente debe denotarse la calidad en el trato al afiliado, en todo momento, en toda circunstancia. El afiliado debe encontrar en el personal que lo atiende o recibe sus comunicaciones o revisa sus requisitos un ambiente favorable, una cordialidad total que haga que el afiliado se sienta en familia.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.2.2. PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo influye la calidad humana en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional?

#### **1.2.3. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- 1) ¿Cómo incide la instrucción y educación del capital humano en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional?
- 2) ¿Cómo interviene la cordialidad, cuidado y esmero del capital humano en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional?
- 3) ¿Cómo influye la escala de valores del capital humano en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional?
- 4) ¿Cómo incide el criterio y sentido común del capital humano en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional?
- 5) ¿Cómo influye el Código de Ética institucional en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional?



## **1.4. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. ANTECEDENTES NACIONALES**

Según el Diario Gestión (23 de junio del 2018). MEF reconoce problemas estructurales en ONP. Al respecto se tiene que:

La viceministra de Economía María Guiulfo Suárez, reconoció que existen problemas estructurales en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), que se encarga de la administración centralizada del Sistema Nacional de Pensiones y del Fondo de Pensiones a que se refiere el D.L. 19990. Indicó que esta situación impide una atención al pago de las pensiones a personas que han laborado en el sector privado, por lo que anunció que se va a conformar una comisión que se encargue de resolver estos problemas. Tras recordar que trabajó en esa entidad durante tres años, indicó que los problemas estructurales comprenden el disponer de las planillas de los empleadores antes del año 1996, pues después de ese año, se encargó a la Sunat el recabar la información sobre las planillas de las empresas. Consideró que se debería identificar la magnitud del problema que debe tener la ONP, por el caso de la Ley 19990, y poder encontrar varios instrumentos y aportes que puedan ser legalizados por el Congreso. En tal sentido, indicó que va a conversar con el jefe de la ONP, para poder hacer un grupo de trabajo, que incluya a personal del MEF, "para ver cómo podemos hacer con el tema de ir acreditando los aportes pasados, antes de que se comenzara un convenio con la Sunat".

La presidenta de la Comisión de Seguridad Social del Congreso, Marisol Espinoza, indicó que su grupo de trabajo está aceptando esa propuesta, porque es una necesidad urgente analizar los problemas que está teniendo la ONP, y constituye un reclamo de los pensionistas, en vista de que muchos de ellos no pueden acreditar

haber pertenecido a determinada empresa, y deben asumir la carga que constituye probar que han laborado en determinado lugar.

Durante su presentación en esa comisión, la viceministra de Economía sustentó el proyecto de ley del Ejecutivo, que modifica la tasa de aporte de la Ley 20530, y que se presentó en cumplimiento de la reforma constitucional de dicha ley, que se hizo en el 2004. Indicó que el Ejecutivo ha venido cumpliendo con esa norma, y que en el 2005 se realizó un aumento de pensiones a 97,000 pensionistas que eran los que ganaban menos, y desde ese año en adelante, todos los años se han ajustado esas pensiones. Indicó que en el 2007, el número de beneficiados ascendió a 159,000 personas. En el 2003 se dio la Ley 28047, cuyo objetivo era reducir el subsidio de la Ley 20530, y se dispuso la elevación gradual de la tasa de aporte, de 30% en el 2006, y 27% después del 2009, lo cual fuera declarado inconstitucional por el Tribunal Constitucional, y que recomendó poner la tasa de aporte en relación a lo que gana el trabajador activo.

Por tal razón, el Ejecutivo remitió al Congreso un nuevo proyecto de ley, donde aplica tasas diferenciadas, sobre el monto de los ingresos de los trabajadores activos, si bien dijo que son pocos los acogidos al régimen de la Ley 20530. Preciso que el proyecto plantea que para ingresos de hasta S/.800 mensuales, exista una tasa del 13%; de S/.800 a S/.1,000, una tasa del 20%; y por más de S/.1,000, una tasa de 27%, tasas que son similares en el régimen de la Ley 19990.

Según el Diario el Comercio (24 de diciembre del 2015). El sistema previsional peruano tiene tres grandes problemas. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/sistema-previsional-peruano-tres-grandes-problemas-207146>.

El economista Felipe Morris dice que uno de los problemas es la cobertura del sistema, que solo alcanza al 25% de la PEA. Felipe Morris fue parte del equipo que diseñó la reforma previsional de los noventa. Compartió con El Comercio, a título personal, su opinión sobre hacia dónde debería ir el debate del sistema previsional en nuestro país. Dijo que los cambios al sistema tienen que verse como un todo (involucrar tanto al SPP y a la ONP) y deben incluir acciones creativas que permitan que más personas aporten para su vejez y que lo hagan de manera frecuente.

¿Cuáles son los principales problemas del sistema previsional peruano?: Uno es el de la cobertura. Muy poca gente de la población económicamente activa (PEA) está metida en un sistema de pensiones (solo el 25%). El segundo es la densidad: el número de aportes al año que hacen las personas es muy bajo. Es entre el 30% y 40% de lo que deberían aportar. Y después está el aumento de la esperanza de vida de los peruanos, que es una realidad y vamos a tener que convivir con eso.

¿Qué se debe tener en cuenta para una reforma del sistema previsional?: Que se debe hacer de manera integral y que debería haber un solo sistema. Creo que debe haber una pensión mínima en el SPP, en la que el Estado pone la diferencia en caso el ahorro de las personas no llegue a dicha pensión mínima. Con ello, cierras la ONP para nuevos ingresantes. Pero hay que ver los números de cuánto costaría esto y de dónde se va a financiar.

¿Qué medidas se deben tomar para incrementar la cobertura?: El principal reto por afrontar ahí es la informalidad. La primera reforma que se debería hacer ahí es la laboral. Es crucial, hay que ver si el próximo gobierno se atreve a hacerla.

¿Cómo afecta la poca densidad a los afiliados a los sistemas previsionales?: Si tienes una cantidad de aportes baja, en el caso de la ONP puedes acabar teniendo nada.

Tienes que haber hecho 240 contribuciones durante tu vida laboral para tener acceso a la pensión mínima (S/.683). Mientras tanto, en el SPP lo que va a ocurrir es que, como aportaste con poca frecuencia, vas a tener una pensión baja.

¿Cree que la SBS manejó mal el tema de la prepublicación de las nuevas tablas de mortalidad?: Eso nunca debió ir a una conferencia de prensa. Tú simplemente la prepublicabas y después, a la hora de implementarla, se hacía junto con todo el paquete de medidas, que incluían algunas que compensaban el efecto [de las tablas]. Se manejó muy mal. Yo no entiendo por qué se hizo así. No es primera vez que se cambia la tabla, se ha cambiado un montón de veces y nunca nadie dijo nada. Las tablas se cambian en todo el mundo.

¿Cree que el Ejecutivo observará la ley sobre la libre disposición del 95,5% de los fondos en las AFP a los 65 años?: Espero que sí. Permitir que se lleven casi todo me parece irresponsable, pero el extremo de decir que no se pueda llevar algo del dinero tampoco me parece razonable. El tema de fondo que hay que tener en la cabeza es el propósito del ahorro previsional: existe para que, cuando llegues a los 65 años, tengas una pensión que por lo menos permita cubrir las necesidades básicas, y eso no se cumple si permites a la gente retirar el 95,5% de su fondo.

¿Cómo promover más competencia en el SPP?: Tal como está el sistema ahora, hay unos costos operativos muy altos que hacen poco atractivo que entre uno nuevo. Por ejemplo, para que prospere la propuesta de Credicorp de abrir la administración de fondos de pensiones a más empresas, tienes que tener centralizado el back office, o sea toda, la parte operativa del SPP, en una sola entidad, que le dé servicios a todas las firmas que quieran entrar a este mercado.

Hernández (2014), en su aporte profesional denominado: La calidad humana como el instrumento de mejora del trato al usuario del sector público en el Perú; señala que:

La calidad de un hombre se mide principalmente por el número y la calidad de sus compromisos. Nos corresponde a cada uno de nosotros estar atento en la forma como nos interrelacionamos, como manejamos, cultivamos nuestras virtudes, trabajar en pro de nuestro crecimiento a fin de alcanzar una buena calidad de vida mientras permanecemos en este plano. Afortunadamente hay personas que no solamente se han preocupado por su crecimiento personal, sino que nos llegan sus experiencias, nos sugieren aspectos que no podemos descuidar en nuestro crecimiento, tal es el caso del chileno.

Nunca nos dejemos avasallar por el fracaso, por el no logro de objetivos que nos hemos propuesto alcanzar y así nos indica: Fracaso no significa que somos unos fracasados. Significa que todavía no hemos tenido un buen éxito. Fracaso no significa que no hemos logrado nada. Significa que sí hemos aprendido algo. Fracaso no significa que hemos actuado como necios. Significa que sí hemos tenido mucha fe. Fracaso no significa que hemos sufrido el descrédito. Significa que sí estuvimos dispuestos a probar. Fracaso no significa falta de capacidad. Significa que debemos hacer las cosas de distinta manera. Fracaso no significa que somos inferiores. Significa que aún no somos perfectos. Fracaso no significa que hemos perdido nuestra existencia. Significa que tenemos buenas razones para empezar de nuevo.

También se nos recuerda que tratemos de cumplir con el Código de cortesía que nos indica: 1) Aprender y saber escuchar; 2) Agradecer y ser amable al escuchar; 3) Evitar discutir y simplemente atender y escuchar; 4) Estar continuamente con

disposición a sonreír; 5) Dar el trato a otros que quiere para sí, o a los suyos; 6) Pedir siempre "Por Favor"; 7) Autodominarse ante las dificultades; 8) Respetar si pretendemos que nos respeten; 9) Procurar aguardar pacientemente; 10) Recuerde dar las gracias, siempre. Si la educación se concibe como una ayuda al desarrollo integral de la persona, su finalidad última es aportar calidad humana. Esta meta es la que confiere su particular dignidad a toda tarea educativa, y tanto más cuanto se ejerza en su más alto nivel, como es el caso de la formación universitaria.

Tordoya (2011), en su trabajo de investigación docente denominado: La Oficina de Normalización Previsional y la administradora de fondos de pensiones con las jubilaciones; sostiene que:

La crisis financiera que afectó a Estados Unidos y Europa es coyuntural, por lo que su impacto en el Sistema Privado de Pensiones (SPP) en el 2011 no será significativo y los fondos de los afiliados mantendrán altos niveles de rentabilidad, según se mantenga firme en el mercado de capitales afirmó el jefe de estudios económicos del BBVA Banco Continental, Hugo Perea. "No es posible evaluar la gestión de los fondos previsionales a partir de cuestiones coyunturales, sino que debemos verla bajo una perspectiva de largo plazo, porque se trata de un ahorro", manifestó Perea en declaraciones publicadas en el Diario Oficial El Peruano. Perea precisó que, bajo esa perspectiva, la rentabilidad obtenida por el fondo fue muy buena, por lo que los afiliados no tienen de qué preocuparse.

"Ya observamos este tipo de situaciones. En 2008, por ejemplo, la crisis financiera internacional generó un considerable deterioro en el sistema, pero luego se registró una significativa fuerte recuperación para beneficio de los afiliados", aseveró. El gerente general de Prima AFP, Rubén Loaiza, comentó que las entidades

previsionales confían en la recuperación de los fondos invertidos en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), pues están colocados en empresas con buenos fundamentos. La incertidumbre en los mercados, empujada por la voceada recesión en Estados Unidos y la crisis en la Eurozona, también afectará a los peruanos de a pie.

Según el economista José Gonzales Izquierdo el peruano de a pie será golpeado de distintas formas, entre ellas:

- Caída del dólar: La actual situación internacional generará mayor ingreso de dólares al país, lo que generará una presión a la baja del tipo de cambio. Ello afectará a quienes ganen en dólares. Sin embargo, sí beneficia a quienes tienen deudas en dólares y ganan en soles ya que la moneda peruana se apreciará.
- Golpe a las remesas: La caída en la cotización del “billete verde” golpea directamente a aquellas personas que reciben dinero del extranjero, enviado por sus seres queridos (remesas), quienes semana a semana sentirán el efecto como si les hubieran bajado el sueldo.
- El Gobierno captaría menos impuestos: Debido a la crisis, la tendencia es que los inversores se refugien en el oro, lo que motivará que los precios de los demás minerales se deprecien y así las mineras bajen sus utilidades, por lo que el Gobierno captaría menos impuestos. Ante ello, el experto recomendó tener cautela en el gasto y se busque un equilibrio fiscal.
- Menores exportaciones: Al estar golpeada la economía de los Estados Unidos, uno de los principales destinos de los envíos de los exportadores, se generará una menor demanda sobre todo de las exportaciones no tradicionales.
- Menor empleo: Al haber un menor crecimiento de la economía peruana, éste incidiría en una reducción del empleo, por lo que los peruanos serían afectados ya que habría menos plazas laborales en el mercado y menos ingresos económicos.
- Pérdida de rentabilidad en los Fondos de pensiones: El gerente de inversiones de Prima AFP, Alejandro Pérez-Reyes, afirmó que solo con la caída de 7% de la Bolsa de Valores de Lima el pasado

lunes, se afectó a todos aquellos peruanos que se encuentran en el Fondo 1 con una caída de 0,6%, mientras que el Fondo 2 decreció 2,4% y el Fondo 3 un 4,5%.

Sin embargo, se resaltó que todas aquellas personas que están en el Fondo 1 y están cercanos a jubilarse no tienen por qué preocuparse ya que su pensión no será afectada, pero los del Fondo 2 y 3 sí verán mermada su rentabilidad, la que en un largo plazo es recuperable.

El gerente de inversiones de Prima AFP, Alejandro Pérez Reyes, recomendó que las personas que se encuentran en el Fondo 2 y 3 no deben preocuparse ya que en el momento que el mercado empiece a subir éstos recuperarán su rentabilidad. Fondos. Indicó que el hecho de mantenerse en el Fondo de acuerdo con su perfil obtiene una rentabilidad mayor. No existió una verdadera fiscalización de control en los aportes tanto de los empleadores, trabajadores y el Estado. Los aportes fueron utilizados en programas de gobierno, pagos de deuda externa, préstamos e inadecuado manejo en los fondos dejando de pagar a los pensionistas. La seguridad social en cuanto a sus fondos y reservas han sido mal administrados, sin observar las reglas de previsionalidad, sostenibilidad y legalidad. El sistema pensionario se manejó bajo el “sistema de reparto” en el que, los beneficios no están en proporción directa de los aportes sino son definidos por ley.

En cuanto a la reforma constitucional, debiera darse un análisis sobre el control de los actos finales de la reforma, en cuanto a su fin lícito y al daño que se le causó a la masa pensionaria. El Estado año a año viene pagando menos a los pensionistas, no respeta los compromisos internacionales, oculta los recursos previsionales para malgastarlos, Los altos costos administrativos y la excesiva documentación requerida. La inadecuada gestión y lealtad en la administración de los fondos y cajas



de empleados y sus programas por el Estado y particulares. El aumento de la esperanza de vida y el bajo rendimiento económico de la sociedad Latinoamericana. Existen altos costos operativos y administrativos por parte de las AFPs.

La mecánica pensionaria sería entonces la de aportar, ahorrar, invertir y devolver habiéndose multiplicado el dinero inicial. En escritos del jurisconsulto Ulpiano “Doy para que des” y “hago para que hagas”, el Estado tiene el deber de generar un efecto multiplicador en el dinero que recibe. b) La alternativa para lograr estabilidad financiera, económica y presupuestal sería lograr un control sobre los actos finales de inversión, lograr un acuerdo entre lo que doy y lo que me dan, reduciendo los gastos de administración y comisiones, evaluar los acuerdos aprobados por las ONP, AFPs y el MEF y lograr una capacitación del personal en temas de cálculos actuariales, contables y de computo, asimismo para evitar discordancias en los pronunciamientos y evitar la impugnación en cada una de ellas, sería recomendable crear una sola entidad pensionaria.

La viabilidad de la nivelación y los topes pensionarios se tiene que dar en plazos y de acuerdo a los proyectos de inversión, ingresos y aportes pensionarios que se tengan, en palabras sencillas sería: si tengo un grupo de proyectos de inversión un porcentaje de ellos irán al fondo constituido, si tengo cierta cantidad de tributos, un porcentaje ira al fondo constituido, es una fórmula de quita y pon que bien se podría aplicar para realizar las estimaciones a corto, mediano y largo plazo.

La defensa del Estado se fundamentó en el reajuste periódico y la previsión presupuestaria, olvidando que este dinero no le pertenece al Estado sino a los pensionistas, jubilados y cesantes. La solución está en mantener el respaldo obligacional de las pensiones, el manejo y la decisión política en cuanto a los

ingresos y egresos presupuéstales, la viabilidad de los proyectos de inversión, la distribución de los recursos y su intangibilidad, la simplificación de costos de administrativos, la concertación política de los partidos en cuanto a la defensa de los derechos pensionarios, la creación de nuevos mecanismo de pago e incentivos, la reducción de los impuestos a los aportes pensionarios, la reducción de los plazos en cuanto a los cronogramas de pagos, la fiscalización efectiva y celera de la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General de la República, el Poder Judicial, las ONGs y los mismos pensionista mediante el sistema de quejas, sugerencias y reclamos ante INDECOPI por atentar contra los derechos del consumidor y usuario de un servicio administrativo deficiente, tardío y defectuoso.

Alfaro (2004), en su Tesis: El sistema previsional peruano y la necesidad de plantear una nueva reforma; considera que:

Los regímenes atribuidos Gobierno han decrecido, dado que no hay solvencia para enfrentar el desembolso de las de las jubilaciones hallándose arruinados y desarrollándose sin vigilancia de forma que para el treinta y uno del último mes del año dos mil tres, para el régimen establecido por el D.L. N° 19990 se posee una Reserva Constituida por mil novecientos noventa y cuatro millones de dólares americanos y una Reserva Requerida de dieciseis mil ciento sesenta y tres millones de dólares americanos, en cambio para el Régimen del DL 20530 posee Reserva Constituida de dos mil cuatrocientos treinta y seis millones de dólares americanos y una Reserva Requerida de veintiún mil quinientos veinticinco millones de dólares americanos.

Las reservas que se poseían para las jubilaciones del gobierno se han empleado para sufragar gastos que no corresponden a ellas tales como adquisición de inmuebles, levantamiento de pistas, ocultar el déficit fiscal que se presentó en las décadas de los setenta y ochenta del siglo pasado, lo que ha traído como secuela que los integrantes del régimen posean mínimos beneficios. El DL19990, los inconvenientes operacionales ocasionan una mala prestación al asociado, fundamentalmente no hay un banco de información sobre las contribuciones realizadas antes del mes de agosto de mil novecientos noventa y nueve y planillas que no se encuentran por bancarrota o clausura de compañías por esta causa al gestionar la pensión ante la ONP ésta no cuenta con el sustento requerido certificar las contribuciones de los retirados, lo anterior aunado a la magnitud de favorecidos por este régimen pues, para el treinta y uno de diciembre de dos mil tres se contaba con cuatrocientos nueve mil cesantes y novecientos sesenta y nueve mil trescientos sesenta y siete asalariados laborando.

El D.L. 20530 implementó un régimen provechoso para los jubilados, su benevolencia promueve el soborno llegando al incremento o transformación en agrupaciones de trabajadores diferentes a los primigenios. De la misma manera resulta ser frágil a las acciones legales que originan la admisión de agrupaciones neófitos. Otro inconveniente, posiblemente el más importante, es la incorporación de la noción de cedula viva o “efecto espejo”, por el cual los beneficios que se reconozcan en favor de los asalariados activos se hace extensivos a los jubilados, situación agravada si se tiene en cuenta que para el treinta y uno de diciembre de dos mil tres este sistema contaba con doscientos noventa mil quinientos veintidós jubilados y treinta y un mil doscientos cincuenta asalariados activos

Dentro de este ambiente se ve como, los sistemas de pensiones dirigidos por el Gobierno no distribuyen ecuánimemente las jubilaciones el DL contemplo un límite

de jubilación de ochocientos cincuenta y siete soles mensuales y el DL 20530 no ha previsto un límite por lo cual se presentan jubilaciones superiores a ocho mil soles.

Otro aspecto que demuestra la falta de ecuanimidad se refiere a la subvención que confiere el Gobierno a cada régimen no es recíproco, en el año dos mil tres se proporcionó una subvención de trescientos treinta y tres millones de dólares EEUU al sistema del DL 19990. Entre tanto la planilla ha crecido, el ingreso proveniente de los contribuyentes ha disminuido a una proporción de seis puntos tres por ciento en los últimos siete años y la cifra de contribuyentes promedio en el año ha decrecido en un cinco por ciento.

Entretanto la subvención para el sistema del DL 20530 en el dos mil tres fue de un mil cuatro millones de dólares EEUU se posee la expectativa de que el flujo líquido aumente a mil quinientos setenta y dos millo y posteriormente decaiga, debido a que teóricamente, es un sistema accesible a una pequeña cantidad de funcionarios del gobierno.

Los gestores de fondos públicos de pensiones procuran realizar sus inversiones con propósitos distintos al suministro de las jubilaciones tales como: propósitos benéficos y financieros.

La factibilidad del régimen de jubilaciones gubernamental se empeora por el aumento en la esperanza de subsistencia y la disminución de la fertilidad, de acuerdo con lo cual se ha calculado que en los siguientes treinta y cinco años la cantidad de personas de sesenta y cinco años en la tierra será tres veces mayor.

Por lo anterior se requiere una transformación total del régimen de jubilación, trascurriendo y terminando completamente, el régimen de asignación por uno de Capitalización Individual,

Las inversiones de los fondos de jubilaciones se realizan en bonos gubernamentales y consignaciones en entidades financieras, es muy baja en baja en participaciones, etc.

#### **1.4.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

Díaz y Hernández (2009), en su Tesis: El sistema de pensiones en México: Perspectiva global de sus reformas: 1997 Y 2007; señala que:

Después de haber tratado, analizado y visto los diferentes puntos de vista sobre el tema, las reformas en otras partes del mundo y leído opiniones, muchas veces confrontadas, es entonces que me permito aseverar que las afirmaciones preliminares planteadas en la sección introductoria de este trabajo, han llegado a cumplirse bajo las siguientes conclusiones: Desafortunadamente, el bienestar futuro de todos los trabajadores mexicanos, en materia de pensiones, no está del todo claro para los próximos años. Esto debido al hecho que como fue demostrado en el capítulo 5, en el caso de la mayoría de trabajadores adherentes al sistema de capitalización individual, solo un poco más del 33% de la Población Económicamente Activa acredita regularmente a sus cuentas individuales, por lo que miles de trabajadores en nuestro país no están cultivando por sí mismo un patrimonio que les garantice la estabilidad y la certeza que los últimos años de vida requieren.

Lo que puede ser atribuido a múltiples factores como la existencia de un mercado laboral informal, el nivel de salarios bajo que tiene la mayoría de los trabajadores, una manera inadecuada de promover el ahorro a largo plazo, miopía de los afiliados, entre otros causales. Además, está claro que, las mujeres trabajadoras en nuestro país, sufren no solamente de una estructura de salarios visiblemente menor que a sus

contrapartes masculinas, sino que además debido a que interrumpen con mayor frecuencia la trayectoria profesional para ejercer libremente la maternidad y la crianza de los hijos, igualmente al hecho de poseer en promedio 5 años más de vida, reducen significativamente el cálculo de sus pensiones vitalicias, mostrándolas considerablemente menores que las prestaciones de los varones en nuestro país. Cuestión que es visible con los cálculos estimados para una trabajadora del ISSSTE en el nuevo sistema, tal como se presentó en el capítulo 4.

Con respecto a las reformas emprendidas por el Estado mexicano en las 3 últimas administraciones, han obedecido en mayor medida a factores presupuestales más que sociales o de equidad. Esto debido a lo observado en dicho apartado, las reformas emprendidas en los 2 sistemas de seguridad social en nuestro país, son atendidas a una distribución poblacional relativamente joven, que cotizará por lo menos 25 años o más, por lo que ahora se espera una disminución gradual a largo plazo de la intervención del Gobierno Federal al aumentar la incorporación de los trabajadores al sistema de capitalización individual. Así que, si es cuidado el poder adquisitivo de los fondos de ahorro de los trabajadores, se podrá asegurar un mejor patrimonio en el futuro para miles de mexicanos que cultivan una pensión.

La inclusión de los 2 nuevos regímenes de retiro a disposición de los trabajadores al servicio del Estado no ofrece mejores condiciones, ya que, en la gran mayoría de los casos, los conceptos de pensión son menores a los que abriga la vieja ley de 1983 y además de forzar a los mismos afiliados a trabajar más tiempo del que hubieran necesitado con el régimen anterior, todo esto sin proveer beneficios adicionales a los servidores públicos adheridos a este nuevo sistema. Es evidente que, más allá de la búsqueda de una mejora en el servicio prestado a los trabajadores en lo que refiere a la administración de las pensiones en nuestro país, existen diferencias considerables

en los criterios de retiro emprendidas en 1997 para los trabajadores del Apartado A del artículo 123 constitucional y lo que refiere el Apartado B del mismo artículo; dichas divergencias demandan una mayor atención de las autoridades. Ejemplos de dichas diferencias son abundantes: los montos de pensión mínima son diferentes (1 SMGDF para el IMSS y 2 SMGDF para el ISSSTE), la obligatoriedad del bono de reconocimiento en el caso de los afiliados al nuevo régimen de pensiones del ISSSTE, cosa que en el caso del IMSS no existe, la diferenciación en cuanto al porcentaje de aportación a las cuentas, los requerimientos mínimos para hacer efectivos los Seguros de Retiro, Cesantía en edad Avanzada y Vejez, entre otras consideraciones, inclusive, el nivel de salarios entre estos 2 tipos de trabajadores es desigual en forma importante.

En la medida en que el Estado, a través de las instancias correspondientes, se encargue de homologar más aspectos laborales, salariales y de prestaciones, no solo las cuestiones pensionarias, se podrá hablar de condiciones más favorables e incluyentes en cuanto a los derechos de los trabajadores mexicanos sin importar la relación de dependencia que estos tengan y con ello, poder verdaderamente aspirar a un Sistema Nacional de Pensión más equitativo, eficaz y pertinente.

El mercado de las AFORES es un segmento financieramente sensible para la población trabajadora, es sin lugar a dudas, la fuente más importante de ahorro familiar al que los trabajadores mexicanos tienen acceso. Tal como lo demostramos a través del estudio de los demandantes y oferentes de servicios de administración de fondos de ahorro para el retiro, existen problemas importantes de flujo de información, reflejado a través de la pobre movilidad de los afiliados entre las AFORES, ya que, como resulta engorroso, complicado e inaccesible para muchos trabajadores el obtener la información oportuna y completa sobre el desempeño de

las inversiones hechas por las SIEFORES, aunado a la falta de elementos realmente diferenciadores entre las Administradoras, los demandantes no pueden ejercer expeditamente el poder de elección que deberían tener, contribuyendo con ello, con las distorsiones de mercado que actualmente existen dentro del segmento de las AFORES.

Aunando un poco más al respecto, es claro que existe una relación positiva entre la cantidad de Administradoras presentes en el mercado y el grado de concentración de mercado, lo que no corresponde claramente a una dinámica de sana competencia de mercado, esto desde el inicio de la operación del Sistema de Ahorro para el Retiro en 1997 hasta nuestros días.

Existen elementos suficientes para poder interpretar el hecho que, en el mercado de las AFORES mexicanas existen distorsiones oligopólicas. Ya que como se puede observar en el estudio de este segmento, existe poder de mercado que recaen en pocas AFORES, (Las AFORES Grandes: Banamex, Bancomer, Banorte Generali, Inbursa e ING), esto en los conceptos de número de cuentas, el monto total de recursos administrados y el Ahorro Voluntario. Lo que corresponde a las SIEFORES, las Carteras de Inversión de éstas presenta asignaciones de riesgo diseminadas, prueba de ello fue el impacto que ocurrió a mediados del 2008, cuando se registraron rendimientos negativos en las cuentas de los trabajadores, al mismo tiempo se muestra que globalmente en el conjunto de SIEFORES existe una asignación dispersa en cuanto la valoración Riesgo-Interés, elemento de vital importancia en la administración de cualquier portafolios de inversiones.

Al respecto, Holzmann y Hinz mencionan: “en la medida en que el sistema fondado (capitalización) vincula más directamente las contribuciones con los beneficios



(mejor administración de los recursos, mayor información y mejor asignación de riesgo) [...] estos deberán generar efectos positivos sobre la producción y sobre el crecimiento” mejorando con ello el bienestar social. Se vislumbra fundamental combatir el conflicto que se producirá en los próximos años una espiral peligrosa para los ahorradores, ya que si las tendencias de competencia en el mercado permanecen constantes, se acrecentarán las asimetrías por parte de los oferentes, ya que como se ha observado en los últimos meses, se han encaminado campañas agresivas de concentración de mercado, lo que perjudicará cada día más a los trabajadores de nuestro país, creando al mismo tiempo una oligarquía financiera más acaudalada y con mayores sesgos de información. Se pudo encontrar que a lo largo de los más de 11 años de operación de las AFORES en México, las comisiones han sido altas con respecto al desempeño de su administración, prueba de ello fue el esquema triple de comisiones que aplicaron durante varios años dichas Administradoras y que desde 2008 han sido operadas solo las comisiones por saldo dejando a un lado, las comisiones por flujo en función del Salario Base de Cotización o el monto aportado.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. JUSTIFICACIÓN**

El motivo por el que se efectuó este análisis radica en, la posibilidad resolver el inconveniente que se produce en la administración social del proceso de libre desafiliación previsional en la Oficina de Normalización Previsional.

### **1.5.2. IMPORTANCIA**

Este trabajo es importante porque presenta la alternativa de solución del problema de la gerencia social del proceso de libre desafiliación previsional en la Oficina de Normalización Previsional; mediante la calidad humana que debe plasmarse en todo el personal relacionado con dicho proceso.

## **1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTITACIÓN**

Esta investigación está limitada al tratamiento de sus variables e indicadores.

Esta investigación está limita también a sus dimensiones, tanto espacial, como temporal.

## **1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia de la calidad humana en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Establecer la incidencia de la instrucción y educación del capital humano en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.
- 2) Determinar la intervención de la cordialidad, cuidado y esmero del capital humano en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.
- 3) Establecer la influencia de la escala de valores del capital humano en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.
- 4) Determinar la incidencia el criterio y sentido común del capital humano en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.
- 5) Establecer la influencia del Código de Ética institucional en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

## **1.8. HIPÓTESIS**

### **1.8.1. HIPÓTESIS GENERAL**

La calidad humana influye en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

### **1.8.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- 1) La instrucción y educación del capital humano incide en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.
- 2) La cordialidad, cuidado y esmero del capital humano interviene en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.
- 3) La escala de valores del capital humano influye en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.
- 4) El criterio y sentido común del capital humano incide en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.
- 5) El Código de Ética institucional influye en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1.1. CALIDAD HUMANA EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL**

Según Rosander (2014), la calidad humana es:

La expresión de todos, del directivo, funcionario y trabajadores hacia los usuarios de un servicio o clientes de un bien; ha de considerarse como complemento en la actual empresa, de modo que ésta siga progresando. Si nos paramos a pensar en algunas cosas, personas o hechos que han contribuido al progreso y evolución de la especie humana y al progreso industrial, informático, tecnológico o médico, muchos de ellos han parecido proyectos descabellados y fuera de tiempo, sin embargo en este caso el hecho de que existan tantos Congresos, Conferencias, Carreras Universitarias como Humanidades, Departamentos profesionales como Recursos Humanos, reuniones de empresarios para buscar soluciones a los distintos problemas que tiene que solucionar cualquier empresa, son pruebas de que no estamos fuera de tiempo sino más bien estamos a tiempo de reconocer, actuar y tomar la decisión más conveniente para que la Calidad Humana sea considerada como el complemento que la actual empresa ha de incorporar y plantearse seriamente para seguir formando parte del progreso o quedarse atrás.

Para que la calidad humana no se quede en palabras sino en hechos y resultados es necesario contar con un método que: - esté listo para ser usado en cualquier momento; - sea práctico y de resultados satisfactorios; - se aprenda rápido y sea fácil de utilizar; - suponga una inversión de tiempo y dinero que aporte beneficios económicos, humanos y sociales a la Organización; - sea independiente, innovador y libre de barreras mentales. Tan importante como un buen método es la disposición a

utilizarlo. Las empresas que quieren beneficiarse de la Calidad Humana y cuentan con el apoyo de sus Directivos, están sin duda asegurando su adaptación al nuevo milenio. Para ello es necesario: - Creer y confiar verdaderamente en la importancia y valor del potencial humano; - Hablar de calidad total al hablar de calidad, ya que ella abarca a todas las personas de la Organización; - Admitir que todo cambia y que el equilibrio consiste en fluir con el progreso, pues esa es la actitud que permite el desarrollo y la evolución a cualquier nivel. A la afirmación que en ocasiones decimos: “es un buen profesional pero como persona deja mucho que desear...”, yo sugiero una reflexión: Algunas personas creen que lo máximo que se puede alcanzar cuando se habla de formación es un Doctorado o un gran Máster. También hay otras personas que tienen la suerte de creer en la formación humana como elemento clave para conseguir el éxito. En mi opinión existen dos tipos de formación una académica y otra humana, las dos son necesarias y complementarias.

La empresa debe partir de cero al pensar en Calidad Humana. Partir de cero en el sentido de que no hay un departamento concreto que se encargue de la Calidad Humana y tampoco hay que crear un departamento para ello sino que es el conjunto de las personas que intervienen en una empresa quienes pueden responsabilizarse de conseguir un nivel humano en su propio beneficio y si es así también será en el de la empresa. De nada sirven las estadísticas y los números cuando hablamos de personas, pueden servir para realizar estudios pero no para que una empresa se beneficie del resultado de haber formado a individuos.

La Calidad Humana es un trabajo que día a día hay que ir haciendo, ningún plan o formación en calidad humana es milagrosa sino que es el trabajo constante con el que se consigue alcanzar un alto nivel humano. Siempre han existido niveles en los que se puede dividir a las personas, conseguir un alto nivel como ser humano es

responsabilidad de cada uno y también una gran satisfacción. Si el equipo Directivo de una empresa sea pequeña, mediana o grande asume que es el potencial humano quien levanta o hunde una empresa, este equipo también es capaz de asumir la necesidad de incorporar planes de formación en Calidad Humana para asegurar no sólo un trabajo bien hecho sino estar presente y preparado para seguir el ritmo mundial al que el progreso industrial y las sociedades avanzadas nos llevan.

En las empresas se preparan para disponer de la mejor tecnología, los mejores profesionales, la mejor información y no proporcionan a las personas que en ella trabajan de los principales pilares que sostienen a una persona: valores correctos, defensa correcta, acción correcta. No se debería cometer el error de pasar por alto algo tan fundamental.

La formación en calidad humana supone una decisión personal y es responsabilidad de cada uno querer formarse en este campo. A nadie se puede obligar a que desarrolle unos valores y habilidades que le permiten moverse con más seguridad y firmeza en su trabajo, en definitiva que le aporten calidad a su vida y no sólo cantidad o variedad. Muchos saben por experiencia y otros por convicción que ni el dinero ni el poder son las claves del éxito profesional ni personal.

Según Ishikawa y Cárdenas (2013), la calidad humana:

Es factible de medir de muchas maneras pero principalmente por el número y la calidad de sus compromisos. Nos corresponde a cada uno de nosotros estar atento en la forma como nos interrelacionamos, como manejamos, cultivamos nuestras virtudes, trabajar en pro de nuestro crecimiento a fin de alcanzar una buena calidad de vida mientras permanecemos en este plano.

Afortunadamente hay personas que no solamente se han preocupado por su crecimiento personal, sino que nos llegan sus experiencias, nos sugieren aspectos que no podemos descuidar en nuestro crecimiento, tal es el caso se recomienda tener presente, que: Nunca nos dejemos avasallar por el fracaso, por el no logro de objetivos que nos hemos propuesto alcanzar y así nos indica: Fracaso no significa que somos unos fracasados.

Significa que todavía no hemos tenido un buen éxito. Fracaso no significa que no hemos logrado nada. Significa que sí hemos aprendido algo. Fracaso no significa que hemos actuado como necios. Significa que sí hemos tenido mucha fe. Fracaso no significa que hemos sufrido el descrédito. Significa que sí estuvimos dispuestos a probar. Fracaso no significa falta de capacidad. Significa que debemos hacer las cosas de distinta manera. Fracaso no significa que somos inferiores. Significa que aún no somos perfectos. Fracaso no significa que hemos perdido nuestra existencia. Significa que tenemos buenas razones para empezar de nuevo.

También se nos recuerda que tratemos de cumplir con el Código de cortesía que nos indica: 1) Aprender y saber escuchar; 2) Agradecer y ser amable al escuchar; 3) Evitar discutir y simplemente atender y escuchar; 4) Estar continuamente con disposición a sonreír; 5) Dar el trato a otros que quiere para sí, o a los suyos; 6) Pedir siempre "Por Favor"; 7) Autodominarse ante las dificultades; 8) Respetar si pretendemos que nos respeten; 9) Procurar aguardar pacientemente; 10) Recuerde dar las gracias, siempre. Si la educación se concibe como una ayuda al desarrollo integral de la persona, su finalidad última es aportar calidad humana. Esta meta es la que confiere su particular dignidad a toda tarea educativa, y tanto más cuanto se ejerza en su más alto nivel, como es el caso de la formación universitaria. Por eso, el



principal beneficio que un profesor puede aportar a sus alumnos estriba en descubrirle metas que valgan la pena.

Esos fines serán los que le muevan a esforzarse por adquirir las capacidades precisas para alcanzarlos. Con todo, esas grandes metas no siempre están en el ambiente, ni son siempre fáciles de descubrir. Incluso si se habla de ellas, a menudo queda oculto su atractivo.

Por eso la educación, si pretende el desarrollo de todas las potencialidades humanas, debe tener como objetivo ayudar a descubrir los grandes ideales que dotan de pleno sentido a la propia actividad, y que justifican y motivan a desarrollar las capacidades recibidas. Ayudar a descubrir metas es, en suma, aportar calidad humana. Y este objetivo no sólo es valioso.

Resulta, además, particularmente necesario y urgente hoy en día, cuando la cultura del éxito profesional ocupa precariamente un vacío de grandes ideales. En la medida en que mejor se enfoque este aspecto, tanto más se puede calibrar el valor propio de la formación que procura impartir.

La calidad humana constituye el fin de la educación porque ésta se propone lograr la mejora de cada hombre precisamente en lo que tiene de más propio y personal. Otras actividades mejoran lo que el hombre tiene, o aquello de lo que puede disponer. Pero el objetivo de la educación es más alto, porque su mejora atañe al hombre mismo.

La educación no lleva a tener más, sino a ser más. Su beneficio específico queda en el ámbito de la intimidad personal, no en el de las cosas que emplea ni en el de los servicios de que disfruta. En esta diferencia radica el peculiar atractivo de las instituciones educativas. Hoy en día el hombre es incapaz de tomar conciencia de su verdadera naturaleza porque él le está dando importancia únicamente a la forma

física. Él ha perdido su facultad de razonamiento. Puesto que se llama un ser humano, es su deber tomar conciencia de la singularidad de la cualidad de humano.

Según Bolaños (2013), señala que:

Se han perdido tantas cualidades, que han afectado a la calidad humana, que suena bien eso de apostar por la calidad educativa, sobre todo en aquello de fomentar la cultura del esfuerzo –y no la del pelotazo como en otro tiempo- y el fomento del trabajo como derecho y deber. ¿De dónde sacar esa “energía educadora” que nos haga crecer, sobre todo hacia los demás y hacia dentro?

El cambio por el cambio no es efectivo. Se necesita que a través de los materiales de formación, de las disciplinas curriculares como puede ser la historia del arte o las mismas ciencias matemáticas, el docente, que ha de ser vocacional y no funcionario, conduzca al educando hacia el valor que en ellos palpita: la verdad, la utilidad, la moralidad... A mi juicio, no hay otra forma de llevar al alumno a los valores sino es por medio de un sistema globalizado que nazca de un centro de interés, como puede ser la propia vida.

Un plan puede ser perfecto, pero si no se adapta al entorno y se humaniza, es un fracaso. Obtendremos profesionales “endiosados” en el saber, pero ignorantes en humanidad, por esa pérdida de formación humana. Más que una educación de calidad se necesita una educación de cualidades, extensiva a todos los sectores y rincones, sobre todo a aquellos ámbitos con mayores dificultades y motivación por aprender. Un sistema educativo eficaz debe asumir el compromiso de elevar el nivel formativo, sea cual sea su origen social o procedencia y su situación de partida, sin segregar ni limitar sus posibilidades futuras.

Más educación según los individuos que han de recibirlas, no más educación uniforme, sino múltiples educaciones según los educandos. Se debiera incidir, en que toda la población, más que tantos conocimientos, adquiriese formación básica, o lo que es lo mismo, formación de vida, tanto para continuar estudios posteriores como para garantizar, en las mejores condiciones posibles, su inserción social y laboral. El educador, y los programas educativos, deben partir del conocimiento de las individualidades. ¿Pero el educando es sólo una individualidad o es algo más? Efectivamente, el discente es, además de individuo, ser social. Esto no puede ser ignorado y ha de tenerse en cuenta para mejorar la calidad humana, sobre todo en el acto pedagógico, que más que una transmisión de contenidos, ha de ser un acto de amor, simpatía y afecto, un acto de autoridad, un acto de conocimiento, un acto de participación; actuaciones que me da la impresión están un tanto aletargadas en el momento actual a pesar de tantos proyectos y programaciones.

La calidad humana se fomenta, pues, desde una educación integral; cuestión que se ha olvidado en los últimos años. Ahondar en lo que somos, en la visión de lo humano, lleva consigo un potencial humanizado que acrecienta otros saberes, como puede ser el saber entregarse, hasta agrandar el ser. Si hubiese un clima de humanismo habría más comprensión. Apostar por lo humano es apostar por el hombre.

Según Aguilar (2013), se tiene lo siguiente:

En esta época todos hablan de calidad de productos, de calidad de procesos, calidad de servicios, calidad de sistemas y muy poca gente habla de calidad humana, calidad de

vida... y sin ella, todo lo demás es apariencia, sin fundamento. Hablar de calidad humana es cuidar nuestros vínculos con los demás. Necesitamos rehacer nuestros vínculos humanos. De nada sirve trabajar de sol a sol en un lugar donde no tenemos amigos y llegar cansados a un hogar en el que nadie se interesa en saber cómo nos fue. Es triste leer un libro y no tener a alguien con quien comentarlo, es doloroso sentirse preocupado y no contar con una persona a quien abrirle el corazón.

Según Mora (2013), se tiene que:

El fundamento de la calidad humana es la capacidad de auténtico interés por las realidades tal como son, independientemente del provecho que se pueda o no lograr como fruto de ese interés. El auténtico interés por las realidades, interés mental, perceptivo y sensitivo, no está condicionado por mi propio provecho, es independiente de él. Si estuviera condicionado por mi propio beneficio no sería más que interés por mí mismo y no interés por las realidades. Para que el interés pueda ser real es preciso no estar implicado en las situaciones ni en la relación con las realidades por las que nos interesamos; es preciso poder cobrar distancia de las situaciones y relaciones. Eso supone la capacidad de poder acceder a las realidades con una mente y sentir desapegados, libres e independientes. Quien depende de lo que pretende comprender y sentir, tiene la mente y el sentir esclavo de sí mismo, por tanto, es incapaz de auténtico interés y de auténtica alerta frente a las realidades.

Según Mendoza (2013), al respecto se debe considerar:

El triple aspecto de lo que es la calidad humana, interés, desapego y silencio interior, forma una unidad indisociable. Cada uno de esos aspectos implica a los otros. Esta es la ley general de la calidad humana, de la sabiduría que se requiere para conducir todas las cuestiones, tanto las individuales como las colectivas; es el tino que se requiere para cultivar las ciencias y tecnologías, el arte, la religión etc. Esa es la estructura de la calidad humana que se requiere para cualquier asunto de importancia. Esta calidad humana la cultivaban nuestros antepasados apoyándose en creencias religiosas o en creencias ideológicas. Esta calidad es siempre necesaria para que los asuntos humanos funcionen correctamente; es más necesaria cuando ya no disponemos de proyectos de vida acreditados sobre los que apoyarnos cuando nuestra calidad personal y colectiva falle. Individuos y colectivos que ya no pueden regirse por patrones de vida recibidos de Dios o de la naturaleza de las cosas, porque tienen que vivir del cambio continuo y de la continua creación, precisan la calidad más que nunca.

## **2.1.2. GERENCIA SOCIAL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL**

Según Carranza (2012):

La gerencia social (GS) se erige en una moderna orientación de las directrices sociales de las instituciones públicas y privadas. Este enfoque se centra en la planeación, organización, dirección, coordinación, control y retroalimentación orientada al logro de las metas y objetivos. La gerencia social alude a un cumulo de estudios y destrezas nacientes que proporciona soporte a la participación de las organizaciones sociales implicados en la solución de los inconvenientes que obstaculizan el progreso de la comunidad.

La GS como cuerpo de conocimientos y prácticas, es un proceso en plena construcción, que, si bien adopta elementos teóricos y metodológicos consolidados, provenientes de distintas disciplinas, agrega continuamente nuevos elementos que se van generando con el análisis sistemático de experiencias. Ello plantea la necesidad de adoptar un enfoque heurístico, que permita una construcción continua del conocimiento en dicho campo, de modo tal que a partir de la evaluación sistemática de experiencias y mediante líneas de investigación/acción, se avance progresivamente hacia su consolidación.

La GS tiene su propia especificidad y autonomía, que la hace distinta de la gerencia privada, movida por otra lógica y propósitos, y también de la gerencia burocrática tradicional, rígida, centralizada, poco transparente y participativa. Su singularidad estaría dada por las características propias de las políticas sociales en sociedades profundamente desiguales, instituciones débiles y democracias precarias.

En general, las políticas sociales se caracterizan por tener objetivos sólo realizables en el mediano y largo plazo, a diferencia de los proyectos económicos que se orientan al

corto plazo. Asimismo, los programas sociales están afectados por las variables del entorno, de carácter político, cultural, cognitivo, económico, capital social, tradiciones, etc., que generan incertidumbre y frenan el carácter innovador que puedan tener las políticas propuestas, jugando a favor o en contra de ellas. Otra característica de las políticas sociales es que para asegurar su viabilidad socio-política es preciso asegurar la intervención de diferentes actores en su diseño y ejecución.

También la implementación de las políticas sociales se ve afectada por la acción de un "campo de fuerzas", que refleja las relaciones de poder entre actores, lo que exige habilidades gerenciales para el manejo de conflictos y el logro de acuerdos. De igual modo la sostenibilidad y efectividad de las políticas sociales depende en buena medida del grado de participación comunitaria alcanzado en el diseño e implementación de los programas y proyectos.

La participación ciudadana se relaciona también con la exigencia de accountability, esto es, con la rendición de cuentas y transparencia de la gestión, lo que a la vez se apoya en las funciones de monitoreo y la evaluación, que cumplen con el cuádruple papel de rendición de cuentas y responsabilidad gerencial, apoyo a la toma de decisiones oportuna y la gerencia adaptativa, generación de aprendizaje organizacional, y control ciudadano de la gestión.

Dada la naturaleza compleja de los problemas a los que se enfrentan los gerentes sociales, según se desprende de las características específicas de las políticas sociales antes anotadas, y debido a la grave situación social de toda la región latinoamericana, resumida en la profunda brecha de equidad que hoy la distingue y permite catalogarla como la región más desigual del mundo, la GS como profesión debe involucrarse con la consecución de la justicia social y la cimentación de comunidades respetuosas de las

ideas de la democracia. Tanto los marcos analíticos y conceptuales que forman parte del enfoque de GS, como los instrumentos técnicos de apoyo gerencial, deben constituir una unidad coherente y apropiada para la gestión de políticas sociales de gran impacto.

Este enfoque apunta a superar el sesgo gerencialista / tecnicista que tiende a prevalecer en la gestión de las directrices sociales, acogiendo un enfoque social y político del procedimiento seguido para su concreción sometiendo el rol de los dispositivos a la obtención de los propósitos deseados

De este modo la GS se convierte en un apoyo estratégico de políticas sociales ampliamente progresistas. Ahora bien, ¿cuál es el perfil deseable de un gerente social comprometido con la construcción de sociedades equitativas y democráticas? Los gerentes sociales se enfrentan a problemas complejos, de muy difícil manejo, en contextos caracterizados por el conjunto de dilemas e impases a las cuales ya nos referimos.

Para lidiar con las situaciones difíciles, los gerentes sociales deben desarrollar distintos tipos de capacidades, relacionados con los siguientes aspectos:

- 1) El manejo de la complejidad: el gerente social necesita contar con las habilidades necesarias para enfrentar la inestabilidad del entorno, captando e interpretando adecuadamente las señales de una realidad incierta, mediante actitudes abiertas frente a la incertidumbre y el recurso a instrumentos no tradicionales de percepción e interpretación.
- 2) El logro de la articulación social: el gerente social debe actuar como propiciador de procesos que empoderen a la comunidad para ejercer el control sobre las decisiones que afectan su bienestar, contribuyan al



desarrollo del capital social y a la profundización de la democracia participativa.

- 3) La concertación: la conducción de iniciativas sociales que involucran a distintos actores, organizaciones y niveles de gobierno, obliga a desarrollar habilidades gerenciales para impulsar negociaciones y lograr concertaciones, vencer resistencias y movilizar acuerdos institucionales que aseguren la implementación de los programas.
- 4) La gerencia de fronteras tecnológicas: los gerentes sociales deben asumir la dirección de organizaciones innovadoras, altamente flexibles, participativas y eficientes en el logro de sus objetivos y misión. Debido a los cambios continuos en las variables críticas del entorno, y a los cambios observables en las estrategias de los actores, la gerencia social está comprometida con el desarrollo de modelos organizacionales que permitan una adaptación flexible de las estructuras a tales cambios, sin menoscabo de la eficiencia.
- 5) El desarrollo de una ética de compromiso social: los gerentes sociales deben estar activamente comprometidos con los fines de las políticas sociales, dotados de una alta vocación de servicio a las comunidades y preparados para contribuir eficazmente al logro de la articulación social, la concertación y la participación ciudadana en la gestión de las políticas sociales.

Según Hermell (2013):

La GS, está relacionada con mejorar los resultados de las acciones emprendidas por el Gobierno y por los particulares para contrarrestar las carencias que se presentan en la población y la forma de perfeccionar la marcha y los logros de los recursos destinados a aumentar las capacidades y competencias de los funcionarios y de los bienes de y aportes que se han realizado para alcanzar ese propósito.

Para efectuar la GS precisa superar la perspectiva que se aplica para realizarla en otras áreas, por una en la que el método que se aplique para obtener los resultados no sea riguroso.

La GS no se realiza dentro de métodos rigurosos, por su esencia es un área del conocimiento en donde se presentan múltiples dificultades, donde para hallar las soluciones se debe analizar la situación concreta, observar las prácticas similares, aplicar el método experimental y modificar permanentemente los límites del trabajo atendiendo a la situación en estudio.

A partir de su aplicación en área como la instrucción, la salubridad, el trabajo, etc. se concluye que posee las siguientes particularidades.

- 1) Sus propósitos se diseñan para ejecutarse en un corto o prolongado término, se persigue propósitos variados, existen propósitos generales superiores a los que particularmente se pretenden.
- 2) Los aspectos que se relacionan con la buena marcha de los proyectos en beneficio de la comunidad resultan ser variados, tanto por su esencia como por el área a que se refieren. En los análisis previos a su realización y en la realización de sus esquemas se valoran particularmente los componentes monetarios. Aunque existen otros con una repercusión mayor que también deberían ser examinados.

- 3) En la realización positiva de los proyectos en beneficio de la comunidad participan un gran número de personas o instituciones entre las que se pueden contar: las entidades oficiales del nivel central, regional o local, asociaciones de particulares, etc. lo que demuestra que por esencia se ejecución requiere la participación de varios sectores sociales
- 4) En la practica la actuación entre esta pluralidad de cooperantes en un ambiente en el que se deben analizar numerosos aspectos resulta ser complicado y lento. En ocasión no es claro pues, en realidad se están tramando otras actuaciones y componendas entre instituciones.
- 5) Dentro de este contexto, los administradores sociales deben conseguir los objetivos de la entidad, realizan su labor en medio de un terreno de enfrentamientos. En una investigación efectuada en el país azteca, respecto a la supervivencia en el campo, en la que se analizó este tópico se demostró que el administrador es objeto de reclamos y quejas con frecuencia referidas a las quejas, en comparación con los demás cooperantes del programa.
- 6) Alcanzar efectividad y metas de autosustentación en programas sociales, requiere de acuerdo a las evidencias disponibles, crear espacios favorables a la participación activa de la comunidad asistida. La necesidad de promover la participación aparece como una exigencia organizacional básica.
- 7) El monitoreo y la evaluación en la ejecución de programas sociales requieren un abordaje técnico particular, que permita que aporten elementos consistentes, y al mismo tiempo actúen como una herramienta

de alta gerencia, y no como una simple "rendición ex-post". Medir grado de cumplimiento de impactos, y resultados, en este campo necesita de metodologías adecuadas que junto a las dimensiones cuantitativas, den cuenta de aspectos cualitativos.

- 8) Los programas sociales deben dar cuenta permanente sobre la marcha y resultados de su gestión. La "transparencia" debe ser "activa" y debe garantizar la escrupulosidad de la operación. Qué tipo de procesos y controles pueden cumplir estos objetivos?
- 9) Como sugería Rondinelli, la operación simultánea de todas estas variables, da lugar a programas que con frecuencia presentan escenarios no solamente ajenos a los planificados, sino difíciles de prever de antemano. Los programas se ejecutan con frecuencia en medio de condiciones de "turbulencia". Cambian sobre la marcha datos claves bajo la presión de variables externas, y modificaciones en la misma comunidad. Ello plantea requerimientos muy importantes en términos de capacidad de respuesta y flexibilidad. Se necesita un estilo gerencial acorde a ellos?. Cómo puede configurarse?

Según Jaramillo (2014), la gerencia social significa en la práctica cotidiana:

Afrontar las particularidades de los hombres o comunidades. No se trata de un trabajo organizado jerárquicamente, sino heterogéneo y de estructura interinstitucional. ¿Cuál es el modelo de gerencia adecuado para un proyecto de beneficio a la comunidad? , ¿Cuáles son los inconvenientes que se presentan en los proyectos de beneficio a la comunidad, cual es el prototipo de administrador que debe intervenir en esta área?

Estas son preguntas fundamentales toda vez que es a través de los empleados que se logran conseguir los propósitos del proyecto. Quien administra el proyecto desarrolla un papel valioso para establecer la forma como se solucionará, a él corresponde por ejemplo decidir quién interviene. Las facultades fundamentales en el administrador se estructuran a partir de la labor a desempeñar.

Resulta común en nuestro continente pensar que dependiendo de la área que se trata en el proyecto, su administrador debe ser un especialista en ella por ejemplo tratando de proyectos de educación lo serán los profesores o en salud los médicos, etc. los resultados prácticos no han sido los mejores pues, atendiendo a la naturaleza de ayuda a la comunidad de los proyectos, en la mayoría de los casos se presentan situaciones en las que se requiere aplicar criterios propios de la administración o gerencia. Situación no se soluciona simplemente sustituyendo a estos expertos en la materia del programa por gestores capacitados.

Otro inconveniente que se presenta en esta parte del mundo consiste en que los gestores se capacitan solo para actuar sobre las instituciones del estado conocen las áreas que las conforman, su regulación, los funcionarios que las componen, etc. lo no lo habilita para desarrollar el proyecto de ayuda a la comunidad en el que influyen las antenas que se deben realizar, los habitantes, etc.

Se debe propender por un arquetipo de administración perfeccionada que contemple las cuestiones imprevistas y cambiantes que se presentan en la administración comunitaria. Tal como se precisó en antelación los inconvenientes no evidenciaban la proyección que antecede al proyecto ni se consideraba su acaecimiento, se presentaron con el devenir del proyecto por ejemplo por cortes en sus recursos, por la variación de las autoridades, etc. a la par de las diferentes coyunturas que se pueden presentar

dentro de la temática comunal sobre la que se está trabajando dentro de las cuales, lagunas son nocivas como las indicadas y otras provechosas como por ejemplo que la colectividad mejoro el conocimiento de la coyuntura de que se trata.

La GS no se aplica conforme a un esquema precedente y una labor ulterior por el contrario, éstos se estructuran en su ejecución. Se deben preparar a los funcionarios y empleados para esta labor, que por norma general deben actuar dependiendo de necesidades que se susciten en la situación particular.

Según Kliksberg y Sulbrandt (2013); la gerencia social:

Es pretender emplear los métodos de management, con el propósito de orientar y administrar las instituciones de la esfera oficiales y particulares dedicadas a la satisfacción de las necesidades de la comunidad para que puedan alcanzar sus propósitos, misión, metas en un contexto variable e inseguro empleando su capital con eficacia y eficiencia. En la mayoría de los casos en estas instituciones existe discordancia entre sus metas y objetivos de lo que se deriva un accionar complementario del administrador social para que pueda ajustarlas de acuerdo con los intereses de los sectores comunales comprometidos. La nueva GS debe ser la solución para las falencias que ha presentado en cuanto a organización como entidad, combinando la administración y la orientación.

La orientación que predomina sostiene que desarrollo monetario mecánicamente produce el progreso de la comunidad, no obstante, la realidad demuestra que no solo el desarrollo monetario conlleva al progreso de la comunidad y por tanto este debe propender al progreso del hombre pues de lo contrario no es moralmente aceptable ni tiene razón de ser. Empero el nuevo prototipo de la GS es fruto del requerimiento de

renovar los organismos dedicados al servicio a la comunidad, así como del surgimiento de otras maneras de organizarse pero, por sobre todo de la perspectiva con que se maneja la economía en la sociedad.

La brota en las ideas del Neoliberalismo y la Modernización Institucional como una herramienta de administración que persigue trazar y elaborar proyectos en beneficio de la comunidad estándares de excelencia, eficiencia y eficacia de forma tal que se solucionen los inconvenientes que se presentan en el actual prototipo.

La fracción comunal a lo largo del tiempo se ha distinguido por la enorme concentración de los las políticas, administradora y ejecutiva, a la par de la división en el entendido de que los diversos organismos de esta esfera operan separadamente son conformar una organización que despliegue de manera integral las directrices oficiales en beneficio de la comunidad a raves de una orientas interinstitucional.

La noción de GS constituye el inicio para llegar a comprender que la administración en una institución constituye uno de los inconvenientes que deben resolver los administradores.

Otras particularidades de esta esfera las constituyen: el favorecimiento a determinados sectores de la política, manipulación oficia de los dineros, así como la falta de sistemas de información entre las corporaciones asociado a la frágil instrucción en la administración en general y en particular a la que se refiere a los programas en beneficio de la comunidad. Debido a la inexistencia de profesionales especializados en esta área, estos puestos son adjudicados a profesionales de otras áreas carentes de conocimientos sobre administración que le posibilite comprender la trascendencia que posee la administración de los vínculos que existen entre las diversas entidades y la

trascendencia de constituir un sistema de soporte para la administración entre las diferentes entidades requerida para la su administración.

Las instituciones pertenecientes a esta área se identifican por realizar sus labores dentro de un ambiente apegado a los trámites de la administración y con poco capital lo que imposibilita coadyuvar en la solución de las necesidades y apoyar a las colectividades que resulten favorecidas a quienes se orienta su labor. La preferencia de tener a la comunidad como el inconveniente y el gobierno como la entidad que hallara el remedio es la naturaleza de la tramitomanía. Impulsar el progreso teniendo como eje a la comunidad no fue el propósito perseguido por la administración pública en esta parte en los países subdesarrollados. El régimen burocrático se estableció en esencia para conservar la paz, el recaudo de los tributos, etc. El interés por la comunidad, de la manera como se plantea en las actuales políticas públicas es reciente por lo cual, las capacidades necesarias para lograr el progreso con fundamento en la comunidad de individuos se encuentran en una etapa incipiente. Aunado al talante administrativo centralizado en el diseño de las directrices sociales, ésta no se ha administrado siguiendo los lineamientos del buen uso de los recursos a todo nivel, no por carecer de empeño para ello sino por la carencia de instrucción de los administradores, por la ausencia de precisión de las directrices que se deben desollar. Lo cual se aúna a las dificultades que se presentan al tratar de establecer pautas y señales para la apreciación de la administración.

La GS para Kotter (2010) es un conjunto de actos en los que desatan y suman esfuerzos y bienes de la institución creada para el beneficio común con el propósito de explorar las incidencias, simplificar la transformación, promover la creación y lograr el mayor y mejor resultado en la satisfacción de las carencias que se presentan en la comunidad. Esta es la perspectiva que permite obtener la mejor estructuración en las



entidades que buscan satisfacer las necesidades de la sociedad, confirmando su influencia en los tiempos venideros con visión institucional.

El administrador del área de servicio a la comunidad, es un administrador de lineamientos, métodos y proyectos en beneficio de la comunidad que debe poseer las técnicas, instrumentos, experiencias y destrezas que le conduzcan a obtener un mayor rendimiento del patrimonio de su institución reflejado en los mayores resultados a nivel de la comunidad a las que dirige su actividad.

La imagen del administrador dedicado a actividades benéficas, debe corresponder a un experto implicado en la resolución de las dificultades, con una instrucción basta en este tipo de asuntos de preferencia perteneciente a una carrera de la esfera social, con conocimientos acerca del gerenciamiento en corriente y del específico en el área social. Sin intentar precisar los requerimientos en la formación profesional de este administrador, este debe poseer conocimiento acerca de los lineamientos gubernamentales referidos al área social desde su creación, hasta su ejecución y apreciación.

Al administrador comunitario no puede actuar aislándose del entorno social debe formular estrategias, conocer los métodos de la planificación y administración estratégica. Para enfrentar un entorno complicado y cambiante este profesional debe comprender y emplear las nuevas tendencias teóricas para la estructuración de las entidades, sobresalir en el manejo de los métodos que se deben emplear para la ejecución de los programas.

Al administrador comunitario también debe ser un líder ya la par debe establecer situaciones para que en todas las áreas de la institución se formen guías, alcanzar los resultados esperados a través de las directrices, de la programación y su ejecución

constituye un compromiso del administrador para lo cual éste funcionario debe ser versado en las prácticas y modos de contratación y el perfeccionamiento de agilidades en este aspecto resulta necesario para hacer posibles las iniciativas comunales.

En una investigación relacionada con la administración comunitaria en América Central se constató que la forma de ejercer la administración comunitaria particular era apreciada por los trabajadores como: dictatorial en un treinta y cinco por ciento, paterno en un cuarenta y seis por ciento; que solo un treinta por ciento de los administradores generales son titulados. Respecto a las compañías se verificó que: son conformadas por parientes, en las cuales en el cincuenta y dos por ciento el cargo de administrador es ocupado por el mayor capitalista; un doce por ciento la gestión la ejerce un familiar, razones que dificultan el conocimiento y la asimilación de los conceptos de la moderna administración, así como el apartarse de esa forma de funcionamiento. A pesar de no contar con estudios efectuados a nivel de los administradores gubernamentales y comunitarios, partiendo de la premisa de que los individuos y las instituciones evidencian la moral y el comportamiento de la comunidad, se cree que el resultado debe ser muy cercano al indicado.

En similares términos considera Mallo (2010) que la GS, es la forma de gestionar actualmente el patrimonio en las instituciones colocando hincapié en los empleados vistos desde el ámbito particular o en conjunto; para cumplir mejor con las exigencias de los compradores. Sobre el particular, la gran modificación por la que se encuentra atravesando el régimen capitalista se manifiesta en la recomposición del mercado universal, dentro del cual son las agrupaciones locales las que adquieren importancia como instrumento para extender e independizar los mercados locales.

Esta realidad ha forzado a los estados subdesarrollados a realizar profundas modificaciones. A partir de los 80s se emplean modificaciones forzar la cultura del pago de impuestos, las inversiones públicas se efectúan atendiendo a la importancia del gasto, se aumenta el monto a partir del cual se debe tributar, se busca la independencia del régimen bancario, etc. con el propósito de que las operaciones bancarias no estén normadas. Simultáneamente se impulsan programas para que los estados se integren a la economía mundial para que puedan competir y apresuren el progreso.

En los últimos veinte años, el tipo de la administración interventora y en busca del beneficio común trajo consigo inconvenientes como: el burocrático, el centralismo, la malversación del capital y los sobornos. En el contexto de este prototipo se han conformado 4 categorías que lo protegen: propietarios protegidos al extremo; los empleados de la administración, los que se adhieren a la clase política, los sindicalistas de entidades oficiales.

Este tipo prosperidad para la comunidad correspondiente a idea de un gobierno protector y que presta ayuda, ha producido situaciones de subordinación corporativa que no solo afectan la posibilidad económica del régimen, sino que también conduce a minimizar las facultades y los dineros de las localidades en las que se desea desarrollar proyectos de ayuda comunitaria.

Estos inconvenientes han sido enfrentados por los presidentes de América Latina a través de programas dirigidos a satisfacer las necesidades comunitarias diseñados sobre la base de las ideas del Neoliberalismo, dentro del cual la esencia del estado varía de proveedor ayudas y auxilios para la comunidad a ser un ente moderador fundamentado en la competitividad, la comercialización y la actividad particular.

## **GERENCIAMIENTO SOCIAL DE LA DESAFILIACION PREVISIONAL:**

Según el Congreso de la Republica (26 de marzo del 2007), en la Ley 28991-Ley de libre desafiliación informada, pensiones mínimas y complementarias, y régimen especial de jubilación anticipada; se tiene:

De acuerdo a la Ley de Desafiliación y retorno al Sistema Nacional de Pensiones, podrán desafiarse y retornar al Sistema Nacional de Pensiones (SNP) todos los afiliados al Sistema Privado de Pensiones (SPP) que hubiesen ingresado al SNP hasta el 31 de diciembre de 1995, y que al momento de hacer efectiva tal desafiliación les corresponda una pensión de jubilación en el SNP, independientemente de la edad. Adicionalmente, podrán desafiarse y retornar al Sistema Nacional de Pensiones (SNP) quienes estén inscritos al régimen particular de jubilaciones (SPP) que, al momento de su afiliación a este, hubieran cumplido con las exigencias para ser pensionista en el régimen oficial de pensión.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) y la Oficina de Normalización Previsional (ONP) desarrollarán una campaña de difusión a nivel nacional respecto de los alcances de la desafiliación, de los procedimientos que debe observar cada afiliado para culminar el trámite correspondiente y de las bondades de cada uno de los sistemas pensionarios existentes. Para tal fin, dichas instituciones deberán adecuar oficinas de consulta a nivel nacional. Esta campaña durará tres (3) meses, luego de los cuales se iniciará el procedimiento de desafiliación.

El procedimiento de desafiliación no deberá contemplar ninguna restricción a la libertad del trabajador para desafiarse. El procedimiento deberá considerar toda la

información para que el afiliado tome libremente su decisión. La información relevante considera, por lo menos, el monto de pensión estimado en el SNP y en el SPP, el monto adeudado por el diferencial de aportes y las constancias de haber cumplido con los requisitos de años de aporte para tener una pensión en el régimen pensionario respectivo, certificados por la SBS y la ONP, entre otros. Dicho procedimiento será establecido por el reglamento de la presente Ley, a propuesta de la SBS.

Para el caso de los afiliados que opten por desafiliarse del SPP, las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) deben transferir directamente a la ONP el saldo de las Cuentas Individuales de Capitalización (CIC), libre de aportes voluntarios sin fin previsional y, de ser el caso, el valor del Bono de Reconocimiento o el Título de Bono de Reconocimiento. La rentabilidad generada en la CIC así como los aportes voluntarios con fin previsional y su respectiva rentabilidad acumulada servirán para compensar la totalidad o parte de la deuda originada por el diferencial de aporte. Las condiciones y el plazo máximo de transferencia del saldo de las CIC y del Bono o Título de Bono de Reconocimiento a la ONP serán establecidos en el reglamento de la presente Ley.

La desafiliación se realiza conforme a la voluntad del afiliado expresada en una Declaración Jurada, que será presentada al momento de la desafiliación. En la Declaración Jurada debe constar de manera expresa que el afiliado ha sido adecuadamente informado acerca de las implicancias, la irreversibilidad y la conveniencia o no de su desafiliación, y de que los recursos provenientes de los aportes, la rentabilidad generada en la CIC y, de ser el caso, del Bono de Reconocimiento, pasan a formar parte de los recursos del SNP, por ser este un sistema de reparto.

Según el Congreso de la Republica (26 de marzo del 2007), en la Ley 28991-Ley de libre desafiliación informada, pensiones mínimas y complementarias, y régimen especial de jubilación anticipada; se tiene:

Los afiliados al SPP que decidan retornar al SNP abonarán la diferencia existente entre el monto de los aportes acumulados de un sistema con relación al otro, sin ningún tipo de recargo, mora, multa, ni interés por parte de la ONP. Dicha deuda debe ser informada por la ONP al afiliado, según el procedimiento establecido en el reglamento de la presente Ley. La ONP concede facilidades para la cancelación de la citada deuda mediante el fraccionamiento de la misma. Las cuotas de pago correspondientes son deducidas del monto de la pensión que se otorgue al afiliado, cuya proporción no puede exceder del diez por ciento (10%) de la pensión, incluido, de ser el caso, lo dispuesto en el tercer acápite del artículo 45 y en el artículo 84 del Decreto Ley N° 19990. En el caso de que el afiliado se encuentre en actividad, el empleador retendrá, bajo responsabilidad, la suma mensual pertinente para cancelar la deuda, sin que en ningún caso el monto exceda del diez por ciento (10%) de su remuneración total. Para tal efecto, entiéndese por remuneración la prevista en el artículo 6 del DS cero cero tres de mil novecientos noventa y siete. Cuando el afiliado al SPP se encuentre aportando como independiente o se encuentre sin realizar aportes por falta de relación laboral, debe, en caso de desafiliación, cancelar el adeudo directamente con las facilidades que le otorgue la ONP y en los plazos y condiciones similares a los de los afiliados dependientes.

Las AFP tienen la obligación de continuar los procedimientos administrativos o judiciales relativos al pago de aportes previsionales a su cargo hasta su conclusión.

Los inscritos al Sistema Privado de Pensiones que al tiempo de su implementación hacían parte del Sistema Nal. de Pensiones pueden percibir jubilación exigua similar a la que en el periodo de un año obtienen los inscritos en el régimen Nacional de jubilación.

Los afiliados al SPP que accedan a esta Pensión Mínima deberán cumplir los mismos requisitos del SNP y pagar el diferencial de aportes respectivo, según las condiciones del artículo 7 de la Ley. La parte de Pensión Mínima no cubierta por el SPP con recursos de la CIC y de la redención del Bono de Reconocimiento será financiada a través del Bono Complementario a que se refiere el artículo 8 de la Ley N° 27617.

El financiamiento del pago de la Pensión Mínima y de las Pensiones Complementarias, a que se hace referencia en la presente Ley, es cubierto con los recursos y la rentabilidad del Fondo Consolidado de Reservas Previsionales - Bono de Reconocimiento de forma mensual, una vez agotados los recursos de la CIC y del Bono de Reconocimiento, de ser el caso. Los mecanismos específicos de pago serán definidos en el reglamento de la presente Ley.

El MTPE, en coordinación con la SBS y la ONP, aprueba y publica en el Diario Oficial El Peruano y en un diario de circulación masiva un “Boletín Informativo” sobre las características, las diferencias y demás peculiaridades de los sistemas pensionarios vigentes. Dicho Boletín debe incluir, como mínimo, la información sobre los costos previsionales, los requisitos de acceso a pensión, los beneficios y las modalidades de pensión que otorga cada sistema, y la información relacionada con el monto de la pensión.

El empleador debe entregar a aquellos trabajadores no afiliados, que ingresen por primera vez a un centro laboral, una copia del “Boletín Informativo” a que se refiere el

artículo 15 a fin de que decida libremente su afiliación. El trabajador tendrá un plazo de diez (10) días, contados a partir de la entrega del “Boletín Informativo”, para expresar su voluntad de afiliarse a uno u otro sistema pensionario, teniendo diez (10) días adicionales para ratificar o cambiar su decisión. Vencido este último plazo, sin que el trabajador hubiese manifestado su voluntad de afiliarse a un sistema, o no se hubiese ratificado en la decisión adoptada, será de aplicación lo dispuesto en el artículo 6 del Texto Único Ordenado de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones, aprobado por Decreto Supremo N° 054-97-EF. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo establece las sanciones por el incumplimiento de esta obligación por parte del empleador.



## **2.2. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. CONCEPTOS DE CALIDAD HUMANA EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL**

#### **INSTRUCCIÓN Y EDUCACIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

Según el Congreso de la República (28 de Julio del 2003). Ley N° 28044-Ley General de Educación; se tiene lo siguiente:

Que ésta es un procedimiento de instrucción e ilustración que verifica durante la existencia de la persona y que favorece al desarrollo completo de los individuos, al perfeccionamiento de sus capacidades, a la formación de erudición, al crecimiento de la estirpe y de la colectividad propia del Perú, de América Latina y del mundo en general

Se efectúa en establecimientos pedagógicos y en disímiles niveles de la comunidad. La enseñanza de valores personales y nacionales es forzosa en todo procedimiento instructivo, dispone a los estudiantes para ejecutar sus deberes particulares, con su estirpe y nacionales y para cumplir con sus obligaciones y facultades establecidas en su favor por las normas internas e internacionales.

La instrucción sobre la Norma fundamental del Estado, derechos fundamentales es imperativa, en todos los establecimientos del régimen pedagógico de nuestro país, empleando el idioma castellano y/o el oficialmente autorizado.

La instrucción en el Perú, desarrollando el mayor precepto constitucional, considera al hombre como la esencia y lo sitúa como actor del procedimiento pedagógico y se sostiene en los subsiguientes postulados:

- La moral origina una instrucción que promueve: la armonía, la fraternidad, la ecuanimidad, la integridad, la paciencia, el compromiso y acatamiento a las

reglas de coexistencia que viene a reforzar el concepto de la integridad en cada persona, y hace viable una comunidad fundada en la práctica del respeto.

- La imparcialidad asegura que todos puedan ingresar, mantenerse y recibir similar tratamiento en el régimen pedagógico.
- La inserción permite integrar a los individuos discapacitados, agrupaciones comunitarias relegadas, rechazadas y en peligro, particularmente en sector campesino, sin discriminación por raza, culto u otra similar, coadyuvando con la expulsión de la miseria y las diferencias.
- La excelencia que garantiza circunstancias apropiadas para una instrucción completa, conveniente, elástica y estable.
- La democracia incentiva respecto al acatamiento de los derechos de las personas, la autonomía en el discernimiento, de ideología y de sus juicios, la verificación de la conformidad pública y que ayuda a la comprensión recíproca en los vínculos entre los individuos, entre pluralidades e individualidades y también a reforzar la organización pública.
- La multiculturalidad toma como patrimonio la variedad de culturas, de razas y dialectos que existen en la patria y se afirma en la observancia a las desigualdades, así como en el recíproco discernimiento y postura ante la enseñanza del tercero y el trueque con otras civilizaciones.
- El cuidado del hábitat o medio ambiente para asegurar la conservación y desarrollo de la existencia.

Según Bolaños (2011):

La excelencia en la instrucción constituye la categoría insuperable de educación a la que deben llegar los individuos, para poder hacer frente a los desafíos que implica el progreso de la raza humana, ejercitar sus derechos proseguir con el aprendizaje a lo largo de toda su existencia.

Entre los elementos que confluyen para la consecución de la excelencia están: i) los rasgos genéricos del procedimiento de instrucción en correspondencia con los postulados y propósitos de la instrucción en nuestro país; ii) los planes de estudios elementales, acostumbrados para toda la nación en los que se relacionan las categorías y tipos de instrucción que deben diferenciarse en los ámbitos particulares y en las instituciones pedagógicas para satisfacer las peculiaridades de cada nivel; iii) Gasto exiguo por estudiante que incluya el cuidado de su salubridad, manutención y abastecimiento de los implementos pedagógicos; iv) Preparación intelectual de los educadores mandos de la educación; v) la profesión de profesor popular y burócrata en todos los grados de manera que impulse el perfeccionamiento experto y el apropiado cumplimiento de su tarea; etc.

Las compañías como fragmento de la comunidad ayudan al progreso de la instrucción en el país y les atañe:

- Intervenir en el planteamiento de las directrices s cerca de la instrucción, coadyuvando con el descubrimiento de las necesidades del ámbito profesional y el nexo de la instrucción con el progreso monetario provechos en el Estado.
- Incentivar coaliciones trascendentales con establecimiento pedagógicos para estimular el análisis científico, el perfeccionamiento de la tecnología de manera que puedan alcanzar cargos de índole superior.

- Intervenir en el avance de las prestaciones y proyectos instructivos y de la cultura particularmente en el perímetro de su territorio de conformidad con su medio nacional y nativo.
- Ofrecer comodidades a sus trabajadores para efectuar o colmar su instrucción y optimizar la preparación profesional en el sitio donde labora o en en los establecimientos dedicados a la pedagogía.

## **CORDIALIDAD, CUIDADO Y ESMERO DEL CAPITAL HUMANO**

Según Rosander (2012), al respecto indica lo siguiente:

Las relaciones humanas, ese trato entre personas que conviven en la familia, en el trabajo, en la casa de vecinos o en la calle, como simples peatones o a bordo de un automóvil imponente, están en peligro de agriarse por el ritmo cada vez más acelerado con que se vive.

En general, cada uno está preocupado por sus cosas y se desentiende de lo que pueden necesitar quienes pasan junto a él. Por eso, si en todo tiempo se ha estimado la cordialidad como algo verdaderamente valioso para la convivencia, ahora se está haciendo a todas luces imprescindibles.

La cordialidad, no se puede definir con un solo objetivo, no se puede calificar de una sola manera. Se logra con una mezcla de ingredientes que, agitados en la coctelera, dan como resultado una persona sumamente agradable. Hay que poner en primer lugar alegría de ánimo y optimismo, de forma que la reacción inmediata ante la presencia de una persona sea siempre la sonrisa abierta. Ser recibido con alegría reconforta, porque de alguna manera al subconsciente ve detrás de la alegría la demostración de que esa persona estima su presencia como algo bueno para ella. La madre de familia que acoge

a quienes llega a su casa –familiares, amigos o desconocidos- con un buen semblante, está realizado con esa actitud mayor bien a todos que con miles de palabras, sobre todo si eso lo hace de una manera habitual.

Según Peters (2012), en la cordialidad:

Intervienen también las palabras que se dicen y el tono o calor que se pone en ellas. Los investigadores del lenguaje estudian el grado de afecto de las palabras que se emplean, incluso de las que significan lo mismo. Son interesantes los adjetivos que las acompañan: entre decir “niña” o “mi niña” hay un mundo de diferencia, un sencillo “mi” ha llenado de ternura la palabra. Emplear un lenguaje u otro es también acoger de una manera o de otra. Las palabras van acompañadas de un sonido que aporta además elementos de cordialidad. Muchas veces es el tono empleado el que pone o quita cordialidad a las conversaciones. Sería deseable que nos preocupáramos de adquirir un vocabulario de alto nivel cordial y que nos ejercitáramos en una manera de hablar con tonalidades amables, positivas, estimulantes. Pero, además, la cordialidad debe tener sinceridad. Frases amables las hace cualquiera que se lo proponga. Lo que antes se conocía por “buena educación” se centraba en cultivar unas buenas maneras de comportarse y hablar. Eso no es suficiente, porque a través de ellas puede sentirse que se trata de algo puramente superficial. La sinceridad, la franqueza, se forja en el fondo del corazón y fluye de dentro hacia fuera. La cortesía es a modo de máscara exterior; preferible, por supuesto, a los malos modos; pero no puede calificarse de cordialidad. La sinceridad contribuirá a la cordialidad cuando quien la viva sepa buscar el aspecto positivo de todas las situaciones y de cada una de las personas porque, en caso contrario, si sólo se resalta lo negativo, se pueden encrespar las relaciones humanas. Es, pues, conveniente habituarse a juzgar viendo lo malo y lo bueno, pero resaltando

lo segundo. Esta táctica suele servir de estímulo al individuo así juzgado para tratar de comportarse de acuerdo con aquellas cualidades suyas que se han puesto de relieve

## **ESCALA DE VALORES DEL CAPITAL HUMANO**

Para Mendoza (2012), respecto de la escala de valores se tiene que:

El hombre, como animal racional, posee capacidades que le diferencian del resto de los seres vivos. Una de esas capacidades es la de emitir "juicios de valor", fulanito es muy empático, menganita tiene don de gentes. Esto es: valorar las cosas que le rodean. Distintas posiciones filosóficas y antropológicas han sostenido diferentes posturas acerca de su definición y realidad. Aquí solo vamos a mostrar las dos posiciones que nos parecen más interesantes o que han creado controversia. Uno de los puntos de vista defiende la existencia de los valores por sí mismos, independientemente de todo e independientemente de que el hombre los perciba o no.

Por otro lado, está la teoría que sostiene, que los valores son producto de la capacidad intelectual del hombre. En nuestra opinión, ambas posiciones poseen un criterio válido, ya que las cosas no existen con independencia de sus valores, y los valores no existen sin un sustrato que los mantenga. La persona valora las cosas, y el objeto o cosa ofrece un fundamento para ser valorado.

La capacidad intelectual del Homo Sapiens ha de servirle para descubrir por qué una cosa es buena. Pero este descubrimiento solo es posible a quien contempla el mundo de forma positiva, a quien previamente ha comprendido que todo lo que nos rodea tiene una finalidad, un sentido, una razón de ser y que es buena. Luego de todo esto, podemos concluir que valor es todo aquello que hace a las cosas buenas.

Según Mora (2012), al respecto se debe considerar que:

El ser humano, para comportarse como tal, ha de tender al bien que la razón le propone como objetivo de su natural tendencia a la felicidad. Toca a la persona hacer una valoración de las cosas y establecer una jerarquía de importancia. Así comprenderá que hay valores que deben ser sacrificados en aras de valores más altos: la salud es más importante que el dinero. La diferente jerarquización de los valores es lo que otorga la talla moral a cada individuo. Es evidente que la educación de una persona dependerá de esta "escala moral" que haya interiorizado y que se encuentre en congruencia con el propio proyecto de vida. El sujeto valora las cosas que le rodean en función de sus circunstancias. Un plato de comida adquiere mayor valor para una persona que se muere de hambre que para una que se ha saciado a conciencia y vomita con solo mentarle la comida. Nuestros valores siempre están influidos por nuestras motivaciones y necesidades.

Leyendo a Peters (2012), hablar de valores humanos significa:

Aceptar al hombre como el supremo valor entre todas las realidades humanas. La valoración que hacemos de las cosas no la efectuamos con la sola razón, sino con el sentimiento, las actitudes, las obras... Con todo nuestro ser. Cuando contemplamos una obra de arte, con frecuencia sentimos que nos conmueve, y nos lleva a pronunciarnos en emotivas exclamaciones de aprobación y admiración.

Los Lirios de Vincent Van Gogh, podrán venderse por miles de millones, pero una cosa es lo que cuestan y otra lo que valen. ¿Acaso no poseen el mismo valor el día que los pintó que hoy? Tal vez esté ahí uno de los problemas de nuestra sociedad: una gran sensibilidad para lo económico y una escasa sensibilidad para los otros valores. Educar al hombre en los valores humanos es educarlo para que se oriente en el valor real de las cosas.

La declaración universal sobre los derechos humanos de la ONU recoge el común sentir de los hombres que reconocen los valores que dignifican y acompañan la existencia de cualquier ser humano.

Hablar de valores humanos significa aceptar al hombre como el supremo valor entre todas las realidades humanas, y que no debe supeditarse a ningún otro valor terreno, dinero, estado, ideología. Y si el "mundo de los valores" puede servir de guía para la humanidad en sus aspiraciones de paz y fraternidad, deben servir también de guía al individuo en sus deseos de autorrealización y perfeccionamiento.

Para Bermúdez & Pérez (2012), la escala de valores:

Será la que determine sus pensamientos y su conducta. La carencia de un sistema de valores bien definido, sentido y aceptado instalará al sujeto en una indefinición y vacío existencial que le dejará a merced de criterios y pautas ajenas.

Por último, me gustaría agregar, que los valores nos ayudan a despejar las principales interrogantes de la existencia: quienes somos, y que medios nos pueden conducir al logro de ese objetivo fundamental al que todos aspiramos: la felicidad. Ojalá que a nadie le hiciera falta perder a alguien o algo para darse cuenta de lo mucho que tenía. Aun cuando el tema de los valores es considerado relativamente reciente en filosofía, los valores están presentes desde los inicios de la humanidad.

Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud. Sin embargo, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio.



Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas. Por ejemplo, la virtud y la felicidad son valores; pero no podríamos enseñar a las personas del mundo actual a ser virtuosas según la concepción que tuvieron los griegos de la antigüedad. Es precisamente el significado social que se atribuye a los valores uno de los factores que influye para diferenciar los valores tradicionales, aquellos que guiaron a la sociedad en el pasado, generalmente referidos a costumbres culturales o principios religiosos, y los valores modernos, los que comparten las personas de la sociedad actual. El concepto de valor abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías.

En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad. Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social. "Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades.

## **CRITERIO Y SENTIDO COMÚN DEL CAPITAL HUMANO**

Según Mora (2012), al respecto se debe considerar que:

Un criterio es una condición/regla que permite realizar una elección, lo que implica que sobre un criterio se pueda basar una decisión o un juicio de valor. También se acepta que es la norma para conocer si un juicio es verdadero o falso. Criterio es sinónimo de discernimiento, juicio.

EL Criterio se refiere a un valor que se establece y se define en un proceso de evaluación para juzgar el mérito de un objeto o un componente. Así por ejemplo, la calidad con frecuencia constituye un criterio de evaluación en los programas académicos. El criterio puede representarse a través de indicadores y descriptores específicos.

Para Burón (2011), se tiene lo siguiente:

El trabajo en el sector público, es eminentemente un trabajo social que tiene su origen, de una u otra forma, en filosofías e ideales humanitarios, religiosos y democráticos. Su aplicación es universal y se dirige hacia aquellas necesidades humanas que surgen de la interrelación personal-social, y también a desarrollar el potencial humano.

Los trabajadores sociales profesionales se dedican a conseguir el bienestar y la autorrealización de los seres humanos; al desarrollo y utilización correcta de los conocimientos respecto al comportamiento humano y social; al desarrollo de los recursos necesarios para atender las aspiraciones y necesidades de los individuos, de los grupos, nacionales e internacionales; y a la consecución de la justicia social.

Basándose en la Declaración Internacional de Principios Éticos del Trabajo Social, el trabajador social está obligado a aceptar estos criterios de conducta ética.

### **Criterios Generales de Conducta Ética:**

- Tratar de comprender a cada cliente individual y su entorno, así como los elementos que afectan su conducta y el servicio requerido.
- Mantener y defender los valores, conocimientos y metodología de la profesión, absteniéndose de cualquier comportamiento que perjudique el desarrollo de la misma.
- Reconocer las limitaciones profesionales y personales
- Promover la utilización de todas las técnicas y conocimientos apropiados.
- Aplicar métodos adecuados para el desarrollo y la validez de los conocimientos.
- Contribuir con la experiencia profesional al desarrollo de políticas y programas que mejoren la calidad de vida en la sociedad.
- Identificar e interpretar las necesidades sociales.
- Identificar e interpretar los orígenes y naturaleza de los problemas sociales, a nivel, tanto individual como de grupo, comunidad, nacional e internacional.
- Identificar e interpretar el trabajo profesional.
- Clarificar si las declaraciones públicas o las actuaciones se hacen a nivel individual o en representación de una asociación profesional, entidad, organización, u otros grupos.

**Criterios del Trabajo Social en relación con los Clientes:**

- Aceptar una responsabilidad fundamental respecto a clientes o usuarios concretos, dentro de las limitaciones que marquen los derechos de los demás.
- Salvaguardar el derecho del cliente o usuario a una relación de confianza, intimidad y confidencialidad, así como al uso responsable de la información la obtención y difusión de información o datos sólo debe realizarse en función de

un servicio profesional, manteniendo al cliente informado de su necesidad y utilización. No se divulgará información sin el conocimiento y consentimiento previos del cliente o usuario, excepto si éste no es responsable o se puede perjudicar gravemente a otras personas. El cliente tiene acceso a los expedientes de trabajo social que le conciernen.

- Reconocer y respetar los objetivos, responsabilidades y diferencias individuales de los clientes y usuarios. Dentro del ámbito de la entidad y del medio social del cliente, el servicio profesional debe ayudar a los usuarios a responsabilizarse de las actuaciones personales y atender a todos los clientes y usuarios con igual disposición. En los casos en que los servicios profesionales no puedan ofrecerse en estas condiciones, el cliente será informado para que pueda actuar libremente.
- Ayudar al cliente o usuario - individuo, grupo, comunidad o sociedad - a conseguir su autorealización y máximo potencial dentro de los límites de los derechos respectivos de los demás. El servicio debe basarse en ayudar a los clientes y usuarios a comprender y utilizar la relación profesional para desarrollar los legítimos deseos e intereses de dichos clientes y usuarios.

#### **Criterios del Trabajo Social en relación con las Entidades y Organizaciones:**

- Trabajar y/o cooperar con las entidades y organizaciones cuyas políticas, procedimientos y operaciones van dirigidas a proporcionar servicios adecuados y promover la práctica profesional dentro del marco de los principios éticos de la FITS.
- Cumplir responsablemente los objetivos establecidos y las funciones de la entidad u organización, contribuyendo al desarrollo de políticas,

procedimientos y prácticas debidas para conseguir los mejores niveles posibles de actuación.

- Mantener que la responsabilidad última es hacia el cliente, poniendo en marcha los necesarios cambios de políticas, procedimientos y actuaciones a través de los canales apropiados con los que cuentan entidades y organizaciones. Si se agotan estos canales sin encontrar los remedios necesarios habrá que recurrir a instancias más altas o a la más amplia comunidad de interés.
- Garantizar eficiencia y eficacia para con el cliente o usuarios y con la comunidad, por medio de revisiones periódicas del proceso a través del cual se proporcionan los servicios.
- Utilizar todos los medios éticos posibles para acabar con las prácticas no éticas cuando las líneas de actuación, procedimientos y prácticas están en conflicto directo con los principios éticos del trabajo social.

#### **Criterios del Trabajo Social en relación con los Colegas:**

- Reconocer la educación, formación continuada y actuación de los colegas trabajadores sociales y de los profesionales de otras disciplinas, promoviendo toda la cooperación que sea necesaria para conseguir unos servicios cada vez más efectivos.
- Aceptar las diferencias de opinión y actuación de los colegas trabajadores sociales u otros profesionales, expresando las críticas a través de los canales adecuados, de forma responsable.
- Promover y compartir las oportunidades de conocimientos, experiencia e ideas con todos los colegas, profesionales de otras disciplinas y voluntarios, con el propósito de beneficiarse mutuamente.

- Llamar la atención de los organismos adecuados, dentro y fuera de la profesión, en los casos de violación de los principios y criterios éticos profesionales, asegurándose de que los clientes afectados sean adecuadamente involucrados.
- Defender a los colegas contra actuaciones injustas.

### **Criterios relativos a la Profesión:**

- Mantener los valores, principios éticos, conocimientos y metodología de la profesión y contribuir a su clarificación y mejora.
- Mantener los niveles profesionales de práctica y actuar para conseguir que mejoren.
- Defender a la profesión contra las críticas injustas, y trabajar para aumentar la confianza en la necesidad de la práctica profesional.
- Presentar críticas constructivas de la profesión, y de sus teorías, métodos y prácticas.
- Promover nuevos enfoques y metodologías útiles para responder a las necesidades nuevas, así como a las ya existentes.

Según Peters (2012), el término sentido común:

Describe las creencias o proposiciones que parecen, para la mayoría de la gente, como prudentes, siendo esta prudencia dependiente de unos valores de conciencia compartidos que, permiten dar forma a una familia, clan, pueblo y/o nación. Sin depender de un conocimiento esotérico, investigación o estudio, el sentido común es el primero de los sentidos internos.

Según la doctrina clásica con respecto a éstos, que los clasifica en sentido común, imaginación, memoria y estimativa-cogitativa en el hombre. El sentido común no es el «buen sentido», «común» a todos los hombres, es decir, la inteligencia en su actividad espontánea, o la razón en el sentido cartesiano de poder distinguir lo verdadero de lo falso. Aunque sea una acepción corriente, esta asimilación supone un cambio de significación con respecto a la doctrina clásica, que configura el sentido común como un sentido, una función del conocimiento sensible: su objeto no es abstracto y, por tanto, no es una función intelectual.

Delimitado así el sentido común podemos pasar a examinar su naturaleza y sus funciones con más detalle. Como todos los sentidos es una potencia pasiva, es decir, que no opera hasta que no es excitado por el objeto.

El sentido común es la potencia por la que se tiene la sensación de cualquier sensación externa, cosa muy distinta de la potencia por la que se tiene la «idea» de cualquier sensación.

Dicho de otra manera: el sentido común no entiende, sino que siente las sensaciones externas. El objeto del conocimiento es conocido fragmentariamente por el sujeto en el conocimiento inmediato. Efectivamente el «contacto inmediato» con el objeto se realiza a través de los sentidos externos, pero éstos sólo captan cada uno un aspecto de dicho objeto; el ojo no oye, ni el oído siente la dureza. La primera unificación de estas cualidades captadas se debe llevar a cabo (es lo que hace el sentido común) a través de una comparación entre ellas, que permite, a su vez, diferenciarlas. Pero esta comparación o diferenciación implica ya una referencia marcada a la unidad del sujeto que siente (debe haber algo que unifique), y por eso se dice que el sentido común ilumina el acto del sentido externo y lo hace consciente (de ahí el nombre que se le da al sentido común de conciencia sensible).

El sentido común, utiliza a los sentidos externos como instrumentos de los que se sirve para cumplir su función más eminente en orden al conocimiento del objeto. Nosotros conocemos nuestras sensaciones. «No sólo sentimos el objeto, sino que sabemos que lo sentimos. Ahora bien, un sentido no puede reflexionar sobre sí mismo, porque es orgánico.

El ojo ve los colores, pero no puede ver su visión de los colores. Así, pues, hay que admitir una función de conocimiento distinta que tiene por objeto los actos directos del conocimiento sensible, y esto lo hace el sentido común». Pero el sentido común no sólo es activo por estas funciones, sino -y esto es muy importante- porque regula la «atención sensorial», mediante la cual el sujeto dirige el oído, la vista, etc., hacia el estímulo, para sentirlo mejor.

El sentido común es un conocimiento espontáneo en su origen; refleja a la realidad un modo disperso y está basado en la convención, por ello puede calificarse de espontáneo, disperso y convencional.

- Espontáneo: En razón de que el conocimiento de sentido común, se da sin haberlo buscado conscientemente; o bien, es producto de la necesidad de dar solución inmediata a problemas particulares.
- Disperso: Porque el conocimiento ordinario de sentido común se limita a explicar los hechos aisladamente, sin llegar a establecer relaciones entre ellos.
- Convencional: Debido a que este tipo de conocimiento se basa en la tradición o consenso de la mayoría; es decir, la vigencia de este tipo de conocimientos se debe al acuerdo común de quienes lo comparten y utilizan.



## **2.2.2. CONCEPTOS DE GERENCIA SOCIAL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL**

### **PLANEACIÓN DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL:**

Según Stoner & Wankel (2014); la gerencia social:

La planificación conlleva que los gestores tracen previamente sus fines y operaciones y que fundamentan su accionar en un procedimiento, técnica o razonamiento y en impulsos. La planificación requiere definir los objetivos o finalidades de la institución, implantando un procedimiento para lograr esas finalidades difundir una graduación integra de los proyectos para acordar las acciones.

Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?).

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar. Da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos.

Además son guía para: i) Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; ii) Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos; iii) Que el progreso en la

obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio. El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización.

A continuación, se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc.

Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años. Planes estratégicos y operativos: Los planes que tienen aplicación en toda la organización, que establecen los planes generales de la empresa y buscan Posicionar a la organización en términos de su entorno son llamados planes estratégicos.

Los planes que especifican los detalles de cómo serán logrados los planes generales se denominan planes operativos. Se han identificado tres diferencias entre los planes estratégicos y los operativos. Marco Temporal: Corto Plazo (menos de 1 año) y Largo Plazo (Más allá de 5 años). Especificidad: Específicos (claramente definidos), Direccional (flexibles, establecen guías generales). Frecuencia de uso: Uso único (son generados para una situación Única), Permanente (planes continuos para actividades repetidas). Objetivos: Son los resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Dan dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros pueden ser medidos.

## **ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL:**

Según Stoner & Wankel (2014); la gerencia social:

El significado de este concepto viene del uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". Este implica necesariamente: a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento; b) Unidad funcional: esas diversas, con todo tienen un fin común o idéntico; c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás: obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica. La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Sistematizar es el método disponer y asignar las labores, el poder, el capital entre las personas que conforman la entidad, de forma que se posibilita que logren los fines que ésta espera.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros: a) La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa; b) Por lo mismo, se refiere "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades"; c) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto; d) La

organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona.

La organización es importante por: 1. La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa. 2. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes. 3. Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwiek llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser", y "lo que es".

### **DIRECCIÓN DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL:**

Según Stoner & Wankel (2014); la gerencia social:

Es el componente de la gestión a través del cual se consigue lo planificado, a través del poder que posee el gestor, manifestado en las determinaciones que toma.

Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.

Existen dos estratos para obtener éstos resultados: a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas; b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de

"ejecutar". El jefe es como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio".

Este consiste precisamente en dirigir, lo que significa ordenar, respaldar y alentar a los trabajadores para efectúen las principales labores. Esta orientación debe influenciar a cada uno de los trabajadores de la entidad.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

### **CONTROL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL:**

Según Stoner & Wankel (2014); la gerencia social:

Se puede definir el procedimiento orientado a fiscalizar las labores de forma tal que se pueda verificar que se desarrolla de la manera como fueron planificadas y de no ser así realizando los ajustes correspondientes.

Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales: 1. Establecer las normas de desempeño. 2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño. 3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

### **MEJORA CONTINUA DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL:**

Según Stoner & Wankel (2014); la gerencia social:

Este aspecto engloba la inventiva y novedad en el empleo del capital, de las acciones de los métodos, procedimientos y tareas que confluyen para que la institución alcance sus fines y propósitos.

La mejora continua también considera reducción de costos, gastos y pérdidas institucionales.

La mejora continua hace que se mejoren todos los aspectos del proceso en el cual las empresas llevan a cabo sus actividades.

La mejora continua se concreta con mejores políticas, estrategias y tácticas para que los procesos cumplan la razón de ser institucional.

### **2.3. OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL (ONP).**

Según la Oficina de Normalización Previsional (31 de enero del 2018), en su Información institucional, se indica que:

Formalmente es considerada como una entidad oficial tecnológico y experto en el área de Economía y Finanzas encargada de: gestionar el régimen oficial de jubilaciones previsto en el DL diecinueve mil novecientos noventa; el sistema de protección social para el personal y los jubilados del sector pesca, ente los sistemas de jubilación por cuenta del Gobierno.

Complementariamente, de acuerdo a lo dispuesto por la ley numero veinte seis mil setecientos noventa esta institución asegura por medio de póliza a las personas que están inscritas en ella, que ejecutan labores de gran peligro.

También debe, en el evento en que el afiliado solicita se transfiera al régimen particular de jubilaciones, certificar sus contribuciones las que deben ser enviadas previa evaluación, proyección y liberación de los bonos oficiales que existen.

Esta institución oficial evalúa, determina y solventa la jubilación como un derecho dentro del marco jurídico vigente. De la misma manera, debe instruir y encauzar a las personas inscritas en ella, a cerca de los procedimientos y exigencias que deben cumplir para alcanzar la jubilación.

#### **MISIÓN:**

Según la Oficina de Normalización Previsional (31 de enero del 2018), en su Información institucional, se indica que su misión es:

“Brindar seguridad previsional, otorgando pensiones mediante un servicio público eficiente, predecible y transparente”.

Brindar seguridad previsional se traduce en:

- 1) Minimizar el tiempo entre el cese del trabajador y el pensionamiento.
- 2) Minimizar stocks de expedientes pensionarios.
- 3) Disminuir tiempo de respuesta en el proceso de calificación.
- 4) Instaurar una organización eficiente y una cultura de calidad.

### **VISIÓN:**

Según la Oficina de Normalización Previsional (31 de enero del 2018), en su Información institucional, se indica que su visión es ser:

“Líderes del servicio público en materia previsional”.

### **VALORES INSTITUCIONALES DE LA ONP:**

Según la Oficina de Normalización Previsional (31 de enero del 2018), en su Información institucional, se indica que:

Los valores institucionales son los siguientes:

#### 1) Responsabilidad

La ONP reconoce que en el desarrollo de las tareas que le son encomendadas, tiene la obligación de responsabilizarse por sus resultados y rendir cuentas ante el Estado y la Sociedad.

#### 2) Predictibilidad

La ONP reconoce que como responsable de brindar servicios previsionales, en la relación con sus usuarios, debe construir credibilidad y confianza mediante la entrega de resultados que cumplan estándares satisfactorios en tiempo y calidad.

#### 3) Transparencia



La ONP reconoce que como entidad pública está obligada a desenvolverse mostrando una conducta institucional intachable, proactivamente abierta a la vigilancia pública.

### **VALORES CULTURALES DE LA ONP:**

Según la Oficina de Normalización Previsional (31 de enero del 2018), en su Información institucional, se indica que:

Los valores culturales son los siguientes:

#### 1) Compromisos

En la ONP, sus integrantes son parte y objeto de los desafíos de la institución. Su labor se caracteriza por un pleno alineamiento con la visión y la misión institucional; por una constante preocupación por el resultado de su quehacer y la auto-exigencia de un rendimiento satisfactorio, así como por una permanente disposición a colaborar con los demás.

#### 2) Profesionalismo

En la ONP, sus integrantes emplean y desarrollan todo el conocimiento, la capacidad y la competencia profesional que demanda su labor. Aplican racional e inteligentemente las reglas institucionales para asegurar la calidad de los resultados y se esmeran por la permanente agregación de valor en un ambiente de excelencia.

#### 3) Integridad

En la ONP, sus integrantes se caracterizan por una credibilidad sustentada en una conducta intachable. Se empeñan por mostrar coherencia entre lo que se propone y lo

que se realiza. Muestran total apertura para dar a conocer sus ideas, compartirlas, argumentarlas y discutir las. Discuten los problemas, los comparten para hacer más fácil su solución y aprender de ellos.

## **FUNDAMENTO UNIVERSAL DE LA GERENCIA**

En el estudio signado como: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Baterman y Snell (2009), han expuesto lo siguiente:

La gerencia es el ente que administra las instituciones y lo hace mediante la aplicación del proceso gerencial o proceso administrativo que incluye la planeación, organización, dirección, coordinación y control. Sien en este marco la organización que permite estructurar o componer los recursos, actividades y funciones institucionales.

Por su parte la estructura formal se incorpora con la finalidad de controlar personas, decisiones y acciones. Pero en el ambiente actual de cambio constante que impera en el mundo de los negocios, ser dinámico —ágil, rápido y con habilidad para adaptarse a demandas en constante cambio— es más vital que nunca para la supervivencia de una compañía.

Varios años después de que Max Weber escribiera acerca del concepto de la burocracia, dos académicos británicos (Burns y Stalker) describieron aquello que se conoce como la organización mecánica. La estructura mecánica común que describieron era similar a la burocracia de Weber, pero ellos se atrevieron a añadir que en una corporación moderna, la estructura mecánica no constituye la única opción. La estructura orgánica se plantea de forma contrastante con la organización mecánica. Es mucho menos rígida e incluso pone el énfasis en la flexibilidad. La estructura orgánica puede describirse de la siguiente manera: 1. Los empleados tienen responsabilidades

más amplias que van cambiando conforme la necesidad aumenta. 2. La comunicación se transmite por medio de sugerencias e información en vez de órdenes e instrucciones. 3. La toma de decisiones y la influencia son más descentralizadas e informales. 4. La pericia se valora ampliamente. 5. Los empleados basan sus decisiones en una cuestión de juicio y no de reglas. 6. Obedecer a la autoridad resulta menos importante que un compromiso con las metas de la organización. 7. Los empleados dependen los unos de los otros y se relacionan de una manera informal y personal.

Las personas en las organizaciones orgánicas trabajan más como compañeros de equipo que como subordinados que reciben órdenes del jefe, lo cual rompe con la forma burocrática tradicional. Las ideas subyacentes a la estructura orgánica y a las redes de relaciones son aquellas en las que se fundan las formas más nuevas de organización descritas en este capítulo. Cuanto más organizada sea una compañía, más sensible será ante las demandas de los cambios competitivos y ante las realidades del mercado. Los administradores dentro de compañías progresistas conocen el valor de alguien capaz de actuar, y de hacerlo rápido. Quieren que se actúe de acuerdo con las necesidades del cliente y de las presiones externas. Quieren actuar para corregir errores del pasado y también prepararse para un futuro incierto. Quieren ser capaces de responder a amenazas y a oportunidades. La forma y los grados particulares de la estructura orgánica que la organización adopte para lograr sus cometidos dependerán de su estrategia, de su tamaño, de sus clientes y de su tecnología. Se considerará cada uno de estos aspectos en su momento.

**Estrategia y agilidad organizacional:** Ciertas estrategias, y las estructuras, procesos y relaciones que las acompañan, resultan particularmente apropiadas para mejorar la habilidad de una organización para responder en forma rápida y efectiva a los retos

que se le imponen. Son a su vez reflejo de la determinación de un administrador de impulsar a su gente y sus activos a fin de lograr una compañía más ágil y competitiva. Estas estrategias y estructura se basan en las competencias esenciales de la compañía, en sus alianzas estratégicas, en su habilidad para aprender y para involucrar a todas las personas en la organización a fin de lograr sus objetivos.

Organización en torno a competencias esenciales: Una perspectiva reciente, diferente e importante en torno a la estrategia y la organización se articula a partir del concepto de la competencia esencial. Como ya se aprendió, una competencia esencial es la capacidad (conocimientos, pericia, habilidad) subyacente a la habilidad de una compañía de ser líder en la producción de una serie de bienes específicos o en la prestación de servicios. Le permite a una compañía competir de acuerdo con sus fortalezas centrales y su pericia, y no únicamente con lo que produce. Por ejemplo, las competencias centrales de Barnes & Noble's giran alrededor de la venta de libros. Una competencia esencial genera valor para sus clientes, y puede utilizarse para crear nuevos productos. Hay que pensar en las competencias esenciales como si fueran las raíces de la competitividad, en tanto que los productos son sus frutos.

El desarrollo exitoso de una competencia esencial abre las puertas a una variedad de oportunidades para el futuro, en tanto que el fracaso da como resultado que ciertos mercados se vuelvan inaccesibles. Por tanto, una competencia esencial bien entendida y bien desarrollada permite mejorar la calidad sensible de una compañía y su competitividad. Estratégicamente, esto significa que las compañías deben comprometerse en lograr la excelencia y el liderazgo dentro de sus competencias para luego fortalecerlas antes de que se comprometan a ganar terreno en un mercado para productos específicos. En términos de organización, esto significa que una corporación

debe ser vista como un portafolio de competencias, no sólo como un portafolio de negocios específicos. Las compañías han de insistir en lograr el liderazgo en términos de competencia esencial, no sólo el liderazgo de su producto.

Los administradores que buscan la competitividad de sus compañías a través de las competencias esenciales deben enfocarse en varios asuntos: Identificar competencias esenciales ya existentes. Adquirir o construir competencias esenciales que serán importantes en el futuro. Continuar invirtiendo en competencias a fin de que la compañía sea de clase mundial y mejor que los competidores. Extender las competencias para así descubrir nuevas aplicaciones y oportunidades para los mercados del mañana. Considérese que no es suficiente que una organización tenga recursos valiosos que generen competencia, sino que dichos recursos deben administrarse de tal manera que generen una ventaja sobre sus competidores.<sup>7</sup> Esto significa que los administradores deben hacer tres cosas. Primero, acumular los recursos indicados (por ejemplo, empleados talentosos), determinar el tipo de recursos que necesitan, adquirir y desarrollar esos recursos y eliminar los recursos que no generen valor. Luego, deben combinar los recursos de manera que les brinden capacidades organizativas, por ejemplo, investigando acerca de nuevos productos o encontrando nuevas maneras de resolver los problemas de los clientes. Es posible que dichas combinaciones lleven a que se comparta información entre distintos departamentos o con otras organizaciones. Finalmente, los administradores deben impulsar o explotar sus recursos. Esto lo hacen identificando las oportunidades en las que sus competencias resultan valiosas para los clientes, por ejemplo, creando nuevos productos o entregando productos existentes en forma más eficiente que los competidores, y también coordinando y utilizando a los empleados y los recursos necesarios para dar respuesta a estas oportunidades.

Una alianza estratégica es una relación formal creada con el propósito de buscar juntos metas comunes. En una alianza estratégica, las organizaciones individuales comparten autoridad administrativa, forman vínculos sociales y aceptan la propiedad conjunta de una compañía. Dichas alianzas están borrando las fronteras de las compañías. Ocurren entre empresas y sus competidores, gobiernos y universidades. Incluso, llegan a cruzar las fronteras culturales y nacionales. Las compañías forman alianzas estratégicas para desarrollar nuevas tecnologías, entrar a nuevos mercados y reducir costos de manufactura. Las alianzas suelen ser la manera más rápida y eficiente de lograr un objetivo. Además, llegan a retribuir no sólo en forma inmediata, sino también a partir de la creación de oportunidades adicionales e imprevistas que abren nuevas puertas al futuro.

Los administradores suelen dedicar gran cantidad de su tiempo a la revisión de socios potenciales para cuestiones financieras, pero para que una alianza funcione, los socios también deben considerar las áreas de pericia y los incentivos involucrados en la estructura de la alianza. Al comparar las investigaciones y las alianzas de desarrollo se encontró que la mayor parte de las innovaciones ocurrían cuando los socios eran expertos en tipos de investigación moderadamente diferentes. Si los socios resultaban ser muy distintos, compartían ideas e innovaban más cuando la alianza se establecía mediante posesión de acciones. En el caso de socios similares, un contrato para realizar la investigación se asociaba a mayor innovación.

Los administradores también deben promover y desarrollar las relaciones humanas dentro de las alianzas. Las compañías asiáticas son las que parecen estar más cómodas con la parte “humana” y no la financiera de las alianzas; les siguen las compañías europeas y finalmente las estadounidenses.

Por tanto, tal vez sea necesario que estas últimas le presten singular atención al lado humano de las alianzas. La tabla 9.1 muestra algunas de las recomendaciones de cómo lograr esto. De hecho, la mayor parte de las ideas se aplican no sólo a las alianzas estratégicas, sino a cualquier tipo de relación.

Organización que aprende: Ser adaptable requiere cambios continuos y la búsqueda de nuevas formas de actuar. Algunos expertos han dicho que la única ventaja sustentable es la de aprender más rápido que el competidor. Esto ha llevado a que se acuñe un nuevo término que ahora forma parte del vocabulario de la mayor parte de los administradores: la organización que aprende. Una organización que aprende es una organización con las capacidades de crear, adquirir y transferir conocimientos, así como de modificar sus comportamientos para reflejar nuevos conocimientos y aprendizajes.

### **LAS FINANZAS EN LA PREVISIÓN SOCIAL:**

Según Durbán (2008), en su Libro: Dirección financiera. Manifiesta que:

La compañía puede ser explicada dentro de la óptica de la fenomenología económica, como una prolongación de los programas de colocación del capital y préstamos. La compañía se constituye para satisfacer una necesidad no solucionada. Para lograr solucionar esa necesidad, resulta necesario invertir en la adquisición de maquinarias, instrumentos, etc. pero, para ello se requiere contar con capital. Es decir, el prerrequisito para la constitución de una compañía es la presencia de una necesidad no solucionada a través de productos o prestaciones.

El propietario conociendo la existencia de esa necesidad, puede procurar satisfacerla, para lo cual requiere de componentes para la producción, los cuales consideraran el activo de su balance y a la par, los dineros con que se compran integrarán el pasivo de

la compañía. De esta manera, el activo y el pasivo considerados en el balance de la compañía definirán su estado financiero.

El sistema económico o activo de la compañía se encuentra conformado por el cúmulo de adquisiciones efectuadas, en tanto el sistema financiero o pasivo de la compañía expresara la forma como han sufragado esas compras.

Existen múltiples criterios para sistematizar los activos o adquisiciones de la compañía, siendo una de las principales la que se efectúa en consideración al nexo que posee la función de la compañía, lo que permite distinguirlos de aquellos que no poseen ese nexo signados como extrafuncionales.

En este estudio se hará referencia a los funcionales, los cuales atendiendo al termino en que permanecerán en la compañía se diferencian entre activo de corto y de largo plazo, considerando como unidad de medida un año. Ahora bien, en relación a su esencia de sus componentes, se catalogan en: caja, compradores, bancarios, etc. Una de las formas de sistematización más provechosa es la que los divide en fijos y circulantes, comprendiendo estos últimos los inventarios de mercancías, insumos, los compradores, etc. y los fijos las adquisiciones a largo término, los incorpóreos: permisos. Patentes, etc.

La estructura financiera: el pasivo: La estructura financiera o pasivo empresarial recoge los distintos recursos financieros que en un momento determinado están siendo utilizados por la unidad económica. La clasificación de estos recursos puede hacerse atendiendo a su origen, es decir, en función de su procedencia (pasivos propios y pasivos ajenos o exigibles); atendiendo al tiempo durante los cuales estarán disponibles, distinguiéndose entre pasivos a corto o a largo plazo; o bien, y sin ser exhaustivos, atendiendo a su naturaleza (capital social, reservas, subvenciones, préstamos, proveedores, etc.). Por



nuestra parte nos interesa la clasificación por tiempo, para después volverlos a clasificar por la naturaleza de los elementos que lo componen.

Respecto a la definición de activos y pasivos por su naturaleza, puede encontrarse en cualquier manual de introducción a la contabilidad, por lo que prescindimos de estas definiciones. Además, sus nombres suelen ser muy explícitos con respecto a sus significados o contenidos.

Rentabilidades y costes: De las dos estructuras del Balance, la única que proporciona rentabilidad es el activo, mediante la puesta en funcionamiento de sus inversiones para producir el bien o servicio demandado, y su posterior venta en mercado. El pasivo, por el contrario, y desde el punto de vista del gerente, cuesta dinero; supone un coste a pagar por retribución y devolución de los recursos financieros que se están utilizando, coste que se pagará con la ganancia obtenida por el activo. La diferencia entre lo que ganamos con el activo y el coste de los pasivos determinará la ganancia neta empresarial.

La rentabilidad neta empresarial,  $r_{neta}$ , viene dada por la diferencia entre la rentabilidad del activo y el coste medio ponderado del pasivo, de forma que es indicativa de la superganancia de los accionistas. Nótese que una vez pagados los costes de activo (pues partimos de RA) y los costes de pasivo (mediante CMPC), lo que queda es ganancia neta para los propietarios de la empresa, o superganancia, por cuanto que los propietarios ya han cobrado la rentabilidad líquida que exigían a través del dividendo. Esta superganancia,  $r_{neta}$ , puede quedarse como reservas en la empresa y servir como una fuente financiera autogenerada, o repartirse como dividendos suplementarios a los

ya cobrados y pactados previamente por los accionistas, di. Por último, destacar que las cuantificaciones que se haga de estos resultados cambiarán periodo a periodo, pues lo hacen los valores de los coeficientes de ponderación en las fórmulas utilizadas (especialmente el volumen de capital ajeno). La condición necesaria para crear una empresa, desde el punto de vista económico, será que la rentabilidad del activo supere al coste del pasivo, es decir, que la rentabilidad generada por las inversiones pague al menos al coste de los recursos financieros empleados en aquéllas. Y es más, la diferencia entre ambas variables debe ser lo suficientemente cuantiosa como para que a los empresarios (los accionistas) les compense el riesgo que soportan en la empresa.

## III. MÉTODO

### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN PROPIAMENTE DICHO

- 1) El tipo de estudio efectuado es aplicativo.
- 2) Toda vez que plantea que la calidad humana en el ámbito institucional, puede ser considerada en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.

#### 3.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

- 1) La investigación es del nivel descriptivo, explicativo y correlacional.
- 2) Es del nivel descriptivo, por cuanto se especificará la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.
- 3) Asimismo, es explicativo, por cuanto se expondrá la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.
- 4) También se correlacionará la calidad humana en el ámbito institucional y su efecto en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.

#### 3.1.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este análisis se la investigadora dispuso de los métodos:

- 1) **Descriptivo.** - A través del cual se explicaron los aspectos vinculados con la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.

2) **Inductivo.** - Para inferir la calidad humana en el ámbito institucional en la solución del problema de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.

A la par posibilitara deducir los efectos partiendo de la muestra del estudio.

3) **Deductivo.** - Para colegir los resultados de la observancia de la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.

### **3.1.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

1) Corresponde al régimen empleado por la investigadora con el propósito de hallar los estudios que demandaba el análisis.

2) En el análisis se manejó diseño no experimental. El cual se caracteriza porque el investigador no maneja voluntariamente la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.

3) En este diseño se observaron la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional; de la manera como se presentan ordinariamente para posteriormente estudiarlos.

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.2.1. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- 1) Se conformó con 57 miembros.
- 2) Los miembros poseen nexos con la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.

**Tabla de la población de la investigación:**

<b>NR</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Funcionarios ONP	02	3.51%
2	Funcionarios AFPS	02	3.51%
3	Trabajadores ONP	10	17.54%
4	Trabajadores AFPS	10	17.54%
5	Desafiliados del SPP	30	52.63%
6	Especialistas SBS	03	5.27%
	<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Diseño propio.

#### 3.2.2. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

- 1) La muestra estuvo conformada por 50 personas.
- 2) Dichas personas estuvieron relacionadas con la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.

- 3) La cantidad de personas que conformarían la muestra se concretó a través del método probabilístico y de la siguiente fórmula estadística viable para poblaciones inferiores a 10,000.

$$n = \frac{(p \cdot q) Z^2 N}{(EE)^2 (N - 1) + (p \cdot q) Z^2}$$

Dónde:

$n$	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
$p$ y $q$	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que $p$ y $q$ tienen el valor de 0.5 cada uno.
$Z$	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error = 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95% en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.96$ .
$N$	El total de la población. Este caso ..... personas, considerando solamente aquellas que pueden facilitar información valiosa para la investigación.
$EE$	Representa el error estándar de la estimación. En este caso se ha tomado 5.00%.

Sustituyendo:

$$n = \frac{(0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 57)}{((0.05)^2 \times 56) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2)}$$

$$n = 50$$

¶

**Tabla de la muestra de la investigación:**

<b>NR</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Funcionarios ONP	02	3.51%
2	Funcionarios AFPS	02	3.51%
3	Trabajadores ONP	09	17.54%
4	Trabajadores AFPS	09	17.54%
5	Desafiliados	25	52.63%
6	Especialistas SBS	03	5.27%
	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Diseño propio.

### 3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.3.1. VARIABLES E INDICADORES

##### VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACION:

VARIABLES	INDICADORES
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> <b>X. CALIDAD HUMANA EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL</b>	X.1. Instrucción y educación del capital humano en el ámbito institucional.
	X.2. Cordialidad, cuidado y esmero del capital humano en el ámbito institucional.
	X.3. Escala de valores del capital humano en el ámbito institucional.
	X.4. Criterio y sentido común del capital humano en el ámbito institucional
	X5. Código de Ética institucional
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> <b>Y. GERENCIA SOCIAL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL</b>	Y.1. Planeación del proceso de desafiliación previsional.
	Y.2. Organización del proceso de desafiliación previsional.
	Y.3. Dirección del proceso de desafiliación previsional.
	Y.4. Control del proceso de desafiliación previsional
	Y.5. Mejora continua del proceso de desafiliación previsional
<b>DIMENSIÓN ESPACIAL:</b> <b>Z. OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL (ONP)</b>	

Elaboración propia.



### 3.3.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

#### DEFINICIÓN CONCEPTUAL:

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>
<b>CALIDAD HUMANA EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL</b>	<b>GERENCIA SOCIAL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL</b>
La calidad humana en el ámbito institucional es la forma correcta, adecuada, de respecto, consideración y estima que deben brindar los trabajadores de una institución a los usuarios de los servicios que facilita.	La gerencia social del proceso de desafiliación previsional es el conjunto de fases que permite administrar con rostro humano los aspectos que corresponden a la desafiliación previsional de los trabajadores.

#### DEFINICIÓN OPERACIONAL:

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>
<b>CALIDAD HUMANA EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL</b>	<b>GERENCIA SOCIAL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL</b>
La calidad humana en el ámbito institucional opera mediante la puesta en marcha de la instrucción y educación, como de la cordialidad, cuidado y espero, la aplicación de valores, aplicación del criterio y sentido común como aplicación del Código de Ética de la ONP.	La gerencia social del proceso de desafiliación comprende la planeación, organización, dirección, control, así como de la aplicación de la mejora continua del proceso de desafiliación en la ONP.

### **3.4. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- 1) **Cuestionarios.**- Comprendieron interpelaciones de naturaleza cerrada con relación a la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.
  
- 2) **Fichas bibliográficas.**- Documentos en los que se estipularon las fuentes de investigación y las citas que de ellas se tomaron, sobre la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.
  
- 3) **Guías de análisis documental.**- A través de él se elaboró una lista respecto a los estudios que se utilizaran en su análisis sobre la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.

### **3.5. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.5.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se emplearon en este trabajo:

- 1) **Encuestas.** Resuelta por las personas que conformaron la muestra, en la que expresaron parecer respecto a la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.
  
- 2) **Toma de información.** Empleado para aprehender los discernimientos expresados en las fuentes de información respecto a la calidad humana en el ámbito institucional y la

gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.

- 3) **Análisis documental.** Para arribar a la importancia de los estudios que estimara en el análisis respecto a la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.

### **3.5.2. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- 1) **Ordenamiento y clasificación.** Se usaron para considerar los estudios referidos a las cualidades o que informar cifras respecto a la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional; en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
- 2) **Registro manual.** Empleado para copiar los conocimientos extraídos de las fuentes del estudio referidos a la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.
- 3) **Proceso computarizado con Excel.** Empleado para efectuar cálculos exactos y descriptivos a cerca de la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.
- 4) **Proceso computarizado con SPSS.** A través de él se consiguieron datos sobre la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de

desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional, que facilitaron la contrastación de la hipótesis del análisis.

### **3.6. ANÁLISIS DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis:

- 1) **Análisis documental.**- Posibilitó estudiar la información contenida en las fuentes del análisis con relación a la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.
- 2) **Indagación.**- Empleada para rastrear los estudios sobre la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional de forma que se pudieran ir depurando.
- 3) **Conciliación de datos.**- Propició el cotejo de la información con que se contaba respecto la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional, con el fin de sistematizarlos.
- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.**- posibilitó la sistematización de la información expresada en cantidades sobre la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional.
- 5) **Comprensión de gráficos.**- Se pudo obtener claridad respecto a la información sobre la calidad humana en el ámbito institucional y la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional presentada esquemáticamente.

### **3.7. CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Maxwell (2014); en su Libro: Ética:

Hace referencia a. la veracidad de las manifestaciones plasmadas en la investigación; que los criterios y deducciones han sido tratados con honestidad y rectitud y que no han difundido informaciones reservadas de la institución.

El asunto analizado se ha proyectado para conocer la opinión de las personas, las que se condensan en los resultados, pero, existe la posibilidad de que este estudio afecte a otros individuos, estas consecuencias subsiguientes originadas por la casualidad son el objeto de estudio de la ética de la investigación

Las personas extrañas al estudio que pueden ser perjudicados se ubican en el ambiente en el que el estudio posee nexos, es decir, la sociedad científica de analistas o al ambiente del empirismo y mundano. La indagación se enlaza con estos ambientes a través de cuatro tipos de correlaciones con los individuos externos a ella, en las cuales se pueden originar inconvenientes éticos, esas correlaciones se refieren a la ética a nivel de: recopilación de los resultados; en el manejo del banco de información acerca de individuos; en la divulgación y en el empleo.

A continuación, se analiza cada uno de estos aspectos de la ética:

#### **Recopilación de los resultados**

Maxwell (2014); en su Libro: Ética; sostiene que:

Una de las conductas más perjudicial en una investigación es la de adulterar cifras o deducciones. El perjuicio no se circunscribe al hecho de que culpable obtenga legalmente la categoría universitaria, sino que afecta a terceros en la medida que esos resultados pueden ser empleados por terceros para quienes sus estudios pueden

terminar siendo inútiles. Lo cual atendiendo al manejo dado a este aspecto en esta indagación eso no sucederá.

### **En el manejo del banco de información acerca de individuos**

Maxwell (2014); en su Libro: *Ética*; sostiene que:

Para salvaguardar a los individuos cuyos datos se consignan en archivadores, lo que pueden no conocer, cada estado ha implementado su propia normatividad, por ejemplo en el Reino Unido el analista debe observar las normas de protección de datos, en el país Galo se dictó la Ley de manejo computarizado de información íntima, etc.

Lo anterior permite colegir que la información íntima de los individuos, en una investigación, deben conseguirse y manejados de manera apropiada de acuerdo con lo señalado por la Ley, se deben conservar exclusivamente para los propósitos indicados en la norma y que pueden referirse a su empleo, a su conservación, a su exactitud y actualización todo con las seguridades requeridas.

### **En la divulgación**

Maxwell (2014); en su Libro: *Ética*; sostiene que:

El desarrollo científico trae consigo el almacenamiento de sabiduría de manera que, los futuros analistas fundamenten sus investigaciones en las deducciones obtenidas por los que le precedieron. De esta forma este conocimiento tiene el carácter de universal por lo cual, debe regirse por las reglas que rigen al interior de las colectividades de científicos, tales como: las denominadas “La estructura normativa de la ciencia” en la que se refieren las particularidades que se presentan en los vínculos que se crean entre los investigadores, a saber: universalidad, colectivismo, desprendimiento y desconfianza.

El colectivismo permite el empleo irrestricto de las deducciones de analistas anteriores en el futuro, debiéndose en consecuencia reconocer al autor originario en el trabajo, pues de lo contrario esos juicios aparecerían como pertenecientes al analista actual, lo cual constituye copia.

Los aportes primitivos, realizados previamente por otros investigadores, se presentan a través de citas, las cuales se dirigen a: orientar a quien consulta el trabajo hacia fuentes complementarias de conocimientos, advierten problemas con otras deducciones y sirven de soporte para los razonamientos expresados en el informe final. Técnicamente se puede afirmar que ubican la investigación en su ambiente científico. Las consecuencias de olvidar citar a un investigador trascienden el campo de las emociones llegando a tener consecuencias legales dado que, constituye una violación a los derechos de autor posibilitando en algunas legislaciones, en las que ese comportamiento se considera criminal, la imposición de una pena privativa de la libertad.

### **En la ejecución**

Maxwell (2014); en su Libro: *Ética*; sostiene que

En la actualidad, a diferencia de lo que ocurrió en épocas pasadas, las personas no admiten preceptos morales incondicionales. En la actualidad cuando se aborda la axiología científica e investigativa, se hace referencia a predilecciones las cuales no son estáticas ni universales pues, son diferentes en cada individuo. En la práctica los descubrimientos de una averiguación, simultáneamente, afectan o benefician a los individuos. La solución viene por la búsqueda del equilibrio”.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

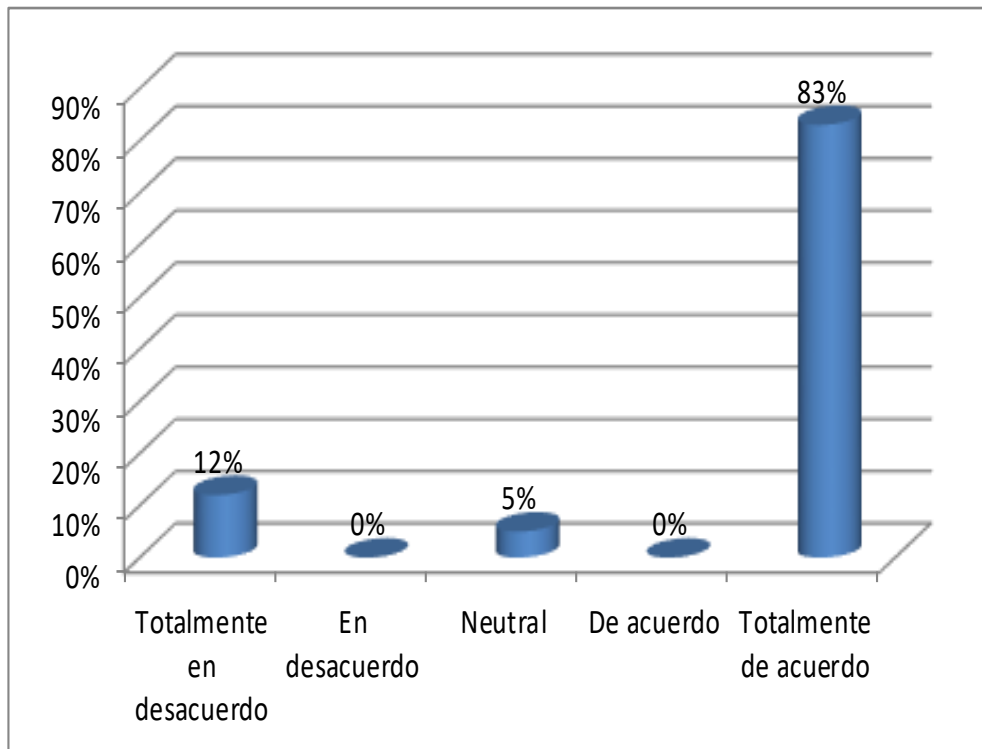


Figura 1: La condición del hombre es, en el ámbito institucional ayuda en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP.

#### DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 83% de los preguntados afirma que la condición del hombre es, en el ámbito institucional la virtud que permite al personal tener instrucción y educación; cordialidad, cuidado y esmero; escala de valores; criterio y sentido común; todo lo cual es de mucha ayuda en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP.



## ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

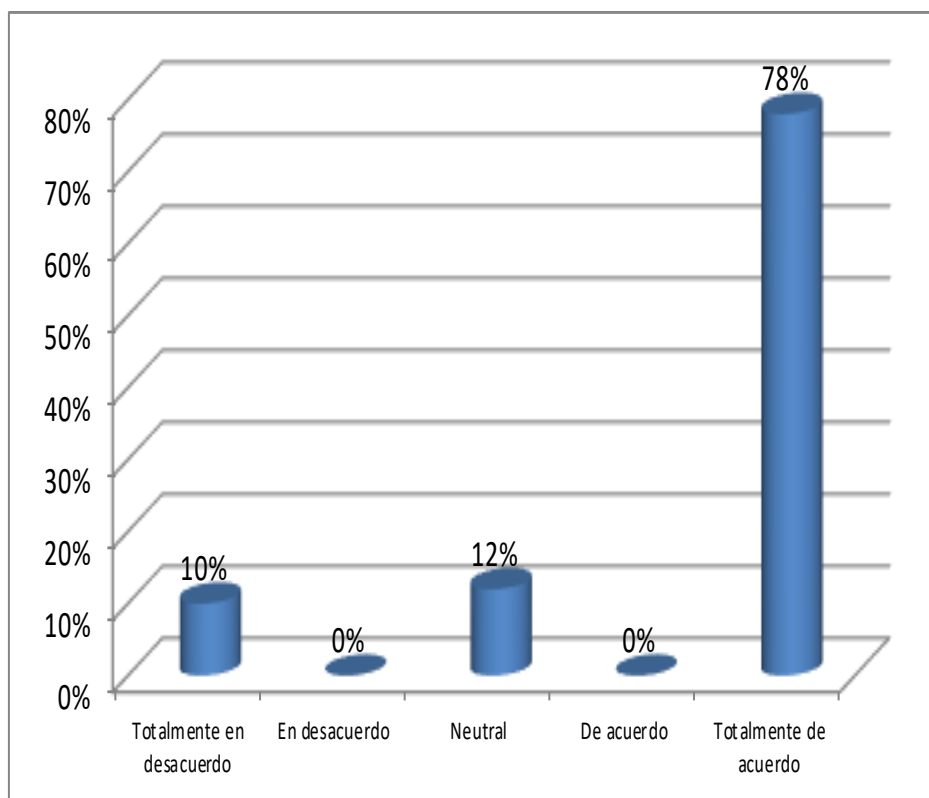


Figura 2:

La instrucción está formada por los elementos básicos que tiene el personal y que ayuda en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP.

## DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 78% de los preguntados afirma que la instrucción está formada por los elementos básicos que tiene el personal y que ayuda en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP

### ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

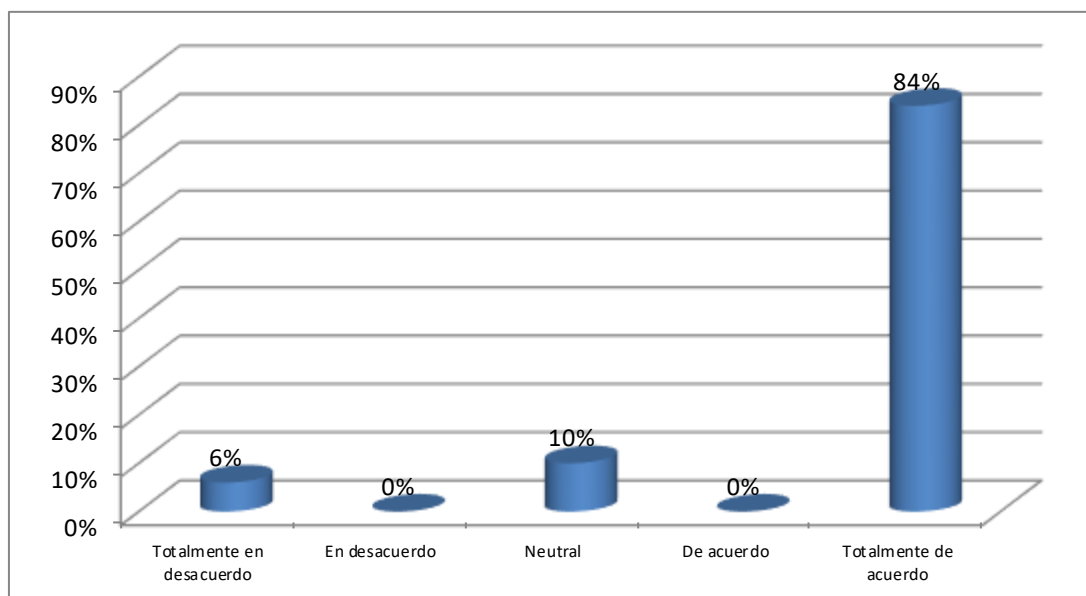


Figura 3:

La instrucción posibilita la organización del comportamiento y conducta del personal y de ese modo ayudar de mejor manera en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP

### DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 84% de los preguntados afirma que la instrucción posibilita la organización del comportamiento y conducta del personal y de ese modo ayudar de mejor manera en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP.

### ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

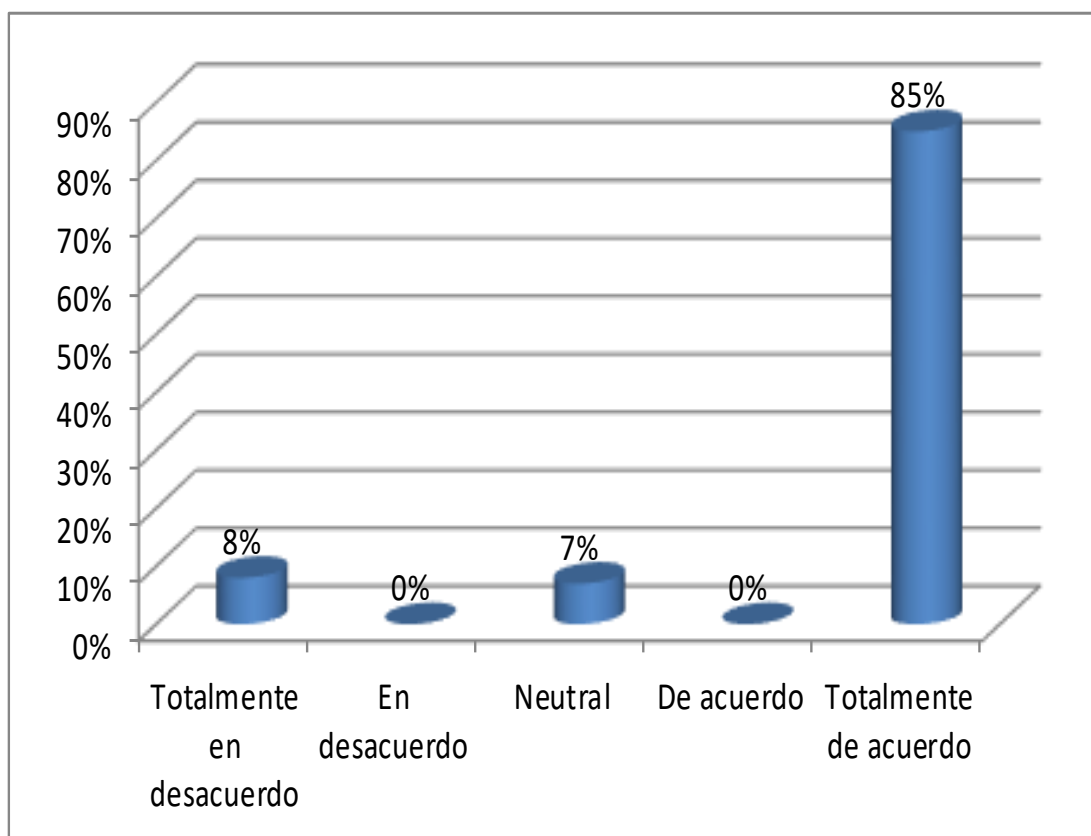


Figura 4:

La cordialidad ayuda a la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP

### DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 65% de los preguntados afirma que el personal debe aplicar en gran medida la cordialidad para que ayude a la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP.

## ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

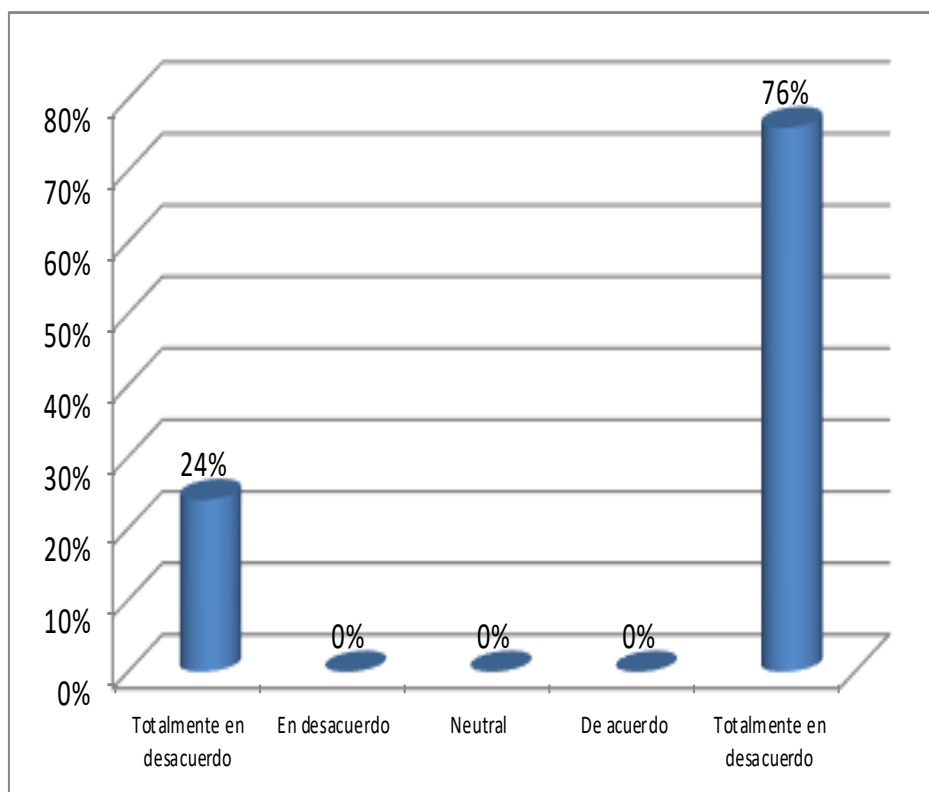


Figura 5:

El cuidado y el esmero es relevante en la gerencia social del proceso de desafiliación  
previsional de la ONP

### DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 76% de los preguntados afirma que el cuidado y el esmero en el trato a los afiliados es relevante en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP

## ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

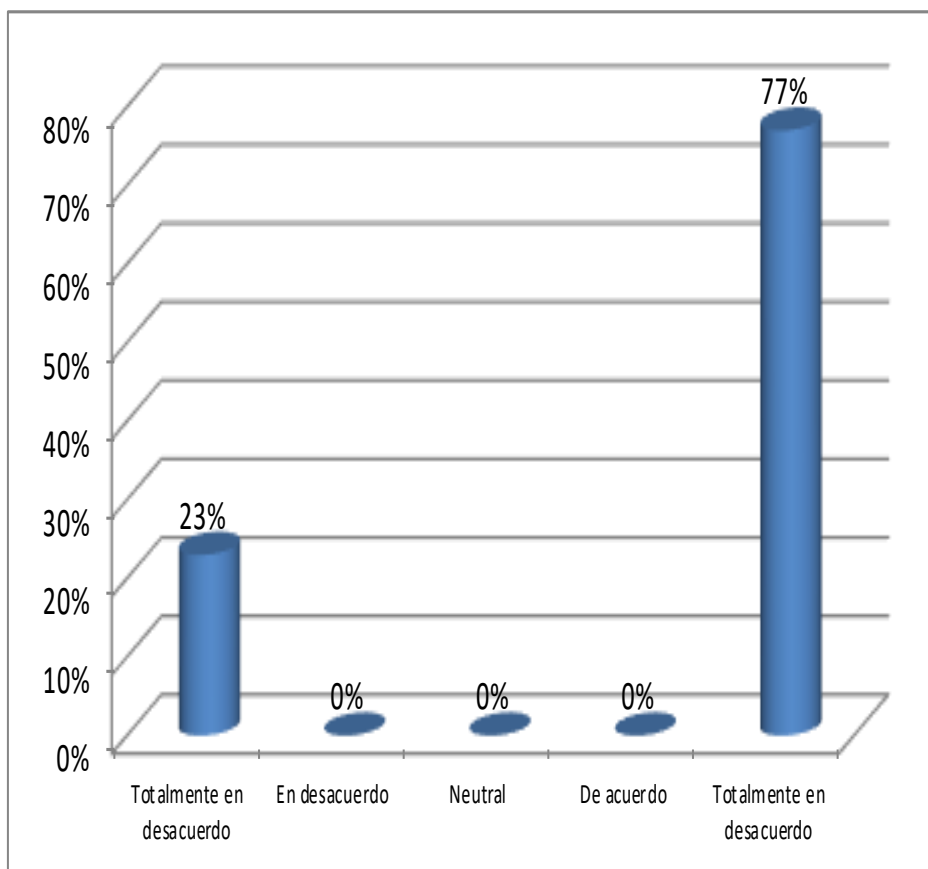


Figura 6:

La escala de valores facilita la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP.

## DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 77% de los preguntados afirma que la escala de valores debe ser aplicada en toda la actuación del personal para que facilite la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP

## ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

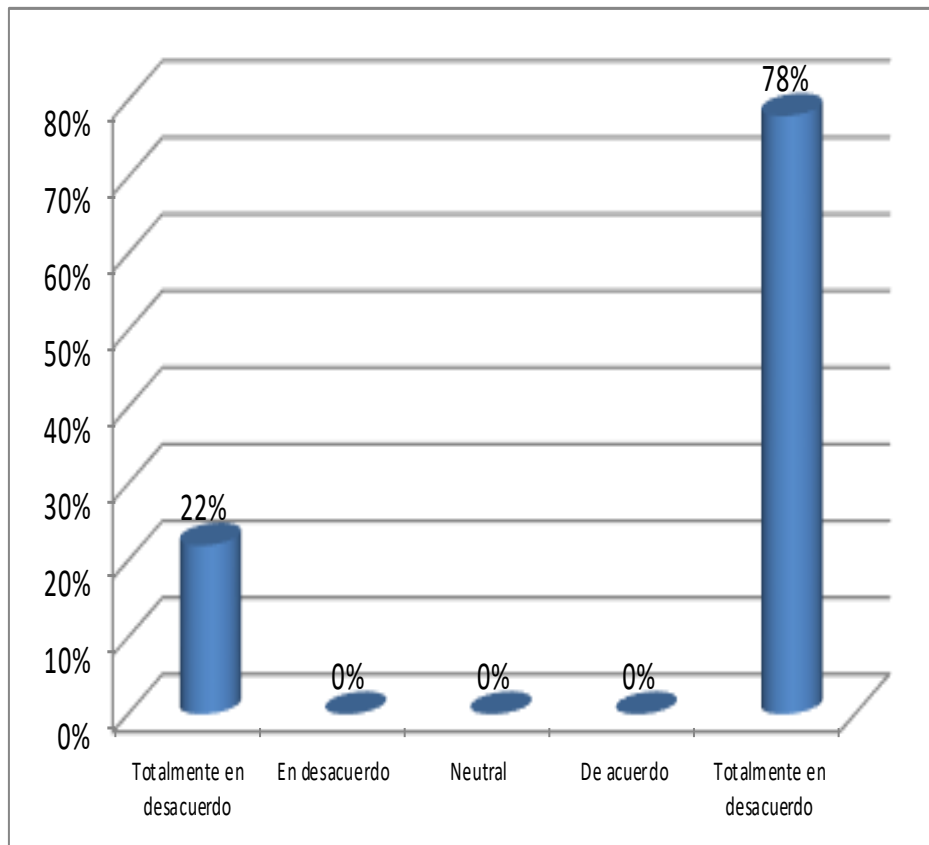


Figura 7:

La escala de valores facilita el trabajo de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP.

### DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 78% de los preguntados afirma que la escala de valores debe formar parte intrínseca del personal para que realmente facilite el trabajo de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP.

## ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

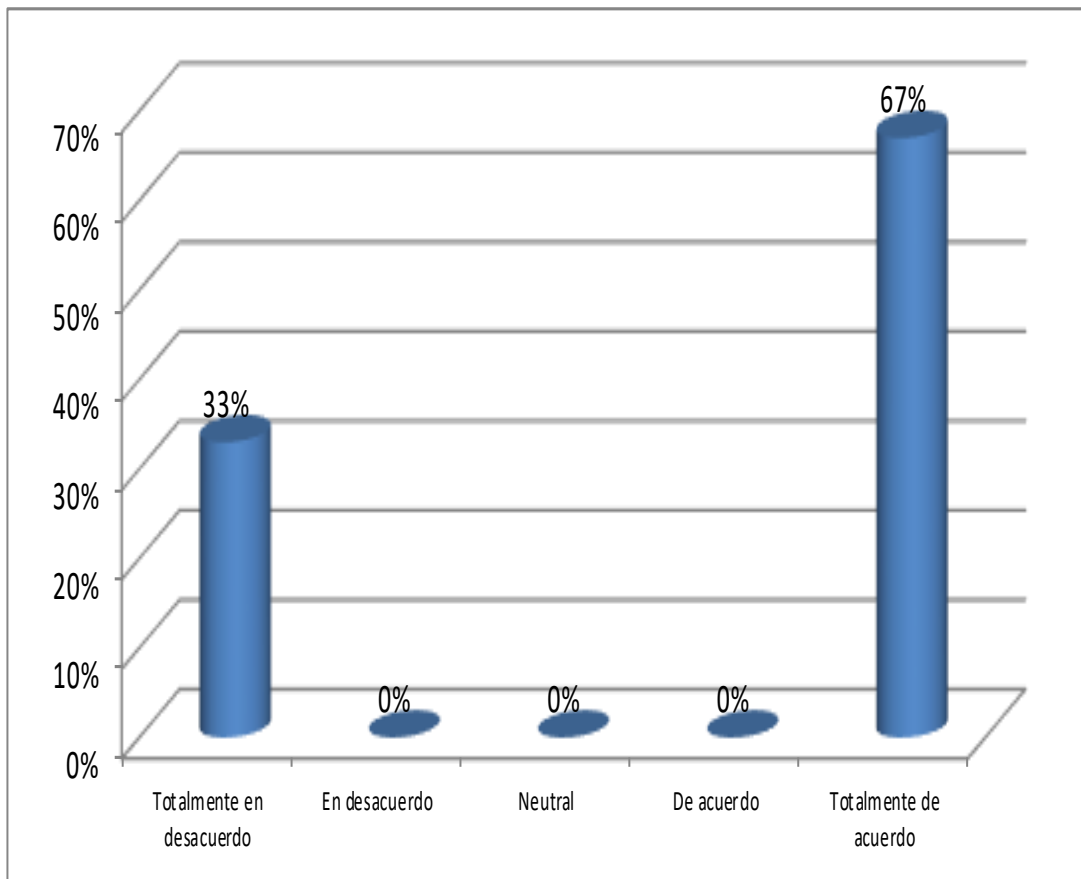


Figura 8:

El criterio para influye en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP

### DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 67% de los preguntados afirma que el personal desarrolle un gran nivel de criterio para que influya en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP

## ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

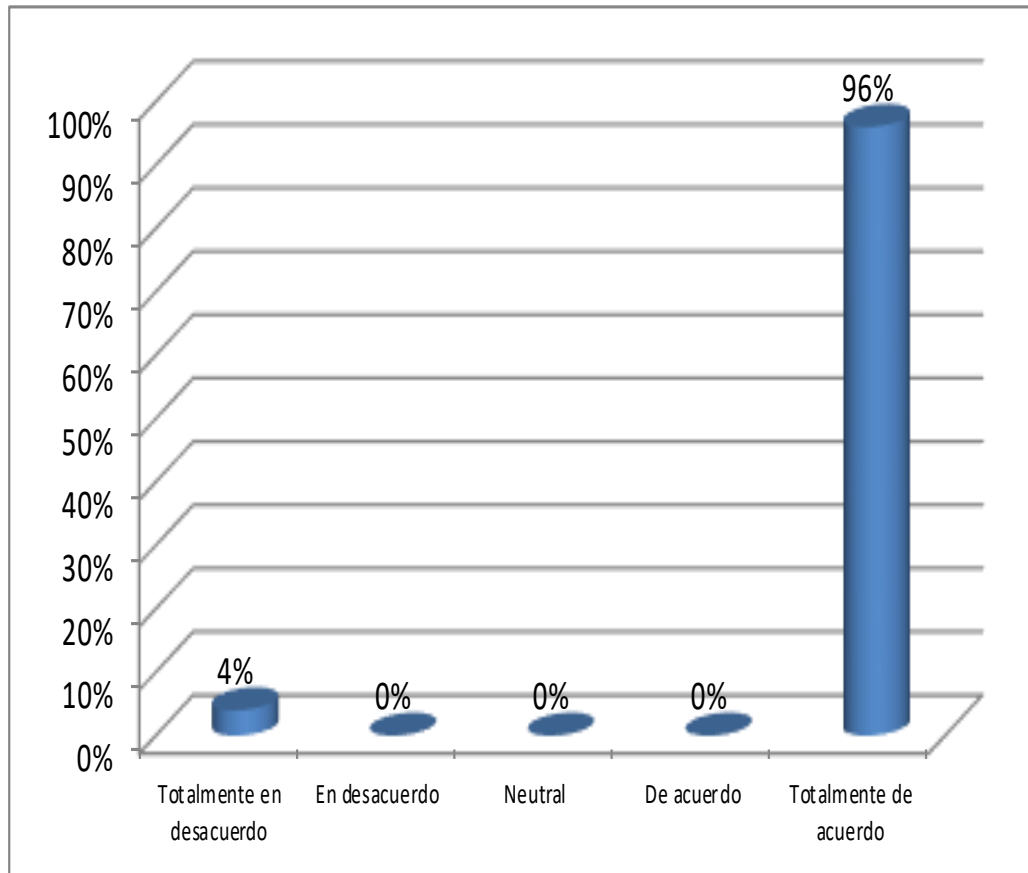


Figura 9:

El sentido común ayudará a la gerencia social del proceso de desafiliación previsual de la ONP.

## DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 96% de los preguntados afirma que el sentido común ayudará a la gerencia social del proceso de desafiliación previsual de la ONP



## ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

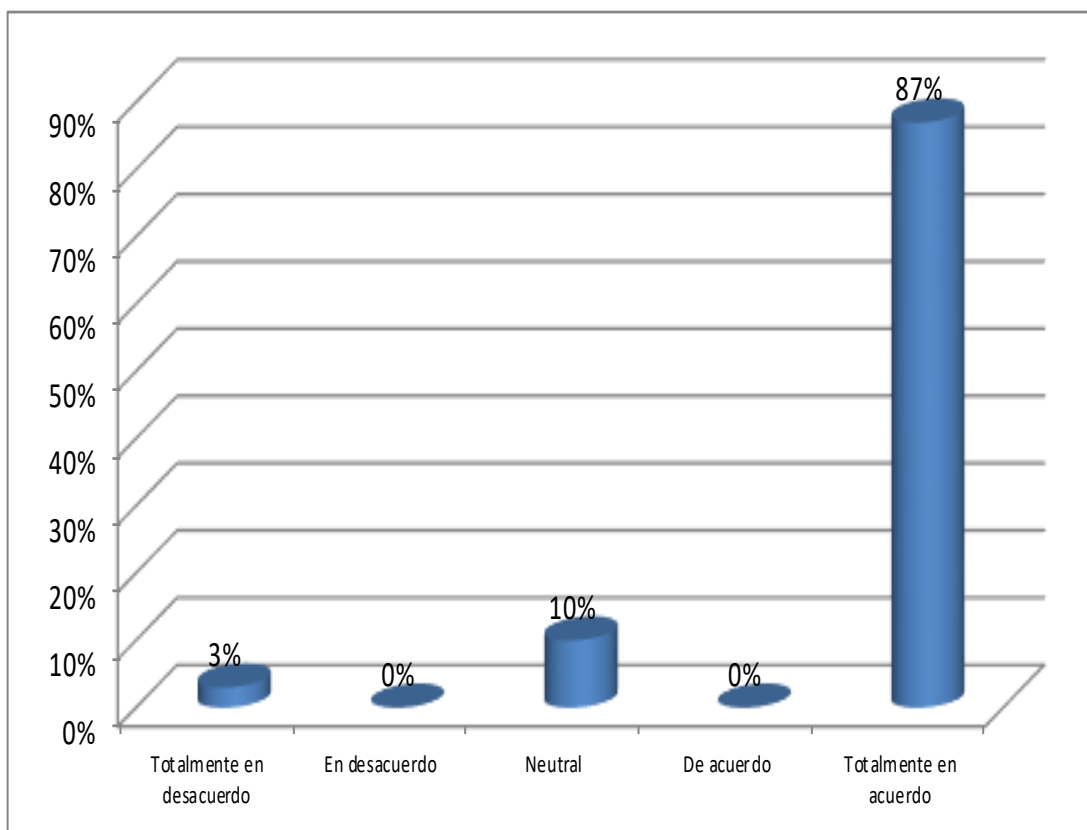


Figura 10:

Es obligatoria la aplicación del Código de Ética institucional para facilitar el trabajo la misión de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP

### DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 87% de los preguntados afirma que es obligatoria la aplicación del Código de Ética institucional para facilitar el trabajo la misión de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP

## ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

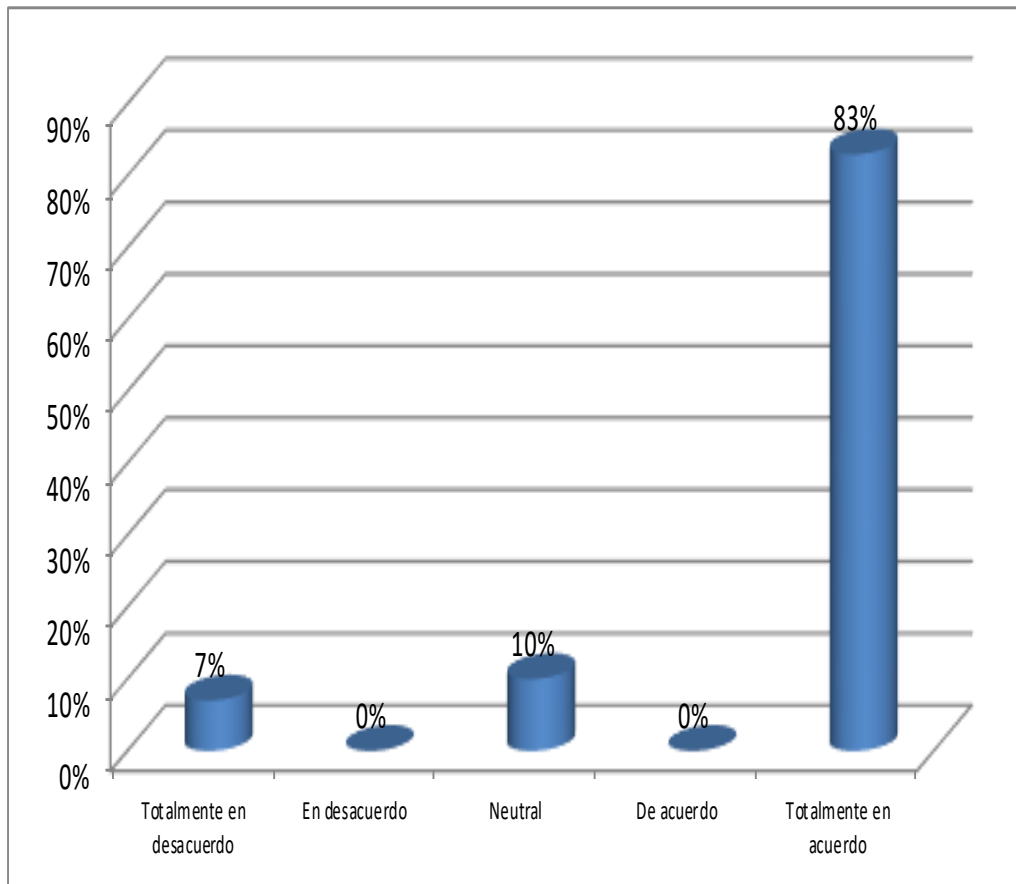


Figura 11:

El no cumplimiento del Código de Ética ayuda a lograr la misión de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP.

## DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 83% de los preguntados afirma que el no cumplimiento del Código de Ética debe ser efectivamente sancionado para ayudar a lograr la misión de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP.

## ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

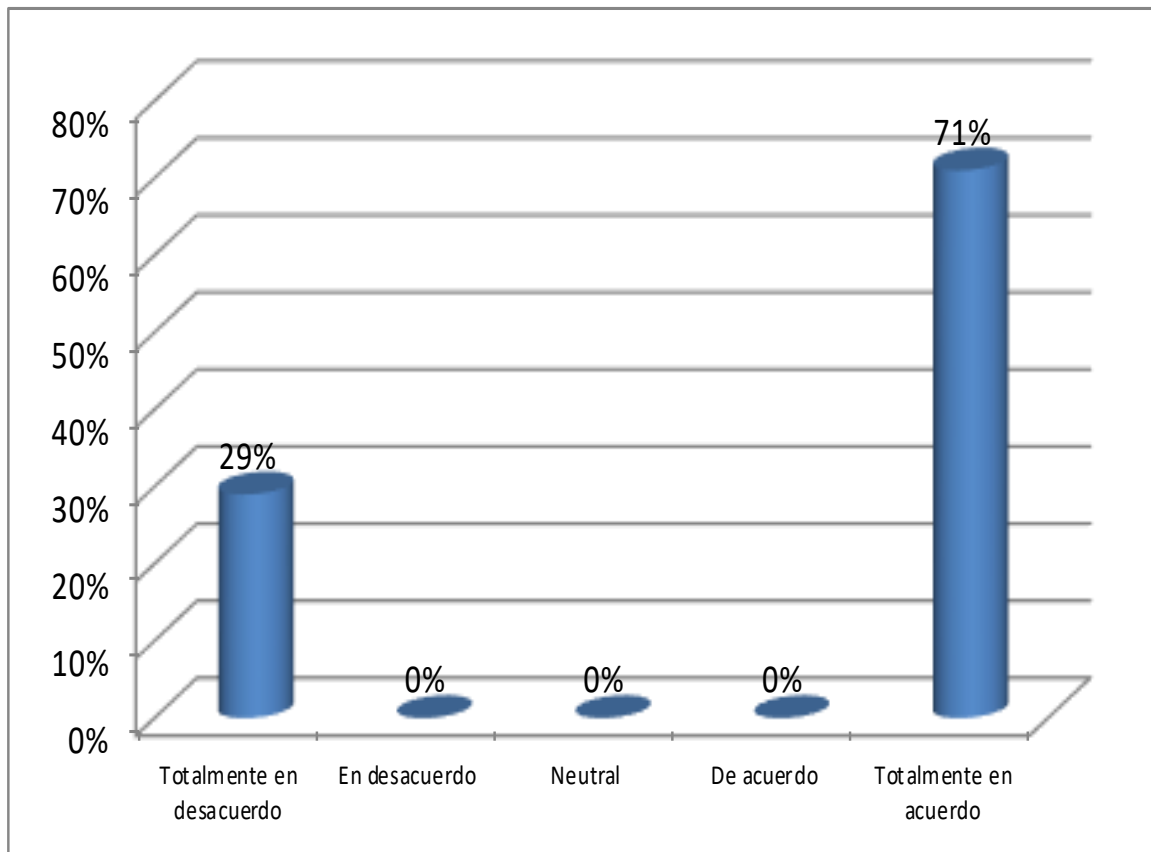


Figura 12:

La gestión comunitaria comprende el proceso con rostro humano del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional

### DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 71% de los preguntados afirma que la gestión comunitaria comprende el proceso con rostro humano que comprende la planeación, organización, dirección, control, y mejora continua del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

## ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

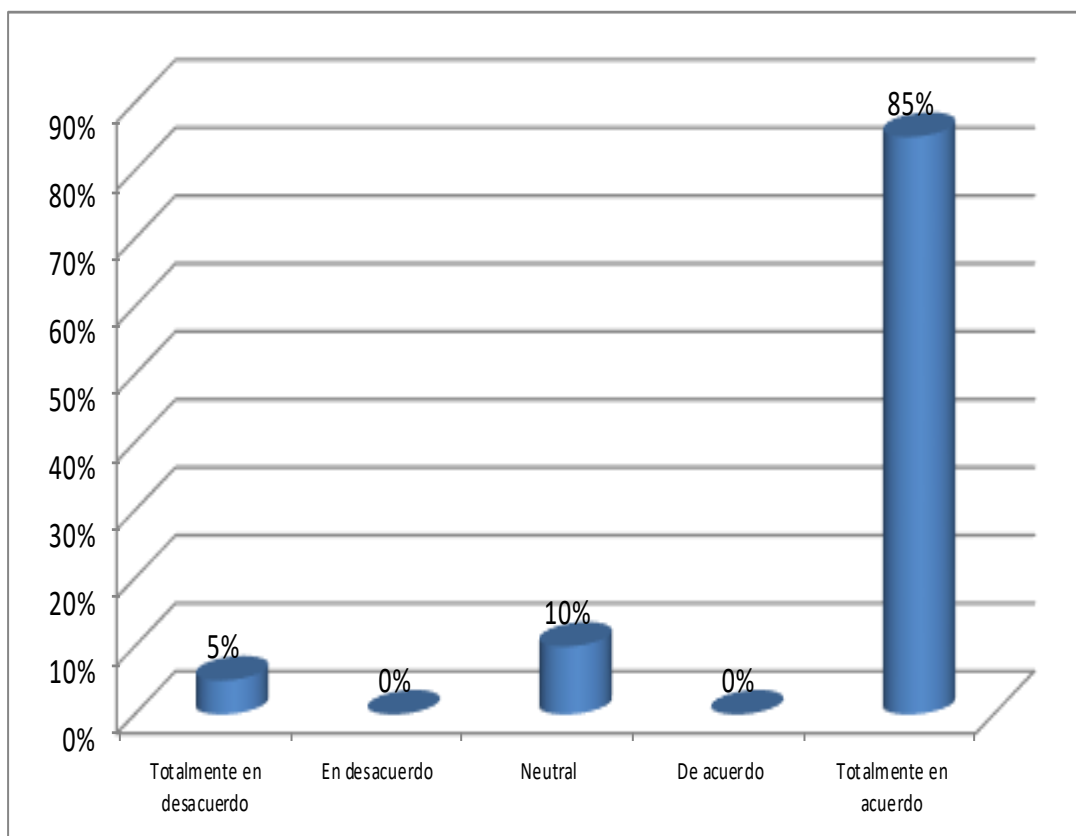


Figura 13:

La planificación ayuda a lograr la misión de en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP.

### DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 85% de los preguntados afirma que la planificación es la disposición de los dineros, acciones y procedimientos con el objeto de alcanzar la misión de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP.

### ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

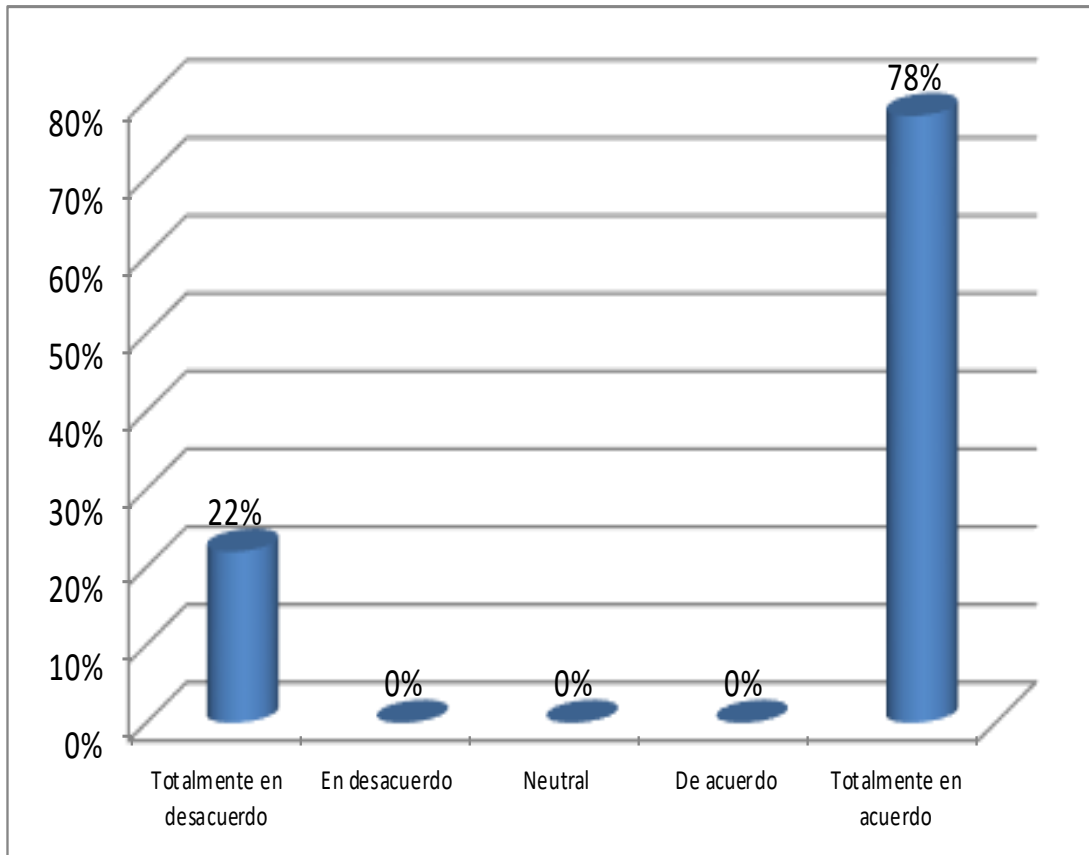


Figura 14:

Sin planificación no es posible lograr las metas, objetivos ni la misión.

### DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 78% de los preguntados afirma que sin planificación no es posible lograr las metas, objetivos ni la misión de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP

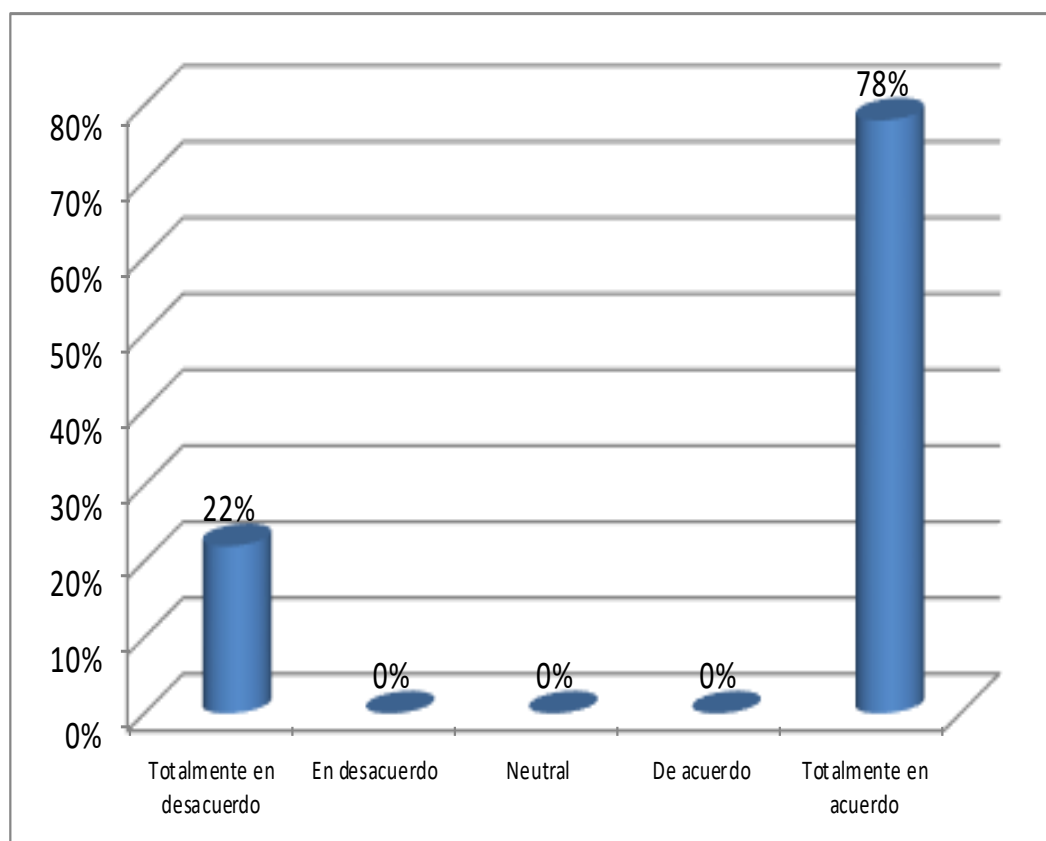


Figura 15:

Es imperativa la estructuración del capital para simplificar el trabajo de la gerencia social.

**DEDUCCIÓN:**

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 78% de los preguntados afirma que resulta imperativa la estructuración del capital para simplificar el trabajo de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP

## ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

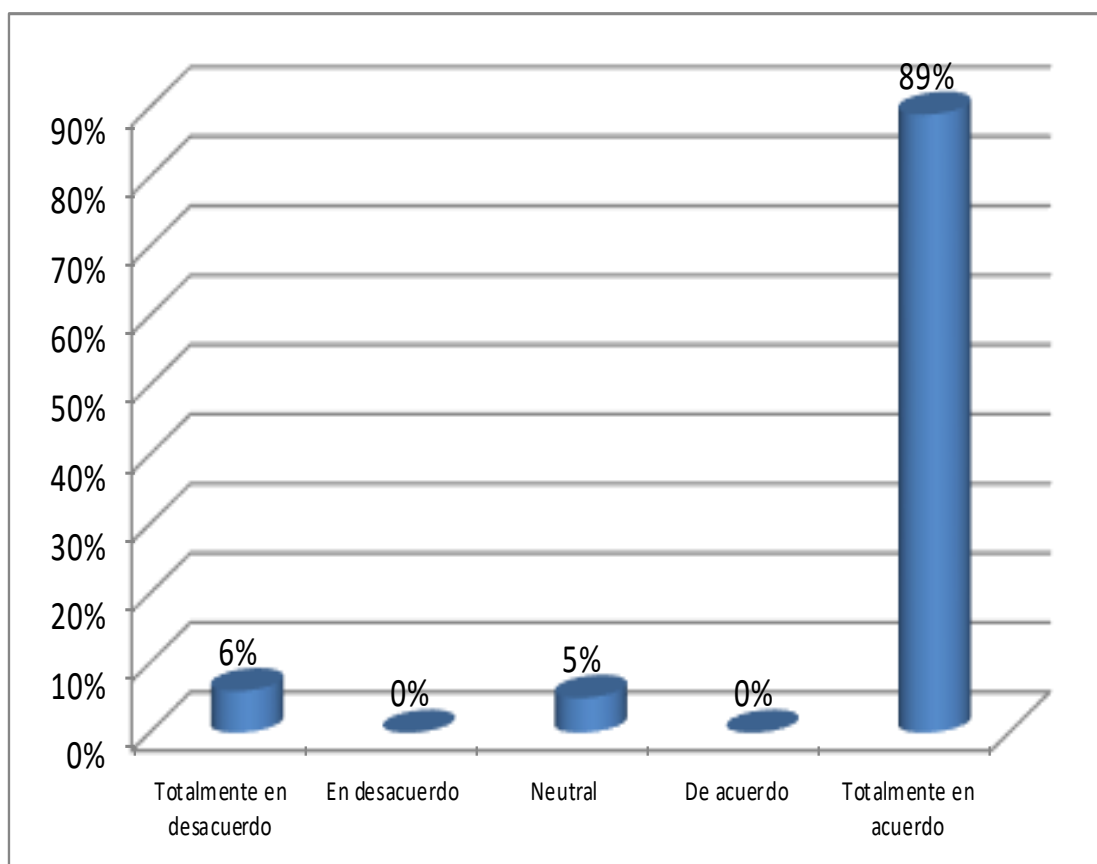


Figura 16:

La ordenación también considera a las actividades, procesos y aplicación de los procedimientos de tal modo que se logre la misión de la gerencia social.

### DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 89% de los preguntados afirma que la ordenación también considera a las actividades, procesos y aplicación de los procedimientos de tal modo que se logre la misión de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP

## ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

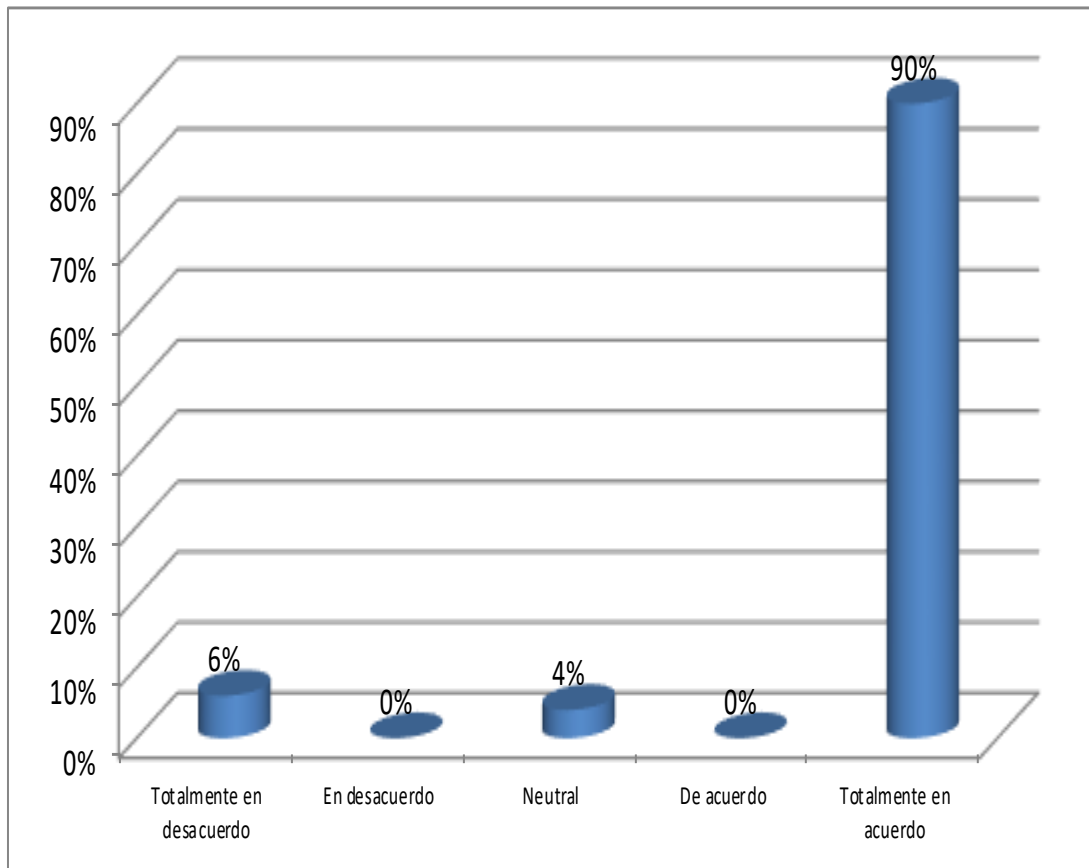


Figura 17:

La orientación comprende el liderazgo en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP.

### DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 90% de los preguntados afirma que la orientación comprende el liderazgo en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP.



## ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

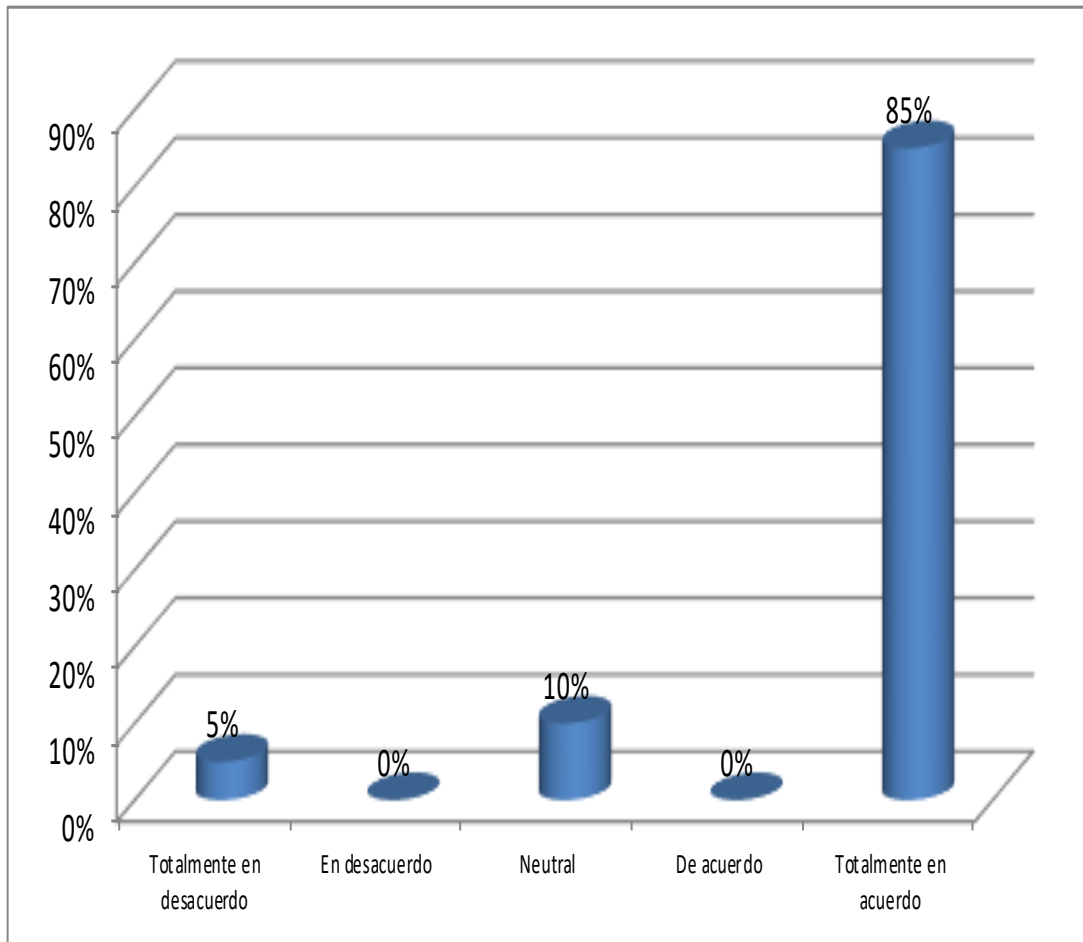


Figura 18:

La orientación incluye la toma de determinaciones en la gestión comunitaria del proceso de desafiliación previsional de la ONP.

### DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 85% de los preguntados afirma que la orientación incluye la toma de determinaciones en la gestión comunitaria del proceso de desafiliación previsional de la ONP.

## ESTUDIO Y APRECIACIÓN

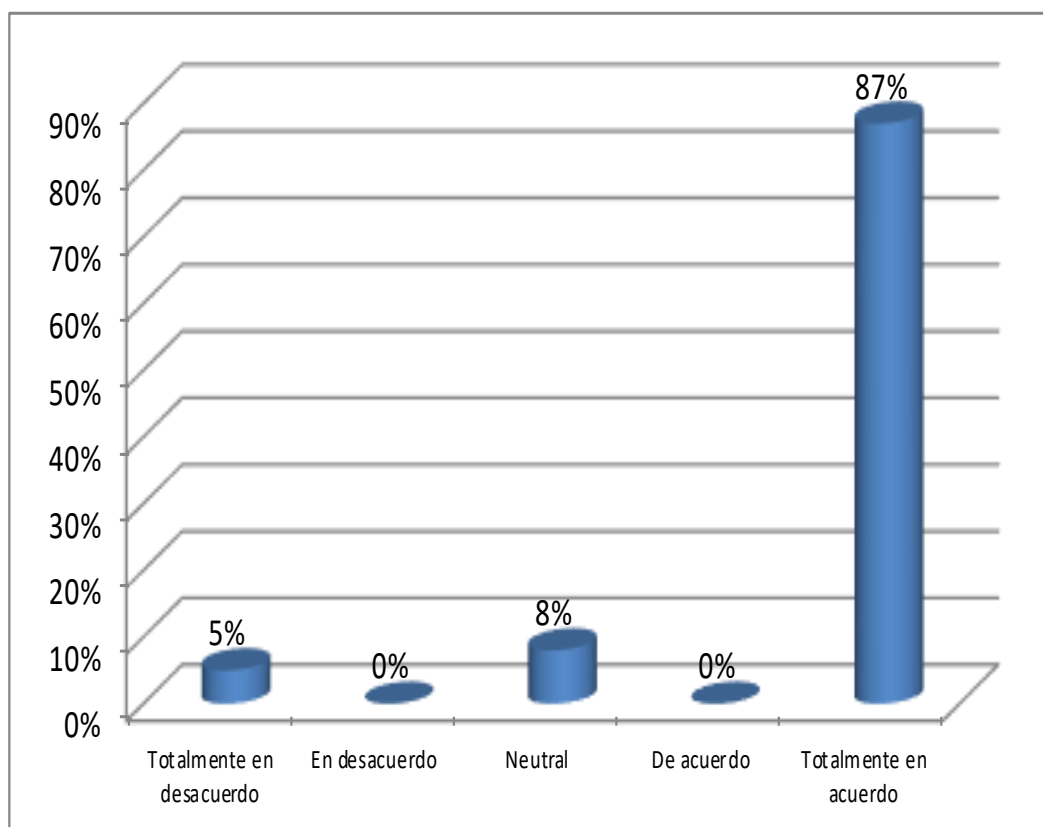


Figura 19:

La inspección ayuda a la gerencia social del proceso de desafiliación provisional de la ONP.

### **DEDUCCIÓN:**

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 87% de los preguntados afirma que la inspección debe ser previa, simultánea y posterior para ayudar a la gerencia social del proceso de desafiliación provisional de la ONP.

## ESTUDIO Y APRECIACIÓN

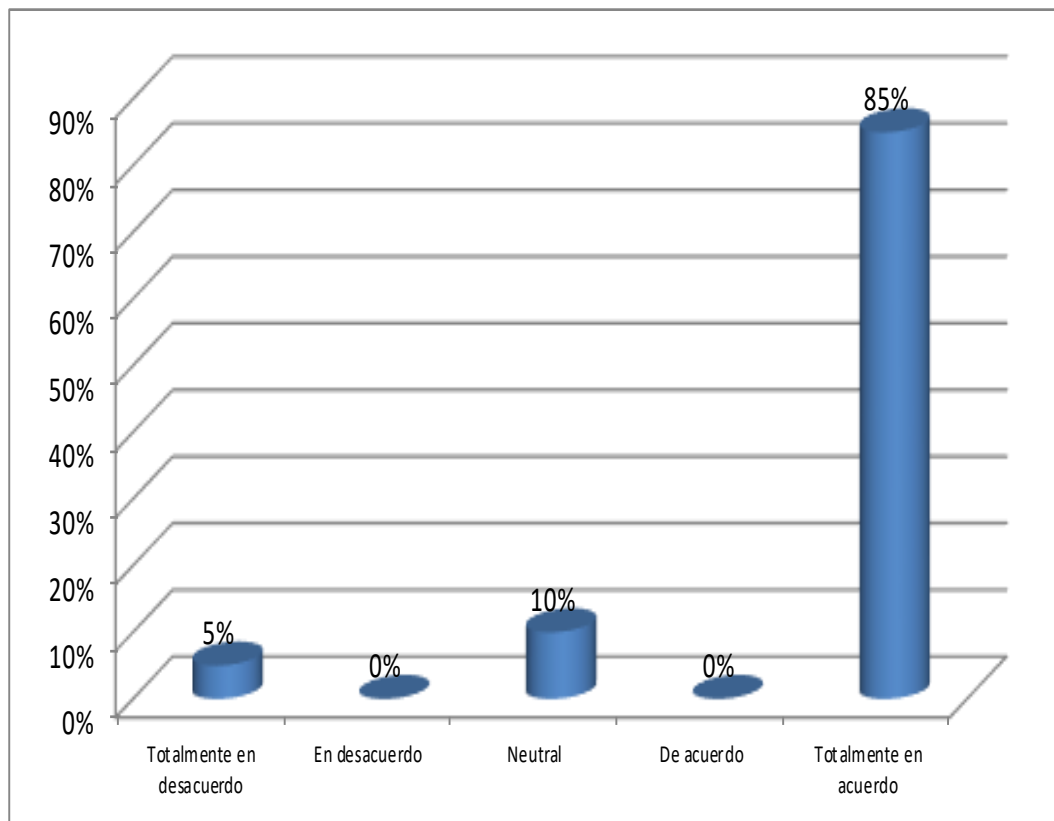


Figura 20:

El control de los recursos facilita el trabajo de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP

### **DEDUCCIÓN:**

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 85% de los preguntados afirma que la inspección debe efectuarse sobre los recursos, actividades, procesos y procedimientos para facilitar el trabajo de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP

## ESTUDIO Y APRECIACIÓN:

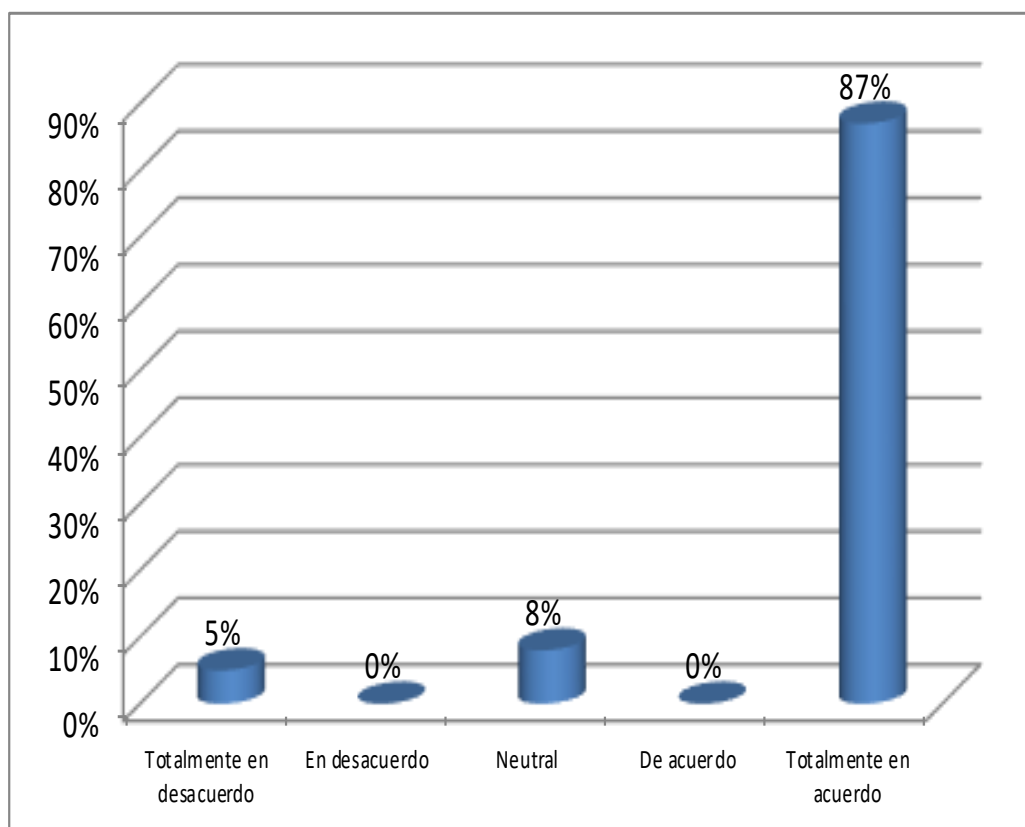


Figura 21:

La mejora continua ayuda a la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP.

## INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 87% de los preguntados afirma que la mejora continua comprende la creatividad en los recursos, actividades, procesos y procedimientos en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO:

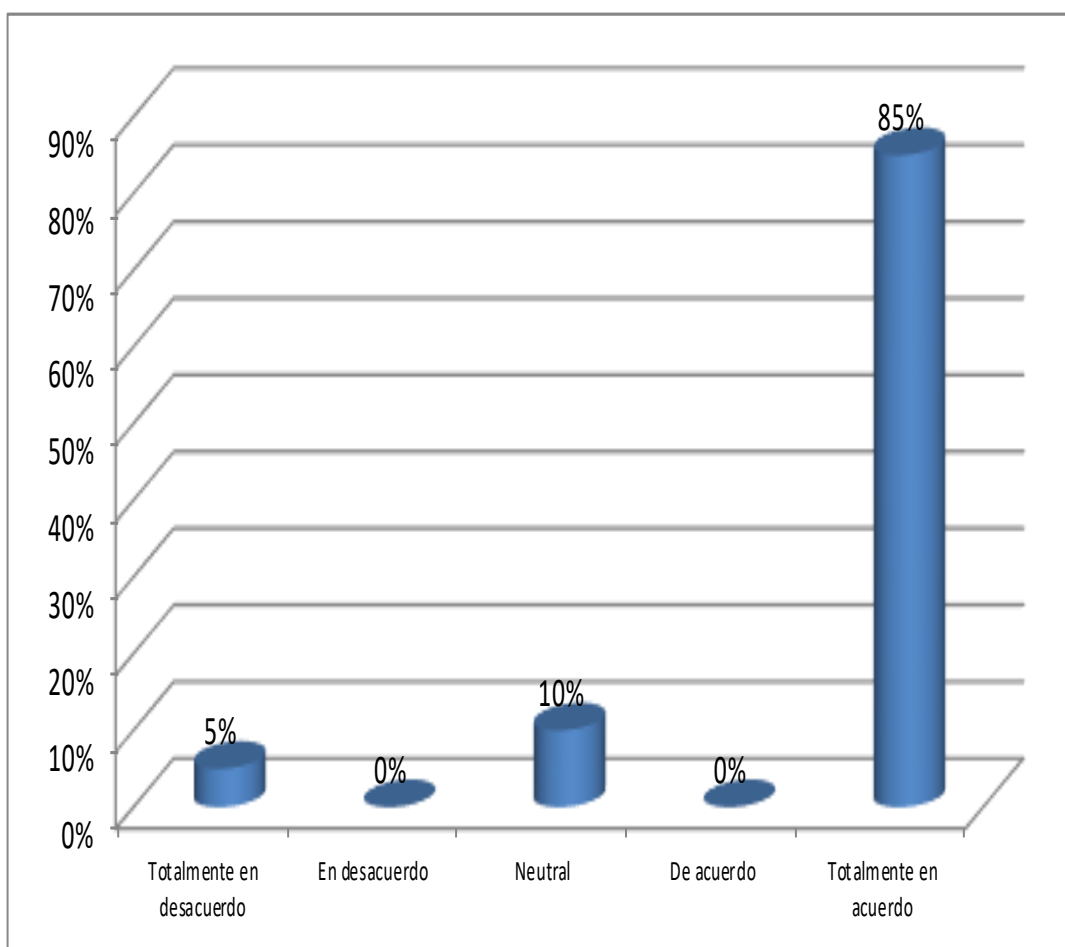


Figura 22:

El perfeccionamiento permanente incluye la innovación en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP

### DEDUCCIÓN:

Los datos alcanzados permiten sostener el esquema investigativo efectuado al indicar que el 85% de los preguntados afirma que el perfeccionamiento permanente incluye la innovación de los recursos, actividades, procesos y procedimientos en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP

## 4.2.CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

H1: La calidad humana influye en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

H0: La calidad humana NO influye en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

**TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS¶**

<b>Variables</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Calidad humana en el ámbito institucional	46	4	50
Gerencia social del proceso de desafiliación previsional	46	4	50
<b>TOTALES</b>	<b>46</b>	<b>4</b>	<b>50</b>

¶

**TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS¶**

<b>Variables</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Calidad humana en el ámbito institucional	50	0	50
Gerencia social del proceso de desafiliación previsional	50	0	50
<b>TOTALES</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>50</b>

¶

La comprobación de la hipótesis de la investigadora se observó el siguiente método:

1) Supuestos: La muestra fue aleatoria simple y fue de 50.

2) Estadística empleada para probar:

$$\begin{aligned} X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\ &= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e} \end{aligned}$$

3) Pauta para decidir: Denegar la hipótesis nula si  $X^2$  es mayor o igual a  $0.05 = 5.00\%$

4) Conforme a la estadística de prueba:

$$X^2 = ((46-50)^2) / 50 = -0.3200 = 32.00\%$$

5) Resultado estadístico: Atendiendo que  $32.00\% > 5.00\%$ , se deniega la hipótesis nula aparvándose la alternativa.

6) Consecuencia:

La calidad humana influye en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

#### 4.2.1. CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS ESPECÍFICA NR 1

H1: La instrucción y educación del capital humano incide en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

H0: La instrucción y educación del capital humano NO incide en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

**TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS**

<b>Variables</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Instrucción y educación del capital humano en el ámbito institucional	46	4	50
Gerencia social del proceso de desafiliación previsional	46	4	50
<b>TOTALES</b>	<b>46</b>	<b>4</b>	<b>50</b>



**TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS¶**

Variables	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Instrucción y educación del capital humano en el ámbito institucional	50	0	50
Gerencia social del proceso de desafiliación previsional	50	0	50
<b>TOTALES</b>	50	0	50

La comprobación de la hipótesis de la investigadora observo el siguiente método:

- 1) Supuestos: La muestra fue aleatoria simple y fue de: 50.
- 2) Estadística empleada para probar:

$$\begin{aligned}
 X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\
 &= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}
 \end{aligned}$$

- 3) Pauta para decidir: Denegar la hipótesis nula si  $X^2$  es mayor o igual a  $0.05 = 5.00\%$
- 4) Conforme a la estadística de prueba:

$$X^2 = ((46-50)^2) / 50 = 0.3200 = 32.00\%$$

5) Resultado estadístico: Atendiendo que  $32.00\% > 5.00\%$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

6) Consecuencia:

La instrucción y educación del capital humano incide en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

#### 4.2.2. CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS SECUNDARIA NR 2

H1: La cordialidad, cuidado y esmero del capital humano interviene en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

H0: La cordialidad, cuidado y esmero del capital humano NO interviene en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

**TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS**

<b>Variables</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Cordialidad, cuidado y esmero del capital humano en ámbito institucional	45	5	50
Gerencia social del proceso de desafiliación previsional	45	5	50
<b>TOTALES</b>	<b>45</b>	<b>5</b>	<b>50</b>

**TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS¶**

Variables	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Cordialidad, cuidado y esmero del capital humano en ámbito institucional	50	0	50
Gerencia social del proceso de desafiliación previsional	50	0	50
TOTALES	50	0	50

¶

La comprobación de la hipótesis de la investigadora observó el siguiente método:

- 1) Supuestos: La muestra fue aleatoria simple y fue de 50.
- 2) Estadística empleada para probar:

$$\begin{aligned}
 \chi^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\
 &= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}
 \end{aligned}$$

- 3) Pauta para decidir: Denegar la hipótesis nula si  $\chi^2$  es mayor o igual a  $0.05 = 5.00\%$

4) Conforme a la estadística de prueba:

$$X^2 = ((45-50)^2) / 50 = 0.5000 = 50.00\%$$

5) Resultado estadístico: Atendiendo que  $32.00\% > 5.00\%$ , se deniega la hipótesis nula aprobándose la alternativa.

6) Consecuencia:

La cordialidad, cuidado y esmero del capital humano interviene en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

### 4.2.3. CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS SECUNDARIA NR 3

H1: La escala de valores del capital humano influye en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

H0: La escala de valores del capital humano NO influye en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

**TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS**

Variables	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Escala de valores del capital humano en el ámbito institucional	42	8	50
Gerencia social del proceso de desafiliación previsional	42	8	50
TOTALES	42	8	50

**TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS¶**

<b>Variablen</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Escala de valores del capital humano en el ámbito institucional	45	5	50
Gerencia social del proceso de desafiliación previsional	45	5	50
<b>TOTALES</b>	<b>45</b>	<b>5</b>	<b>50</b>

¶

La comprobación de la hipótesis de la investigadora observó el siguiente método:

- 1) Supuestos: La muestra fue aleatoria simple y fue de 50.
- 2) Estadística empleada para probar:

$$\begin{aligned}
 X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\
 &= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}
 \end{aligned}$$

- 3) Pauta para decidir: Denegar la hipótesis nula si  $X^2$  es mayor o igual a  $0.05 = 5.00\%$
- 4) Conforme a la estadística de prueba:

$$X^2 = ((42-45)^2) / 45 = 0.2000 = 32.00\%$$

- 5) Resultado estadístico: Atendiendo que  $32.00\% > 5.00\%$ , se deniega la hipótesis nula aprobándose la alternativa.
- 6) Consecuencia:

La escala de valores del capital humano influye en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.



#### 4.2.4. CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS SECUNDARIA NR 4

H1: El criterio y sentido común del capital humano incide en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

H0: El criterio y sentido común del capital humano NO incide en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

**TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS¶**

<b>Variables</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Criterio y sentido común del capital humano en el ámbito institucional	46	4	50
Gerencia social del proceso de desafiliación previsional	46	4	50
<b>TOTALES</b>	<b>46</b>	<b>4</b>	<b>50</b>

¶

**TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS¶**

<b>Variables</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Criterio y sentido común del capital humano en el ámbito institucional	50	0	50
Gerencia social del proceso de desafiliación previsional.	50	0	50
<b>TOTALES</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>50</b>

¶

La comprobación de la hipótesis de la investigadora observó el siguiente método:

Para probar la hipótesis se siguió los siguientes pasos:

- 1) Suposiciones: La muestra fue aleatoria simple y ascendió a 50.
- 2) Estadística empleada para probar:

$$\begin{aligned}
 X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\
 &= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}
 \end{aligned}$$

3) Pauta para decidir: Denegar la hipótesis nula si  $X^2$  es mayor o igual a  $0.05 = 5.00\%$

4) Conforme a la estadística de prueba:

$$X^2 = ((46-50)^2) / 50 = 0.3200 = 32.00\%$$

5) Resultado estadístico: Atendiendo que  $32.00\% > 5.00\%$ , se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

6) Consecuencia:

El criterio y sentido común del capital humano incide en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

#### 4.2.5. CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS SECUNDARIA NR 5

H1: El Código de Ética institucional influye en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

H0: El Código de Ética institucional NO influye en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

**TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS**

Variables	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Código de Ética institucional	47	3	50
Gerencia social del proceso de desafiliación previsional	47	3	50
TOTALES	47	3	50

**TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS**

Variables	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Código de Ética institucional	50	0	50
Gerencia social del proceso de desafiliación previsional	50	0	50
<b>TOTALES</b>	50	0	50

La comprobación de la hipótesis de la investigadora observó el siguiente método:

1) Supuestos: La muestra fue aleatoria simple y fue de 50.

2) Estadística empleada para probar:

$$\begin{aligned}
 X^2 &= \sum \frac{(\text{Observed frequencies} - \text{Expected frequencies})^2}{\text{Expected frequencies}} \\
 &= \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}
 \end{aligned}$$

3) Pauta para decidir: Denegar la hipótesis nula si  $X^2$  es mayor o igual a  $0.05 = 5.00\%$

4) Conforme a la estadística de prueba:

$$X^2 = ((47-50)^2) / 50 = -0.18 = 18.00\%$$

5) Resultado estadístico: Atendiendo que  $18.00\% > 5.00\%$ , se deniega la hipótesis nula aprobándose la alternativa.

6) Consecuencia:

El Código de Ética institucional influye en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

## V. DISCUSIÓN

### 5.1.DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

- 1) El 65% de los preguntados afirma que la condición del hombre es en el ámbito institucional la virtud que permite al personal tener instrucción y educación; cordialidad, cuidado y esmero; escala de valores; criterio y sentido común; todo lo cual es de mucha ayuda en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la Oficina de Normalización Previsional. Deducción homologa al 62% exhibido por Hernández, D. (2014). La calidad humana como el instrumento de mejora del trato al usuario del sector público en el Perú. (Aporte profesional). Lima. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos81/calidad-humana-y-buen-trato-sector-publico/calidad-humana-y-buen-trato-sector-publico.shtml>
  
- 2) El 68% de los encuestados acepta que la gerencia social comprende el proceso con rostro humano que comprende la planeación, organización, dirección, control, y mejora continua del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional. Deducción homologa al 62% exhibido por Alfaro, E. (2004).

## **VI. CONCLUSIONES**

- 1) Se ha establecido que la calidad humana influye en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional; mediante la instrucción y educación del capital humano; la cordialidad, cuidado y esmero del capital humano; escala de valores del capital humano; y, el criterio y sentido común del capital humano.
- 2) Se ha establecido que la instrucción y educación del capital humano incide en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional; mediante la capacitación
- 3) Se ha determinado que la cordialidad, cuidado y esmero del capital humano interviene en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.
- 4) Se ha establecido que la escala de valores del capital humano influye en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.
- 5) Se ha determinado que el criterio y sentido común del capital humano incide en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.
- 6) Se ha establecido que el Código de Ética institucional influye en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.



## **VII. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones son las siguientes:

- 1) Se recomienda a los directivos, funcionarios y personal tener en cuenta que la calidad humana influye en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.
- 2) Se recomienda a los directivos, funcionarios y personal tener en cuenta que la instrucción y educación del capital humano incide en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.
- 3) Se recomienda a los directivos, funcionarios y personal tener en cuenta que la cordialidad, cuidado y esmero del capital humano interviene en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.
- 4) Se recomienda a los directivos, funcionarios y personal tener en cuenta que la escala de valores del capital humano influye en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.
- 5) Se recomienda a los directivos, funcionarios y personal tener en cuenta que el criterio y sentido común del capital humano incide en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

- 6) Se recomienda a los directivos, funcionarios y personal tener en cuenta que el Código de Ética institucional influye en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.

## VIII. REFERENCIAS

- Aguilar, E. (2013). *Calidad humana en el trabajo*. Madrid: Días de Santos.
- Alfaro, E. (2004). *El sistema previsional peruano y la necesidad de plantear una nueva reforma*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/600/alfaro\\_esparza\\_jaime\\_el%20sistema%20previsional%20y%20la%20necesidad.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/600/alfaro_esparza_jaime_el%20sistema%20previsional%20y%20la%20necesidad.pdf?sequence=1)
- Alvarado, C. (2014). *Epistemología*. México: Editorial Continental.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill.
- Bermúdez, R. y Pérez, L. (2012). *Aprendizaje formativo y Crecimiento personal*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Bolaños, R. (2011). *Calidad en el servicio*. Bogotá: Editorial Norma.
- Bolaños, R. (2013). *Calidad en el servicio y valor en el cliente*. Bogotá: Editorial Norma.
- Bunge, M. (2013). *La ciencia, su método y su filosofía de la ciencia*. Buenos Aires: Editorial Siglo XXI.
- Burón, J. (2011). *Aprender a aprender. Introducción a la meta cognición*. Bilbao-España. Editorial Mensajero.
- Carranza, C. (2012). *Gerencia social*. Madrid: Editorial Romana.
- Congreso de la Republica (26 de Marzo del 2007). *Ley 28991-Ley de libre desafiliación informada, pensiones mínimas y complementarias, y régimen especial de jubilación anticipada*. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/63d51c32576b46ce05257a370070e521/\\$file/3.ley\\_28991-art.16.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/63d51c32576b46ce05257a370070e521/$file/3.ley_28991-art.16.pdf)

Congreso de la República (28 de Julio del 2003). Ley N° 28044-Ley General de Educación.

Ministerio de Educación. Recuperado de:

[http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)

Diario el Comercio (24 de diciembre del 2015). El sistema previsional peruano tiene tres grandes problemas. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/sistema-previsional-peruano-tres-grandes-problemas-207146>.

Diario Gestión (23 de junio del 2018). MEF reconoce problemas estructurales en ONP.

Recuperado de: <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=3369>

Díaz, S. y Hernández, J. (2009). El sistema de pensiones en México: Perspectiva global de sus reformas: 1997 Y 2007. Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de San Luis

Potosí, México. Recuperado de:

[http://cicsa.uaslp.mx/bvirtual/tesis/tesis/el\\_sistema\\_de\\_pensiones\\_en\\_m%C3%A9xico\\_\\_perspectiva\\_global\\_de\\_sus\\_reformas\\_\\_1997\\_2007/el%20sistema%20de%20pensiones%20en%20m%C3%A9xico.pdf](http://cicsa.uaslp.mx/bvirtual/tesis/tesis/el_sistema_de_pensiones_en_m%C3%A9xico__perspectiva_global_de_sus_reformas__1997_2007/el%20sistema%20de%20pensiones%20en%20m%C3%A9xico.pdf)

Durbán, S. (2008). Dirección financiera. Madrid: Mc Graw Hill.

Durkheim, E. (2014). Educación y sociología. Madrid: Ediciones Península.

Hermel, P. (2013). La gestión participativa. (Management participativo). Barcelona-España. Ediciones Gestión 2000 S.A.

Hernández, D. (2014). La calidad humana como el instrumento de mejora del trato al usuario del sector público en el Perú. (Aporte profesional). Lima. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos81/calidad-humana-y-buen-trato-sector-publico/calidad-humana-y-buen-trato-sector-publico.shtml>

Ishikawa, K. y Cárdenas, M. (2013). Que es el Control de Calidad-La modalidad japonesa. Bogotá: Editorial Norma.

- Jaramillo, C. (2014). La gerencia social: una alternativa para el sector social. Bogotá: Editorial Norma.
- Kliksberg, B. y Sulbrandt, J. (2013). Cómo enseñar gerencia social. Madrid: INAP.
- Kotter, J. (2010). Gerencia social. San Salvador: Casa Nueva.
- Mallo, C. (2010). Control de gestión social y control Presupuestario. Madrid: Editorial Barcelona.
- Maxwell, J. (2014). Ética. México: Editorial Continental.
- Mendoza, J. (2012). Medición de la calidad del servicio. México: Pearson Educación de México, SA de CV.
- Mendoza, J. (2013). Medición de la calidad del servicio. Buenos Aires: Editorial Ariel.
- Mora, C. (2012). Calidad Humana. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Mora, C. (2013). Calidad Humana en el nuevo contexto tecnológico. Bogotá: Editorial Norma.
- Oficina de Normalización Previsional (31 de Enero del 2018). Información institucional. Recuperado de: <https://www.web.onp.gob.pe/nosotros/>
- Paz, J. (2010). Liderazgo y gerencia social. Buenos Aires: EAFIT.
- Peters, T. (2012). En busca de la excelencia. Visión retrospectiva y análisis para el nuevo siglo. México: Pearson Educación de México, SA de CV.
- Rivas, L. y Rodríguez, K. (19 de Octubre del 2010). Diccionario de valores. Recuperado de: <http://eticalinarivaskatherinerodriguez.blogspot.pe/>
- Rosander, A. (2012). La búsqueda de la calidad en los servicios. Madrid: Ediciones Díaz Dos Santos.
- Sallenave, J. (2013). Gerencia social Integral. Bogotá: Editorial. Norma.
- Stoner, J. & Wankel, C. (2014). Administración. México: Prentice-Hall.

Superintendencia de Pensiones (20 de Octubre del 2017). Conceptos técnicos más utilizados por la Superintendencia de Pensiones de Chile. Recuperado de:

<https://www.spensiones.cl/portal/orientacion/580/w3-propertyname-586.html>

Tordoya, H. (2011). La Oficina de Normalización Previsional y la administradora de fondos de pensiones con las jubilaciones. (Aporte Trabajo de investigación docente).

Universidad Nacional del Callao, Lima. Recuperado de:

[https://www.unac.edu.pe/images/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes\\_Final  
es\\_Investigacion/2011/octubre/if\\_tordoya%20romero\\_fcc.pdf](https://www.unac.edu.pe/images/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Final_es_Investigacion/2011/octubre/if_tordoya%20romero_fcc.pdf)

## IX. ANEXOS

### ANEXO No. 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA “LA CALIDAD HUMANA Y LA GERENCIA SOCIAL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN EN LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, E INDICADORES	MÉTODO
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cómo influye la calidad humana en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1) ¿Cómo incide la instrucción y educación del capital humano en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional?</p> <p>2) ¿Cómo interviene la cordialidad, cuidado y esmero del capital humano en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional?</p> <p>3) ¿Cómo influye la escala de valores del capital humano en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional?</p> <p>4) ¿Cómo incide el criterio y sentido común del capital humano en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional?</p> <p>5) ¿Cómo influye el Código de Ética institucional en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la influencia de la calidad humana en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1) Establecer la incidencia de la instrucción y educación del capital humano en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.</p> <p>2) Determinar la intervención de la cordialidad, cuidado y esmero del capital humano en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.</p> <p>3) Establecer la influencia de la escala de valores del capital humano en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.</p> <p>4) Determinar la incidencia el criterio y sentido común del capital humano en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.</p> <p>5) Establecer la influencia del Código de Ética institucional en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>La calidad humana influye en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>1) La instrucción y educación del capital humano incide en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.</p> <p>2) La cordialidad, cuidado y esmero del capital humano interviene en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.</p> <p>3) La escala de valores del capital humano influye en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.</p> <p>4) El criterio y sentido común del capital humano incide en grado significativo en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.</p> <p>5) El Código de Ética institucional influye en la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> <b>X. CALIDAD HUMANA EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL</b></p> <p><b>Indicadores:</b> X.1. Instrucción y educación del capital humano en el ámbito institucional X.2. Cordialidad, cuidado y esmero del capital humano en el ámbito institucional X.3. Escala de valores del capital humano en el ámbito institucional X.4. Criterio y sentido común del capital humano en el ámbito institucional X.5. código de ética institucional.</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> <b>Y. GERENCIA SOCIAL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL</b></p> <p><b>Indicadores:</b> Y.1. Planeación del proceso de desafiliación previsional Y.2. Organización del proceso de desafiliación previsional Y.3. Dirección del proceso de desafiliación previsional Y.4. Control del proceso de desafiliación previsional Y.5. Mejora continua del proceso de desafiliación previsional</p> <p><b>DIMENSIÓN ESPACIAL</b> <b>Z. OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL</b></p>	<p>Esta investigación es de tipo aplicada.</p> <p>La investigación es del nivel descriptivo-explicativo.</p> <p>En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos: Descriptivo, Inductivo, Deductivo</p> <p>El diseño que se aplicará será el no experimental.</p> <p>La población de la investigación estuvo conformada por 57 personas La muestra estuvo conformada por 50 personas Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico.</p> <p>Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron las siguientes Encuestas; Toma de información y Análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizaron fueron los siguientes cuestionarios, fichas bibliográficas y Guías de análisis.</p> <p>Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.</p> <p>Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis: Análisis documental; Indagación; Conciliación de datos; Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; Comprensión de gráficos</p>

Fuente: Diseño propio.

## **ANEXO No. 2:**

### **INSTRUMENTO: ENCUESTA**

#### **INSTRUCCIONES GENERALES:**

Esta encuesta es personal y anónima, está dirigida a personal relacionado con la Oficina de Normalización Previsional y otros relacionados.

Agradezco dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario, todo lo cual permitirá tener un acercamiento científico a la realidad concreta de la calidad humana y la gerencia social del proceso de desafiliación en la Oficina De Normalización Previsional.

Para contestar considere lo siguiente:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En Desacuerdo

3= Neutral

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo



**CUESTIONARIO DE ENCUESTA:**

NR	PREGUNTA	1	2	3	4	5
	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b>  <b>CALIDAD HUMANA EN EL ÁMBITO</b>  <b>INSTITUCIONAL</b>					
1	¿Considera usted que la calidad humana es en el ámbito institucional la virtud que permite al personal tener instrucción y educación; cordialidad, cuidado y esmero; escala de valores; criterio y sentido común; todo lo cual es de mucha ayuda en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
	<b>INDICADOR: INSTRUCCIÓN Y EDUCACIÓN DEL</b>  <b>CAPITAL HUMANO EN EL ÁMBITO</b>  <b>INSTITUCIONAL</b>					
2	¿Estima usted que la instrucción está formada por los elementos básicos que tiene el personal y que ayuda en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
3	¿Considera usted que la educación es lo que permite organizar el comportamiento y conducta del personal y de ese modo ayudar de mejor manera en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
	<b>INDICADOR: CORDIALIDAD, CUIDADO Y ESMERO</b>  <b>DEL CAPITAL HUMANO EN EL ÁMBITO</b>					

	<b>INSTITUCIONAL</b>					
4	¿Estima usted que el personal debe aplicar en gran medida la cordialidad para que ayude a la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
5	¿Considera usted que el cuidado y el esmero en el trato a los afiliados es relevante en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
	<b>INDICADOR: ESCALA DE VALORES DEL CAPITAL HUMANO EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL</b>					
6	¿Estima usted que la escala de valores debe ser aplicada en toda la actuación del personal para que facilite la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
7	¿Considera usted que la escala de valores debe formar parte intrínseca del personal para que realmente facilite el trabajo de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
	<b>INDICADOR: CRITERIO Y SENTIDO COMÚN DEL CAPITAL HUMANO EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL</b>					
8	¿Estima usted que es importante que el personal desarrolle un gran nivel de criterio para que influya en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
9	¿Considera usted que el sentido común debe ser considerado cuando otros elementos fallan lo que de hecho					

	ayudará a la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
	<b>INDICADOR: CÓDIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL</b>					
10	¿Estima usted que es un imperativo la aplicación del Código de Ética institucional para facilitar el trabajo la misión de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
11	¿Considera usted que el no cumplimiento del Código de Ética debe ser efectivamente sancionado para ayudar a lograr la misión de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
	<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b>  <b>GERENCIA SOCIAL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL</b>					
12	¿Estima usted que la gerencia social comprende el proceso con rostro humano que comprende la planeación, organización, dirección, control, y mejora continua del proceso de desafiliación en la Oficina de Normalización Previsional?					
	<b>INDICADOR: PLANEACIÓN DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL</b>					
13	¿Considera usted que la planeación es la previsión de los					

	recursos, actividades y procesos para lograr la misión de en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
14	¿Estima usted que sin planeación no es posible lograr las metas, objetivos ni la misión de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
	<b>INDICADOR: ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL</b>					
15	¿Considera usted que es necesario la organización de los recursos para facilitar el trabajo de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
16	¿Estima usted que la organización también considera a las actividades, procesos y aplicación de los procedimientos de tal modo que se logre la misión de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
	<b>INDICADOR: DIRECCIÓN DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL</b>					
17	¿Considera usted que la dirección comprende el liderazgo en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
18	¿Estima usted que la dirección comprende la toma de decisiones en la gerencia social del proceso de desafiliación					

	previsional de la ONP?					
	<b>INDICADOR: CONTROL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL</b>					
19	¿Considera usted que el control debe ser previo, simultáneo y posterior para ayudar a la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
20	¿Estima usted que el control debe ser de los recursos, actividades, procesos y procedimientos para facilitar el trabajo de la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
	<b>INDICADOR: MEJORA CONTINUA DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL</b>					
21	¿Considera usted que la mejora continua comprende la creatividad en los recursos, actividades, procesos y procedimientos en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					
22	¿Estima usted que la mejora continua comprende la innovación de los recursos, actividades, procesos y procedimientos en la gerencia social del proceso de desafiliación previsional de la ONP?					

### ANEXO No. 3:

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO ACADÉMICO

**DR. WILLIAM ENRIQUE CRUZ GONZALES**

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: “**LA CALIDAD HUMANA Y LA GERENCIA SOCIAL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN EN LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL**”, mi calificación sobre un estándar del 93%, es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?					95	
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?					95	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						96
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					94	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					95	
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					95	

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 93%.

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico indicado.

#### **ANEXO No. 04:**

### **CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO CON EL ALFA DE CRONBACH REALIZADA POR EL EXPERTO ACADÉMICO**

**DR. DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS**

Después de revisado el instrumento de la Tesis denominada: **“LA CALIDAD HUMANA Y LA GERENCIA SOCIAL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN EN LA OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL”**, debo indicar que dicho instrumento es factible de reproducción por otros investigadores.

Es decir, los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas.

Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo.

#### **DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD**

<b>VARIABLES</b>	<b>COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH</b>	<b>NÚMERO DE ÍTEMS</b>
CALIDAD HUMANA EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL	91.30%	11
GERENCIA SOCIAL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL	91.50%	11
<b>TOTAL</b>	<b>91.40%</b>	<b>22</b>

Estas son las conclusiones sobre el coeficiente confiabilidad:

- 1) Para la Variable independiente CALIDAD HUMANA EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL el valor del coeficiente es de 91.30%, lo que indica alta confiabilidad.
- 2) Para la variable dependiente GERENCIA SOCIAL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL el valor del coeficiente es de 91.50%, lo que indica una alta confiabilidad.
- 3) El coeficiente Alfa de Cronbach para la ESCALA TOTAL es de 91.40%, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento.
- 4) Finalmente, la confiabilidad, tanto de la escala total, como de las dos variables en particular, presentan valores que hacen que el instrumento pueda ser útil para alcanzar los objetivos de la investigación



## **ANEXO 5:**

### **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

#### **TÉRMINOS DE CALIDAD HUMANA EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL**

Según Rivas y Rodríguez (10 de octubre del 2010), en su Diccionario de valores; se tiene lo siguiente:

**Amor:** Sentimiento intenso del ser humano que, partiendo de su propia insuficiencia, necesita y busca el encuentro y unión con otro ser que naturalmente nos atrae y que, procurando reciprocidad en el deseo de unión, nos completa, alegra y da energía para convivir, comunicarnos y crear.

**Alegría:** Sentimiento grato y vivo que suele manifestarse con signos exteriores. Cuando el cuerpo no tiene modo de expresión para algo sublime llora, cuando conoce las lágrimas está listo para saber que es la alegría; en muchas ocasiones la alegría es una disposición de la mente y no una condición de las circunstancias.

**Amabilidad:** La verdadera amabilidad es la que surge de los sentimientos, la “otra” amabilidad, la más común, es la que tiene que ver con las formas y con las normas de conducta. Ésta solo sirve para seguir la corriente de lo que es socialmente aceptado, pero aporta poco más que una máscara. La amabilidad es siempre un claro exponente de madurez y de grandeza de espíritu, dado su carácter universal, integrador y de cálido acercamiento a los demás seres de la creación, con los que se siente hermanada toda persona amable.

**Amistad:** Afecto personal, puro y desinteresado, compartido con otra persona, que nace y se fortalece con el trato. La amistad se demuestra en la preocupación por el amigo, interesándose por su bienestar, por sus problemas y logros. Por esto procura reunirse, comunicarse o convivir con él. Un amigo es el que está en todo momento, el que te levanta cuando estás decaído. Es en la turbación donde la amistad se pone a

prueba. Cicerón comenta: «Sólo en el peligro se conoce al verdadero amigo». La amistad se da en distintas etapas de la vida y en diferentes grados de importancia y trascendencia. La amistad nace cuando las personas encuentran inquietudes comunes. Hay amistades que nacen a los pocos minutos de relacionarse y otras que tardan años en hacerlo. La verdadera amistad dura toda la vida.

Autodominio: Nos ayuda a reconocer los distintos aspectos de nuestra personalidad y nuestra forma de reaccionar ante determinadas circunstancias. Debemos cambiar nuestras disposiciones en sentido positivo: "en lugar de molestarme por la lentitud de "x" empleado -cuyo ritmo de trabajo es así-, ahora no sólo evitaré el disgusto y llamada de atención, procuraré darle un buen consejo que le ayude a mejorar". Lo mismo aplica para los hijos, el cónyuge y hasta con algunos amigos. Este cambio no es sencillo, requiere atención y esfuerzo para anticipar nuestras reacciones, lo cual significa remar contracorriente para corregir este mal hábito.

Autenticidad: Las experiencias, el conocimiento y la lucha por concretar propósitos de mejora, hacen que con el tiempo se vaya conformando una personalidad propia...pero ¿qué significa ser auténtico en realidad? ¿Cómo discernir qué voz escuchar? ¿Y qué es lo que nos hace ser auténticos? La palabra autenticidad puede definirse como: ser genuino o verdadero. Ser lo que se quiera ser.

Bondad: La principal virtud moral es la bondad, virtud por antonomasia valor supremo de la conducta. La moral es realización de lo bueno. De manera simple podemos afirmar que la bondad es la virtud de ejecutar el deber, por tanto el hombre bondadoso realiza en actos sus convicciones manteniendo una insobornable lealtad consigo mismo y con el prójimo. El hombre bueno se impone un deber y lo cumple; nos encontramos con un hombre que cumple con su deber por respeto a sí mismo y a la humanidad.

**Benevolencia:** Es uno de los hermosos rostros del amor. La espiritualidad es benevolencia que se traduce en pensamientos, palabras y obras adecuadas. La benevolencia es luz, orden, amor, beneficio y dicha. Induce al perdón, la clemencia, la compasión, la capacidad para ponerse en lugar de los otros y descubrir y comprender necesidades ajenas y atenderlas, el juicio equilibrado, la comprensión, y en muchas ocasiones la actitud indulgente y la tolerancia.

**Creatividad:** denominada también inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. Es el principio básico para el mejoramiento de la inteligencia personal y del progreso de la sociedad y es también, una de las estrategias fundamentales de la evolución natural.

**Coraje:** es una virtud humana, que se puede definir como la fuerza de voluntad que puede poseer una persona para llevar adelante una acción a pesar de los impedimentos. Dichos impedimentos generan miedo, el coraje es la habilidad de sobreponerse a dichos miedos y perseverar con la acción que se pretendía realizar.

**Decencia:** La decencia es el valor que nos hace conscientes de la propia dignidad humana, por él se guardan los sentidos, la imaginación y el propio cuerpo, de exponerlos a la morbosidad y al uso indebido de la sexualidad.

**Destreza:** Es una capacidad una manifestación de una serie de elementos o de un conjunto sólido guiado por la imaginación por la mente, y, por todos aquellos aspectos se desarrollan dentro de nosotros a través de sensaciones y su interpretación.

Por todo aquello que, aunque se expresa a través de elementos físicos, no necesita de ellos para transformarse y evolucionar...el principio básico de desarrollo es la creación y la imaginación...si puedes ver algo en tu mente, si puedes imaginarlo, existe!!

**Determinación:** La determinación es una cualidad esencial que hay que cultivar para avanzar por el sendero espiritual. Por mucho entusiasmo que tengamos y muy claro que sea nuestro objetivo, sin determinación acabaremos por renunciar tarde o temprano. En momentos de prueba tenemos que prestar atención a que esta determinación no se convierta en obstinación. Entonces nos liberamos de toda resistencia y no nos oponemos con nuestra mente a los demás ni a las circunstancias.

**Devoción:** Es la entrega total a una experiencia, por lo general de carácter místico. Es también la irresistible atracción hacia una idea, una persona, un rey, un santo, una persona amada o un ser vivo.

**Dignidad:** Hace referencia al valor inherente al ser humano en cuanto ser racional, dotado de libertad y poder creador, pues las personas pueden modelar y mejorar sus vidas mediante la toma de decisiones y el ejercicio de su libertad.

**Digno de confianza:** Funciones mentales que implican una disposición personal a ser una persona en la que se puede confiar y con principios morales, lo contrario de ser mentiroso y antisocial.

**Diligencia:** Es la virtud que vence al pecado capital de pereza, prontitud, cuidado y eficiencia en el cumplimiento del deber. La diligencia es la mejor fortuna del hombre. -Mano indolente empobrece, la mano de los diligentes enriquece. La mano diligente obtiene el mando; la flojedad acaba en trabajos forzados. Tiene hambre el perezoso, más no se cumple su deseo; el deseo de los diligentes queda satisfecho.

**Entusiasmo:** El entusiasmo no se ve ni se toca. Sin embargo, está y hasta se hace manifiesto en el cuerpo, a través de sensaciones que no tienen nombre específico. Para la psicología es una combinación de motivación y optimismo, que en parte es adquirida y en parte, aprendida. Dicen que es posible desarrollarlo y que se identifica como una fuerza no intencional. Aunque claramente propia.

**Eficiencia:** Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera

**Empatía:** Sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra: la empatía consiste en ser capaz de ponerse en la situación de los demás.

**Éxito:** El éxito es muchas cosas. Es un concepto y una experiencia, un momento así como una evolución. Es la combinación de sus aspiraciones con realidad; el tejer de sus esperanzas y sueños con sus tareas diarias.

**Fidelidad:** es el íntimo compromiso que asumimos de cultivar, proteger y enriquecer la relación con otra persona y a ella misma, por respeto a su dignidad e integridad, lo cual garantiza una relación estable en un ambiente de seguridad y confianza que favorece al desarrollo integral y armónico de las personas.

**Fortaleza:** Virtud mediante la cual somos capaces de soportar o vencer los obstáculos que se oponen al bien y a nuestro progreso espiritual.

**Felicidad:** Una forma de vida, una disposición de la mente.

**Franqueza:** Actitud de alguien que expresa lo que piensa de manera clara y sincera.

Actitud de alguien que expresa lo que piensa o siente sin ocultar nada, sin engaños.

Sinceridad o claridad, especialmente al expresar una cosa.

**Gratitud:** Es la virtud por la cual una persona reconoce, interior y exteriormente, los regalos recibidos y trata de corresponder en algo por lo que recibió. Esencialmente, la gratitud consiste de una disposición interior, un corazón agradecido, pero cuando es genuino trata, de alguna forma, de expresarse en palabras y en obras.

**Gentileza:** Es una energía que aparece cuando te sientes seguro, cuando te aquietas, cuando te acercas más a tu propia alma, a tu propia fuente. La gentileza puede encontrarse cada vez que no te fuerzas a ti mismo, cada vez que no fuerzas a otros,

cada vez que simplemente eres; es una forma de amor que pertenece a la energía femenina. Es una forma de amor que necesitamos para crecer. Una forma de amor que actualmente falta en su tierra. Esta gentileza es tan necesaria, es tan esencial para tu desarrollo.

Hospitalidad: Buen recibimiento, generosidad y cortesía que alguien da u ofrece a otra persona, especialmente cuando llega a su casa, acogida y asistencia a los necesitado, recibimiento afectuoso que se hace a los visitantes.

Humildad: Actitud o cualidad de quien actúa con ánimo sencillo, moderado y respetuoso, libre de vanidad, presunción o pretensiones de fama, grandeza o reconocimiento.

Habilidad: Capacidad o aptitud que tiene alguien para hacer bien y con facilidad alguna cosa o para desenvolverse con éxito en algún asunto.

Honradez: Cualidad de una persona que actúa con justicia, maneja sus negocios o sus asuntos de dinero con apego a la moral y según la ley, y se comporta rectamente y de acuerdo con la verdad. Carácter de un negocio, un trato, un trabajo, etc. en que se actúa con justicia, de acuerdo con la moral y la ley y con apego a la verdad; rectitud de ánimo, integridad en el obrar, respeto por las normas que se consideran adecuadas.

Imaginación: Proceso superior que permite al individuo manipular información generada intrínsecamente con el fin de crear una representación percibida por los sentidos de la mente. Intrínsecamente generada significa que la información se ha formado dentro del organismo en ausencia de estímulos del ambiente. En lo que respecta a sentidos de la mente son los mecanismos que permiten "ver" un objeto que se había visualizado previamente pero que ya no se encuentra presente en el ambiente. Cabe aclarar que cuando se imagina no se reduce solo al sentido de la visión, sino también a otras áreas sensoriales.

**Inteligencia:** Capacidad, propia del hombre y en menor grado de algunos animales, para resolver problemas y adaptarse a nuevas situaciones. Facultad de conocer, analizar y comprender.

**Justicia:** Concepción que cada época y civilización tiene acerca de la equidad y de la búsqueda del bien común. Es un valor determinado por la sociedad. Nació de la necesidad de mantener la armonía entre sus integrantes. Es el conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de individuos e instituciones.

**Lealtad:** Hacer aquello con lo que uno se ha comprometido aun entre circunstancias cambiantes. Un valor sin el cual nos quedamos solos y que debemos vivir nosotros antes que nadie.

**Libertad:** Es una de las virtudes más reconocidas y apreciadas por todos los seres humanos, solo como facultad de desplazarse y de transitar sin impedimento , si también como el poder para actuar y actuar , para pensar y expresarse de tal manera, para decidir qué hacer y cómo hacerlo .

**Liderazgo:** conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

**Madurez:** Cualidad de la persona que expresa una elevada perfección humana. No siempre la edad viene acompañada de madurez emocional porque muchos más de los que creemos siguen siendo sólo niños toda su vida.

**Optimismo:** Puede definirse como una característica disposicional de personalidad que media entre los acontecimientos externos y la interpretación personal de los mismos.

Es la tendencia a esperar que el futuro depare resultados favorables. El optimismo es el valor que nos ayuda a enfrentar las dificultades con buen ánimo y perseverancia, descubriendo lo positivo que tienen las personas y las circunstancias, confiando en nuestras capacidades y posibilidades junto con la ayuda que podemos recibir.

Orden: Es un valor que está en la base de todos los demás valores humanos. Proporciona confianza y seguridad y aumenta la eficacia en nuestras vidas. Una de las cosas que más trabajo nos cuestan es someter nuestra voluntad a la orden de otra persona. Vivimos en una época donde se rechaza cualquier forma de autoridad, así como las reglas o normas que todos debemos cumplir. La soberbia y el egoísmo nos hacen sentir autosuficientes, superiores, sin rendir nuestro juicio y voluntad ante otros pretextando la defensa de nuestra libertad.

Prudencia: Capacidad que poseen los hombres para orientar su actuación en base al uso de la razón. Esto quiere decir que ante todo la razón debe gobernar los actos de las personas y el sentimiento. La prudencia permite a los hombres perfeccionar sus propias actividades y perseguir su propio bien respecto al fin común de los que le rodean y de su vida misma.

Pulcritud: El vivir el valor de la pulcritud nos abre las puertas, nos permite ser más ordenados y brinda en quienes nos rodean una sensación de bienestar, pero sobre todo, de buen ejemplo.

Puntualidad: El valor que se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado. En las culturas que valoran puntualidad, retrasarse es equivalente a demostrar desprecio por tiempo de otra persona y se puede considerar un insulto. En tales casos, la puntualidad se puede hacer cumplir por penas sociales, por ejemplo excluyendo enteramente a los que llegan más tarde de las reuniones.



**Responsabilidad:** Virtud humana de responder con formalidad de ser capaz para tomar decisiones de dirigir una actividad de organizar a un grupo o de coordinar un todo.

Los seres responsables se caracterizan por imprimir a sus acciones seriedad, comprometiéndose consigo mismos y con los demás una actitud responsable es granita de buenos resultados.

**Respeto:** Es el reconocimiento del valor inherente y los derechos innatos de los individuos y de la sociedad. Éstos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida. Sin embargo, el respeto no es solo hacia la actuación de las personas. También tiene que ver con la autoridad como sucede con los hijos y sus padres o los alumnos con sus maestros. El respeto ayuda a mantener una sana convivencia con las demás personas, se basa en unas ramas de diferentes sociedades e instituciones.

**Solidaridad:** La voluntad de ayudar a los que necesitan y comprometieres con sus problemas es la definición del valor de la solidaridad. La importancia de dicha virtud esta fuera de toda duda, dado que toda sociedad humana cuenta con sectores que siempre requieren ayuda. En la actualidad, muchos ejemplos de solidaridad se dan en nuestro país, resaltando por su circunstancia, la ayuda que se da cada invierno a las poblaciones tarahumaras del norte del país.

**Seguridad:** La ausencia de riesgo o también a la confianza en algo o alguien.

La seguridad es un estado de ánimo, una sensación, una cualidad intangible. Se puede entender como un objetivo y un fin que el hombre anhela constantemente como una necesidad primaria.

**Sabiduría:** Sabiduría es una habilidad que se desarrolla con la aplicación de la inteligencia en la experiencia, obteniendo conclusiones que nos dan un mayor

entendimiento, que a su vez nos capacitan para reflexionar, sacando conclusiones que nos dan discernimiento de la verdad, lo bueno y lo malo.

**Tranquilidad:** Es estar satisfecho de lo que uno ha hecho en determinadas ocasiones, no hay alguien que tenga siempre tranquilidad ya que todos los días nos enfrentamos a distintos problemas. Tranquilidad es la capacidad de salir o enfrentar el problema de la forma más conveniente para nosotros en los estudios, negocios, deportes, salud, en todo aspecto.

**Templanza:** Si la fortaleza es la virtud de moderar las ambiciones e impulsos respecto a situaciones difíciles. La templanza lo es respecto a las metas u objetos de fácil obtención, la templanza debe moderar las tendencias más fuertes de los impulsos que hacen desear una cosa en el hombre, pues dichas inclinaciones siguen intenciones de la misma naturaleza: La alimentación y relaciones sexuales. La capacidad de moderación y control que otorga la templanza permite a los hombres lograr un equilibrio, entre la exageración de estas pasiones y la anulación total de ellas.

**Utilidad:** Es la propiedad por la cual una cosa o acción adquiere la condición de valor útil aptitud de los bienes para satisfacer necesidades humanas. Se le contraponen en economía al concepto de valor de cambio, o valor de mercado de las cosas.

**Verdad:** La verdad se ha fomentado siempre y quien la cultiva es considerada como una persona de alta calidad humana y moral. Los conocimientos no simplemente se explican, sino también se aplican al mejoramiento humano. Cuando el saber es producido con esta intención se realiza una virtud que se designa como veracidad, indicando la virtud de buscar la verdad como valor humano; el investigador o descubridor impulsados por la veracidad son capaces de promover debidamente la verdad pues la sabiduría es un valor del espíritu de ciertos hombres.

## **TÉRMINOS DE GERENCIA SOCIAL DEL PROCESO DE DESAFILIACIÓN PREVISIONAL**

Según la Superintendencia de Pensiones (20 de Octubre del 2017). Conceptos técnicos más utilizados por la Superintendencia de Pensiones de Chile; se tiene:

**Afiliación:** Incorporación al sistema previsional de capitalización individual, a través de alguna administradora de fondos de pensiones.

**Ahorro previsional voluntario (APV):** Alternativa de ahorro adicional al ahorro obligatorio para incrementar el saldo acumulado en la cuenta de capitalización individual.

**Afiliado voluntario:** Persona natural que, sin ejercer una actividad remunerada, puede realizar cotizaciones previsionales en una cuenta de capitalización individual voluntaria de la AFP a la que se encuentra afiliado.

**Ahorro previsional voluntario colectivo:** Mecanismo de ahorro según el cual los ahorros voluntarios realizados por los trabajadores son complementados por sus respectivos empleadores.

**Beneficiario:** Persona que por su condición de afiliado o por su relación con uno de ellos, tiene derecho a recibir un determinado servicio o protección al cumplirse los requisitos establecidos en la ley.

**Bono de Reconocimiento:** Es emitido por el Estado y representa los períodos de cotizaciones que la persona registra en el antiguo régimen previsional. El bono será ingresado a su cuenta individual cuando se pensione por vejez, por invalidez o en caso de fallecimiento.

**Cartilla cuatrimestral:** Documento que las AFP deben enviar cada cuatro meses a sus afiliados, con la información de saldo de la cuenta, abonos y cargos registrados en los últimos cuatro meses, para cada una de las cuentas previsionales.

Certificado de afiliación: Documento que pueden solicitar los afiliados a la AFP, en el que se indica la fecha de afiliación al sistema, la fecha de ingreso a la AFP actual y las cotizaciones obligatorias a que está afecto.

Certificado de saldo: Documento que la AFP emite cuando el afiliado solicita la pensión de vejez, sobrevivencia o de invalidez, que informa, entre otros, el saldo de la cuenta de capitalización individual.

Clasificación de riesgo: Es el proceso que clasifica, aprueba o desaprueba los instrumentos financieros en que se pueden invertir los Fondos de Pensiones.

Comisión por administración: Es una retribución en dinero, de cargo de los afiliados, a la que tienen derecho las Administradoras de Fondos de Pensiones por sus servicios.

Cotización: Porcentaje de la remuneración o renta imponible del trabajador, que debe aportar a la institución previsional a la que está afiliado.

Cotizante: Afiliado que efectivamente cotiza cada mes por remuneraciones devengadas el mes anterior, excluyendo a los pensionados del sistema que continúan cotizando.

Cuenta de ahorro voluntario: También llamada Cuenta dos. Es independiente de las demás cuentas administradas por las AFP y en ella el afiliado puede realizar depósitos en forma regular o no, los cuales son de libre disposición, con un máximo de retiros anuales.

Cuenta de capitalización individual: Es la cuenta donde se depositan las cotizaciones previsionales obligatorias de los afiliados (10% de las remuneraciones y rentas imponibles de los afiliados), que se capitalizan e invierten en distintos instrumentos por la AFP.

Cuota del fondo de pensiones: Expresión de medida de los fondos de pensiones, que se calcula diariamente y cuya variación depende de la rentabilidad obtenida por las inversiones que realiza cada AFP.

Cuota mortuoria: Monto que recibe el beneficiario de un trabajador fallecido o quien acredite haberse hecho los gastos del funeral, con cargo a sus fondos previsionales, por un máximo de 15 UF.

Comisión ergonómica nacional: La Comisión Ergonómica Nacional (CEN) es la encargada de la calificación de una labor considerada pesada, para la rebaja de edad legal para pensionarse por vejez.

Densidad de cotización: Número promedio de meses del año en los que se realizaron cotizaciones, dividido por 12 meses.

Depósitos convenidos: Es una forma de ahorro alternativa dentro del APV, donde los trabajadores pueden convenir con sus empleadores el depósito de valores destinados a su cuenta de capitalización individual.

Edad de jubilación: La edad legal de jubilación es 65 años para hombres y 60 años para mujeres.

Empleador: Persona natural o jurídica que utiliza los servicios de un trabajador por los cuales cancela una remuneración, acordada a través de un contrato laboral.

Encaje: Dinero, que equivale al 1% del fondo acumulado en una AFP, que debe mantenerse como reserva para aportar a las cuentas de sus afiliados en caso de que la rentabilidad sea inferior al mínimo exigido.

Excedente de libre disposición: Dineros que quedan en la cuenta de capitalización individual después de efectuado el cálculo del monto de pensión y descontado del saldo acumulado, que queda el afiliado puede destinar para los usos que estime conveniente.

Fondo A: Definido como "Más riesgoso". El máximo porcentaje de los fondos que puede estar invertido en renta variable es 80%.

Fondo B: Definido como "Riesgoso". El máximo porcentaje de los fondos que puede estar invertido en renta variable es 60%.

Fondo C: Definido como Intermedio. El máximo porcentaje de los fondos que puede estar invertido en renta variable es 40%.

Fondo D: Definido como "Conservador". El máximo porcentaje de los fondos que puede estar invertido en renta variable es 20%.

Fondo E: Definido como "Más conservador". El máximo porcentaje de los fondos que puede estar invertido en renta variable es 5%.

Liquidez: Atributo de un activo financiero de ser comprado o vendido en el mercado sin provocar cambios considerables en el precio.

Modalidades de pensión: Existen diferentes modalidades de pensión, cada una con su propia forma de financiamiento y administración: Retiro Programado, Renta Vitalicia Inmediata, Renta Temporal con Renta Vitalicia Diferida y Renta Vitalicia Inmediata con Retiro Programado.

Multifondos: Tanto el ahorro obligatorio como el voluntario son administrados a partir de agosto de 2002 bajo un esquema de múltiples Fondos. Específicamente, son cinco tipos de Fondos diferenciados por la proporción de su portafolio invertida en títulos de renta variable.

Pensión: Mecanismo para proveer ingresos a las personas cuando éstas pierden su capacidad de generarlos por sí mismas debido a la edad avanzada, discapacidad permanente o fallecimiento de una de las fuentes principales de ingresos de una familia.

**Pensionado:** Categoría legal que adquieren todos los afiliados o sus beneficiarios que cumplen los requisitos y ejercen su derecho a obtener una pensión.

**Prima para seguro de Renta Vitalicia:** Son los recursos que se traspasan desde la Cuenta de Capitalización Individual del afiliado a una Compañía de Seguros, cuando éste contrata una pensión de Renta Vitalicia.

**Probabilidad:** Posibilidad de que se produzca un suceso entre un conjunto de casos. Clásicamente se define por el cociente (razón) de casos favorables entre los casos posibles.

**Proyección:** Estimación del valor que una determinada variable puede tener en el futuro.

**Remuneración Imponible:** Renta sobre la cual se calcula el monto que debe pagarse por concepto de impuestos y/o leyes sociales, como previsión y salud.

**Rentabilidad:** Es la obtención de ganancias provenientes de una inversión o actividad económica.

**Renta fija:** La renta fija se da en las inversiones en donde se conoce de antemano (o al menos en un nivel de predicción aceptable) cuáles serán los flujos de renta que generarán, los cuales no necesariamente son constantes o regulares.

**Renta variable:** La renta variable se da en las inversiones en donde no se conoce de antemano la renta que generarán, pues dependen de diversos factores.

**Renta Vitalicia Inmediata:** Es la modalidad de pensión que contrata un afiliado con una Compañía de Seguros de Vida, obligándose dicha Compañía al pago de una renta mensual, fija en UF, para toda la vida del afiliado y, fallecido éste, a sus beneficiarios de pensión.

**Retiro Programado:** Es la modalidad de pensión que paga la AFP con cargo a la cuenta de capitalización individual del afiliado.

**Riesgo:** Se emplea para referirse a situaciones en las cuales se está expuesto a incertidumbre.

**Riesgo de inversión:** En la inversión de los fondos, los riesgos están relacionados con la volatilidad de los retornos de la inversión y también con el nivel de retornos esperados.

**Riesgo de longevidad:** Consiste en sobrevivir a los ahorros acumulados. Es decir, el pensionado puede quedarse sin dinero o percibir una pensión baja.

**Riesgo de mercado laboral:** Factores que afectan negativamente a los ahorros previsionales, que se relacionan con disminución repentina en el nivel de salario, un periodo de menor densidad de contribuciones y el desempleo.

**Sistema de capitalización individual:** Sistema de pensiones administrado por las AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones), en el cual cada afiliado posee una cuenta individual donde se depositan sus cotizaciones.

**Sistema de Reparto:** En el Sistema de Reparto, las cotizaciones de los trabajadores activos van a un fondo común con el cual se financian las pensiones.

**Tasa de reemplazo:** La tasa de reemplazo resulta de dividir el monto mensual de la pensión por la remuneración promedio de un período de tiempo determinado, que puede ir desde el último salario hasta un promedio de los últimos 10 o más años antes de la jubilación.

**Tipos de fondos:** Existen cinco tipos de fondos diferenciados por la proporción de su portafolio invertida en títulos de renta variable.

**Tolerancia al riesgo:** El grado de pérdida que un inversionista está dispuesto a asumir en cuanto a un cambio negativo en el valor de su cartera de inversión.



Trabajos pesados: Aquellos cuya realización acelera el desgaste físico, intelectual o síquico en la mayoría de quienes los realizan, provocando un envejecimiento precoz, aun cuando ellos no generen una enfermedad laboral.

Valor cuota: La cuota de un Fondo de Pensiones es una unidad de medida en la que se expresan los recursos acumulados por los trabajadores en sus respectivas cuentas individuales.

Volatilidad: Es la medida de la frecuencia e intensidad de los cambios del precio de un activo o de un tipo definido en un horizonte de tiempo específico. Se usa con frecuencia para cuantificar el riesgo del instrumento.