

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS



TESIS

**“LA GESTIÓN DE PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES LIMA METROPOLITANA
- PERÚ”**

PRESENTADO POR:

BACH. ADM. ALCOSER ORMEÑO, ALVARO ANTONIO

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2017

DEDICATORIA

Para todos aquellos que queremos hacer del Perú un mejor país.

Para aquellos que me apoyaron incondicionalmente durante mi trayecto universitario.

A mis padres.

A Dios.

AGRADECIMIENTO

Agradezco con gran ímpetu a los docentes que me formaron durante el periodo universitario. Agradezco a aquellos que incondicionalmente me apoyaron durante dicho trayecto. A mis padres. A Dios.

PRESENTACIÓN

La presente investigación aborda la relación entre la *gestión de personal* de los trabajadores y la *satisfacción de los usuarios* de la Superintendencia Nacional de Migraciones. El estudio es de tipo básico y de diseño experimental, que tratará de establecer una relación práctica entre la gestión de personal y su incidencia en la satisfacción de los usuarios, puesto que, considera las bases teóricas como fundamentos y las aplica a un contexto determinado: La Superintendencia Nacional de Migraciones. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal *determinar cómo influye la gestión de personal en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones*.

Actualmente, las organizaciones no sólo se caracterizan por el producto que venden o el servicio (en términos básicos) que se brinda, sino también, en la calidad de atención, el nivel de diferenciación de los servicios, la productividad de los trabajadores, todo ello enmarcado en un contexto de competitividad orientado a la satisfacción de los clientes o usuarios, puesto que ello incidirá en la imagen de la organización.

La presente investigación tendrá como finalidad constatar y confirmar la necesidad y relevancia de una apropiada cultura por la formación y dirección del capital humano como fuente de producción necesaria para lograr resultados eficientes y óptimos enfocados en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones. Asimismo, las propuestas desarrolladas se enfocarán en la mejora de la productividad del personal, así como en las estrategias a implementar por los gerentes orientados a la dirección y gestión del personal.

En ese sentido, en el primer capítulo de la investigación se desarrolla el planteamiento, la formulación y la sistematización del problema, la justificación, las limitaciones y los objetivos de la investigación. Los objetivos tienen como fin señalar a que aspira la investigación,

estando alineados al planteamiento del problema siendo expresados por objetivo general y objetivos específicos.

El segundo capítulo desarrolla el marco teórico que está relacionado con los fundamentos teóricos enfocados a estas variables, donde autores especialistas plantean definiciones y toda aquella base teórica dirigida al problema de estudio. El marco teórico está compuesto por antecedentes de la investigación y la base teórica en la que se asienta la presente tesis.

En el tercer capítulo, se desarrollan las hipótesis que son formuladas en base al problema de investigación, así como en base a las variables de estudio e indicadores propuestos. La presente investigación plantea como hipótesis general que *la gestión de personal influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones*. Asimismo, se desarrolla las hipótesis específicas. Seguidamente, se desarrolla la identificación de las variables y la operacionalización de las mismas, donde se definen los indicadores.

El capítulo cuarto, plantea la metodología utilizada relacionada con: la Población y la muestra tomada, tipo de investigación y técnicas de recolección de información. El estudio es de tipo básico y de diseño experimental que trata de plantear la relación entre la gestión de personal y su influencia en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

El quinto capítulo, presenta los resultados a los que hemos llegado, señalando el análisis y la interpretación de los resultados, así como la prueba de hipótesis indicada en términos escritos y gráficos. Asimismo, encontramos en la prueba de hipótesis la correlación que existe entre los indicadores y las variables y en base a ello, probar la aceptación de dichas hipótesis. En consecuencia, la hipótesis general que presentamos más adelante ha sido aceptada.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía y los anexos.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación problemática.....	2
1.2 Problema de investigación.....	3
1.2.1 Problema general.....	3
1.2.2 Problemas específicos.....	3
1.3 Justificación del problema.....	4
1.3.1 Justificación teórica.....	4
1.3.2 Justificación práctica.....	5
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo general.....	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes de la investigación.....	7
2.1.1 Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales. Caracas – Venezuela” Universidad Católica Andrés Bello.....	7
2.1.2 La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral”. Valencia – España” – Universitat de Valencia, 2011.....	8
2.1.3 La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Valencia España”, Universitat de Valencia, 2011.....	9
2.1.4 La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Lima - Perú” – UNMSM, 2003.....	9

2.2	Bases teóricas.....	10
2.2.1	Gestión de personal.....	10
2.2.1.1	Aspectos teóricos del capital y talento humano.....	16
2.2.1.2	Aspectos de la gestión de personal en el sector público...	21
2.2.1.3	Equipos de trabajo en las organizaciones.....	23
2.2.1.4	Capacitación de personal.....	29
2.2.1.5	La toma de decisiones en las organizaciones.....	31
2.2.1.6	Desarrollo de estrategias directivas.....	39
2.2.1.7	Reconocimiento al personal.....	44
2.2.2	Satisfacción del usuario.....	46
2.2.2.1	Aspectos teóricos de la satisfacción del usuario.....	49
2.2.2.2	Productividad.....	54
2.2.2.3	Aspectos fundamentales del desempeño laboral en la calidad de atención.....	58
2.2.2.4	Herramientas de gestión en el talento humano y calidad de servicio.....	61
2.3	Glosario de términos.....	67
3.	CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	71
3.1	Hipótesis general.....	72
3.2	Hipótesis específicas.....	72
3.3	Identificación de variables.....	72
3.4	Operacionalización de variables.....	73
3.5	Matriz de Consistencia (ver anexo).....	73
4.	CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....	74
4.1	Tipo de investigación.....	75
4.2	Diseño de investigación.....	75
4.3	Unidad de análisis.....	75
4.4	Población de estudio.....	75
4.5	Tamaño y selección de muestra.....	75
4.6	Técnicas de recolección de datos.....	76
4.7	Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información.....	77

5. CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	78
5.1 Análisis e interpretación de resultados.....	79
5.2 Pruebas de hipótesis.....	117
5.2.1 Prueba de la hipótesis específica 1.....	117
5.2.2 Prueba de la hipótesis específica 2.....	118
5.2.3 Prueba de la hipótesis específica 3.....	119
5.2.4 Prueba de la hipótesis específica 4.....	120
5.2.5 Prueba de la hipótesis general.....	121
 CONCLUSIONES	 122
RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXO	128

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla N° 1	79
Tabla N° 2	80
Tabla N° 3	81
Tabla N° 4	83
Tabla N° 5	84
Tabla N° 6	86
Tabla N° 7	87
Tabla N° 8	88
Tabla N° 9	90
Tabla N° 10	92
Tabla N° 11	93
Tabla N° 12	94
Tabla N° 13	96
Tabla N° 14	97
Tabla N° 15	99
Tabla N° 16	100
Tabla N° 17	102
Tabla N° 18	103
Tabla N° 19	105
Tabla N° 20	106
Tabla N° 21	108
Tabla N° 22	109
Tabla N° 23	111
Tabla N° 24	112
Tabla N° 25	114
Tabla N° 26	115

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Gráfico N° 1	79
Gráfico N° 2	80
Gráfico N° 3	82
Gráfico N° 4	83
Gráfico N° 5	85
Gráfico N° 6	86
Gráfico N° 7	88
Gráfico N° 8	89
Gráfico N° 9	91
Gráfico N° 10	92
Gráfico N° 11	93
Gráfico N° 12	95
Gráfico N° 13	96
Gráfico N° 14	98
Gráfico N° 15	99
Gráfico N° 16	101
Gráfico N° 17	102
Gráfico N° 18	104
Gráfico N° 19	105
Gráfico N° 20	107
Gráfico N° 21	108
Gráfico N° 22	110
Gráfico N° 23	111
Gráfico N° 24	113
Gráfico N° 25	114
Gráfico N° 26	116

RESUMEN

La presente investigación aborda la relación entre la *gestión de personal* de los trabajadores y la *satisfacción de los usuarios* de la Superintendencia Nacional de Migraciones. Partiendo de un análisis situacional, la propuesta de gestión considera: capacitar al personal, desarrollo de estrategias de gestión de personal y talento humano, considerar el proceso de toma de decisiones, reconocer y fomentar las buenas prácticas, optimizar la productividad influyendo en la satisfacción de los usuarios a efectos de brindar un buen servicio como consecuencia de la eficiencia del trabajador y de un óptimo servicio brindado por la entidad.

El estudio es de tipo básico y de diseño experimental, que tratará de establecer una relación práctica entre la gestión de personal y su incidencia en la satisfacción de los usuarios, puesto que, considera las bases teóricas como fundamentos y las aplica a un contexto determinado: La Superintendencia Nacional de Migraciones.

Para el recojo de información se aplicó cuestionarios dirigidos a los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Migraciones. La información recolectada se obtuvo a partir del análisis de la percepción de los colaboradores sobre los cuales se obtuvo información acerca de niveles de conformidad respecto al estilo gerencial de sus unidades orgánicas, la labor que desempeñan, la actitud que tienen frente a la labor que realizan, así como su percepción sobre el nivel de satisfacción de los usuarios por el servicio brindado.

La investigación concluye con que la gestión de personal se relaciona e influye directamente en la satisfacción los usuarios, pues si ésta es realizada de manera adecuada y efectiva, se obtendrán mejores resultados en la actitud y productividad del trabajador, así como en la satisfacción de los usuarios.

Palabras clave: gestión de personal, talento humano, satisfacción de los usuarios.

ABSTRACT

This research is about the relation between personnel management and the user satisfaction of the Superintendencia Nacional de Migraciones. Based on a situational analysis, the management proposal considers: personnel training, development of personnel and human talent management strategies, considering the decision making process, recognize and promote the good practices, optimize productivity influencing user satisfaction, with the purpose of providing a good service as a consequence of the efficiency of the worker and an optimum service provided by the entity.

The study is of basic type and experimental design, which seek to establish a practical relationship between personnel management and its influence on the user satisfaction, since, it takes the theories as foundations to applicate them in a specific reality: the Superintendencia Nacional de Migraciones. The information was collected through questionnaires aimed to the workers of the Superintendencia Nacional de Migraciones.

The collected information was obtained from the analysis of perception of workers on which the information was collected on the satisfaction level of the users for the service provided.

The research concludes that the personnel management is related and directly influences the user satisfaction, since, if this is managed in an appropriate and effective way, best results will be obtained in the productivity and attitude of the worker, as well as, in the user satisfaction.

Key words: personnel management, human talent, user satisfaction.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

La Superintendencia Nacional de Migraciones del Perú, adscrita al Ministerio del Interior, es una entidad que se encarga del control migratorio de ciudadanos peruanos y extranjeros en territorio nacional, así como brindar servicios y procedimientos en materia de registro y documentación a peruanos y extranjeros. Esta entidad, ofrece atención a los usuarios a nivel nacional, en función a los procedimientos y servicios que lo componen y en la materia que le corresponde. Dicha atención, debe enfocarse a los estándares de calidad en el rubro de los servicios. Bajo este contexto, se ha identificado que los gerentes, así como los colaboradores de la organización, por lo general, se ven determinados por diversas circunstancias que afectan la actitud de los mismos y cuyos resultados se ven reflejados en el rendimiento, así como en la calidad de trabajo, de manera que los conjuntos de dichas acciones son percibidos por los usuarios, quienes reciben el servicio. Asimismo, algunos trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones muestran un desempeño gradualmente inferior al óptimo debido a condiciones tales como a la inexistencia de un área especializada para capacitar a trabajadores recién ingresados de manera que reciban orientación de modo conciso y completo sobre las labores que desarrollarán. La falta de dicha capacitación representa y se traduce en orientaciones inadecuadas o actividades imprecisas que perjudican el funcionamiento adecuado de la entidad generando insatisfacción de los usuarios.

Por otro lado, se observa el poco compromiso por parte del personal administrativo, quienes se encuentran insatisfechos desde el punto de vista de cliente interno influyendo en sus responsabilidades y actividades, lo que afecta directamente en la calidad de atención, generando insatisfacción en los usuarios.

Asimismo, la inexistencia de una guía orientada a la calidad de servicio o capacitación en dicho rubro a los colaboradores afecta el modo en que se brinde el servicio a los

usuarios. A su vez, la inexistencia de un plan estratégico sobre gestión de personal afecta el desenvolvimiento de los colaboradores, toda vez que incide en la motivación y compromiso de los mismos, reflejándose en las labores que desempeñan, que en algunos casos dichas labores no son realizadas por personal con las competencias idóneas para ocupar dicho puesto.

No tratar dichos aspectos podría afectar de manera trascendente el ejercicio total de las actividades desarrolladas como la misma imagen de la institución

1.2 Problema de Investigación

1.2.1 Problema General

¿Cómo influye la gestión de personal en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿De qué manera la capacitación influye en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones?
- b) ¿De qué manera el desarrollo de estrategias directivas influye en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones?
- c) ¿De qué manera la actitud del trabajador frente a su labor influye en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones?
- d) ¿Cómo el reconocimiento de las buenas prácticas influye en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

La presente investigación servirá para constatar y confirmar la necesidad y relevancia de una apropiada cultura por la formación y dirección del capital humano como fuente de producción necesaria y básica para lograr resultados eficientes y óptimos enfocados en el objetivo clave que es la satisfacción de los usuarios, sustentándolos en las teorías que al respecto existen.

Respecto a la variable de gestión de personal, existen fundamentos teóricos que nos señalan los conceptos esenciales, tal como refiere Idalberto Chiavenato en su obra *Gestión de talento humano*, donde menciona la relación que existe entre las organizaciones y sus colaboradores y aquella dependencia mutua entre ambas partes con la finalidad de funcionar y alcanzar el éxito.

Por otro lado, respecto a la variable de satisfacción de los usuarios, encontramos fundamentos teóricos que sostienen los aspectos fundamentales para brindar un servicio de calidad a efectos de lograr la satisfacción del usuario. Al respecto, autores como Martin Christopher, Adrian Payne y David Ballantyme mencionan en su obra *Marketing relacional*, la relación que existe entre el marketing, la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, toda vez que dichos aspectos se complementan y se apoyan entre sí con la finalidad de brindar un servicio óptimo al usuario final.

Los fundamentos teóricos que se citan en el presente trabajo de investigación tienen como finalidad sustentar los conceptos esenciales tanto de las variables como el de los indicadores.

1.3.2 Justificación práctica

Las propuestas desarrolladas se enfocarán en la mejora de la productividad del personal laboral, así como en las estrategias a implementar por los gerentes enfocados a la dirección y gestión del personal con la finalidad de generar satisfacción en los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general:

Determinar cómo influye la gestión de personal en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar de qué manera la capacitación influye en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.
- b) Determinar de qué manera el desarrollo de estrategias directivas influye en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.
- c) Determinar de qué manera la actitud del trabajador influye en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones
- d) Determinar de qué manera el reconocimiento de las buenas prácticas influye en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

En la consulta realizada a nivel de las Facultades de Administración y Economía de diferentes universidades, se ha determinado que, con relación al presente tema, existen antecedentes bibliográficos publicados o estudios realizados relacionados con nuestra investigación.

Asimismo, con relación a las variables de la presente investigación, se ha encontrado los siguientes antecedentes:

2.1.1 “Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales. Caracas – Venezuela” – Universidad Católica Andrés Bello, 2012. Lcda. Gelsi M. Álvarez C. realizó un estudio cuyo objetivo es dar respuesta a la interrogante sobre *cuál será la percepción de la calidad del servicio ofrecido en una red de supermercados del Gobierno*. Es una investigación de tipo evaluativa, de diseño de campo, no experimental transeccional. Determinando en primer lugar que el índice de la calidad del servicio, el cual presentó un valor global de 1,27 indicando que las percepciones de los clientes son más bajas que las expectativas en un 25,4% por lo que existen oportunidades de mejores para lograr una satisfacción total.

2.1.2 “La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Valencia – España” –

Universitat de Valencia, 2011. M. Felisa Latorre Navarro. Realizó un estudio sobre la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño, sin olvidar las características de los empleados tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Asimismo, pretende mostrar como aquellas empresas que ponen en práctica una gestión de recursos humanos basada en sistemas de prácticas de recursos humanos orientadas hacia el compromiso obtienen un mayor desempeño de sus empleados. Es una investigación de carácter exploratorio a fin de diseñar el modelo conceptual y validar las medidas que serían empleadas posteriormente en el estudio Psycones. Dicha investigación concluye con que las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados.

2.1.3 “Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau, Distrito de Chaclacayo.” – UNMSM, 2013. Rossana María Redhead García, realizó un estudio cuyo objetivo es establecer la relación que existe entre la calidad de servicio y la satisfacción del usuario. Es una investigación de diseño no experimental, transeccional y descriptivo correlacional. Determinando como conclusión que sí existe una relación directa y significativa entre la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios del Centro de Salud “Miguel Grau” de Chaclacayo.

2.1.4 “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Lima - Perú” – UNMSM, 2003. Enrique Osvaldo Bedoya Sánchez, realizó un estudio cuyo objetivo central de la tesis es demostrar que la llamada función de recursos humanos está viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en un factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de la empresa, tanto como son los recursos financieros tecnológicos y de otro tipo. Es una investigación descriptiva, explicativa y correlacionada. Dicha investigación concluye señalando que los objetivos de la investigación se cumplen.

2.2 Bases teóricas

La administración como ciencia social nos permite abordar aspectos como la gestión de recursos financieros, tecnológicos, gestión del conocimiento, mercadeo, logística y producción, entre otros.

Para efectos de nuestro trabajo, vamos a estudiar la administración desde el enfoque del capital humano.

2.2.1 Gestión de personal

Toda organización sea pública o privada, está compuesta por individuos que mediante sus actividades, tareas y funciones que desempeñen, van a dar vida a la organización. Es por ello, que todo gerente debe tener en cuenta que mantener un clima laboral adecuado, fomentar la satisfacción laboral, capacitar, formar y desarrollar a los colaboradores va a generar óptimos resultados para la organización. Los administradores (o gerentes) deben tener en cuenta que los resultados que se obtengan, será debido al desempeño de los colaboradores, y bajo ese contexto, es fundamental gestionar al cliente interno con la finalidad conseguir logros y por consiguiente, el éxito. Al respecto, Dr. H. J. Harrington (1993), sostiene:

Los administradores (o gerentes) son personas que logran resultados a través del trabajo de terceros. Su éxito no debe medirse por lo que hacen, sino por su poder de motivación para lograr que esos terceros “produzcan”. Los administradores que tratan a sus empleados como lo que son, sólo conseguirán que sigan siendo como son; en cambio, los administradores que los tratan como podrían y deberían ser, los motivan para que se desarrollen y se conviertan en algo más de lo que habrían llegado a ser por sí solos.

Como directivos, debemos imbuir en nuestros empleados la idea de que tienen capacidad para desempeñarse mejor y de que nosotros lo sabemos. Debemos esperar mejores resultados por parte de todos ellos y ayudarlos a fijar metas que refuercen y ejerciten sus habilidades. (Harrington, 1993, 58)

Con relación a la gestión de personal, se encuentra que diversos autores abordan temas relacionados desde diversos enfoques de estudio.

Una de ellas, es la autora Melida del Carmen Alfaro Castellanos (2012), quien sostiene que:

La sociedad experimenta constantemente cambios, se enfrenta a desafíos, (sociales, culturales, políticos, económicos, entre otros), que hacen que las organizaciones se vean obligadas a responder de manera inmediata. En el campo de la administración de recursos humanos (ARH) se ve reflejado claramente, cumpliendo así con su propósito que es el de utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos en todo organismo social.

Durante el estudio de la ADR, se requiere de una carta descriptiva de todas aquellas actividades que realizan los gerentes del área de administración de recursos humanos y, la indicación de lo que deberían hacer, durante su ejercicio es al personal a quien se le exige su contribución para el mejoramiento del organismo social.

(Alfaro, 2012, 11)

Asimismo, otros autores como Idalberto Chiavenato sostienen que:

El contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. (Chiavenato, 2009, p.4)

Por ello, es fundamental que, en toda organización, prácticas dirigidas a la gestión de personas, se lleve a cabo, a efectos de que el colaborador se desempeñe óptimamente en sus actividades, funciones y responsabilidades, toda vez que son recursos que dedican su tiempo realizando actividades que, si bien son partes de su responsabilidad laboral, dicho esfuerzo puede ser potenciado a efectos de incidir en la productividad de los mismos y aportando beneficios a la organización, de manera que se genera un clima laboral apoyado en logros por ambas partes.

Al respecto, Perada y Berrocal (2011, 304), sostienen que: “Productividad depende, entre otras variables, de que el trabajador posea las competencias que le exige su trabajo; como consecuencia, es lógico pensar que los niveles de productividad de los empleados adecuadamente formados sean superiores a los que no lo están”.

La realidad organizacional demuestra que existe una estrecha relación entre la satisfacción laboral y la productividad. Al respecto, Blum y Naylor (como citó María Clotilde Atalaya Pisco, 1999) afirman: “La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general”¹

Asimismo, Robbins (citado por Atalaya Pisco, 1999) sostiene lo siguiente: (...) la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Los colaboradores poseen habilidades, destrezas y competencias que en conjunto conforman un talento único. Martha Alles (2008) sostiene:

Bajo el término de “competencias” se suelen englobar varios conceptos, desde los conocimientos propiamente dichas (...). En cuanto a las competencias propiamente dichas, se las denomina “competencias de gestión” o “competencias conductuales” (...). Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

(Alles, 2008, p.58)

¹ María Clotilde Atalaya Pisco. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología, III* (5), 2.

Cabe señalar que, es primordial coordinar las actividades del personal, con la finalidad de obtener la máxima eficiencia de los mismos. Toda vez que, dichas actividades representan aportes y beneficios de índoles distintas al desarrollo de la organización.

Esa coordinación no se conseguirá sólo con el simple deseo de que eso sea así; será necesario vencer una serie de factores que influyen notoriamente en el desarrollo del comportamiento de las personas y que, consecuentemente, tienen repercusión en el grupo al que pertenecen. Un primer paso será el establecimiento de los objetivos y aplicar un sistema de coordinación que hará que cada persona, desde la posición que ocupa, colabore para la obtención de ese fin pretendido y no actúe en interés propio, sino en busca de esos fines que persigue la comunidad de miembros que constituyen la organización. (Miquel Porret Galabert, 2012, p.19)

La administración se compone de funciones básicas como es el proceso de la planificación, organización, dirección y control. A su vez, la administración de recursos humanos contiene aspectos relativos, enfocados en prácticas y políticas dirigidos al personal. Al respecto, Gary Dessler (2001) sostiene:

La administración de personal se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que ocupa usted. Entre ellos:

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado)
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos
- Seleccionar a los candidatos para los puestos
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados
- Administrar los sueldos y salarios (determinar cómo se compensará a los empleados)
- Brindar incentivos y prestaciones
- Evaluar el desempeño
- Comunicar (entrevista, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar
- Fomentar el compromiso de los empleados

(Dessler, 2001, p.2)

Por otra parte, el proceso de administración de recursos humanos se define por contener actividades para seleccionar, formar y retener al talento humano. Al respecto, Stephen P. Robbins y Mary Coulter (1996) sostienen: Se compone de ocho actividades o pasos que, si se realizan de manera adecuada, dotarán a una organización de empleados competentes y de alto rendimiento que sean capaces de sostener su desempeño a largo plazo.

Los primeros cuatro pasos representan *la planificación de recursos humanos*, incorporar personal mediante *reclutamiento*, reducir personal por medio del *desreclutamiento y de selección*, lo que da como resultado la identificación y selección de empleados competentes y capacitados. Una vez

que se cuente con personal competente, es necesario ayudarlos a adaptarse a la organización, asegurar que sus capacidades de trabajo y conocimientos se mantengan actualizados, generar actividades de desarrollo profesional y proporcionar un sistema de recompensas eficiente y eficaz. Generalmente esto se logra mediante *orientación, capacitación y desarrollo en la carrera* así como con *compensaciones y beneficios*. El último paso del proceso de la ARH se ha diseñado para identificar para identificar problemas de desempeño y corregirlos. Esta actividad se llama *evaluación del desempeño* (...) (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 1996, p.375)

Es importante señalar que los colaboradores forman parte del capital de la organización, siendo el recurso fundamental de la misma.

Toda organización necesita conocer sus propios recursos y por ello es necesario conocer sus capacidades, con la finalidad de gestionarlos para hacer frente al entorno y a su vez, aprovechar las oportunidades.

2.2.1.1 Aspectos teóricos del capital y talento humano

Es importante señalar que los colaboradores forman parte del capital de la organización, siendo el recurso fundamental de la misma.

Toda organización necesita conocer sus propios recursos y por ello es necesario conocer sus capacidades, con la finalidad de gestionarlos para hacer frente al entorno y a su vez, aprovechar las oportunidades.

Al respecto, Castillo Contreras (2012, 11) afirma: “Aquí se definirá al capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos”.

Dichos conocimientos, habilidades y actitudes forman parte del talento de un colaborador determinado, y en conjunto constituyen las ventajas competitivas y herramientas con las que cuenta la organización. Las destrezas o habilidades, según de cuál de ellas se trate. A modo de ejemplo, en el manejo de vehículos o de ordenadores la habilidad o destreza se desarrolla, básicamente, a partir de muchas horas de práctica; en cambio, la habilidad para trabajar con objetos pequeños puede conectarse con alguna condición de tipo motriz en relación al físico de cada uno (Alles, 2012).

Es por ello, que el grupo de colaboradores, en su calidad de capital humano para la organización, necesita ser óptimamente gestionado y desarrollado, a efectos de lograr actividades realizadas con eficiencia. Al respecto, Alles (2012) refiere:

Para desterrar la idea generalizada de que talento es *un don que se tiene o no se tiene*, y poder tomar acciones para su mejora, nuestra propuesta consiste en trabajar a partir de las competencias; no de

todas, sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior.

(Alles, 2012, p.66)

Para efectos del desarrollo del talento humano en las organizaciones, se necesita adecuar las competencias de los colaboradores de acuerdo al puesto de trabajo, que en muchos casos ejecutan funciones que no están vinculados a su propio perfil profesional, afectando por un lado a la organización, toda vez que dicho puesto de trabajo estaría siendo ocupado de manera ineficiente por un trabajador que no cumpliría con los requerimientos profesionales o técnicos para dicho puesto laboral, y por otro lado, al propio trabajador que no desarrollará sus competencias profesionales adquiridas y por adquirir con tendencia gradual a ir perdiéndolas. Es tarea del gerente definir dichas competencias en los puestos que correspondan en virtud de la productividad, desarrollo personal y profesional. Al respecto, Harvard Business Essentials (2008) sostiene: Una vez haya identificado la tarea y las aptitudes necesarias, pregúntese: “¿Cuál de mis subordinados es la persona adecuada para el trabajo?”. Al reflexionar sobre esta cuestión asegúrese de tener en cuenta lo siguiente:

- Cualquier deseo de crecimiento y desarrollo que alguien del personal haya expresado anteriormente y pueda satisfacerse con este cargo. Pregúntese quién ha mostrado tener iniciativa y ha pedido un nuevo reto. Pero recuerde que es al jefe a quien le

corresponde decidir cuáles son las necesidades de desarrollo de las personas. No sólo debería influir en la decisión del deseo expresado por un subordinado de tener oportunidades de desarrollo, sino que también es importante la valoración de su jefe.

- La disponibilidad de los miembros del personal. No añada trabajo a las personas que ya están al límite de su capacidad, aunque se trate de personas aplicadas y de confianza.
- El nivel de asesoramiento que necesitará la persona para poder realizar el encargo.
- Cuán tiempo lleva la persona en el trabajo. Evite cargar a las personas nuevas con cargos adicionales hasta que no se sientan cómodas con sus tareas principales.
- El número de encargos asignados que ha delegado en esa persona. Intente delegar tareas en todos los miembros del personal a fin de evitar cualquier sentimiento de favoritismo.
- La posibilidad de dividir la tarea entre dos o más personas para aprovechar al máximo sus habilidades.

(Harvard Business Essentials, 2008, 73)

Todo gerente debe contar con un perfil de liderazgo, más allá del cargo de gerencia en la que se encuentre (ya sea financiera, abastecimiento y logística, ventas, entre otros), tiene personal a su cargo que requiere ser dirigido de manera óptima para lograr resultados satisfactorios. Todo gerente debe concebir un perfil

enfocado a la gestión del recurso humano. Al respecto, Pintado (2008) sostiene que:

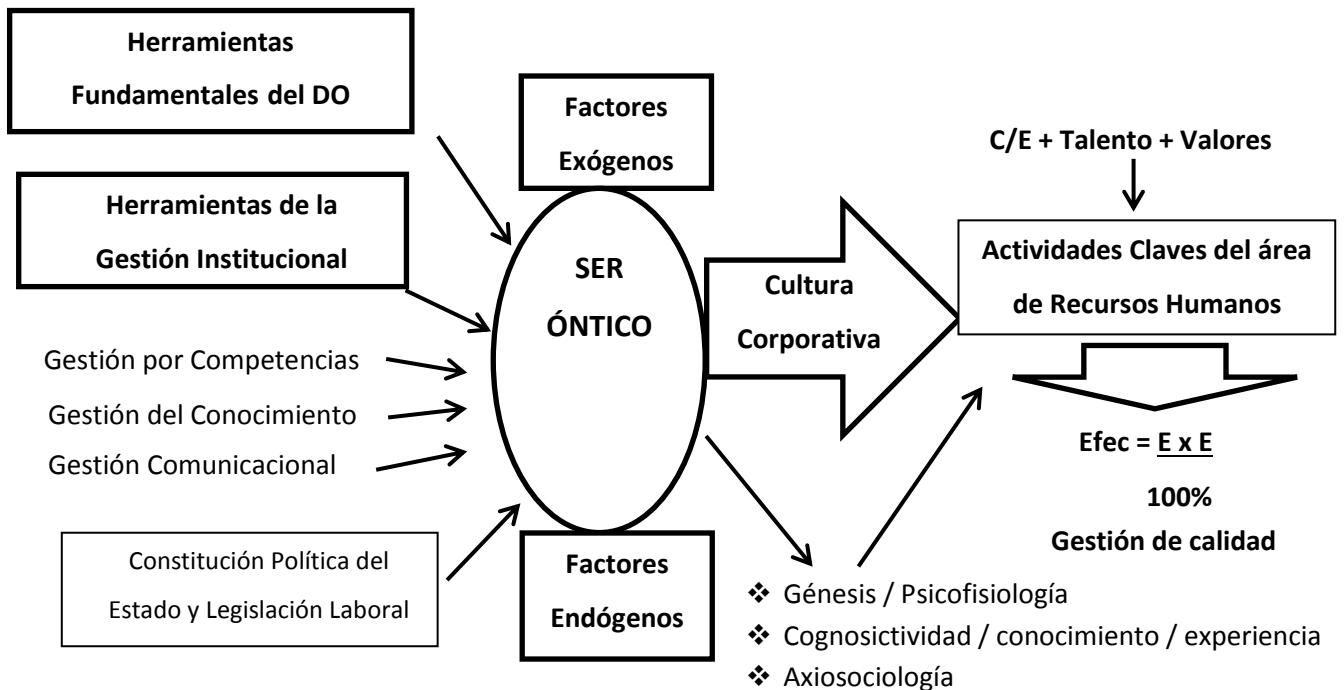
La gerencia es el cargo formalmente especializado de alta responsabilidad funcional en sus múltiples actividades delegadas (...). La dinámica del rol profesional del gerente de recursos humanos se sustenta fundamentalmente en el conocimiento y la aplicación práctica de sus funciones, responsabilidades, actividades claves del área. Tiene como responsabilidad: el planeamiento estratégico de los recursos humanos talentosos, fijación de objetivos, organización y coordinación, manejo de los modelos sistémicos y motivacionales, fomenta el control y seguimiento de las actividades, define las políticas de acción racionalmente correctivas, empodera y promueve el trabajo en equipo, brinda asesorías y consultorías al trabajador y la familia, promueve la cultura corporativa, el buen clima laboral (...).

(Pintado, 2008, p.23)

Existen prácticas que en la administración de personal sirven como herramientas para la gestión del talento humano. Entre ellas se encuentra la Administración Inteligente, cual se compone de herramientas estratégicas enfocadas al talento humano.

Esquema N°1

ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE: GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Egard Alan Pintado, Comportamiento Organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano, 2014, p.24

2.2.1.2 Aspectos de la gestión de personal en el sector público

Las organizaciones dependen del desempeño de sus colaboradores, de la actitud que ellos tengan frente a su labor, puesto que dichos individuos interactúan directamente dentro del sistema de la organización. Es así como se vincula la cooperación entre la organización y el colaborador, dando origen a un clima laboral determinado.

Para efectos del presente trabajo, definiremos a la organización desde el ámbito del sector público. Al respecto, Ibañez (2011) sostiene:

Se constituye con capital del Estado, que puede ser a nivel nacional, provincial o municipal, especialmente en las actividades de exploración y comercialización de los recursos naturales, y en aquellas actividades de producción de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades de las grandes mayorías de la población que, generalmente, tienen mayor poder adquisitivo, siendo la finalidad del Estado, satisfacer las necesidades de la población de escasos recursos económicos.

(Ibañez, 2011, 23)

Asimismo, existen enfoques sobre el sistema de personal en el sector público, los mismos que se desarrollan bajo lineamientos expresados en leyes. Al respecto, Ibañez (2011) sostiene:

En el sector estatal, sinónimo de “administrar el Estado” es la aplicación de la ciencia administrativa mediante leyes expresas, que ordenan o regulan el funcionamiento de cada uno de los “sistemas administrativos” del sector público (...).

En toda organización social existe la necesidad de un potencial humano idóneo, que tengo los conocimientos, experiencia habilidades y aptitudes indispensables para desempeñar las tareas en un puesto de trabajo; en consecuencia, la gestión del talento humano procura gestionar las actividades del personal para que la

empresa toma un sentido organizacional dinámico, donde el centro y origen de las cosas sea siempre el hombre que crea, dirige y ordena y le da vida a la organización.

Es el área del personal que propone ciertos niveles de autoridad especializados como parte técnica de su sistema, para tratar aspectos específicos de la gestión del talento humano. Para esto hay que tener en cuenta que la relación de la función de personal con la organización en general está fundamentada en las leyes.

(Ibañez, 2011, 70 – 71)

2.2.1.3 Equipos de trabajo en las organizaciones

Un equipo está compuesto por personas con un fin en común, quienes se apoyan mutuamente y de manera sistémica con la finalidad de lograr un determinado objetivo. En el aspecto organizacional, los equipos persiguen de manera dinámica y organizada la visión de la organización, mediante actividades coordinadas y relacionadas bajo la dirección de un líder quien guía a este grupo de personas generando en ellas compromiso e identificación con la organización.

Al respecto, Pintado (2014, p.426) sostiene que: “Un equipo es un grupo de personas altamente comunicativas, con definidos talentos, creativos e innovadores, que marchan hacia un mismo norte, siempre motivados trabajando juntos, identificados con un propósito en común, alcanzar la visión institucional”

Por otro lado, Porret (2012) afirma:

Un equipo de trabajo es sin duda un grupo, pero no todo grupo de trabajo forma un equipo. Para serlo ha de actuar de una forma concreta que lo convierta en tal. El trabajo en equipo es la consecuencia de la capacidad organizativa que tiene un “grupo autónomo”. El equipo de trabajo es aquel en el que sus miembros generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo colectivo. (Porret, 2012, 80)

Otros autores, como Ibañez (2011) sostienen:

La cualidad de un equipo de trabajo es trabajar en armonía, a fin de alcanzar objetivos especializados. Significa sentirse en confianza y estar cómodo en el grupo con el que participará en la toma de decisiones, y al hacerlo, sus miembros se solidarizarán con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente.

El trabajar en equipo se debe convertir en la mejor manera de realizar una tarea que permita lograr las metas propuestas. La sinergia probablemente es la cualidad más significativa de formar equipos de trabajo. Sinergia significa que el resultado de trabajo en equipo es mayor a la suma de resultados individuales.

(Ibañez, 2011, 62-63)

Las organizaciones deben tender a fomentar el trabajo en equipo a efectos de conseguir resultados eficientes, teniendo en consideración la existencia de las incertidumbres del entorno. El gerente, bajo el perfil de un líder, debe considerar dichos aspectos de mejora transmitiendo a los integrantes de la organización, los

beneficios que se obtienen cuando se trabaja en equipo. En relación a ello, J.D Roman – Manuel Ferrández (2008) expone:

El principal desafío al que se enfrentan las organizaciones de hoy radica en las personas. En un contexto altamente competitivo y cambiante, la mayoría de las empresas buscan eficacia, eficiencia y mejora continua y se hallan, por tanto, sometidas a elevadas exigencias para conseguir el éxito. En este contexto, resulta vital que sus equipos sean capaces de lidiar con estos desafíos y que puedan moverse con solvencia en escenarios de incertidumbre. Esta responsabilidad recae sobre los directivos que, muchas veces, tienen que rendir mucho más de lo que son capaces. (J.D Roman – Manuel Ferrández, 2008, 15)

En las organizaciones, a efectos de proponer e implementar mejoras, se generan equipos que coadyuven a dicho objetivo, toda vez que, las competencias de cada individuo se basan en habilidades que pueden generar cambios basados en innovación y creatividad. Todo ello con la finalidad de detectar deficiencias, aminorar riesgos a efectos de dar soluciones a los mismos. Todos estos mecanismos se plantean mediante grupos específicos que detectarán problemáticas generales y concretas, con la finalidad de identificar y proponer mejoras en el desarrollo de la gestión de la organización trasladando dichos resultados a la alta dirección.

Al respecto, se han definido modelos básicos de grupos formales por su actividad y misión. Porret (2012) sostiene:

- a) **Grupos departamentales:** Están integrados por un líder o directivo instituido por la organización y los colaboradores de éste que se hallan encuadrados en un área funcional concreta (administración, producción, etc.). El grupo es permanente aunque existan renovaciones de sus miembros. (...)
- b) **Grupos ad hoc:** Son miembros procedentes de diversas áreas y de diferentes niveles jerárquicos, elegidos temporalmente por la dirección de la empresa para que averigüen, analicen problemas y propongan soluciones a aquella. Estos “grupos específicos” esencialmente buscan maneras de desarrollo e innovación, siendo clave su actuación para el futuro de la organización debido al dinamismo y las necesidades de adaptación a los mercados con las que se encuentran las empresas. Una vez conseguido el objetivo, el grupo se disuelve.
- c) **Grupos de mejora:** También denominados “grupos de desarrollo”. Se parte de la base de que el grupo constituido en equipo trabajo obtienen mejores resultados que los individuos actuando independientemente. Son empleados procedentes de diferentes áreas y niveles, elegidos temporalmente por la dirección de la organización para que busquen formas de mejorar procedimientos y sistemas aplicándolas directamente ellos mismos, generando así una dinámica en la organización que favorezca el “cambio”. Puede que participen consultores o expertos externos de la organización. (...)
- d) **Círculos de calidad:** Es un grupo de empleados (generalmente entre 4 y 6, incluido el responsable de ellos) que se reúnen

periódica y voluntariamente (una vez a la semana, una o dos horas) para identificar y analizar problemas relacionados con su departamento o área de trabajo , estudiando especialmente cuestiones de calidad, productividad, costes y condiciones de trabajo, recomendando soluciones a la dirección de la organización y colaborando con la implementación de las soluciones propuestas que han sido aprobadas (...).

- e) **Grupos autónomos:** Se utiliza una variada terminología para identificarlos en sus diferentes formas, conociéndose con el nombre de “equipos de trabajo autogestionario”, “equipos de trabajo autodirigidos” o, más habitualmente, “grupos de trabajo autónomo”. Representan el grado de participación más amplio de sus miembros por su funcionamiento, ya que en la práctica la dirección de la empresa delega en ellos gran capacidad de decidir. (...) (Porret, 2012, pp.78 – 79)

**CUADRO N°1. COMPARACIÓN DE LOS DIFERENTES MODELOS
BÁSICOS DE GRUPOS**

Características de los grupos formales	(a) Grupos Formales (clásicos funcionales)	(b) Grupos “ad hoc”	(c) Grupos de mejora	(d) Círculos de calidad	(e) Grupos autónomos (trabajo en equipo)
Duración	Permanente	Permanente	Temporal	Permanente	Permanente
Voluntariedad	Elegidos por la organización	Elegidos por la organización	Elegidos por la organización	Son voluntarios	Elegidos por la organización
Decisiones	Proponen soluciones y ejecutan las permitidas	Sólo proponen soluciones a la dirección	Buscan soluciones y pasan a ejecutarlas directamente	Sólo proponen soluciones a la dirección	Buscan soluciones y pasan a ejecutarlas directamente
Metodología de trabajo	Producción individualizada	Intercambio de conocimientos y opiniones	Intercambio de conocimientos y opiniones	Intercambio de conocimientos y opiniones	Producción en común. Intercambio de conocimientos y opiniones. Apoyo mutuo
Procedencia de los integrantes del grupo	Son del área funcional donde se hallan adscritos	Son interdisciplinarios y multijerárquicos	Son interdisciplinarios y multijerárquicos	Son del área funcional o del área donde se halla el problema	Son del área funcional donde se hallan adscritos

Fuente: Miquel Porret Gelabert. Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones, 2012, p.23

2.2.1.4 Capacitación de personal

Es necesario reconocer que la gestión de personal es un factor fundamental si queremos brindar servicios de calidad, puesto que, si tenemos un personal capacitado e idóneo, preparado e identificado con el equipo y con activa participación en la gestión llevada a cabo dentro de una determinada gerencia, los resultados serán positivos y por lo tanto, ello se reflejará en la calidad de servicio, y a su vez, en la satisfacción de los usuarios.

Capacitar al personal es fundamental para establecer las tareas y funciones de cada colaborador y que los mismos lo tengan claro a efectos de mitigar cualquier tipo de error durante el desarrollo de sus actividades. Por otro lado, es esencial debido a que incide en el desarrollo integral de cada individuo, toda vez que va a adquirir conocimientos que le van a permitir desarrollarse tanto profesionalmente como también desde el punto de vista laboral. Al respecto, John R. Dowling y Robert P. Drolet (1985) sostienen:

La responsabilidad primordial de la administración, ante cada individuo, consiste en proporcionarle las herramientas adecuadas para su trabajo, un entorno que lo motive a realizar bien su trabajo una y otra vez, y la capacitación relacionada con su puesto de trabajo que le permita enfrentar cualquier situación que pueda presentársele en su trabajo. (Dowling, Drolet, 1985, 124)

Realizar capacitación a los colaboradores generará un beneficio para las organizaciones, toda vez que ello será el reflejo del desempeño de los mismos trabajadores, eliminará tareas repetitivas

o duplicidades. Asimismo, los trabajadores asimilarán conocimientos nuevos y mejorarán su desempeño si el entrenamiento ha sido el adecuado. Al respecto, Dowling y Drolet (1985), sostiene:

La razón más práctica para el entrenamiento es aumentar las utilidades, y un buen programa de entrenamiento, con un seguimiento adecuado, reducirá los costos de operación y, por tanto, aumentará las utilidades.

En el mundo de los negocios, los empleados deben asistir con regularidad a sesiones, seminarios, o ambos, para discutir e intercambiar ideas. Estas reuniones ofrecen la oportunidad de obtener nuevos conocimientos, por pequeños que sean, pueden mejorar el rendimiento en el puesto, con consiguiente aumento en las utilidades. (Dowling, Drolet, 1985, 3).

A su vez, existe un beneficio mutuo entre la organización y el colaborador al implementar programas de capacitación, hay que tener en cuenta que el trabajador al recibir una capacitación y entrenamiento adecuado, va a ser más productivo, se mitigará el margen de error en las actividades que realice en su jornada laboral, las tareas que desempeñe podrán ser realizadas con mayor eficacia y ello incidirá en la fluidez de su trabajo con un esfuerzo razonable que le ponga el trabajador en las tareas a realizar. Por otro lado, la organización recibirá los resultados por el buen desempeño del colaborador, incidiendo de manera positiva en las utilidades y por

consiguiente, en los logros de las metas. Al respecto, Dowling, Drolet (1985) señala:

El entrenamiento, adecuado, o inadecuado, le costará tiempo y dinero. ¿No es lógico que al hacerlo bien obtenga un buen rendimiento sobre la inversión? La empresa, al igual que el empleado, finalmente resultarán beneficiados con el buen entrenamiento, ya que la persona bien capacitada es más productiva, y ahorra dinero a la compañía en términos de pérdidas por accidentes, tiempo perdido por el equipo, primas de seguro y otros. (Dowling, Drolet, 1985, 5)

Asimismo, es importante hacer énfasis en generar retroalimentación en la capacitación brindada a los colaboradores con la finalidad de asegurar que los mismos retengan el conocimiento adquirido, y a la vez, estén actualizados. Al respecto, Dowling, Drolet (1985, 7) sostiene: “En la práctica, se debe recalcar constantemente el entrenamiento de los empleados, mediante sesiones periódicas de repaso. El entrenamiento es una función constante y no algo que pueda llevarse a efecto para después olvidarlo.”

2.2.1.5 La toma de decisiones en las organizaciones

En consecuencia, los equipos están constantemente realizando actividades coordinadas, las cuales son realizadas en función a decisiones tomadas en consenso.

La toma de decisiones es parte fundamental en los equipos de trabajo, puesto que desde la premisa que señala que los individuos de un equipo se desempeñan en dirección a un mismo norte, las decisiones que se tomen en el camino para lograr determinadas metas, deben desarrollarse bajo un proceso que las determine.

Es preciso definir que el origen para dar lugar a la toma de una decisión es debido a un problema, puesto que es el antecedente la necesidad de hacer frente hacia una determinada situación. Al respecto, José Espíndola Castro (2005, 23) sostiene: “Un problema es una pregunta que se hace acerca de una discrepancia entre lo deseado o esperado y la realidad.”

Por otro lado, Davis Duane (2000, 4) sostiene: “(...) Con frecuencia, la necesidad de tomar decisiones parece ser la única constante de la acción administrativa; pues el proceso, el entorno, el individuo y la organización cambian constantemente”.

Ello refuerza el sentido de prepararse en términos de adquirir información idónea para tomar mejores decisiones y asimismo, asimilar que la toma de decisiones es una acción continua que se lleva a cabo en toda organización, por lo tanto, los líderes de las organizaciones deben poner mayor énfasis en estructurar de manera correcta el orden para una toma de decisión que conlleve al mejor resultado.

Asimismo, en la consulta realizada a la obra de Espíndola (2005) define el medio ambiente o entorno como un factor que influye en

el nivel de las metas y que este mismo es condicionado por el tipo de ambiente social al que pertenece la persona. Asimismo, menciona que el ambiente influye y condiciona los valores y actitudes de las personas ya sea de manera positiva o negativa, he ahí la capacidad de adquirir mayor conocimiento en términos de desarrollo personal o adquirir posturas incorrectas como la corrupción, incidiendo en el nivel de ética que se aplique en la toma de decisiones. (Espíndola, 2005, 35 - 36)

Muchas veces, la acción de toma de decisiones por los gerentes se lleva a cabo de manera empírica o por intuición. Ello ya no es permisible para quienes consideran y desean una buena decisión con resultados sostenibles.

La toma de decisiones es un acto que debe realizarse de manera óptima para lograr resultados eficientes de manera sostenible. Por ello, es fundamental que para llegar a una conclusión, esta deba ser el resultado de un proceso estructurado llevado a cabo con la finalidad de que nos ayude a elegir la mejor alternativa en nuestra acción por tomar una decisión.

Para ello, existen procesos que nos indican el camino donde afianzar las decisiones. Al respecto, Duane (2000) define las siguientes actividades:

Reconocimiento del problema. El proceso empieza cuando la gerencia reconoce que existe o existirá una situación en la que hay que actuar en un futuro próximo. El reconocimiento del problema

puede ser tan simple como decidir la introducción de un producto nuevo, o tan compleja la necesidad de desarrollar un plan de negocios para una organización. En último caso, numerosos problemas secundarios requerirían investigación. Los entornos internos y externos se deberían examinar y valorar, habrá que identificar oportunidades y problemas que se tendrán que desarrollar con estrategias subsecuentes para completar el plan de negocios (...)

Búsqueda de la información. La búsqueda de la información es la segunda etapa de importancia del proceso de toma de decisiones. Aun cuando la búsqueda puede ocurrir también antes del reconocimiento del problema, su propósito aquí es el de recolectar información pertinente a la situación problemática identificada. (...)

Aquí, la meta de la actividad de búsqueda es la de asimilar la información en un formato que conduzca al análisis del problema que se estudia. Las suposiciones y escenarios de alternativa generalmente se plantean para el análisis subsecuente de problema. La información generada en esta etapa puede volver a definir sustancialmente el problema en comparación a como se planteó en un principio.

Análisis del problema. Una vez que se realizan las actividades de investigación importantes y que se ha asimilado la información, el problema se analiza a fondo. Por lo regular, el análisis de la

información revela aquí las áreas de interés y los factores de importancia que afectan el problema.

También puede afectar el reconocimiento y necesita de la recopilación de información adicional para definir la situación de manera adecuada (...)

Evaluación de opciones

En esta etapa del proceso de toma de decisiones se enumeran y evalúan cursos de acción alternativos, de conformidad con los criterios establecidos por quien toma las decisiones. Las opciones se manifiestan implícita o explícitamente. Debe señalarse aquí, que aun cuando los gerentes no consideran la falta de acción como una opción, en verdad lo es (...).

Decisión

La etapa final del proceso es la selección de una opción que atienda el problema identificado (...).

Dentro de este marco del proceso, las etapas no están establecidas con claridad ni son estáticas. Las diversas actividades se darán simultáneamente, o se programarán de manera que las decisiones se tomen casi al instante mediante computadoras. Tales decisiones son de naturaleza técnica en gran medida, dependiendo de la información del desempeño actual y/o histórico, como el control de calidad y la facturación del cliente (...)

(Duane, 2000, 7 – 9)

El papel que juegan los equipos en las organizaciones en la toma de decisiones es de importancia, toda vez que comparten un propósito en común, en virtud de los objetivos organizacionales. Es por ello que debe existir organización y consenso en el proceso de toma de decisión.

Al respecto, Pintado (2014) afirma:

El trabajo en equipo implica el accionar de un grupo de personas asignadas o autodesignadas, de acuerdo a habilidades y/o competencias específicas, que trabajan de manera coordinada, empleando estrategias, procedimientos, metodologías en la misma materia. El propósito común es la visión de lo que el equipo busca. Los miembros de los equipos exitosos invierten cantidades enormes de tiempo y esfuerzo en la discusión, formación y acuerdo sobre un propósito que les pertenece tanto colectiva como individualmente, éste proporciona la dirección y la guía bajo cualquier tipo de condiciones. Traducen su propósito común en metas específicas, medibles y realistas. Estas metas facilitan una clara comunicación, y al mismo tiempo, ayudan a los equipos a mantenerse enfocados en obtener resultados. Las características de la personalidad del individuo influyen en el proceso de la toma de decisiones, como también ha de valorarse los criterios siguientes: acopio de información, conocimiento en la materia, experiencia, análisis racional, juicio y contraste.

Un grupo de personas trabajando en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su

trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo. La desorganización es la madre de la improductividad, que se nutre de la falta de seriedad, madurez y de criterios normativos que la guíen. Se logra el éxito en el trabajo en equipo cuando prioritariamente se planifica y se accionan articuladamente los siguientes ejes: complementariedad, criterio y competencias, coordinación, comunicación, confianza y Compromiso. (Pintado, 2014, 425 – 426)

La participación de los colaboradores en la toma de decisiones es significativa, toda vez que fomenta la iniciativa, la proactividad y es donde se refleja el grado de compromiso con la entidad, puesto que el participar da lugar al reconocimiento como pieza importante para la organización, evitando acciones aisladas por parte de los individuos y fomentando el trabajo en equipo.

Al respecto, Ibañez (2011, 64) destaca: “La decisión que se tomará como conclusión del equipo de trabajo, mejora la calidad de las decisiones aisladas, fomenta la motivación, incrementa la autoestima y mejora las relaciones interpersonales.”

Acerca de las decisiones en equipo, resulta pues, que los resultados pueden reflejarse de una mejor manera, puesto que la participación activa de los integrantes de un departamento, área o gerencia conlleva a proponer mayor cantidad de alternativas de solución para determinados problemas. Toda iniciativa que se enfoque en soluciones servirá como aporte para la gerencia. Al respecto, P. Keith Kelly (1999) refiere a la toma de decisiones en equipo:

(...) la estructura de la unidad de trabajo se encuentra asimismo en evolución, el proceso de toma de decisiones en equipo está, a su vez, modificándose. Aunque requieran más tiempo, las decisiones de grupo tienden a incorporar la máxima cantidad de información y experiencia (*tanto la buena como la mala*), más una diversidad de opiniones. Los estudios han demostrado que la gente que participa en las decisiones de grupo tiene mayores probabilidades de llevarlas a cabo.

Para adoptar decisiones de equipo, tanto los managers como los empleados deben aprender algunas ideas y desarrollar nuevas técnicas. La primera idea que todos los miembros de un equipo deben comprender es la palabra “consenso”. En los equipos, consenso significa: *Todos podremos seguir viviendo si ‘X’ es la solución para un problema y todos acordamos aceptar lo que la solución ‘X’ requiera que hagamos.*

(Kelly, P. Keith, 1999, 5)

Si bien es cierto que tomar decisiones por el equipo en su conjunto resulta, en su mayoría, bien; no necesariamente siempre tenga que ser de dicha manera. En ocasiones, habrá decisiones que deban ser tomadas únicamente por el gerente. Al respecto, P. Keith (1999) define:

Algunas decisiones es mejor que las tome una sola persona, o con algún aporte de los demás. Una manera de juzgar actualmente a un manager exitoso en el ambiente de trabajo es su habilidad para

determinar qué decisiones deberían ser adoptadas por el grupo y cuáles pueden ser tomadas de manera individual.

(P. Keith, 1999, 12)

2.2.1.6 Desarrollo de estrategias directivas

Los gerentes deben tener estilos gerenciales que coadyuven al buen funcionamiento de sus unidades orgánicas, toda vez que ellos tienen influencia directa en sus colaboradores, e importará mucho sus actitudes, la conducta, y el tipo de gestión que realicen en su personal. Por ello, los gerentes, deben desarrollar estrategias así como habilidades, los mismos que se desarrollarán en base a la conducta. Al respecto, David A. Whetten y Kim S. Cameron (2011), sostienen:

Existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas. Primero, las habilidades directivas son *conductuales*; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. (David A. Whetten & Kim S. Cameron, 2011, 10)

Por otro lado, es necesario que los gerentes tengan conocimiento de la importancia de lo que es el management en el personal que se

tiene a cargo. Las teorías de Administración humanística nos indican el énfasis en las personas y su grupo social desde aspectos psicológicos y sociológicos, donde es necesario trabajar con el personal desde un punto de vista como equipo e integrarlos en la gestión llevada a cabo dentro de la organización. En dicha administración, las habilidades directivas juegan un rol importante, pero para ello, el gerente debe manejar ciertos niveles de habilidades sociales.

En tal sentido, es importante señalar que las acciones del gerente como parte de la dirección, tienen influencia directa en la calidad de servicio, el cómo se brindará el servicio al usuario, toda vez que serán los gerentes que mediante su gestión hacia el personal, los colaboradores seguirán la línea indicada por la Dirección o la Gerencia. Al respecto, George Labovitz y otros (1993), sostiene:

“La calidad es un problema de la dirección”. Los causantes de las deficiencias en la calidad no son los trabajadores, sino los sistemas de gestión defectuosos. Y si los directivos son los problemas, entonces son ellos los responsables de liderar el camino hacia las soluciones. (George Labovitz, Yu Sang Chang y Victor Rosansky, 1995, 49)

Asimismo, en la consulta realizada a la obra de Espíndola (2005) nos indica que es vital saber desenvolverse socialmente para ser un promotor de cambio y de esta manera ayudar a tu comunidad y a

uno mismo. Asimismo, destaca algunas actitudes que ayudan a mejorar en este aspecto:

- **Actitudes de escucha.** Implica mostrar interés y preocuparse por los problemas y opiniones de los demás.
- **Actitud de ayuda.** Conlleva a ayudar al otro cuando tiene proyectos positivos a realizar.
- **Trabajo en equipo.** Se descartan actitudes agresivas o impacientes y en lugar de ello se adopta actitudes de tolerancia y participación activa en el grupo.
- **Comunicación clara y efectiva.** Se debe argumentar con razonamientos sólidos donde un manejo amplio del lenguaje incidirá de manera positiva relacionarse mejor con los demás.

Cabe resaltar que, tanto el gerente como el equipo que conforma la unidad orgánica, deben prever y adoptar mecanismos frente a eventuales conflictos internos y externos, toda vez que en las relaciones interpersonales surgen dichos inconvenientes que pueden afectar el clima laboral. Frente a ello, Renata Paz Couso (2007) sostiene:

- **Resolver conflictos:**

La empresa es un grupo humano al que se dedica mucho tiempo cada día, donde se repiten muchos de los patrones de relaciones aprendidos a lo largo de la vida. Es habitual que se produzcan roces, malentendidos, etc., entre sus miembros. Una función importante del mensaje puede ser suavizar, aminorar, esclarecer

todo aquello que permita reconducir una situación difícil. (Renata Paz Couso, 2007, 11)

Por otro lado, es pertinente señalar, que no todos los gerentes tienen la misma perspectiva sobre el trato al trabajador. El problema es que hay demasiados gerentes que piensan que “entender a los seres humanos” es competencia de los psicólogos calificados o, en el peor de los casos en Dios (Firth, 2002).

Los gerentes deben tener un perfil formado por habilidades que apunten a la realizar una buena gestión en términos directivos y que los mismos sean implementados de manera eficaz.

CUADRO N° 2

Habilidades de los directivos eficaces: Un estudio.
1. Comunicación verbal (incluye escuchar)
2. Manejo del tiempo y el estrés
3. Manejo de decisiones individuales
4. Reconocimiento, definición y solución de problemas
5. Motivación e influencia en los demás
6. Delegación
7. Establecimiento de metas y de una visión
8. Autoconocimiento
9. Formación de equipos
10. Manejo de conflictos

Fuente: David A. Whetten & Kim S. Cameron, Desarrollo de Habilidades Directivas, 2011, p.10

Para llevar a cabo las mejoras en una organización corresponde a los líderes realizar dicha misión, sin embargo, se debe tener en cuenta que no todos ellos reúnen condiciones innatas de liderazgo, lo que precisa una constante preparación, automotivación y conocimiento interno y externo de la organización y principalmente del personal que lo rodea. Un líder es aquel que genera confianza, seguridad y compromiso con los integrantes del equipo. Al respecto, J.D Roman – Manuel Ferrández (2008) sostiene:

(...) los líderes precisan desarrollar sus habilidades, comprender los fenómenos organizacionales y humanos, desarrollar nuevas capacidades de aprendizaje y gestionar estados de ánimo no siempre favorable para estar en disposición de lidiar con sus equipos, con sus clientes, con sus homólogos, con sus proveedores e, incluso con ellos mismos. Por otro lado, los directivos actuales están sometidos a una diversidad de exigencias y compromisos, con objetivos que usualmente siempre van en aumento. Alrededor de ellos se generan altas expectativas que, muchas veces, originan estrés o agotamiento. Las personas tienden a trabajar más allá de las que ellas pueden, a dar más de los que tienen y hacerse cargo de problemas para los que no necesariamente tienen las habilidades. (J.D Roman – Manuel Ferrández, 2008, 15)

Lo expresado en la cita previa, tiene concordancia con la realidad. Debemos tener en cuenta que un líder es en principio un ser humano, que tiene sus propias vivencias personales, sociales y laborales, enfrente situaciones similares a los miembros del equipo

que lidera, por tanto, debe tener un manejo emocional en la conducción y dirección. También, los miembros de dichos equipos, enfrentan situaciones que en determinadas oportunidades pueden confrontar con las propuestas y directrices emanadas del líder, lo cual debe solucionarse en virtud de no afectar el desarrollo óptimo de las actividades de la organización.

El gerente de hoy en día debe considerar la importancia del manejo de su personal.

2.2.1.7 Reconocimiento al personal

El personal laboral de una organización, en muchos casos, no se le brinda un reconocimiento adecuado por el esfuerzo que realizan, muchas veces pasa por desapercibido por los mismos gerentes, quienes tiene la responsabilidad sobre el personal. Más allá de la tarea que realicen los colaboradores, en muchas ocasiones, estos mismos desarrollan métodos que faciliten las tareas logrando resultados óptimos, asimismo, pueden implementar buenas prácticas dentro de sus actividades, contribuyendo con el buen desempeño. Sin embargo, existen gerentes que no reconocen éste esfuerzo que no necesariamente es parte de sus obligaciones pero que influyen de manera positiva en la organización. Reconocer las buenas prácticas, reconocer los logros del personal, puede motivar al personal y comprometerlos con la organización, se va a generar un sentimiento de satisfacción integral. Al respecto, Harrington (1993) sostiene:

En cualquier cultura de este planeta, todo individuo desea tener éxito y que se le reconozca sus logros. Las personas son individuos, y cuando se trata de poner los puntos sobre las íes, todas desean que se les trate como individuos. ¡Desean que se les llame por sus nombres, y que no se les grite “oye tú!”. Desean poseer sus propias cosas: tener sus propias familias. Desean que se les note por lo que hacen. Desean tener éxito. La participación en grupos es satisfactoria y estimulante, pero no debemos olvidar que lo ha movido al mundo es el individuo. (Harrington, 1993, 123)

Asimismo, en el proceso de mejoramiento es importante reconocer el esfuerzo de los colaboradores, debido a que gracias a ellos los logros son factibles. Ello estimulará a que se continúe en la misma línea de mejora. Al respecto, Harrington sostiene:

Sistema de reconocimiento. El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: Castigar a todos aquellos que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a los individuos y grupos cuando alcancen una meta o realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento. La mejor parte consiste en brindar un reconocimiento a los empleados por los éxitos logrados (sin olvidar que los gerentes también son empleados), y estimularlos para que se esfuercen por alcanzar mejores niveles de desempeño. (Harrington, 1993, 16)

En consecuencia, a la luz de nuestro trabajo, la administración de personal tiene que ver con la satisfacción de los usuarios, toda vez que la calidad de atención es la proyección del desempeño de los colaboradores.

2.2.2 SATISFACCIÓN DEL USUARIO

Una vez conceptualizado la calidad, el siguiente término es definir lo que es servicio. Si bien es cierto, el servicio puede verse en organizaciones con o sin fines de lucro, en privadas o públicas; un buen servicio conlleva al máximo esfuerzo en las actividades por quienes lo brindan. Es preciso resaltar que el servicio está integrado básicamente por elementos intangibles pero a su vez, integra elementos tangibles. Esto es porque dentro de lo que se ofrece, puede contener bienes que en conjunto con el valor agregado que le dé la empresa mediante la acción de atender al cliente, se origina el servicio. Al respecto, Equipo Vértice (2008) señala: “El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera – además del producto o del servicio básico – como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Más allá del hecho de hacia quién va dirigido, la calidad debe reflejarse en esta acción, llamada servicio. Al respecto, John Tschohl (2008) sostiene:

El servicio es muy valioso para las empresas que están presionadas por la competencia. En la actualidad, las empresas de mayor éxito se centran en el servicio, no en el precio. Después de todo, la competencia en precios produce compradores, pero no (necesariamente) clientes. Cualquiera puede bajar los precios. Pero dé a su clientela algo valioso, algo como tratarla de

forma personalizada, individualizada, preocupándose sinceramente por sus intereses, y se mostrarán dispuestos a pagar el precio que les pida y a volver una y otra vez. (Tschohl, 2008, 58)

Teniendo en cuenta lo que refiere la calidad, así como el servicio, cuando se integran y vinculan ambos elementos, conciben lo que refleja una buena gestión basada en calidad de servicio. Al respecto, Tschohl (2008) sostiene: Considere las diferentes concepciones del servicio al cliente que mostramos a continuación:

Para algunos, servicio es reparar un producto y situar detrás de un mostrador que lleva la indicación de oficina de servicios al cliente a una señora de mediana edad, que lleva un vestido de “lavar y usar” y que responde con facilidad a todas las preguntas y quejas que plantean los clientes desde un centro de información estratégicamente situado.

Algunos directivos creen que alcanzan un buen nivel de servicio cuando los empleados dicen a los clientes: ‘Tenga un buen día’, como si tuvieran una grabadora en la boca.

(...) No importa la forma en que la conciban, algunos directivos perciben al servicio como un “bono”, un “extra”, que las empresas añaden a sus ventas como una muestra de su generosidad.

(Tschohl, 2008, 9 – 10)

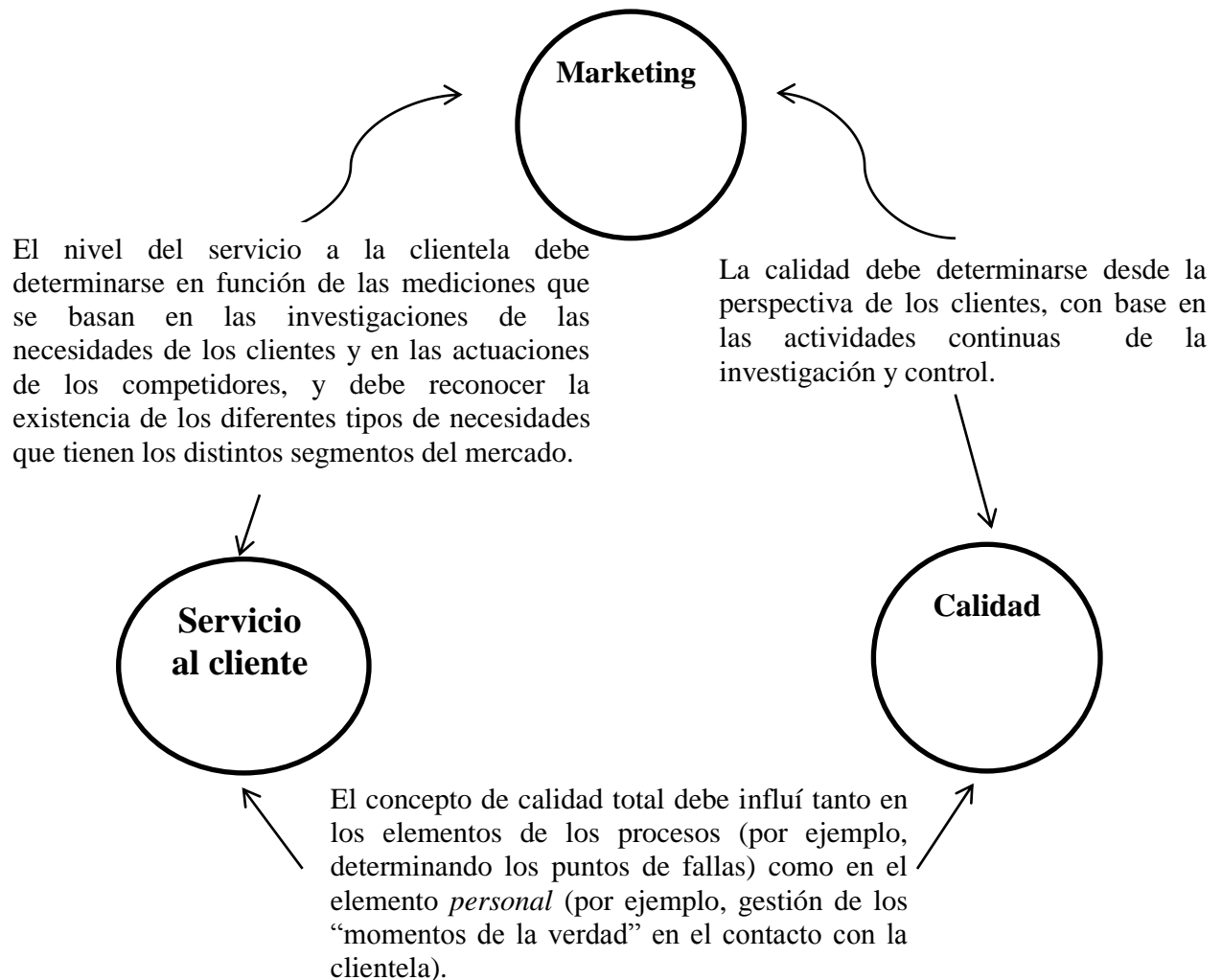
Sin lugar a dudas, se está adquiriendo mayor entusiasmo por querer conocer los beneficios de brindar servicios y que estos mismos sean de calidad, en organizaciones de todo rubro, ya sean productoras de bienes o de servicios. Puesto que los servicios siempre van a estar enmarcados en el ámbito de la

diferenciación, de lo que hacen las organizaciones para ganar terreno en el mercado o en su sector brindando servicios con valor agregado que se posicionen en las mentes de su target o público objetivo.

En este contexto, existe una relación entre la calidad de servicio, la satisfacción del usuario y asimismo, con el marketing relacional. El marketing entra a tallar tanto en organizaciones públicas como privadas, puesta que se enfoca que la relación cliente – empresa, usuario – organización, teniendo incidencia en la imagen de la entidad frente a la sociedad, pues todos los servicios y/o productos que se ofrezcan tienen que ser, de cara, bien aceptados por los clientes a efectos de influir en la satisfacción de los mismos. Al respecto, Martin Christopher, Adrian Payne y David Ballantyme (1994) sostienen:

El marketing se preocupa por las relaciones de intercambio que se producen entre la organización y sus clientes, y la calidad y el servicio a la clientela son los eslabones clave en esas relaciones (...) muestra la vinculación que existe entre marketing, servicio al cliente y la calidad. El desafío que se presenta a toda organización es el de alinear muy estrechamente esas tres áreas cruciales. Sin embargo, en el pasado han sido tratadas como elementos separados y no relacionados entre sí. (Martin Christopher, Adrian Payne y David Ballantyme, 1994, 4)

ESQUEMA N° 2. RELACIÓN ENTRE MARKETING, SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD.



Fuente: Martin Christopher, Adrian Payne y David Ballantyme, Marketing Relacional, 1995, p.4.

2.2.2.1 Aspectos teóricos de la satisfacción del usuario

Abordando el tema de la satisfacción del usuario y la calidad de servicio, se debe tener presente los conceptos que dan origen a estos elementos.

Es pertinente señalar que la atención al cliente es un aspecto fundamental que da origen al servicio, y que el mismo debe desarrollarse dentro de los parámetros de la calidad. Sobre el particular, Andrew Brown (1992), define:

La atención al cliente es una modalidad de gestión que empieza desde lo más alto de la organización. Se trata de la filosofía y la cultura de la empresa. Una vez que se ha identificado estos factores, si alguno de los integrantes de la organización es capaz de articularlo dándoles una forma sencilla, se estará construyendo algo duradero. (Andrew Brown, 1992, 2)

La atención al cliente o usuario que se brinde en una organización, debe estar enmarcada por los aspectos fundamentales establecidos tanto en la misión y visión, asimismo, el servicio brindado se debe desenvolver dentro del ámbito de la cultura organizacional. En concordancia con lo señalado, Brown (1992) sostiene:

La atención al cliente debe estar enraizada en la cultura y en el credo de la empresa. No es posible injertarla en un negocio como algo en lo que se ha pensado con posterioridad. Tiene que ser fundamental.

Solo existe cuando todos los empleados *desean* que sea vital, *están convencidos* de lo que es y entienden la forma de lograrlo. Para explicarlos a los demás primero tienen que entenderlo.

(...) La atención al cliente se refiere a *personas*, no a cosas. Consiste en hacer que encajen dos grupos de personas: los empleados y los clientes. Una vez logrado esto, la empresa obtendrá una ventaja competitiva. (Brown, 1992, 5)

La satisfacción del cliente es exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso en la identificación de cualquier

problema, proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades (Lodoño Mateus, 2006).

Al respecto tenemos que los autores Luz Aldana de la Vega y otros; definen la calidad:

(...) la calidad es la interacción entre el modo de pensar de la empresa y los procesos que en ella se gestionan en el día a día, y la búsqueda permanente de la perfección en todas y cada una de las personas que la integran con el objetivo de transformar la sociedad, atender las necesidades del entorno y satisfacer a las partes interesadas. (Luz Aldana de la Vega y otros, 2011, 34)

Se podría entender que las calidades del servicio son impuestos por los clientes, sin embargo, es preciso señalar que la organización es quien determina las características y condiciones del servicio, y en relación a ello, los integra a los estándares de calidad, tal como afirma A.C Rosander (1992):

La calidad definida como “satisfacer las necesidades del cliente” implica que la compañía hace lo que el cliente quiere y está cubriendo las necesidades del cliente. En la práctica, y como se señaló anteriormente, esto no ocurre. Si acaso las “necesidades” vienen determinadas por la compañía, y no por el cliente. (A.C. Rosander, 1992, 8)

Ahora bien, los esfuerzos por lograr la calidad y asimismo brindarla, están enfocados hacia aquellos que son la razón de ser de las organizaciones: los clientes, usuarios o consumidores. Ellos son

quienes juzgarán el nivel de calidad por el servicio que una organización brinde. Al respecto, W. Edwards Deming (1989) sostiene lo siguiente:

El consumidor, la pieza más importante en la línea de producción. El cliente es la pieza más importante en la línea de producción. Si no hay nadie que compre nuestro producto, más valdría que cerráramos toda la planta. Pero ¿qué necesita el cliente? ¿Cómo podemos serle útiles? ¿Qué piensa él que necesita? ¿Puede pagarlo? Nadie tiene todas las respuestas. Afortunadamente, no es necesario tener todas las respuestas para dirigir bien. (W. Edwards Deming, 1989, 137)

Se debe considerar que para lograr resultados de calidad óptimos, los que deben brindar dichos servicios son las personas que integran la organización, así que depende mucho de la manera en que se desempeñan para lograr y alcanzar los objetivos esto refiere al concepto sobre calidad de la gestión. Respecto a ello, la Corporación Calidad, citado por Aldana de la Vega y otros (2011), sostiene que:

(...) el conjunto de procesos orientados a facilitar la gestión integral del talento humano es condición y soporte para el desarrollo de la organización, lo cual debe evidenciarse en la participación de las personas en el mejoramiento organizacional, que genere un ambiente adecuado hacia la innovación, el reconocimiento a los aportes grupales e individuales, el fomento del trabajo en equipo y la creación de capital intelectual.

(Luz Aldana de la Vega y otros, 2011, pp.137 – 138)

El enfoque que da inicio a la calidad en la atención al cliente parte desde el punto de vista de que el trabajador es el promotor de que el resultado de la atención sea llevado a cabo con eficiencia y que su desempeño esté en función a la satisfacción al usuario. Como se mencionó previamente, dicha atención es la proyección del grado de satisfacción que tenga el cliente interno (el colaborador) puesto que la calidad de atención brindada por dicho trabajador es el reflejo de cuán bien gestionado está el personal, cuán bien capacitado, cuán bien motivado y cuán comprometido está con la organización.

El enfoque de cliente interno en una organización refiere a las personas que trabajan en las empresas y hacen posible la producción de bienes y servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. (Vanesa C. Pérez, 2007, p.4)

Hoy en día, la atención al cliente es una actividad desarrollada por las organizaciones con orientación a satisfacer las necesidades de sus clientes, logrando así incrementar su productividad y ser competitiva. El cliente es el protagonista principal y el factor más importante en el juego de los negocios. Si examinamos los enfoques modernos que se dan en las diferentes organizaciones,

podemos apreciar que para tener éxito en la atención al cliente, existen varios elementos que la empresa debe tener muy en cuenta, como son el liderazgo, eficiencia en sus operaciones, capital humano, cultura organizacional y esta última debe estar bien definida para que sus integrantes este claros de la misión y visión de la empresa, de esta forma los trabajadores al sentirse identificados y parte de la misma, estarán motivados a realizar sus actividades, con calidad y esto influye positivamente en la atención a sus clientes, tanto los internos como externos.²

2.2.2.2 Productividad

La productividad está ligada al desempeño de los colaboradores, pero ello, será el resultado del proceso de mejoramiento que se implemente en la organización. Los gerentes deben desarrollar planes de mejoramiento en los procesos e implementarlos de manera continua. Al respecto, Harrington señala:

(...) Todos los administradores necesitan un mapa que les ayude a conducir sus empresas por el camino de la calidad y les evite caer en callejones sin salida. Este mapa se llama el “proceso del mejoramiento”. No se trata de un programa, puesto que los programas abarcan un determinado periodo. Es un proceso: un compromiso progresivo y continuo. Es una nueva forma de pensar en todas las actividades (...)

² Najul Godoy, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), p.25

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para implantar cambios positivos que permiten ahorrar dinero, tanto a las compañías como a los clientes. (Harrington, 1993,9)

Es importante tener en cuenta que con la finalidad de obtener buenos resultados en el proceso de mejoramiento, existen actividades que la conforman y que se deben considerar para llevar a cabo y poner en práctica los procesos dichos procesos. Al respecto, Harrington señala lo siguiente:

Las diez siguientes actividades de mejoramiento deberían formar parte de las fibras mismas de toda la empresa, grande o pequeña. Esta lista es el resultado de un estudio que comprendió los procesos de mejoramiento puestos en práctica con mucho éxito por compañías como A&T, Avon, Corning Glass, General Motors, Hewlett-Packard, IBM, Polaroid y 3M.

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.

10. Establecer un sistema de reconocimientos.

Es importante definir que el proceso de mejoramiento, si es adecuadamente implementado, traerá consigo resultados óptimos. Sin embargo, como todo plan, puede existir fallas durante su implementación y desarrollo del mismo, y ello puede ser resultado de factores negativos empleados por los que están a cargo. Al respecto, Harrington (1993), sostiene:

¿El proceso de mejoramiento funciona en todos los casos? Cuando se le implementa como es debido, sí. Cuando falla, por lo general se debe a que:

- ✓ Los directivos no saben aplicarlo y emplearlo.
- ✓ Los directivos no participan en él.
- ✓ Los directivos consideran que los empleados son el problema, no los administradores.
- ✓ Los directivos rehúsan fijarse un compromiso a largo plazo.
- ✓ Los directivos no los consideran como parte de las actividades normales del negocio.

(Harrington, 1993, 16)

Por otro lado, como se mencionó previamente, la productividad también es resultado del desempeño de los colaboradores, toda vez que mediante sus actividades se reflejará el impacto que tienen en la productividad. En ese sentido, los administradores deben considerar medir el desempeño de los trabajadores y a su vez,

establecer estándares a efectos del mejoramiento. Al respecto, Harrington (1993) señala:

Si un administrador va a fijar los estándares para el mejoramiento, primero debe comprender la forma en que sus subordinados los miden y se esfuerzan por mejorar en esas áreas.

Los administradores de todos los niveles tienen subordinados de y ante los cuales son responsables. (...) Si vamos a fijarles un estándar de resultados libres de error, tenemos que esforzarnos más que ellos y demostrarles con nuestro trabajo que realmente eso es lo que queremos. (Harrington, 1993, 60)

El estándar del desempeño está ligado al nivel de compromiso y responsabilidad que tenga el colaborador frente a la labor que realiza, el nivel del esfuerzo que aplique y de asumir que dicha actividad que realiza deberá hacerse evitando en lo posible errores. Al respecto, John R. Opel, ex presidente de IBM Corporation, citado por Harrington (1993), declaró:

“La calidad no es el dominio exclusivo de ingeniería o producción, pero tampoco lo es de servicio, mercadotecnia o administración. La calidad es algo que realmente concierne a todos. Cada función, cada individuo de IBM debe asumir la responsabilidad de una operación libre de defectos.” (Harrington, 1993, 25)

2.2.2.3 Aspectos fundamentales del desempeño laboral en la calidad de atención

El motor de toda organización es el personal, los trabajadores, los colaboradores que conforman la organización, asimismo, su desempeño será el reflejo de las estrategias de gestión implementadas por el directivo. La productividad de los colaboradores como las estrategias de gestión aplicadas por el líder, en conjunto, reflejarán el grado de calidad de servicio brindado por la organización.

Al respecto, Aldana de la Vega y otros (2011), sostienen:

Las organizaciones demandan de las personas, competencias para guiar el cambio, y en especial de los directivos, una nueva actitud mental estratégica: mentes creativas, innovadoras, flexibles y comprometidas con la capacitación de sus colaboradores, donde el conocimiento se convierta en recurso estratégico para la productividad y la competitividad. Repensar permanentemente el cambio personal constituye un factor diferenciador.

Luz Aldana de la Vega y otros, 2011, p.138)

La calidad de servicio, se muestra tanto en organizaciones productoras de bienes pero con mayor intensidad se refleja en las entidades orientadas a los servicios. En ellas, la productividad conlleva a un servicio de calidad, asimismo dicho término abarca aspectos de producción, trabajo y costos.

Al respecto, Deming (1989) manifiesta:

Un sistema para mejorar la calidad es útil a cualquier persona que fabrique un producto o que se dedique a suministrar servicios, o a la investigación, y desee mejorar la calidad de su trabajo, y al mismo tiempo incrementar su producción, todo ello con menos trabajo y a un coste reducido. El servicio necesita mejorar junto con la fabricación. Cualquiera que se haya registrado en un hotel de los Estados Unidos suscribirá esta afirmación, estoy seguro. La ineficacia en una organización de servicios, como en la fabricación, eleva los precios al consumidor y disminuye su estándar de vida. Los principios y los métodos para mejorar son los mismos en los servicios que en la fabricación. Difiere la aplicación real, desde luego, de un producto a otro, y de un tipo de servicio a otro, al igual que todas las cuestiones de fabricación difieren de uno a otro. (Deming, 1989, 143 – 144)

Es preciso señalar que, la calidad de atención se ve influenciada en gran medida por el desempeño del colaborador, por su actitud frente a su labor. Ese conjunto de actitudes definen cuán óptimo resulta ser la atención en el servicio. A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto

hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos.³

La realidad demuestra cuán importante es la relación trabajador – cliente, puesto que en ellos se sostiene la dinámica del servicio. En tal sentido, es esencial la actitud que tenga el colaborador frente a su labor toda vez que ello determinará la calidad del servicio. Frente a ello, D. Keith Denton (1991) afirma:

Parece haber tantos motivos para la mala calidad del servicio como hay historias sobre ello. Muchas de las personas que trabajan de cara al público carecen de las capacidades básicas para desempeñar su tarea. No conocen sus productos a fondo, o, incluso si saben algo sobre ello, parecen no tener motivación o interés en servir al cliente. Los clientes son una simple molestia. (D. Keith Denton, 1991, 6)

Hoy en día, los gerentes deben considerar el manejo del recurso humano como punto estratégico para influir en la calidad del producto o servicio que se ofrezca, puesto que dicho capital humano será el empuje que dará origen a la competitividad de la organización en el mercado. Se requiere de la actuación de todos los integrantes, alineados por el liderazgo del gerente. Esto es necesario, puesto que en un entorno altamente cambiante, la organización debe adaptarse a tal ambiente junto con todos los integrantes. Al respecto, Alles (2008) sostiene:

³ Atalaya M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 3 (5). 2.

¿Cómo se unen las estrategias de recursos humanos con las generales de la organización? Definiendo aspectos sobre los cuales trabajar. Una empresa, por ejemplo, puede decidir focalizar su atención en la calidad, ya sea de un producto o de un servicio, o bien en la competitividad, a través de la formación continua de su personal, en el buen clima laboral, etc. Cualquiera de estos aspectos puede ser considerado centro de atención de una organización en un determinado momento. Si así lo define la compañía, luego deberá actuar en consecuencia. (Alles, 2008, 31)

2.2.2.4 Herramientas de gestión en el talento humano y calidad de servicio

Hoy en día, toda organización debe administrar con herramientas de gestión. Su buen uso conlleva a realizar actividades dentro de la organización que estén al nivel del estándar óptimo y eficiente. Si bien es cierto, ello no garantiza al 100% el éxito de una organización, pero influye de manera positiva en la gestión llevada a cabo en la organización y haciendo un buen uso de las mismas, encamina a la organización hacia el éxito.

Entre las más destacadas tenemos:

a) Benchmarking

En consulta a la obra de Aldana de la Vega y otros (2011, p.259) respecto a dicha herramienta, sostienen: “Su origen se encuentra en el término *benchmark*, que significa *comparación*; de ahí que el concepto *benchmarking* se refiere a: técnica utilizada para

medir el rendimiento de un sistema o componente de un sistema, mediante un proceso de comparación”.

Asimismo, tenemos a los siguientes autores que definen el benchmarking: Michael J. Spendolini, citado por Aldana de la Vega y otros (2011, p.260) considera:

(...) el *benchmarking* o *referenciación competitiva* es un ‘proceso sistemático y continuo para evaluar los servicios, procesos y productos de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales, *es aprender de otros*.

Cecilia Silva de Silva, citada por Aldana de la Vega y otros (2011), considera: “es un proceso de identificación de los aprendizajes de las mejores prácticas utilizadas en cualquier parte del mundo. Es la práctica de ser suficientemente humilde para admitir que otro es mejor haciendo algo, y de ser suficientemente sabio para aprender cómo equipararse a él o, incluso, llegar a superarlo”

b) Beneficios del Benchmarking

Al respecto, Aldana de la Vega y otros (2011, p.260), definen:

Los aportes del *benchmarking* para la empresa son:

- Ayuda en el proceso de determinación de metas y objetivos empresariales.
- Aumenta la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes de manera correcta desde el inicio.

- Garantiza que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo.
- Mide la productividad.
- Establece metas con base en hechos.
- La vuelve más competitiva.

c) **Empowerment**

Podemos señalar que el empoderamiento es una herramienta de gestión que delega responsabilidad y en cierta medida autoridad sobre tareas o funciones determinadas, lo cual incide en el compromiso del colaborador. Cuando los gerentes delegan autoridad, también debe otorgárseles una responsabilidad proporcional. Es decir, cuando alguien recibe el “derecho” de hacer algo también asume la “obligación” correspondiente de desempeñarla. Asignar autoridad sin responsabilidad puede crear problemas para una persona y nadie debe ser responsable de algo sobre lo que no tiene autoridad alguna. (Robbins y Coulter, 1996, p.337)

De acuerdo con Harvard Business Essentials (2006) sostiene: La delegación es algo que se puede hacer de distintas maneras. Normalmente, es mejor delegar en una persona la responsabilidad de toda una tarea, un proyecto o una función. Si se divide entre varias personas, se crea una situación en la que el trabajo no le *pertenece* a nadie. Y si no le pertenece a nadie, no

se realizará de modo satisfactorio. (Harvard Business Essentials, 2006, 70)

d) El coaching

Al respecto, Castillo (2012) manifiesta:

Es un proceso en el cual dos o más personas interactúan, estableciendo una relación en la que una de ellas (*coach*) ayuda a la otra (*coachee* o entrenado) a que consiga sus objetivos. El *coach* debe ser capaz de generar y sostener una relación de confianza y confidencialidad con cada individuo. Su interés debe centrarse en ayudar a desarrollar y maximizar las competencias del individuo. La persona entrenada no aprende del *coach*, sino de sí mismo estimulado por el *coach*, el *coach* debe evitar transmitir su experiencia.

(Castillo, 2012, p.78)

Asimismo, las organizaciones invierten en recursos, los mismos que deben generar resultados favorables. En tal sentido, el desarrollo integral del recurso humano como parte básica de la organización es de vital importancia, toda vez, que las organizaciones esperan un retorno beneficioso de cualquier actividad que en ella se desarrolle. En tal sentido, J.D. Roman, Manuel Fernandez (2008) expresa lo siguiente:

Cuando un líder recibe coaching, o se convierte en coach, ha de tener presente ciertos aspectos para incrementar su efectividad: enfocarse tanto en el negocio como en el talento humano, generar

confianza y credibilidad, conseguir inspirar, buscar la excelencia, desarrollar el coaching como un proceso y no como algo puntual.

Siempre hay que pensar en el ROI de un proceso de coaching.

Cualquier habilidad tendría el máximo sentido para los directivos si éstos pudieran contemplar con claridad la relación existente entre dicha aptitud y los resultados deseados por la organización. (J.D. Roman - Manuel Ferrández, 2008, 14)

El coaching está compuesto por elementos que están enfocados en la formación y en el desempeño. J.D Roman – Manuel Ferrández (2008), define los siguientes:

- **Valores**

El coaching posee como base fundamental los valores que previamente ya han sido discutidos. De no ser así, este se convierte simplemente en poco menos que en la exhibición de una serie de trucos.

- **Resultados**

El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea de una persona o de un equipo.

- **Disciplina**

El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de conseguir la meta de la mejora continua, un *coach* debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones

esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y gestionar adecuadamente una conversación de *coaching*.

- **Formación previa**

Para emprender conversaciones de *coaching* reales, se requiere entrenamiento. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y de conceptos, ya que esto no garantiza que se lleven a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

(J.D Roman – Manuel Ferrández, 2008, 18)

e) El Mentoring

Al respecto, Castillo (2012) sostiene:

Es un proceso en el cual una persona ayuda a la otra a experimentar un crecimiento profesional a través del aprendizaje. Generalmente, éste se da a través de consejos o información que una persona que tiene conocimiento, experiencia y habilidades, hace en beneficio del desarrollo del otro. A la persona que recibe el beneficio se le conoce como entrenado o tutorado.

(Castillo, 2012, 79)

2.3 Glosario de Términos

- ***Actitudes de escucha:*** Implica mostrar interés y preocuparse por los problemas y opiniones de los demás.
- ***Benchmarking:*** Es un proceso de identificación de los aprendizajes de las mejores prácticas utilizadas en cualquier parte del mundo. Es la práctica de ser suficientemente humilde para admitir que otro es mejor haciendo algo, y de ser suficientemente sabio para aprender cómo equipararse a él o, incluso, llegar a superarlo.
- ***Calidad de servicio:*** Es una metodología que se lleva a cabo en organizaciones privadas o públicas, con fines o sin fines de lucro, enfocados en la satisfacción de sus clientes (usuarios o consumidores) tanto internos como externos. Bajo el punto de vista del beneficio organizacional, ésta metodología busca también fidelizar a los clientes mediante el servicio brindado bajo altos estándares de calidad.
- ***Calidad:*** La calidad es la interacción entre el modo de pensar de la empresa y los procesos que en ella se gestionan en el día a día, y la búsqueda permanente de la perfección en todas y cada una de las personas que la integran con el objetivo de transformar la sociedad, atender las necesidades del entorno y satisfacer a las partes interesadas.
- ***Capacitación de personal:*** Es un punto clave para desarrollar el éxito organizacional. Busca que el colaborador adopte reacciones de soluciones rápidas y efectivas ante cualquier contrariedad o eventualidad que se suscite dentro y durante el desarrollo de sus actividades.

- **Coaching:** Es un proceso que consiste que entrenar a un grupo de personas e instruirlos, generando compromiso en ellos en base a las metas y objetivos de la organización.
- **Competitividad:** La capacidad que tiene la organización por desarrollar ventajas internas y externas frente a otras, permitiéndoles sostener y destacar una posición dentro de un mismo entorno social o económico.
- **Comunicación efectiva:** Se debe argumentar con razonamientos sólidos donde un manejo amplio del lenguaje incidirá de manera positiva relacionarse mejor con los demás. Además, es un aspecto que permite captar la atención de los integrantes de manera que se mantienen enterados de los sucesos. Influyendo en un clima organizacional propio para expresar ideas, acuerdos y/o desacuerdos respecto a la gestión que se realice.
- **Consenso:** Es un proceso de decisión (en su etapa final) que busca el acuerdo de la mayoría de los participantes enfocado a un objetivo determinado. Es un acuerdo general dirigido a alcanzar la decisión más adecuada y satisfactoria.
- **Desarrollo del personal:** Refiere al bienestar del colaborador debido al auto reconocimiento de estar potenciando sus habilidades y talentos dentro de la organización y gracias a ella misma. Es fundamental para toda organización con colaboradores desarrollándose integralmente porque ello incide en la calidad de trabajo llevado a cabo dentro de la compañía con miras a reflejarse en la calidad de servicio brindado por estos mismos colaboradores.
- **Diferenciación:** Refiere a que la organización va a desarrollar bienes o servicios con valor agregado o distintivo de las otras organizaciones a fin de crear valor en sus clientes, usuarios o consumidores y que estos mismos bienes

o servicios sean percibidos de manera única. La finalidad es lograr la fidelización de los clientes o en su defecto (de tratarse de una entidad sin fines de lucro o pública) brindar valor agregado que genere satisfacción en los clientes o usuarios.

- ***Gestión de personal:*** Se ocupa de formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona (un directivo, jefe o gerente) o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. Se basa en estrategias como en habilidades directivas con la finalidad de lograr el desenvolvimiento eficiente de los colaboradores.
- ***Gestión:*** Hacer gestión consiste en asegurar armonía entre el sistema por procesos concebido y las herramientas que se utilizan como soporte. Los procesos críticos son procesos medulares sin los cuales la organización se vería en serios aprietos al no responder de manera efectiva a sus clientes.
- ***Habilidades directivas:*** Capacidades, destrezas y conocimientos desarrollados en el marco del liderazgo. Actividades realizadas por el gerente o líder desarrolladas en términos estratégicos, tácticos y operativos.
- ***Habilidades sociales:*** Conductas aprendidas de manera natural, adquiridas e influenciadas por el entorno social y que se manifiestan en situaciones interpersonales, socialmente aceptadas.
- ***Información de calidad:*** Refiere a contar con contenido de calidad sobre la cual abastecerse de información. La calidad de información integra aspectos de datos confiables y relevantes respecto a temas específicos. La calidad de información va a disminuir la incertidumbre respecto al momento de tomar la

decisión. Por lo tanto, tener información de calidad es requerido durante el proceso de toma de decisiones.

- ***Proceso de Toma de decisiones:*** Consiste en los siguientes pasos: Reconocimiento del problema, Búsqueda de la Información, Análisis del problema, Evaluación de opciones y Decisión.
- ***Satisfacción del cliente:*** Refiere a compensar un deseo, una exigencia, y asimismo, a superar las expectativas que tiene el cliente respecto a un producto o servicio.
- ***Servicio:*** Es un bien básicamente intangible que integra un conjunto de actividades llevadas a cabo por una organización a fin de satisfacer las necesidades de los clientes, consumidores o usuarios.
- ***Toma de Decisiones:*** Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones en diversos ámbitos. En el campo administrativo y laboral, se determina de manera eficiente si se realiza bajo una estructura de investigación, mediante recopilación de datos para efectos de tener información de calidad sobre formular alternativas que ayuden a tomar una decisión con menor grado de riesgo o incertidumbre.
- ***Trabajo en equipo:*** Está orientado a alcanzar un propósito como grupo integrante. Refiere al esfuerzo y aportes que proporciona cada uno de los integrantes de la organización y que éstas acciones están vinculadas a la participación activa de los mismos con un objetivo en común para beneficio de todos los integrantes a miras de lograr buenos resultados en la gestión llevada a cabo.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

La gestión de personal influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

3.2 Hipótesis Específicas

- a) La capacitación influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.
- b) El desarrollo de estrategias directivas influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.
- c) La actitud del trabajador frente a su labor influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.
- d) El reconocimiento de las buenas prácticas influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

3.3 Identificación de las variables

Variable independiente : Gestión de personal

Variable dependiente : Satisfacción de los usuarios

3.4 Operacionalización de variables

Se han identificado las siguientes variables e indicadores, las mismas que se detallan a continuación:

a. VARIABLES	b. INDICADORES
X = La Gestión de personal.	X1: Capacitación. X2: Desarrollo de estrategias directivas. X3: Actitud del trabajador frente su labor actual. X4: Reconocimiento de buenas prácticas.
Y = Satisfacción de los usuarios.	Y1: Productividad de atención. Y2: Eficiencia del trabajador. X3: Información actualizada (física y virtual). X4: Resolución de trámites dentro del tiempo establecido.

3.5 Matriz de Consistencia (ver anexo)

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

Tipo de Investigación : Básica

4.2 Diseño de la investigación

Diseño de la investigación : No experimental

4.3 Unidad de análisis

Nuestra unidad de análisis está focalizado en la Sede Central ubicado en el distrito de Breña, toda vez que es la Sede que tiene a cargo las unidades descentralizadas, así como las Jefaturas Zonales nivel Nacional.

4.4 Población de estudio

La población está constituida por las personas que trabajan en la Superintendencia Nacional de Migraciones.

Se desea obtener información sobre los colaboradores, quienes son mayores de edad, del género masculino y femenino.

Dicha población está constituida por 250 individuos que integran la institución.

4.5 Tamaño de muestra y selección de muestra

La muestra nos ayuda a realizar ciertas inferencias sobre las percepciones de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Migraciones, con relación a la variable: gestión de personal.

Se decidió tomar una muestra PROBABILISTICA ESTRATIFICADA de los trabajadores, (dado que son 250).

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde:

Z = 1.96 (95% de confianza)

p = 0.90 (probabilidad de éxito)

q = 0.10 (probabilidad de fracaso)

e = 0.05 error permisible

N = 250 trabajadores

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{[(1.96)^2 (0.90)(0.10)(250)]}{[(0.05)^2 - (250 - 1)]} + [(1.96)^2(0.90)(0.10)]$$

$$\boxed{n = 151}$$

Tamaño de muestra será de 151 trabajadores.

4.6 Técnica de recolección de datos

Para obtener la información pertinente respecto a las variables previamente indicadas se aplicarán las siguientes técnicas:

- a. **La técnica de la encuesta:** utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará

para obtener los datos de la variable: *Gestión de personal y satisfacción de los usuarios*.

4.7 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información

En el presente trabajo se ha utilizado como técnicas la *observación, recolección de datos* para lo cual se utilizó la *encuesta*, la misma que está compuesta por 25 preguntas enfocados a los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Los siguientes resultados han sido hallados mediante la encuesta realizada a la muestra representada por los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

Tabla N° 1

Género					
		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	71	47,0	47,0	47,0
	Masculino	80	53,0	53,0	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

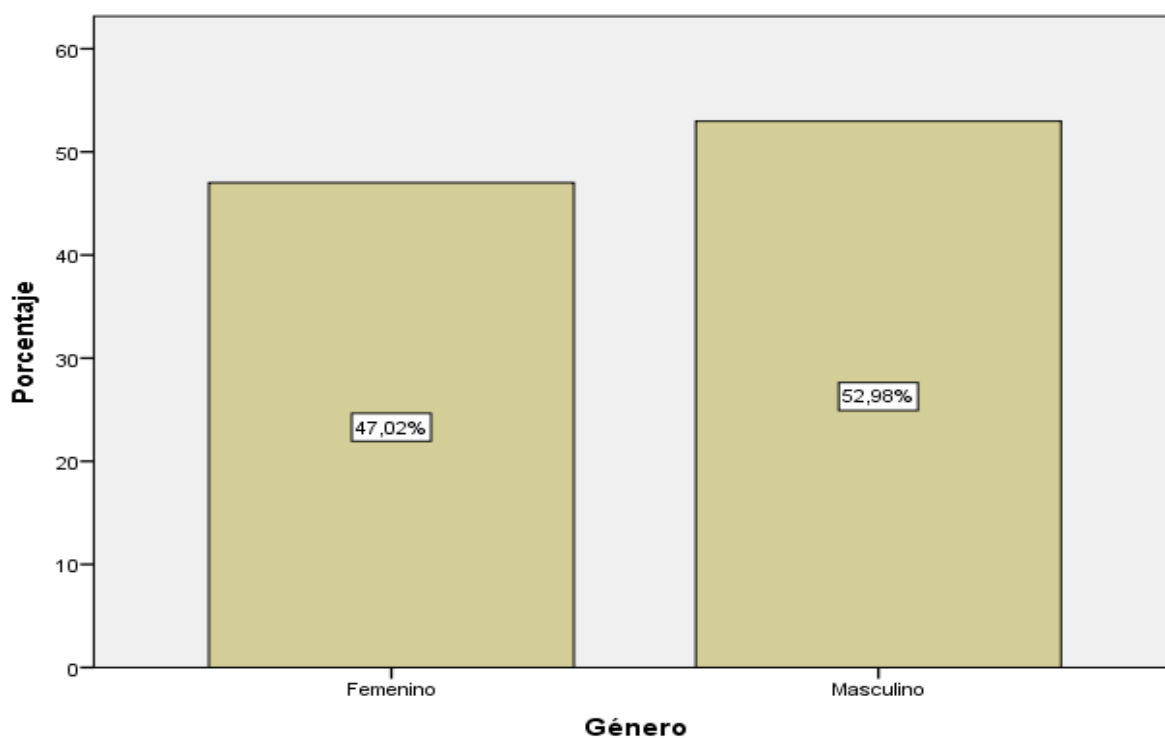


Gráfico N° 1

Como se puede observar en la Tabla N° 1, el 53% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados son del sexo masculino

(80 varones). Por otro lado, el 47% de los trabajadores encuestados son del sexo femenino (71 mujeres).

PORCENTAJE DE LA EDAD DE LOS TRABAJADORES DE MIGRACIONES

Tabla N° 2

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-25	24	15,9	15,9	15,9
	26-35	69	45,7	45,7	61,6
	36-45	43	28,5	28,5	90,1
	46 a más	15	9,9	9,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

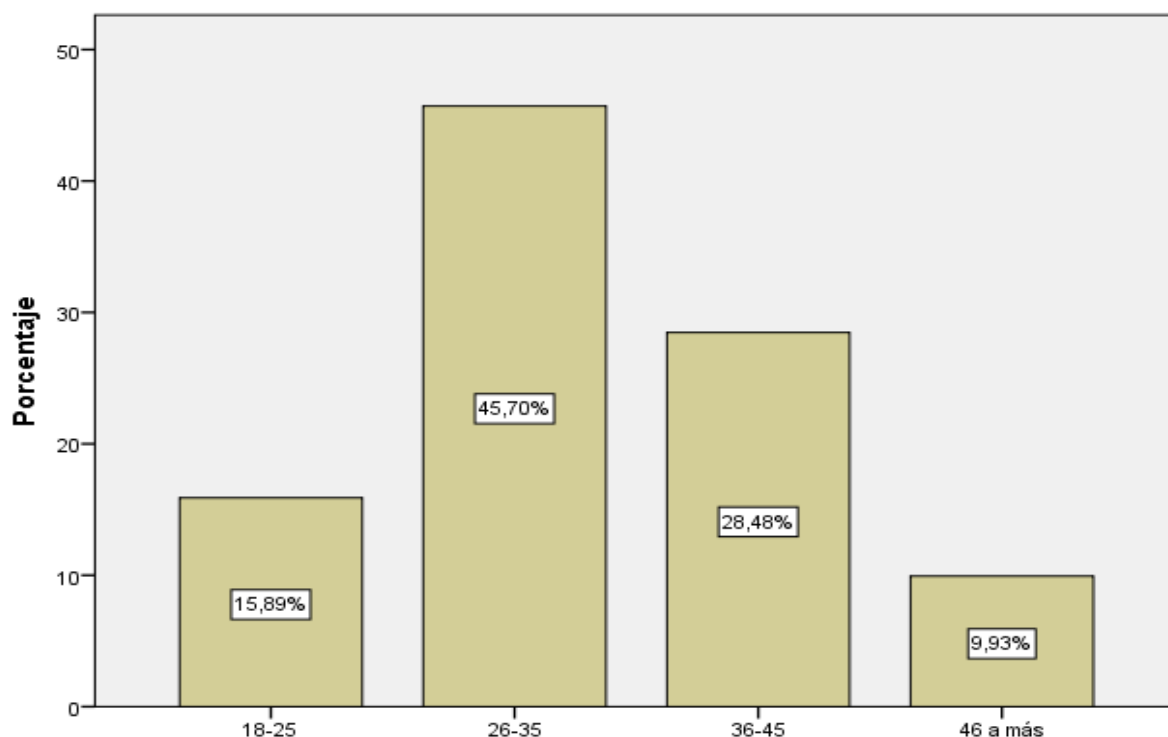


Gráfico N° 2.

Como se observa en el Gráfico N° 2, el 45,70% de los trabajadores encuestados se encuentran entre los 26 y 35 años de edad, mientras que el 28,48% se encuentra entre

los 36 y 45 años. Seguidamente se observa que el 15,89% de los trabajadores encuestados tienen entre 18 y 25 años de edad y de 45 años a más está representado por 9,93% del total de los trabajadores encuestados.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE SI LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL NUEVO
CORRESPONDE A LOS GERENTES.**

Tabla N° 3

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0,7	0,7	0,7
	Casi nunca	10	6,6	6,6	7,3
	Regularmente	16	10,6	10,6	17,9
	A veces	49	32,5	32,5	50,3
	Siempre	75	49,7	49,7	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

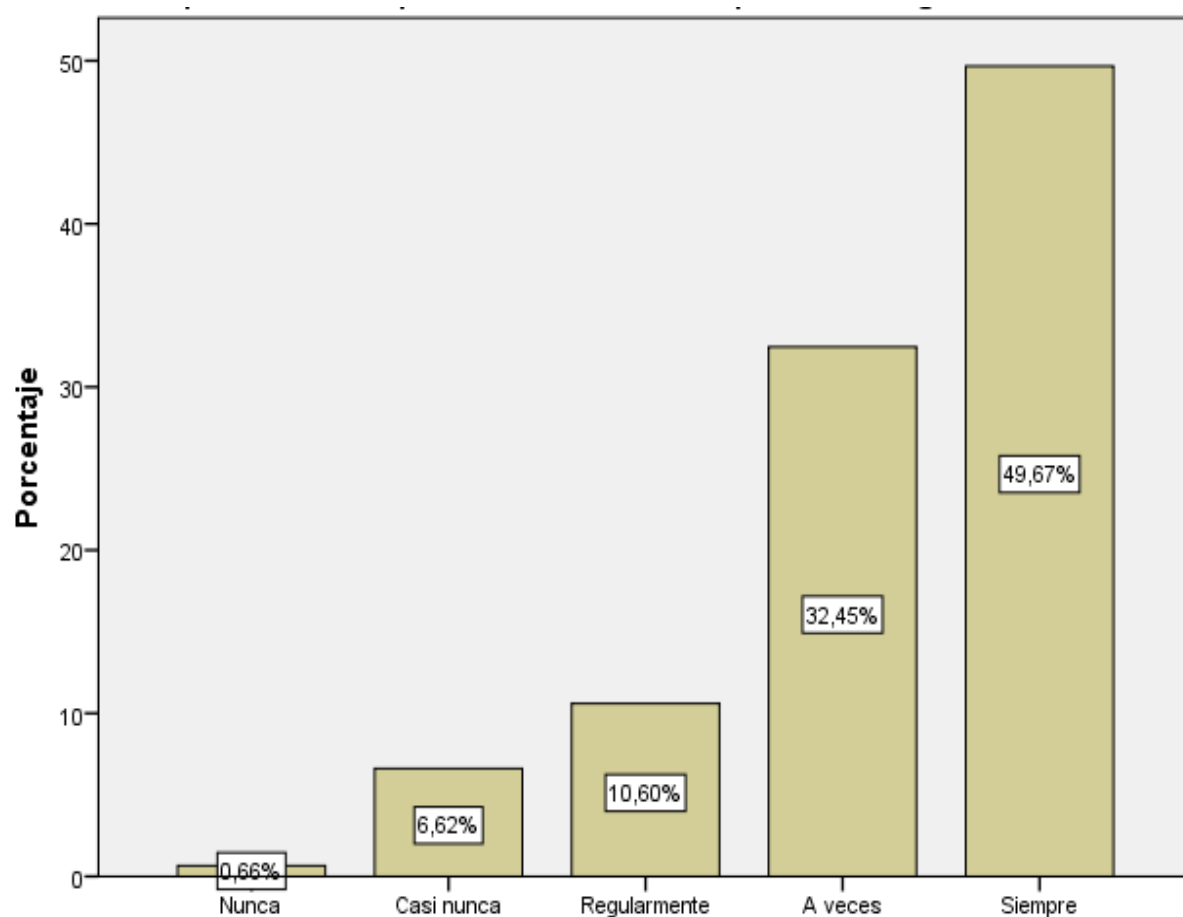


Gráfico N° 3

Como se observa en el Gráfico N° 3 el 49,67% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera que siempre es responsabilidad del gerente capacitar al personal nuevo, seguidamente el 32,45% lo considera a veces.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE LA SUPERINTENDENCIA
NACIONAL DE MIGRACIONES SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE CON QUÉ
FRECUENCIA RECIBEN CAPACITACIÓN.**

Tabla N° 4

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	11,9	11,9	11,9
	Casi nunca	32	21,2	21,2	33,1
	Regularmente	29	19,2	19,2	52,3
	A veces	63	41,7	41,7	94,0
	Siempre	9	6,0	6,0	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

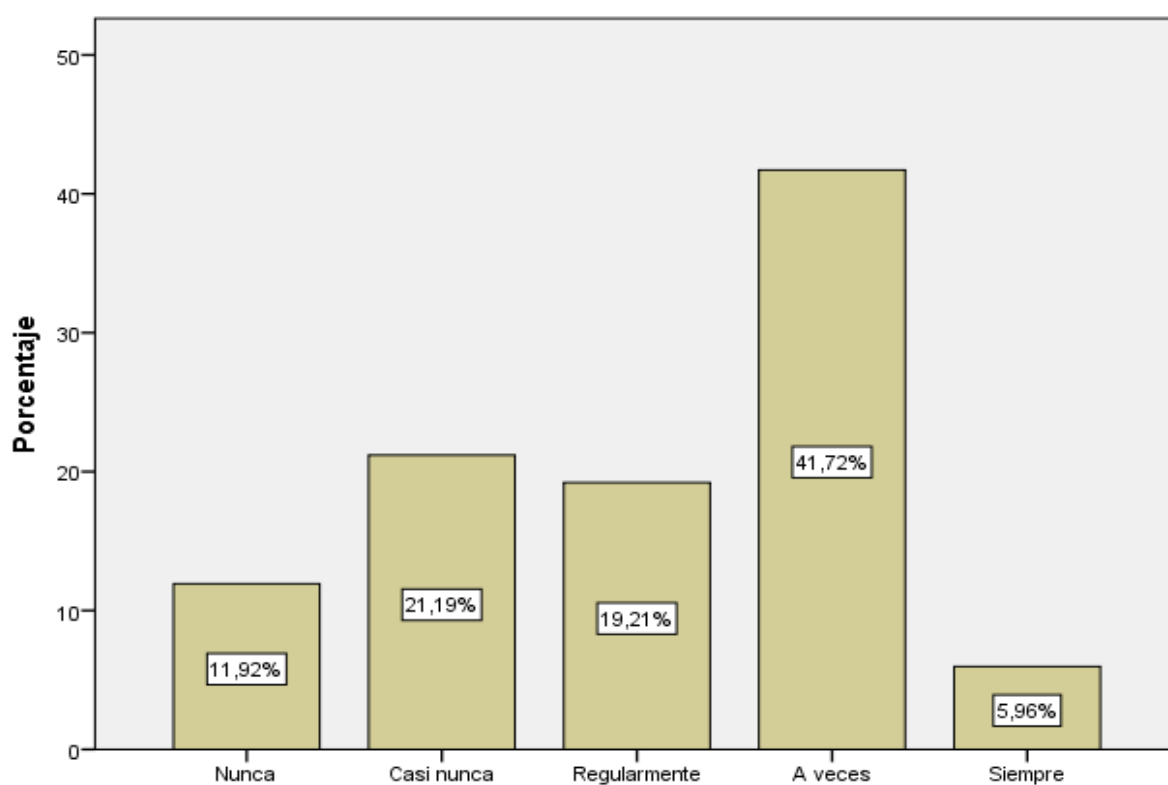


Gráfico N° 4

Como se puede observar en el Gráfico N° 4 el 41,72% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera que a veces recibe capacitaciones, mientras que el 21,19% y el 11,92% consideran que casi nunca y nunca recibe capacitación, respectivamente.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE SI ESTÁ DE ACUERDO CON IMPLEMENTAR
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN MENSUAL**

Tabla N° 5

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	3,3	3,3	3,3
	Casi nunca	11	7,3	7,3	10,6
	Regularmente	23	15,2	15,2	25,8
	A veces	48	31,8	31,8	57,6
	Siempre	64	42,4	42,4	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

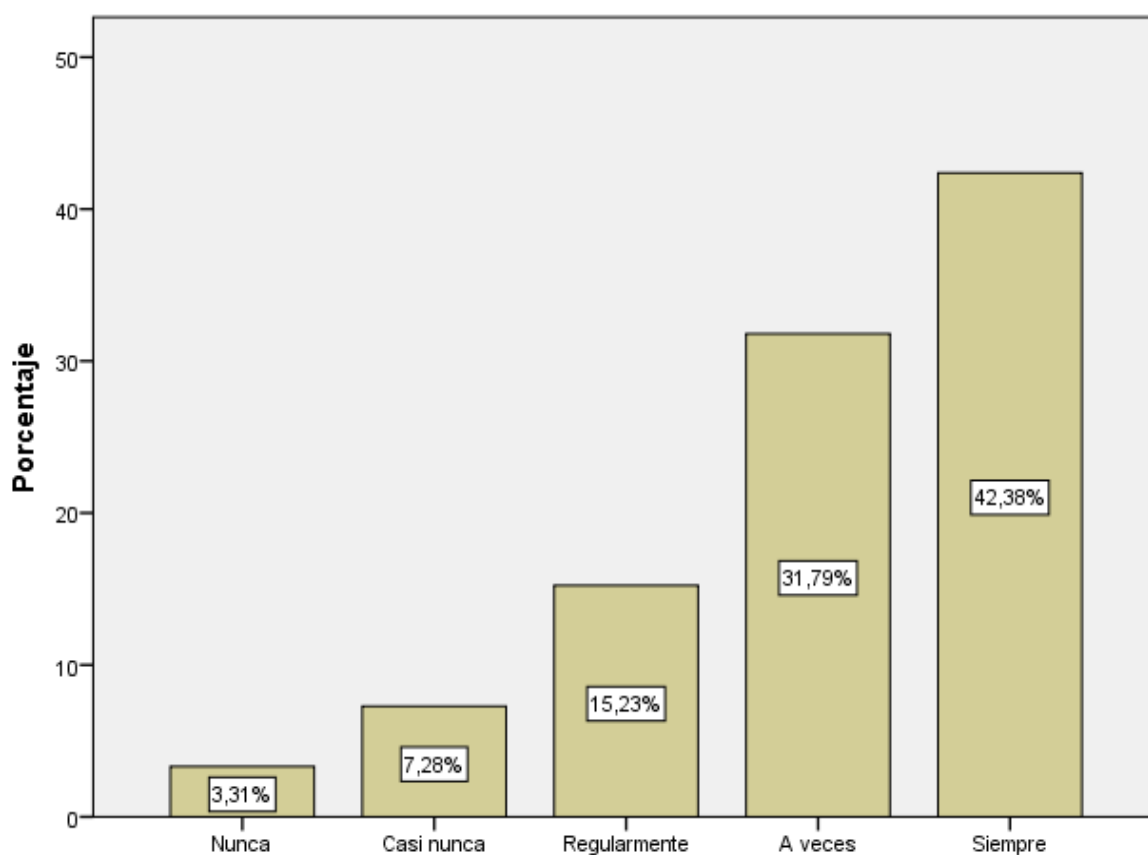


Gráfico N° 5

Como se puede observar en el Gráfico N° 5, el 42,38% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados está de acuerdo con que siempre se deba implementar programas de capacitación mensual, mientras que el 31,79% considera a veces dicha implementación.

En base a los resultados previamente señalados, se puede determinar que existe la necesidad de promover la capacitación en la entidad y que la misma esté dirigida para todos los colaboradores. Promover la capacitación para los trabajadores debe ser responsabilidad de la parte directiva de cada gerencia, toda vez que ellos tienen a la vista las necesidades y posibles deficiencias que se generan en sus colaboradores.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES MIGRACIONES SEGÚN SU OPINIÓN
SOBRE SI CONSIDERA ADECUADA LA COMUNICACIÓN QUE SE
DESARROLLA EN SU UNIDAD ORGÁNICA.**

Tabla N° 6

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	21	13,9	13,9	13,9
	Casi nunca	37	24,5	24,5	38,4
	Regularmente	48	31,8	31,8	70,2
	A veces	25	16,6	16,6	86,8
	Siempre	20	13,2	13,2	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

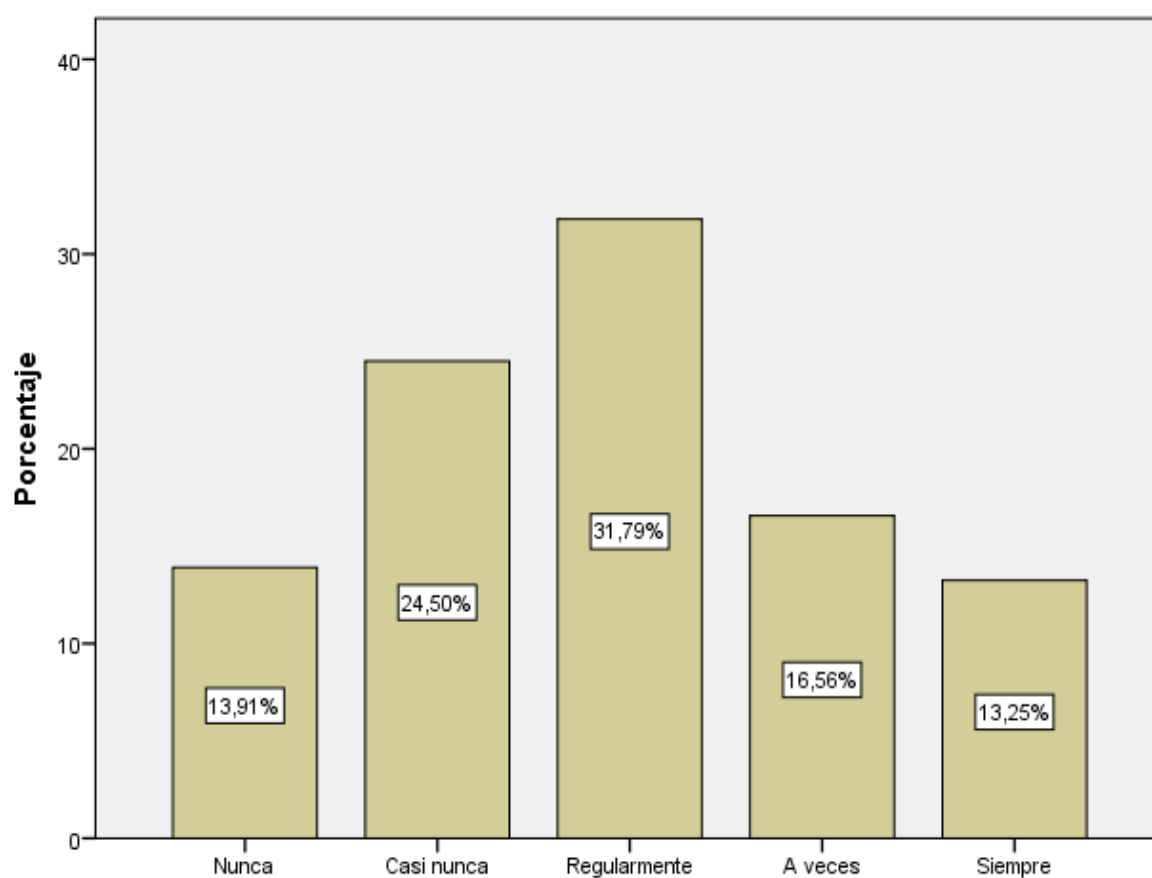


Gráfico N° 6

Como se puede observar en el Gráfico N° 6, el 31,79% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones considera que regularmente la comunicación es adecuada en su unidad orgánica, mientras que el 24,50% de los mismos considera que casi nunca es adecuada la comunicación en su unidad orgánica. Es importante señalar que la comunicación en las unidades orgánicas es fundamental para determinar las necesidades del cliente interno y asimismo, los colaboradores estén informados de los cambios que se puedan suscitar así como las metas a la que la organización apunta, teniendo en cuenta los resultados del gráfico N° 7, se puede determinar que existe la necesidad de promover la comunicación dentro de las gerencias, ello facilitará la gestión en general del jefe inmediato así como la posibilidad de tomar mejores decisiones.

PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU CONFORMIDAD CON EL ESTILO GERENCIAL DE SU UNIDAD ORGÁNICA

Tabla N° 7.

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	48	31,8	31,8	31,8
	No	103	68,2	68,2	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

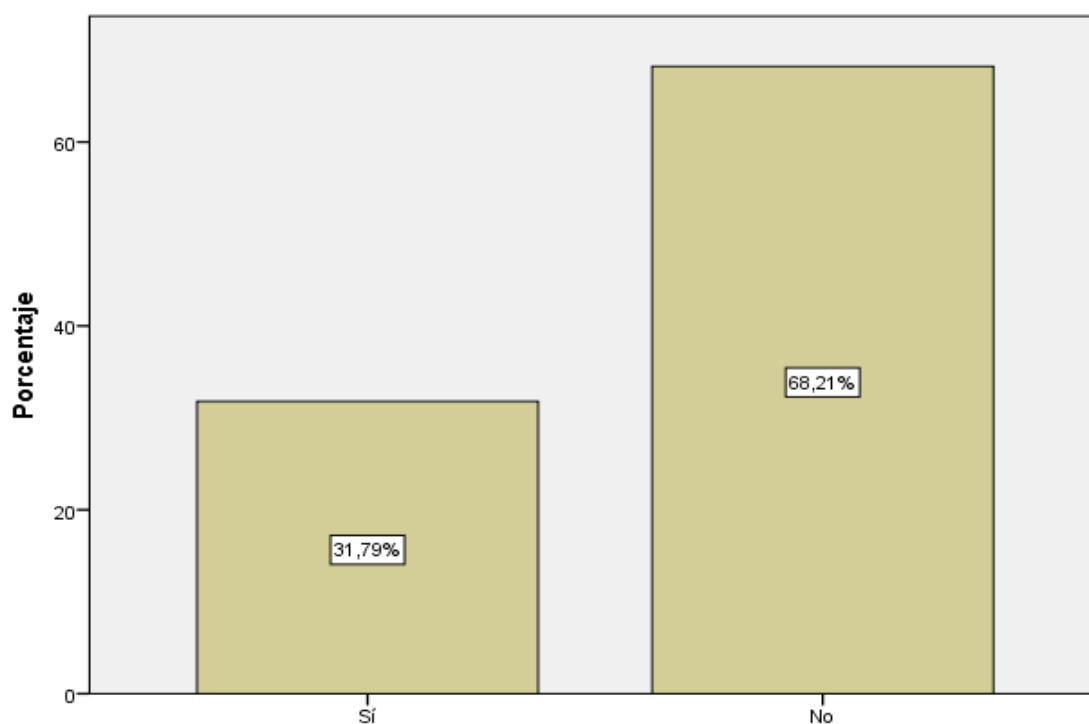


Gráfico N° 7

Como se puede observar en el Gráfico N° 7, el 68,21% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados no está conforme con el estilo gerencial en su unidad orgánica. Por otro lado, el 31,79% muestra sí estar conforme.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE SI CREE QUE SUS COMPETENCIAS ESTÁN ENFOCADAS
A LA LABOR QUE REALIZA**

Tabla N° 8

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	9,9	9,9	9,9
	Casi nunca	42	27,8	27,8	37,7
	Regularmente	49	32,5	32,5	70,2
	A veces	30	19,9	19,9	90,1
	Siempre	15	9,9	9,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

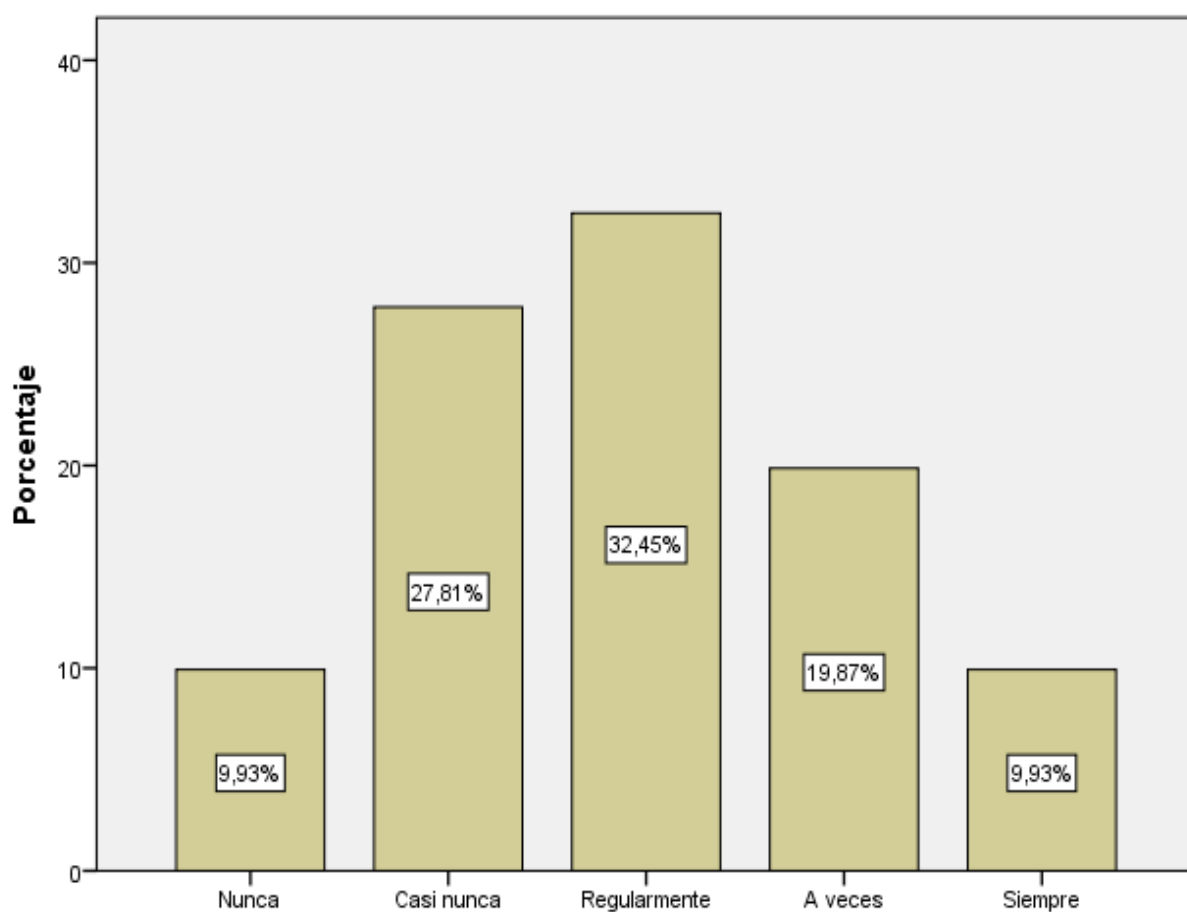


Gráfico N° 8

Como se puede observar en el Gráfico N° 8, el 32,45% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera que sus competencias están regularmente enfocadas a la labor que realiza en su unidad orgánica. Asimismo, el 27,81% considera que sus competencias casi nunca están enfocadas a la labor que vienen realizando en su unidad orgánica respectiva.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE EN QUÉ MEDIDA ESTÁ CONFORME CON LA LABOR
QUE REALIZA**

Tabla N° 9.

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	11,9	11,9	11,9
	Casi nunca	46	30,5	30,5	42,4
	Regularmente	47	31,1	31,1	73,5
	A veces	25	16,6	16,6	90,1
	Siempre	15	9,9	9,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

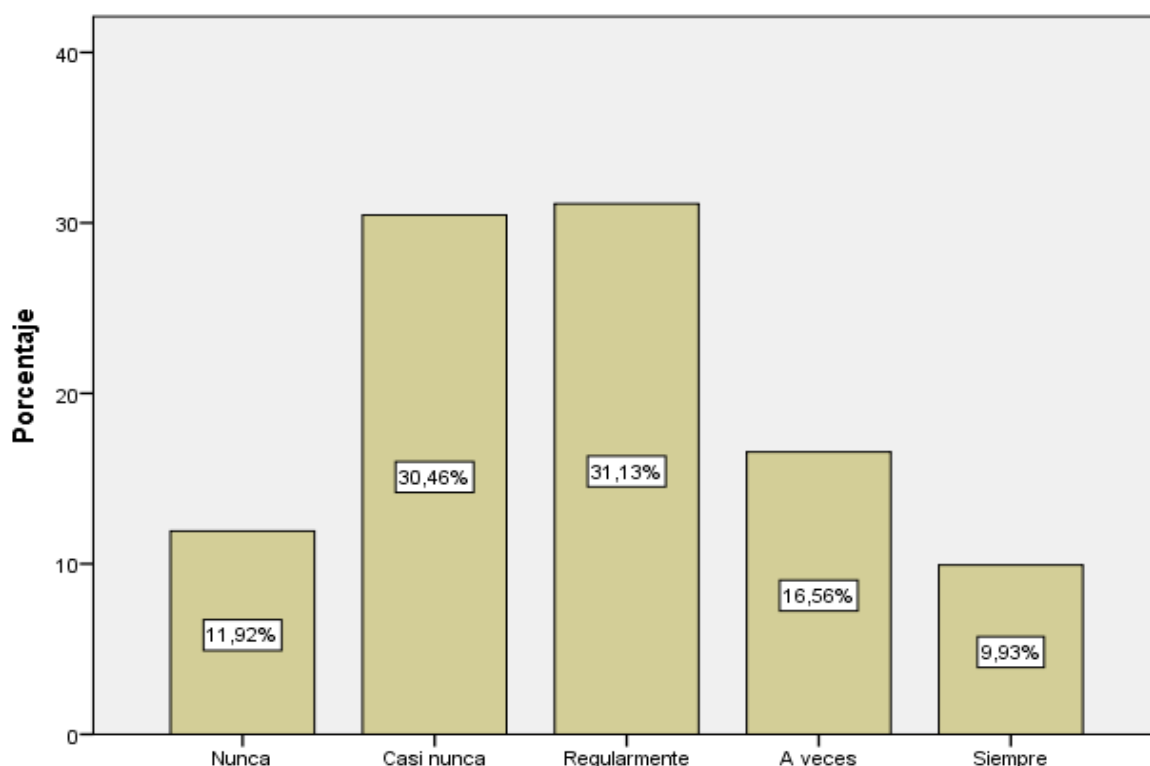


Gráfico N° 9

Como se puede observar en el Gráfico N° 9, el 31,13% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera estar regularmente conforme con la labor que realiza. Asimismo, el 30,46% considera que casi nunca está conforme con la labor que realiza en su unidad orgánica. Por otro lado, sólo el 9,93% de los trabajadores encuestados considera estar siempre en conformidad con la labor que realiza.

Con los resultados previamente señalados, se puede determinar que existe la necesidad de ajustar, en la medida que sea posible, determinados puestos y condiciones de trabajo de acuerdo al perfil del colaborador. Asimismo, es preciso señalar que la conformidad de los colaboradores con relación a la labor que realizan es fundamental para un nivel positivo de desempeño, por otro lado, de presentarse inconformidad, se puede reflejar, en niveles negativos, insatisfacción laboral perjudicando la productividad y los resultados para la organización.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE SI CREE QUE SI LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA
PUEDEN SER OPTIMIZADAS**

Tabla N° 10

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	124	82,1	82,1	82,1
	No	27	17,9	17,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

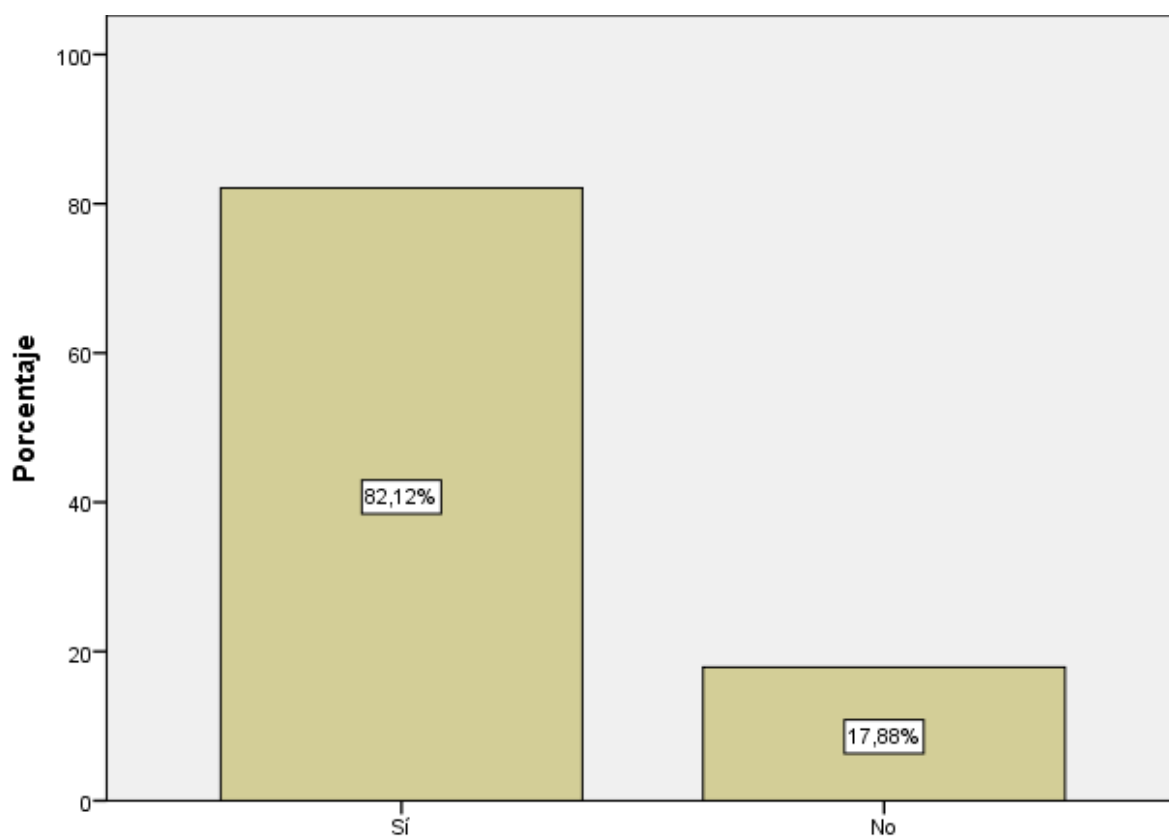


Gráfico N° 10

Como se puede observar en el Gráfico N° 10, el 82,72% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera que sus actividades sí pueden ser optimizadas. Por otro lado, el 17,88% considera que dichas actividades que realizan en su unidad orgánica no pueden ser optimizadas.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE EN QUÉ MEDIDA SE IDENTIFICA CON LAS METAS Y
OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Tabla N° 11

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1,3	1,3	1,3
	Casi nunca	43	28,5	28,5	29,8
	Regularmente	59	39,1	39,1	68,9
	A veces	32	21,2	21,2	90,1
	Siempre	15	9,9	9,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

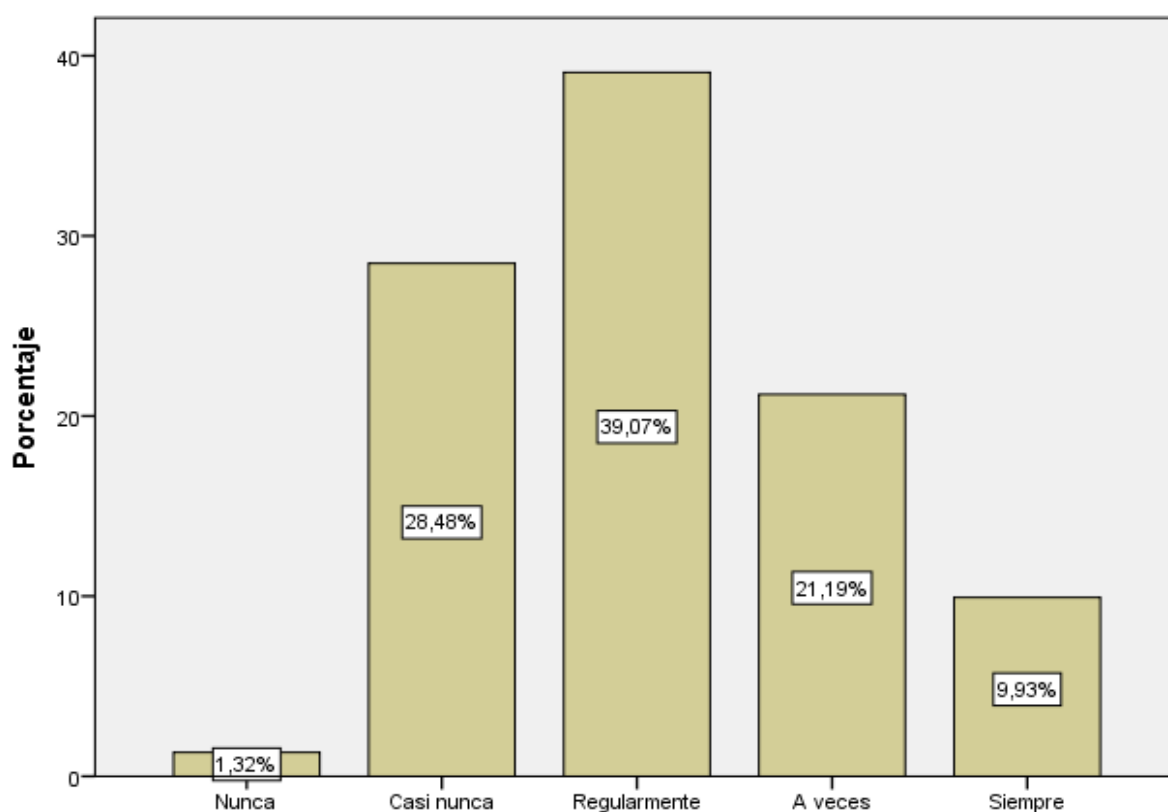


Gráfico N° 11

Como se puede observar en el Gráfico N° 11, sólo el 9,93% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados se siente identificado con las metas y objetivos de la entidad. Mientras que el 39,07% considera regularmente estar identificado con dichas metas y objetivos y el 28,48% casi nunca considera identificarse con dichas metas y objetivos de la entidad.

Con dichos resultados se puede determinar que existe un nivel regular de compromiso por parte de los colaboradores con la entidad, toda vez que al identificarse con las metas y los objetivos de la organización están mostrando un determinado grado de interés voluntario por cumplir con la misión de la entidad.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE CON QUÉ FRECUENCIA SE REALIZAN BUENAS
PRÁCTICAS EN SU UNIDAD ORGÁNICA**

Tabla N° 12.

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	20	13,2	13,2	13,2
	Casi nunca	32	21,2	21,2	34,4
	Regularmente	55	36,4	36,4	70,9
	A veces	32	21,2	21,2	92,1
	Siempre	12	7,9	7,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

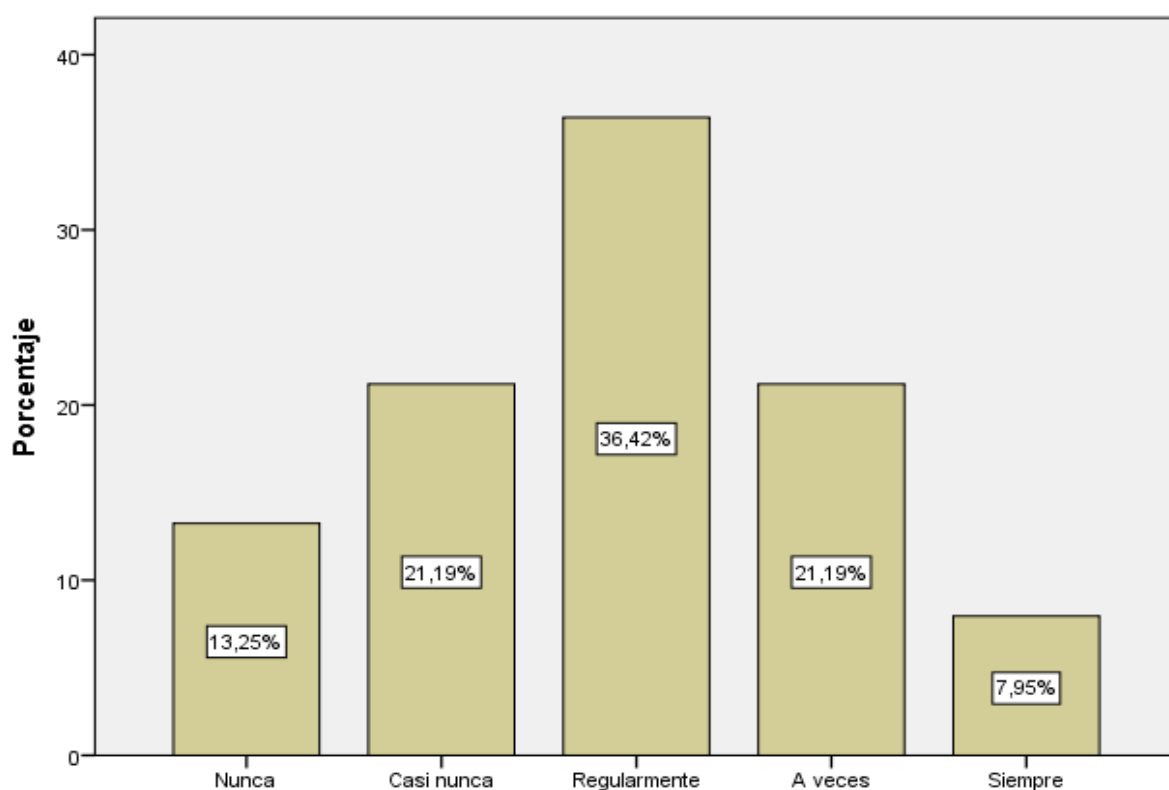


Gráfico N° 12

Como se puede observar en el Gráfico N° 12, el 36,42% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera que regularmente se realizan buenas prácticas en su unidad orgánica. Asimismo, el 21,19% de los trabajadores encuestados considera que casi nunca se realizan buenas prácticas, siguiendo el 21,19% de los trabajadores quienes consideran que sólo a veces se realizan buenas prácticas en su unidad orgánica.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE SI CONSIDERA ADECUADO EL RECONOCIMIENTO DE
BUENAS PRÁCTICAS EN SU UNIDAD ORGÁNICA**

Tabla N° 13

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	72	47,7	47,7	47,7
	No	79	52,3	52,3	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

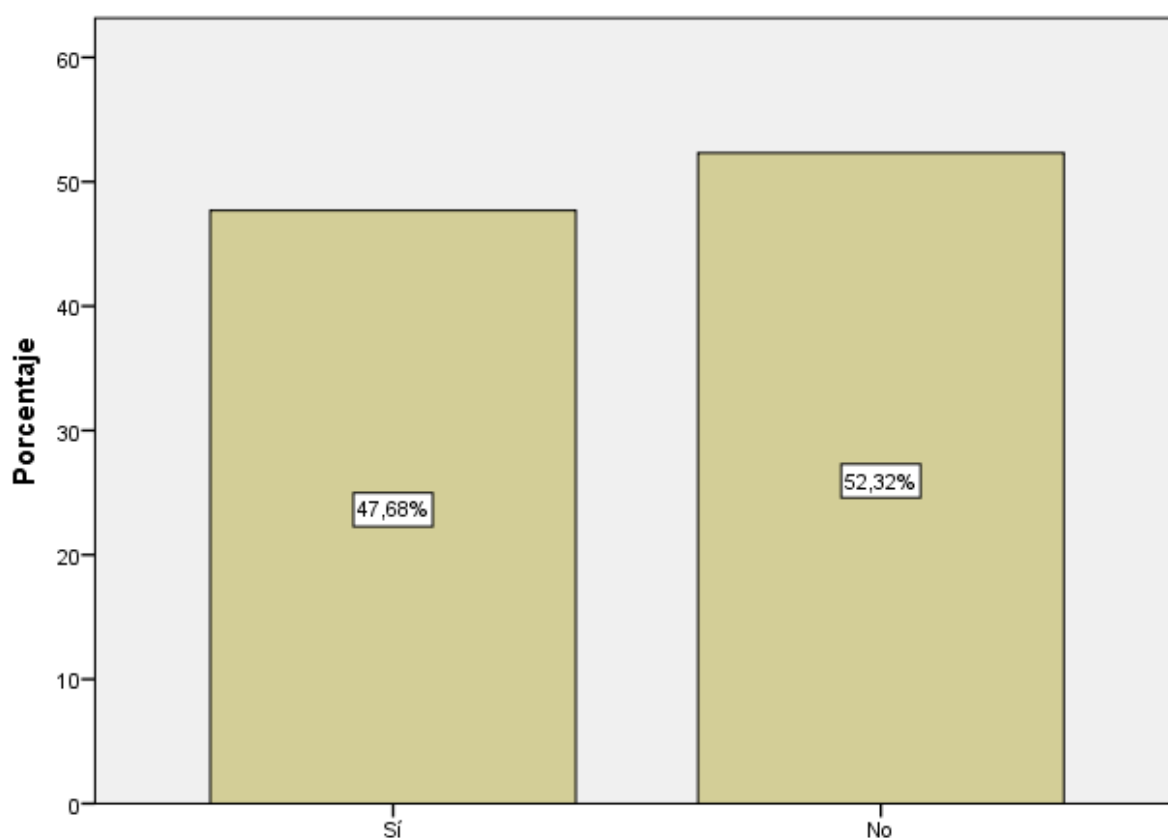


Gráfico N° 13

Como se puede observar en el Gráfico N° 13, el 52,32% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera que no es adecuado el reconocimiento de las buenas prácticas en su unidad orgánica. Por otro lado, el 47,68% considera adecuado el reconocimiento de las buenas prácticas que se realizan en sus unidades orgánicas correspondientes.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE SI HA RECIBIDO ALGÚN RECONOCIMIENTO DURANTE
SU PERIODO LABORAL**

Tabla N° 14

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	46	30,5	30,5	30,5
No	105	69,5	69,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

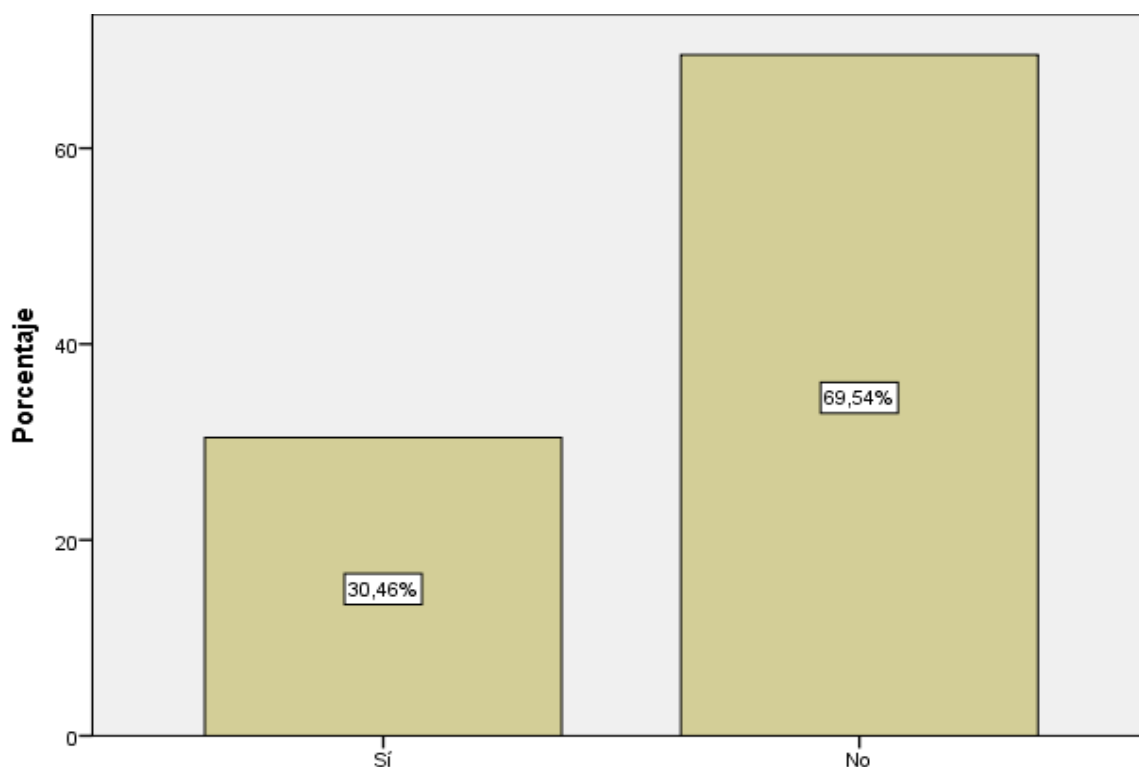


Gráfico N° 14

Como se puede observar en el Gráfico N° 14, el 69,54% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados señala no haber recibido algún reconocimiento durante su periodo laboral. Por otro lado, el 30,46% de los trabajadores encuestados indican haber recibido algún reconocimiento durante su periodo laboral.

Asimismo, se puede determinar que existe la necesidad de promover el reconocimiento de las buenas acciones y prácticas de los colaboradores por su desempeño, ello dependerá de la directiva de la gerencia por identificar dichas prácticas así como a los trabajadores que lo realizan.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE SI CONSIDERA QUE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA
EN SU UNIDAD ORGÁNICA ATIENDEN DE MANERA ÓPTIMA LAS
DEMANDAS DE LOS USUARIOS**

Tabla N° 15

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	,7	,7	,7
	Casi nunca	33	21,9	21,9	22,5
	Regularmente	76	50,3	50,3	72,8
	A veces	34	22,5	22,5	95,4
	Siempre	7	4,6	4,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

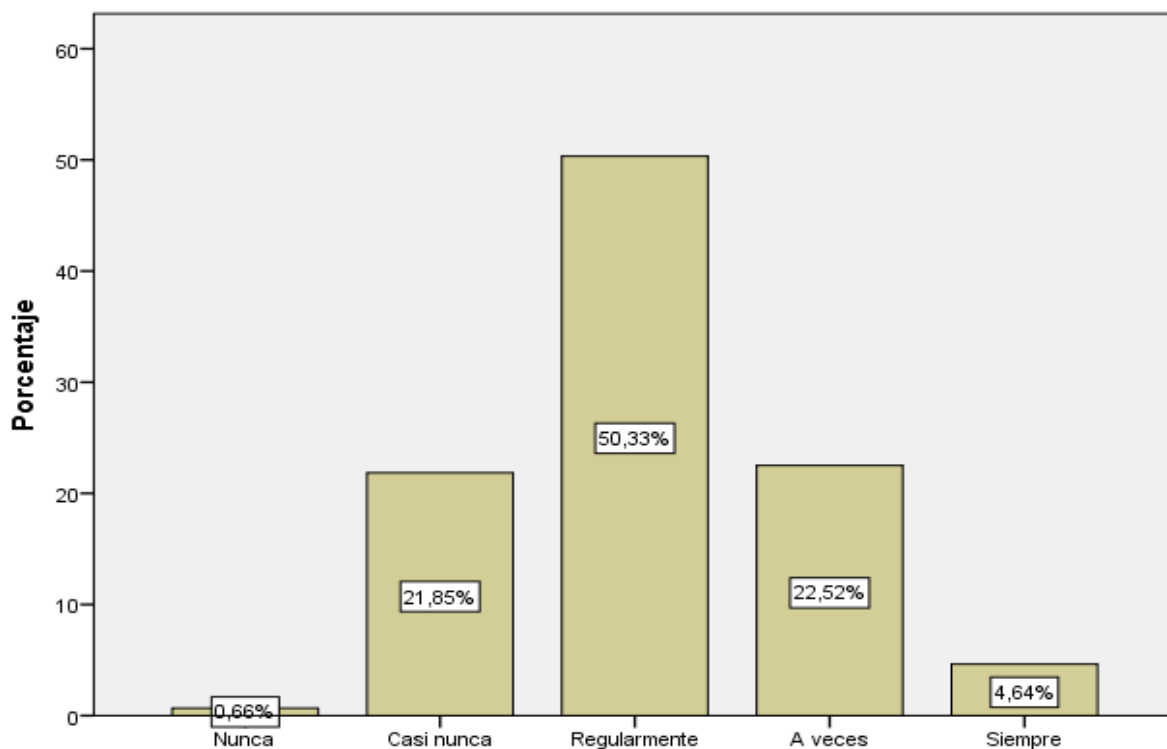


Gráfico N° 15

Como se puede observar en el Gráfico N° 14 el 50,33% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera que las actividades que realizan atienden las demandas de los usuarios. Asimismo, el 21,85% de los trabajadores encuestados considera que casi nunca se atiende dichas demandas mediante las actividades que realizan. Por otro lado, sólo el 4,64% de los trabajadores encuestados considera que sus actividades atienden las demandas de los usuarios.

Asimismo, como se puede observar mediante los resultados, se puede determinar que existe la necesidad de optimizar las acciones que componen las actividades que realizan los colaboradores, toda vez que el margen positivo de satisfacer las demandas de los usuarios suma un 27,16%.

**PORCENTAJE DE LOS TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE SI CONSIDERA QUE LAS ACTIVIDADES QUE SE
REALIZAN EN SU UNIDAD ORGÁNICA FINALIZAN DENTRO DE SU
JORNADA LABORAL**

Tabla N° 16

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	21	13,9	13,9	13,9
	Casi nunca	29	19,2	19,2	33,1
	Regularmente	65	43,0	43,0	76,2
	A veces	27	17,9	17,9	94,0
	Siempre	9	6,0	6,0	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

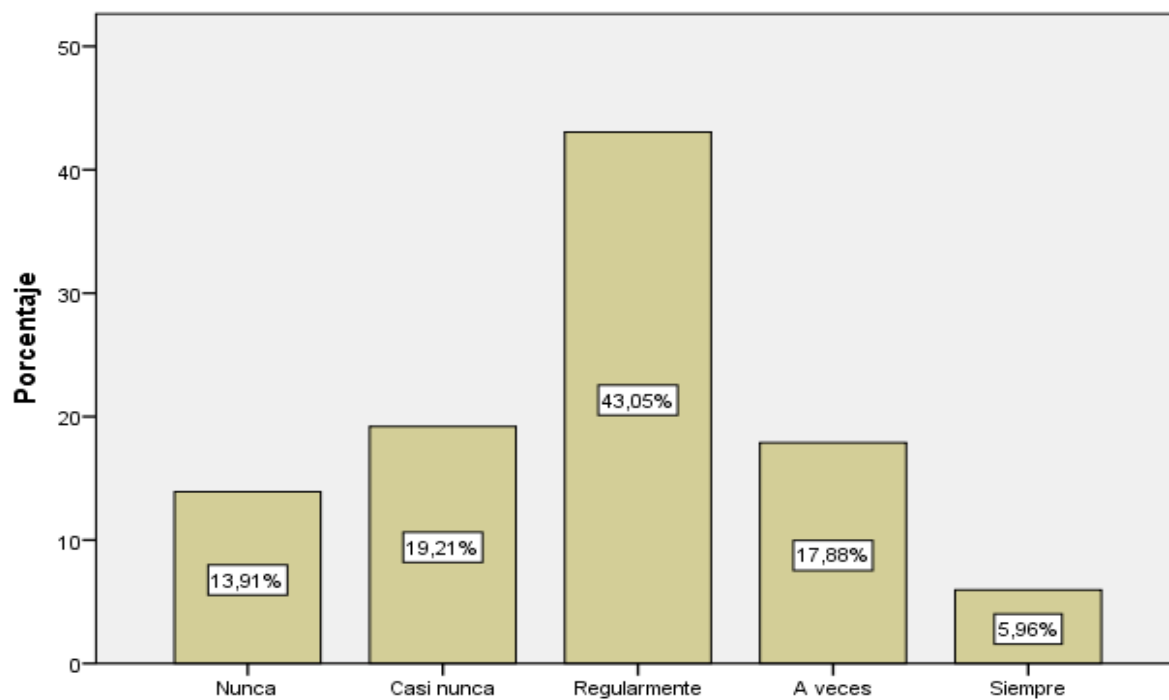


Gráfico N° 16

Como se puede observar en el Gráfico N° 16, sólo el 5,96% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera que las atenciones que se realizan en su unidad orgánica finalizan dentro de la jornada laboral. Por otro lado, el 43,05% de los trabajadores encuestados consideran que regularmente dichas atenciones finalizan dentro de la jornada.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE SI LA TECNOLOGÍA QUE SE UTILIZA ES LA
ADECUADA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES**

Tabla N° 17

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	48	31,8	31,8	31,8
	No	103	68,2	68,2	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

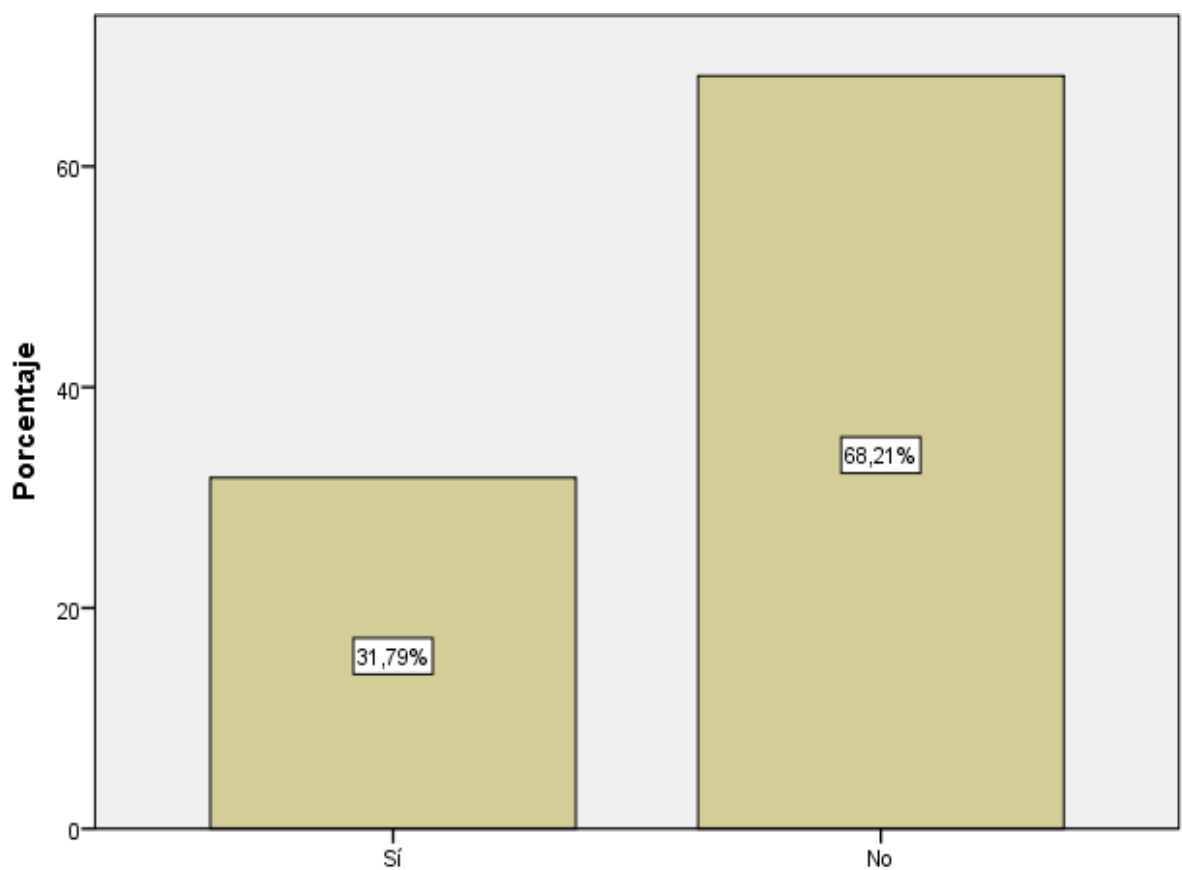


Gráfico N° 17

Como se puede observar en el Gráfico N° 17, el 68,21% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones considera que la tecnología que se utiliza para el desarrollo de sus actividades no es la adecuada, mientras que el 31,79% de los trabajadores encuestados lo considera adecuado.

**PORCENTAJE DE LOS TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE SI CONSIDERA QUE LA LABOR QUE REALIZA
SATISFACE LAS DEMANDAS DE LOS USUARIOS**

Tabla N° 18

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	5,3	5,3	5,3
	Casi nunca	14	9,3	9,3	14,6
	Regularmente	65	43,0	43,0	57,6
	A veces	54	35,8	35,8	93,4
	Siempre	10	6,6	6,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

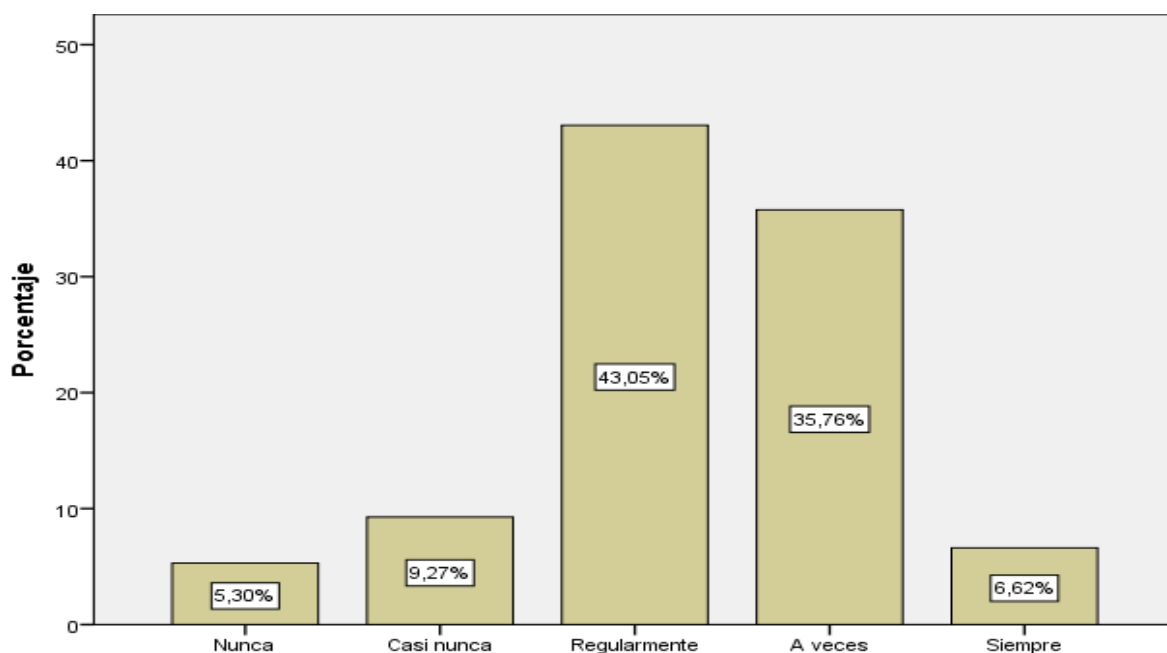


Gráfico N° 18

Como se puede observar en el Gráfico N° 18, el 43,05% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera que la labor que realiza satisface de manera regular las demandas de los usuarios, mientras que el 35,76% de los trabajadores encuestados considera que sólo a veces dicha labor realizada satisface las demandas de los usuarios. Por otro lado, sólo el 6,62% de los trabajadores encuestados considera que la labor que realizan satisface las demandas de los usuarios.

En base a los resultados obtenidos sobre el desenvolvimiento de los colaboradores en sus funciones, se puede determinar que existe la necesidad de optimizar tanto las actividades como los recursos que utilizan para la elaboración de su trabajo, toda vez que ello tendrá incidencia en la calidad de atención que brinden. Asimismo, es preciso indicar que la labor que realizan los trabajadores, desde su percepción, se encuentra dentro de un margen aceptable.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE EN QUÉ MEDIDA CONSIDERA QUE LA LABOR QUE
REALIZA RESULTA BENEFICIOSA PARA SU UNIDAD ORGÁNICA**

Tabla N° 19

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1,3	1,3	1,3
	Casi nunca	26	17,2	17,2	18,5
	Regularmente	46	30,5	30,5	49,0
	A veces	57	37,7	37,7	86,8
	Siempre	20	13,2	13,2	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

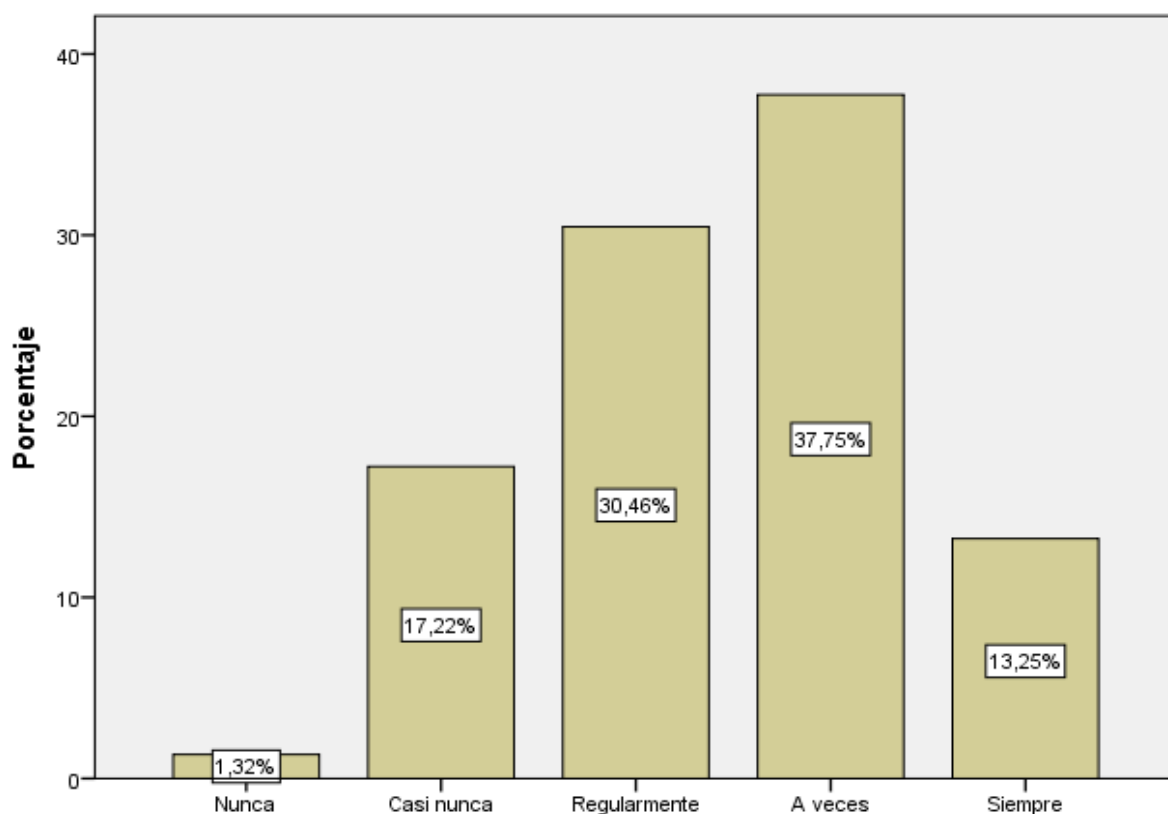


Gráfico N° 19

Como se puede observar en el Gráfico N° 19, el 37,75% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera que la labor que realizan sólo a veces resulta beneficiosa para su unidad orgánica, mientras que el 17,22% considera que casi nunca resulta beneficiosa la labor que realizan para su unidad orgánica. Por otro lado, sólo el 13,25% de los trabajadores considera que la labor que realizan resulta beneficiosa para su unidad orgánica.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE EN QUÉ MEDIDA CONSIDERA QUE SU LABOR APORTA
A LA GESTIÓN DE SU UNIDAD ORGÁNICA**

Tabla N° 20

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	,7	,7	,7
	Casi nunca	22	14,6	14,6	15,2
	Regularmente	58	38,4	38,4	53,6
	A veces	49	32,5	32,5	86,1
	Siempre	21	13,9	13,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

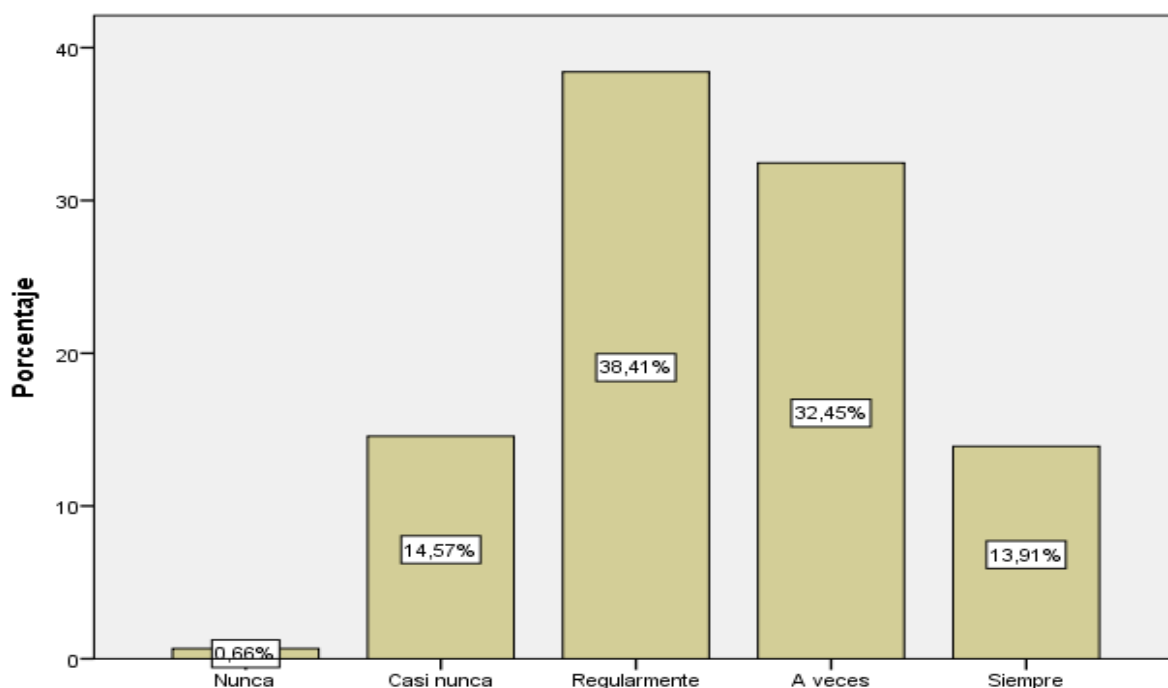


Gráfico N° 20

Como se puede observar en el Gráfico N° 20, sólo el 13,91% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera que la labor que realizan siempre aporta a la gestión de su unidad orgánica. Mientras que el 38,41% de los trabajadores encuestados considera que regularmente las labores que realizan aportan en la gestión de su unidad orgánica. Existe un porcentaje de 14,57% que considera que casi nunca su labor aporta a su gerencia y un mínimo de 0,66% que cree que su labor nunca aporta a su unidad orgánica.

Teniendo en consideración los resultados de los Gráficos N° 19 y 20, se puede determinar que existe un porcentaje regular (toda vez que se encuentra en un margen positivo sobre la escala) que considera que su labor realmente tiene incidencia positiva en su unidad orgánica. Sin embargo, los resultados nos reflejan que aún existe la necesidad de promover iniciativas de aportes de los trabajadores e incluirlos dentro los avances y logros de las gerencias de manera que dichos colaboradores sientan que debido a las tareas que realizan, toda la unidad orgánica se ve beneficiada.

**PORCENTAJE DE LOS TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE EN QUÉ MEDIDA CONSIDERA QUE LA INFORMACIÓN
BRINDADA POR LA ENTIDAD SATISFACE LO REQUERIDO POR EL
USUARIO**

Tabla N° 21

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	6,6	6,6	6,6
	Casi nunca	40	26,5	26,5	33,1
	Regularmente	50	33,1	33,1	66,2
	A veces	38	25,2	25,2	91,4
	Siempre	13	8,6	8,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

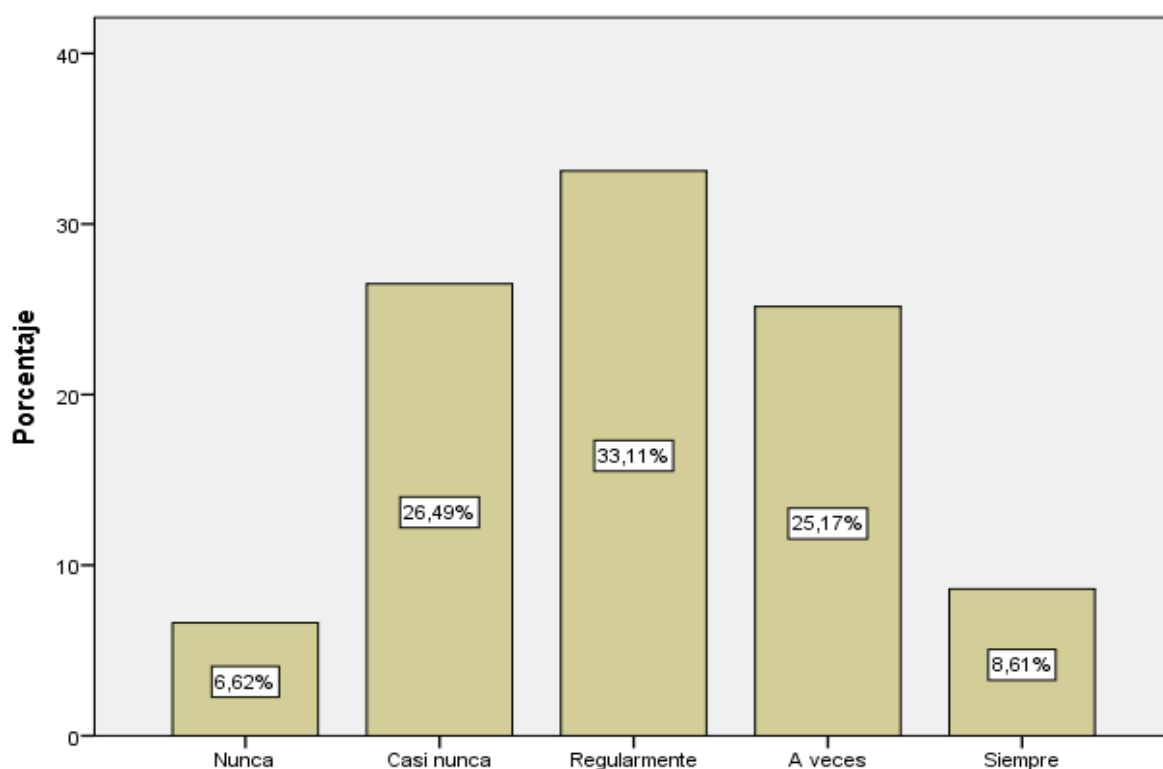


Gráfico N° 21

Como se puede observar en el Gráfico N° 21, el 33,11% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera que regularmente la información brindada por la entidad satisface lo requerido por los usuarios. Asimismo, el 26,49% de los trabajadores encuestados considera que casi nunca la información brindada por la entidad satisface lo requerido por los usuarios. Por otro lado, sólo el 8,61% de los trabajadores encuestados considera que siempre la información brindada satisface lo requerido por los usuarios.

**PORCENTAJE DE LOS TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE EN QUÉ MEDIDA LA INFORMACIÓN VIRTUAL QUE
OFRECE SU ENTIDAD SATISFACE LAS DEMANDAS DE LOS USUARIOS**

Tabla N° 22

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	23	15,2	15,2	15,2
	Casi nunca	51	33,8	33,8	49,0
	Regularmente	49	32,5	32,5	81,5
	A veces	23	15,2	15,2	96,7
	Siempre	5	3,3	3,3	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

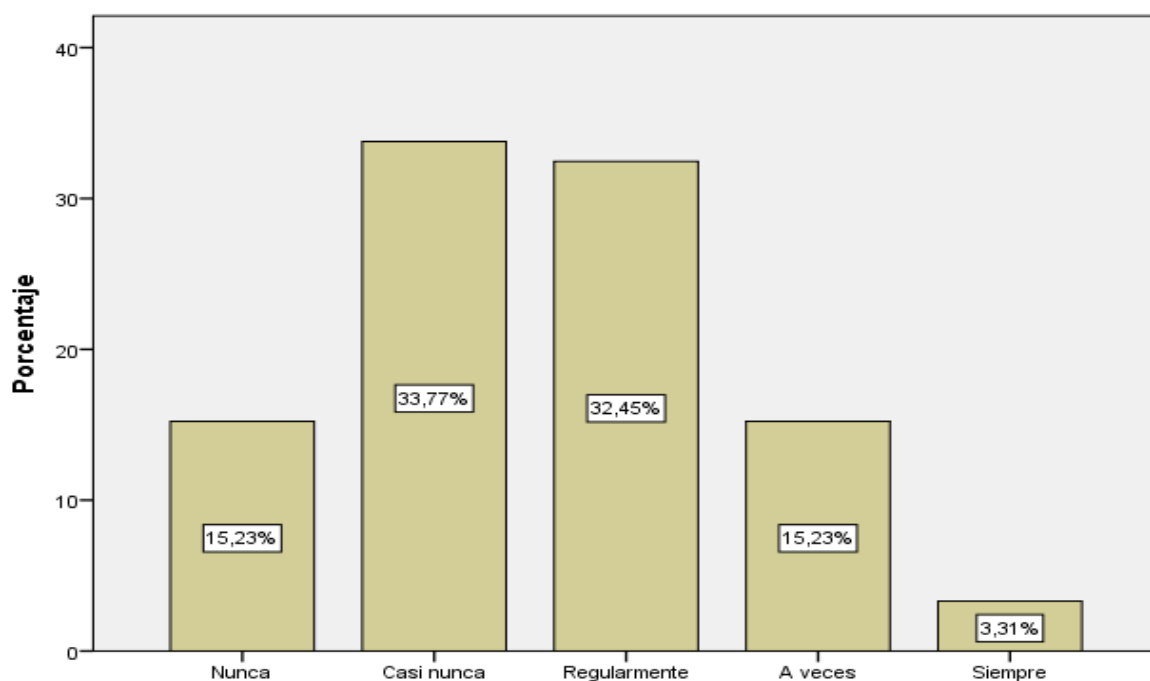


Gráfico N° 22

Como se puede observar en el Gráfico N° 22, el 33,77% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera que la información virtual que ofrece la entidad casi nunca satisface las demandas de los usuarios. Asimismo, el 32,45% de los trabajadores encuestados considera que regularmente la información virtual ofrecida por la entidad satisface las demandas de los usuarios y sólo el 3,31% considera que siempre la información virtual brindada satisface las demandas de los usuarios.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE SI CONSIDERA QUE LA INFORMACIÓN FÍSICA Y
VIRTUAL ES CLARA PARA EL USUARIO**

Tabla N° 23

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	32	21,2	21,2	21,2
	No	119	78,8	78,8	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

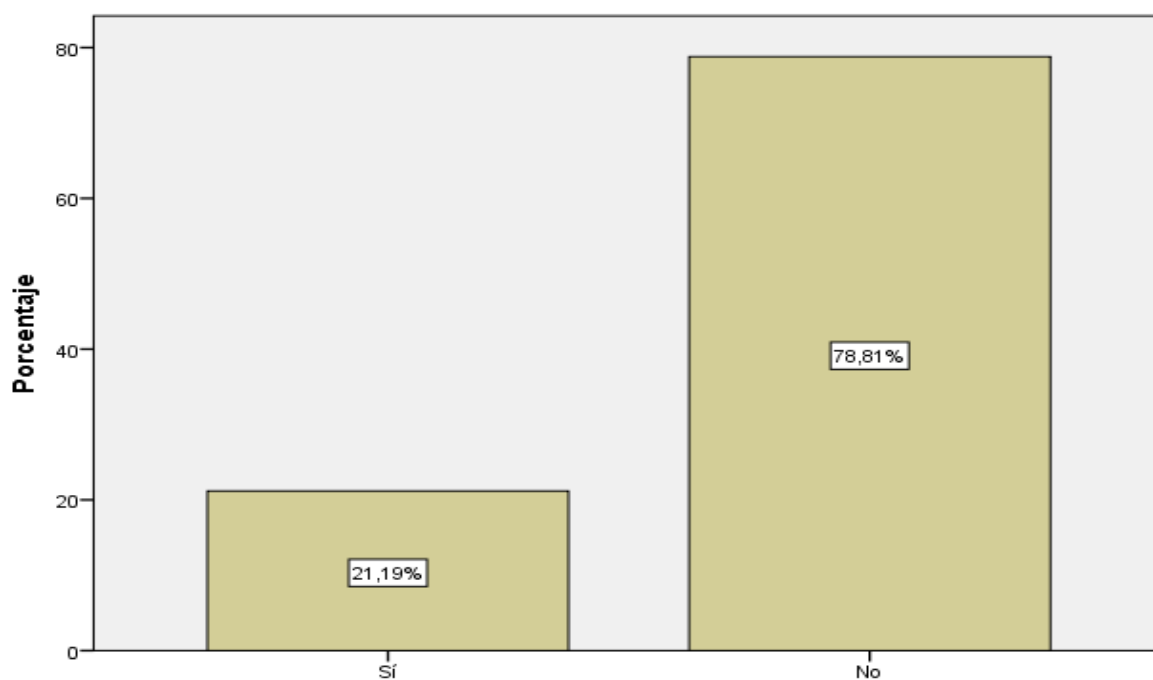


Gráfico N° 23

Como se puede observar en el Gráfico N° 23, el 78,81% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera que la información física y virtual no es clara para el usuario, mientras que el 21,19% de los trabajadores encuestados considera que sí es clara dicha información física y virtual para el usuario.

Los resultados de los Gráficos N° 21, 22 y 23 nos muestran que existe la necesidad de mejorar la información que se le brinda al usuario. Es preciso enfatizar que la información virtual, de acuerdo a los resultados hallados, necesita ser mejorada e innovada con la finalidad de satisfacer las necesidades de los usuarios sin necesidad que los mismos se presenten de manera física a la entidad.

**PORCENTAJE DE LOS TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE EN QUÉ MEDIDA CONSIDERA QUE LOS TRÁMITES
FUERA DE PLAZO PERJUDICAN LA GESTIÓN DE SU ENTIDAD**

Tabla N° 24

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1,3	1,3	1,3
	Casi nunca	7	4,6	4,6	6,0
	Regularmente	37	24,5	24,5	30,5
	A veces	39	25,8	25,8	56,3
	Siempre	66	43,7	43,7	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

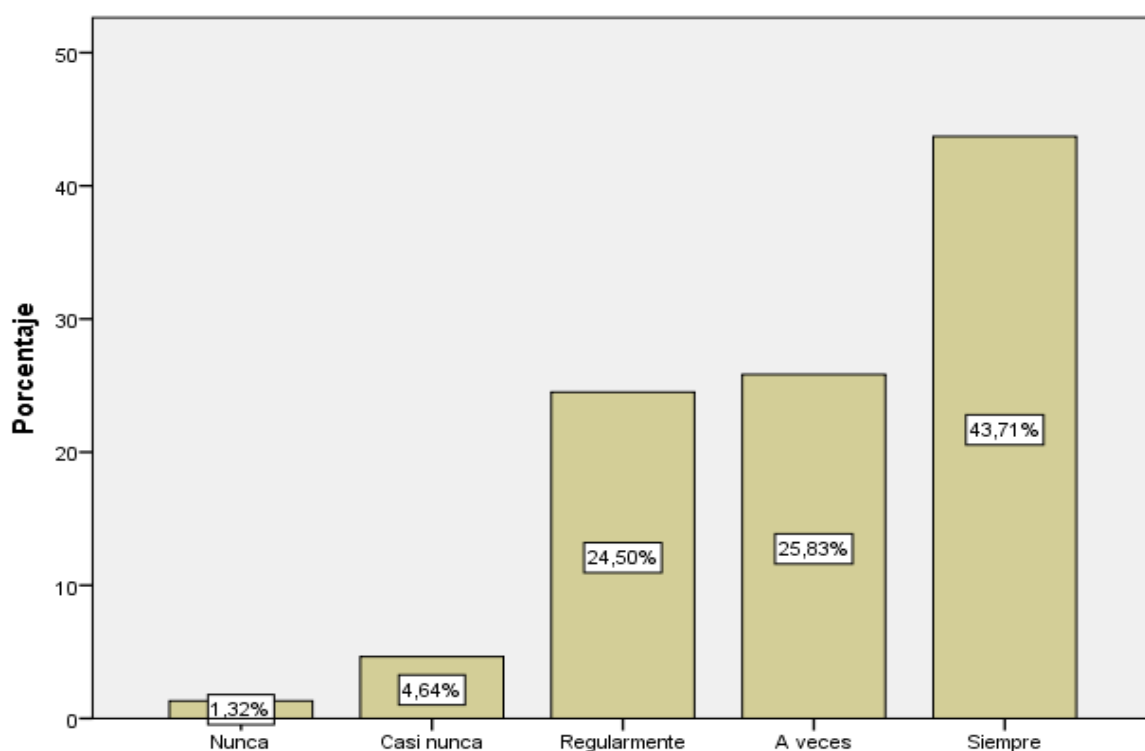


Gráfico N° 24

Como se puede observar en el Gráfico N° 24, el 43,71% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera que los trámites fuera de plazo siempre perjudican la gestión de su entidad. Seguidamente, el 25,83% de los trabajadores encuestados considera que sólo a veces los trámites fuera de plazo perjudican la gestión de su entidad y el 24,50% regularmente.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE CON QUÉ FRECUENCIA CONSIDERA QUE LOS
PROCEDIMIENTOS SE RESUELVEN DENTRO DEL TIEMPO
ESTABLECIDO**

Tabla N° 25

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	3,3	3,3	3,3
	Casi nunca	27	17,9	17,9	21,2
	Regularmente	63	41,7	41,7	62,9
	A veces	48	31,8	31,8	94,7
	Siempre	8	5,3	5,3	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

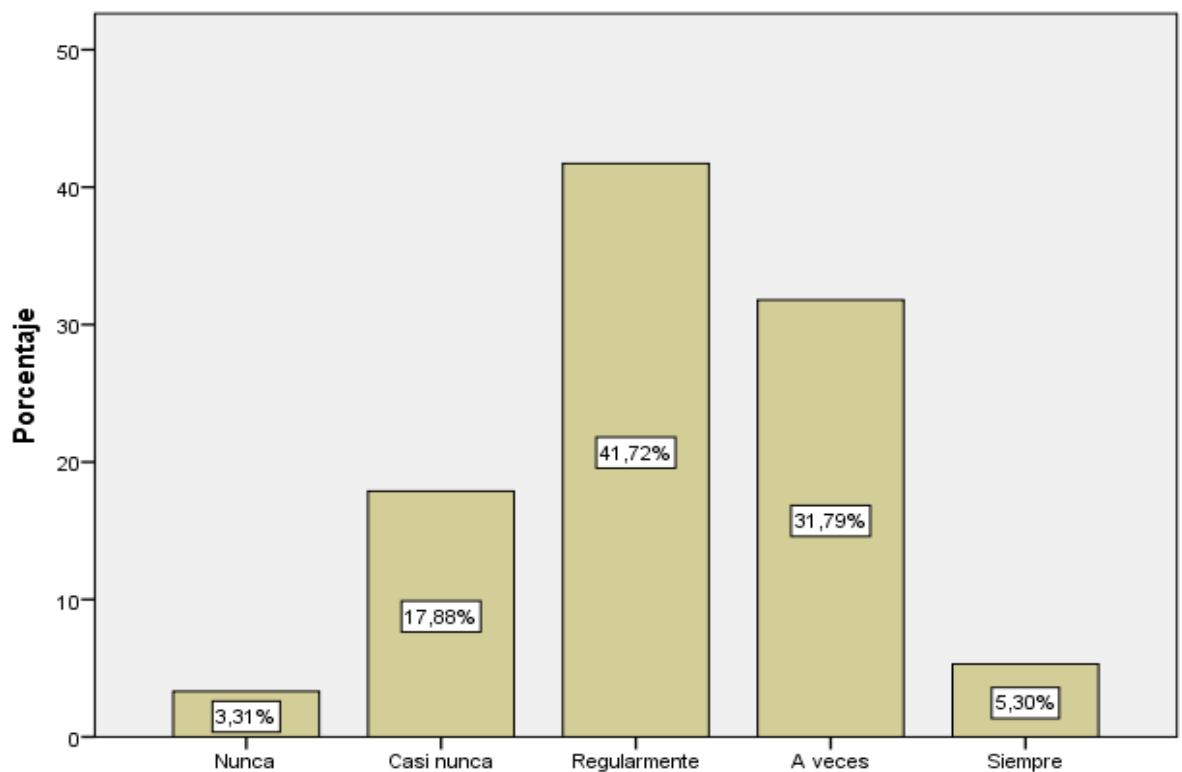


Gráfico N° 25

Como se puede observar en el Gráfico N° 25, el 41,72% de los trabajadores encuestados considera que regularmente los procedimientos se resuelven dentro del tiempo establecido. Asimismo, el 31,79% considera que a veces dichos procedimientos son resueltos dentro del tiempo establecido. Por otro lado, el 17,88% considera que casi nunca. Sin embargo, el 5,30% considera que siempre los procedimientos son resueltos dentro del tiempo establecido.

Asimismo, es preciso señalar que existe la necesidad de monitorear y controlar el tiempo en que se están evaluando y resolviendo los procedimientos, toda vez que se ha hallado un porcentaje significativo de 41,72% que señala que regularmente los procedimientos se están resolviendo dentro del plazo establecido.

**PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE MIGRACIONES SEGÚN SU
OPINIÓN SOBRE SI CONSIDERA ADECUADO REDUCIR EL TIEMPO PARA
RESOLVER LOS PROCEDIMIENTOS**

Tabla N° 26

		Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	109	72,2	72,2	72,2
	No	42	27,8	27,8	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

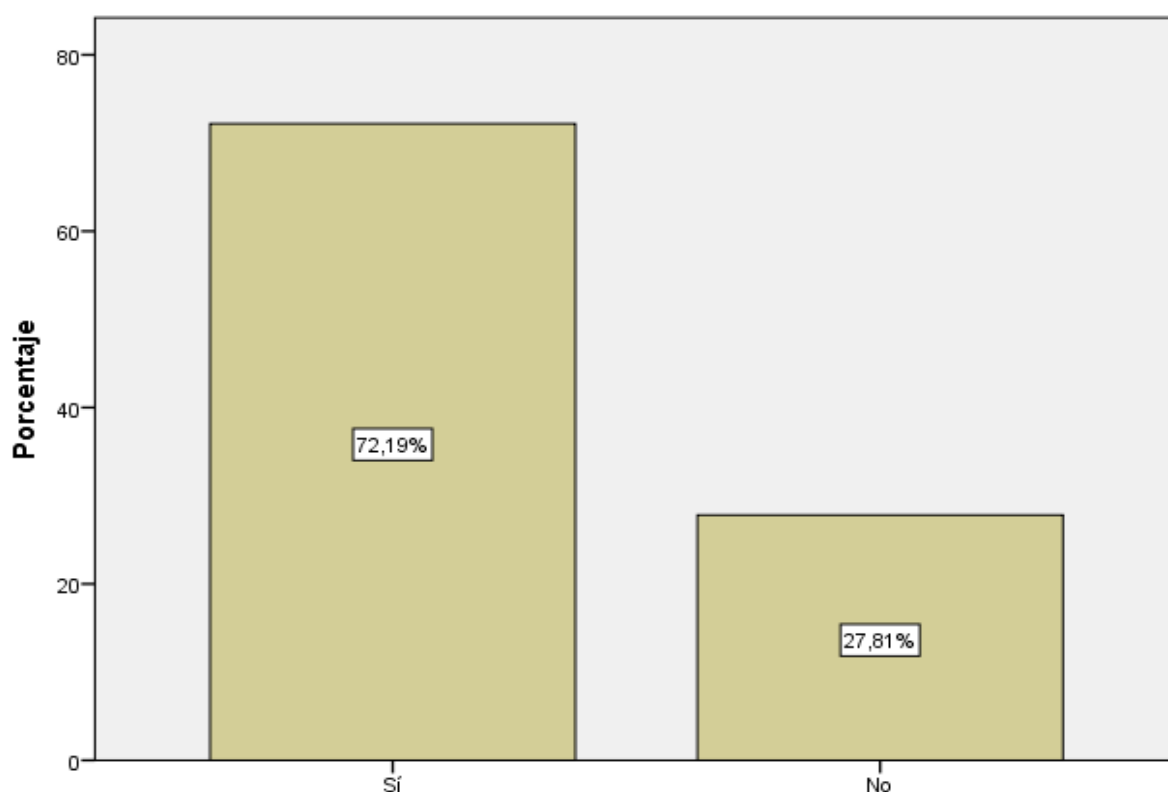


Gráfico N° 26

Como se puede observar en el Gráfico N° 26, el 72,19% de los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones encuestados considera que adecuado reducir el tiempo para resolver los procedimientos, mientras que el 27,81% de los trabajadores encuestados no lo considera adecuado.

Asimismo, teniendo en cuenta los resultados hallados en los Gráficos N° 25 y 26, se puede determinar que existe la necesidad de optimizar los procesos de evaluación y toda aquella actividad que componga un procedimiento a fin de simplificarlo y resulte beneficioso tanto para el usuario como para la entidad.

5.2 Prueba de hipótesis

5.2.1 Prueba de la hipótesis específica 1

H₀: La capacitación como parte de la gestión de personal no influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

H₁: La capacitación como parte de la gestión de personal influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

Si $\text{Sig} < \alpha = 0.05$ se rechaza la H₀ y se acepta la hipótesis alternante.

Correlaciones				
			Capacitación	satisfacción del usuario
Rho de Spearman	Capacitación	Coefficiente de correlación	1,000	,188*
		Sig. (bilateral)	.	,021
		N	151	151
	satisfacción del usuario	Coefficiente de correlación	,188*	1,000
		Sig. (bilateral)	,021	.
		N	151	151

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Se acepta la hipótesis específica que afirma que *la capacitación como parte de la gestión de personal influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.*

5.2.2 Prueba de hipótesis específica 2

H₀: El desarrollo de estrategias directivas como parte de la gestión de personal no influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

H₁: El desarrollo de estrategias directivas como parte de la gestión de personal influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

Correlaciones			Estrategias directivas	Satisfacción del usuario
Rho de Spearman	Estrategias directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,508**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	151	151
	satisfacción del usuario2	Coeficiente de correlación	,508**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	151	151

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

Se acepta la hipótesis específica que afirma que *el desarrollo de estrategias directivas como parte de la gestión de personal influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.*

5.2.3 Prueba de hipótesis específica 3

H₀: La actitud del trabajador frente a su labor como parte de la gestión de personal no influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

H₁: La actitud del trabajador frente a su labor como parte de la gestión de personal influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

Correlaciones

			Actitud del trabajador frente a su labor	Satisfacción del usuario
Rho de Spearman	Actitud del trabajador frente a su labor	Coeficiente de correlación	1,000	,374**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	151	151
	satisfacción del usuario	Coeficiente de correlación	,374**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	151	151

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

En el cuadro anterior se puede observar la correlación entre la actitud del trabajador frente a su labor y la satisfacción del usuario, en consecuencia, se acepta la hipótesis específica que afirma que *la actitud del trabajador frente a su labor como parte de la gestión de personal influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.*

5.2.4 Prueba de la hipótesis específica 4

H₀: El reconocimiento de las buenas prácticas no influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

H₁: El reconocimiento de las buenas prácticas influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

Correlaciones

			Reconocimiento de buenas prácticas	Satisfacción del usuario
Rho de Spearman	Reconocimiento de buenas prácticas	Coeficiente de correlación	1,000	,519**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	151	151
	Satisfacción del usuario	Coeficiente de correlación	,519**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	151	151

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

Se acepta la hipótesis específica que afirma que *el reconocimiento de las buenas prácticas influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.*

5.2.5 Prueba de la hipótesis general

H₀: La Gestión de Personal no influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

H₁: La Gestión de Personal influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

Correlaciones

			Gestión de personal	Satisfacción del usuario
Rho de Spearman	Gestión de personal	Coeficiente de correlación	1,000	,493**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	151	151
	Satisfacción del usuario	Coeficiente de correlación	,493**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	151	151

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

Se acepta la hipótesis general que afirma que *la Gestión de Personal influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.*

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que la gestión de personal influye de manera positiva en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones, toda vez que al tener trabajadores motivados y comprometidos con la entidad, se brindará un mejor servicio al ciudadano mejorando de esta manera la calidad de atención.
2. Se ha determinado que la capacitación al personal influye positivamente en la satisfacción de los usuarios, toda vez que durante el ejercicio de sus labores el trabajador va a desempeñarse de manera adecuada puesto que tendría los conocimientos necesarios sobre sus funciones y servicios que brinda la entidad, incidiendo de esta manera en la calidad de servicio al ciudadano.
3. Un gerente que cuenta con la capacidad de incidir en su personal, logrando que los mismos sean productivos, estén motivados, lleguen a las metas generando un ambiente de satisfacción laboral, es necesario para alcanzar los objetivos de la organización. En este sentido, se ha determinado mediante la presente investigación que el desarrollo de las habilidades directivas influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.
4. Es necesario que el colaborador tenga la capacidad cognitiva de percibir lo que el usuario pueda sentir y asimismo la capacidad de desenvolverse de manera empática frente a él. Bajo este contexto, se ha determinado que la actitud del trabajador frente a su labor influye positivamente en la satisfacción del usuario.
5. Un trabajador tiene que ser reconocido por sus líderes de manera que se sienta animado y comprometido a cumplir con sus responsabilidades, en consecuencia, ello se verá reflejado en la calidad de atención que brinde. Es por ello, que se ha determinado que el reconocimiento de las buenas prácticas influye de manera positiva en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

RECOMENDACIONES

1. Realizar capacitaciones mensuales al personal que se encuentra en el front office, de manera que tengan al alcance toda la información necesaria y actualizada sobre los servicios y procedimientos que se brinden en la Superintendencia Nacional de Migraciones de manera que se oriente de forma precisa y adecuada al usuario que acuda a la entidad.
2. Los gerentes al tener personal a su cargo, es fundamental que sepan establecer una conexión interactiva y dinámica con ellos, de manera que exista un trabajo en equipo. Es por ello, que la entidad debe implementar cursos dirigido a los gerentes sobre desarrollo de habilidades directivas de manera que puedan interactuar adecuadamente con su personal, inspirarlos, expresarse de manera apropiada y poder enfrentar cualquier situación conflictiva dentro de su unidad orgánica.
3. Los directivos deben interactuar con el personal a su cargo tratando de motivarlos con su participación activa y permanente en búsqueda de soluciones a las diferentes incidencias inherentes a la gestión. De esta manera, se estimula a los colaboradores a manifestar y expresar sus habilidades, conocimientos y experiencias logrando que se sientan involucrados con la gestión y lo cual tendrá un efecto positivo en el cambio de actitud frente a su labor.
4. Reconocer las buenas prácticas que aporte el colaborador a la entidad, haciendo de conocimiento público de ello a través del portal institucional, de manera que se genere una red de trabajadores destacados en el sector público. Dicha práctica es factible que se pueda implementar en todas las entidades del Estado, conformando un portafolio de funcionarios y servidores que aporten al logro de los objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alfaro Castellanos, Melida del Carmen. (2012). *Administración de personal*. Primera Ed. Red Tercer Milenio. México.
2. Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del talento humano*. Tercera Ed. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA Editores S.A. De C.V. México.
3. Santiago Pereda y Francisca Berrocal Berrocal (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial Centro de estudios Ramón Areces, S.A. Madrid, España.
4. Porret Galabert, Miquel. (2012). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Quinta Ed. ESIC Editorial. Madrid, España.
5. Castillo Contreras, Rita del Carmen. (2012). *Desarrollo de capital humano en las organizaciones*. Red Tercer Milenio S.C. México.
6. Gary Dessler. (2001). *Administración de personal*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=00dKezzNE-AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
7. Alles, Martha. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Segunda Ed. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
8. Pintado, Egard Alan. (2014). *Comportamiento Organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano*. Cuarta Ed. Hecho en el depósito legal de la Biblioteca Nacional del Perú. Lima, Perú.
9. Ibañez Machiaco, Mario. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Primera Ed. Editorial San Marcos de Aníbal Jesús Paredes Galván. Lima, Perú.
10. Espíndola Castro, José. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. Tercera Ed. Pearson Educación. México.
11. Davis, Duane. (2000). *Investigación en administración para la toma de decisiones*. Quinta Ed. International Thomson Editores – México

12. Kelly, P. Keith. (1991). *Calidad en los servicios al cliente*. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y3yWnHrzW-0C&oi=fnd&pg=PR13&dq=calidad+de+atencion+cliente&ots=92QKqTDjbG&sig=6OQeBEs3wtRz_QckvRFfan8xe9w#v=onepage&q=calidad%20de%20atencion%20cliente&f=false
13. Alles, Martha. (2012). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Segunda Ed. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
14. Aldana de Vega, Luz Angela y otros. (2011). *Administración por calidad*. Alfaomega. Colombia.
15. Firth, David. (2002). *Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gestión de personal*. McGraw-Hill Interamericana. Bogotá D.C., Colombia.
16. Deming, W. Edwards. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Ediciones Díaz de Santos . España
17. Londoño Mateus, Claudia. (2006). *Atención al cliente y gestión de reclamaciones*. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jHLLP2fNHakC&oi=fnd&pg=PA17&dq=calidad+de+atencion+cliente&ots=TSE4Cef6X&sig=j1tUqsQb-jFC5b0Cz0n8tftb6yo#v=onepage&q=calidad%20de%20atencion%20cliente&f=false>
18. Tschohl, John. (2008). *Servicio al cliente. Técnicas, Estrategias y una Verdadera Cultura Para Generar Beneficios*. Quinta Ed. USA.
19. Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (1996). *Administración*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/125906177/Administracion-Robbins-Coulter-5ta-Ed>
20. Atalaya Pisco, María Clotilde. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología, III* (5)
21. George Labovitz, Yu Sang Chang y Victor Rosansky. (1995). *Cómo hacer realidad la Calidad*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=qJecQLLLpXYC&pg=PA148&dq=como+hace+realidad+la+>

calidad&hl=es-

419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=como%20hace%20realidad%20la%20calidad&f=false

22. Paz Couso, Renata. (2007). *Atención al cliente: guía práctica de técnicas y estrategias*. Recuperado de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0yCuHNwXIMIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=calidad+de+atencion+cliente&ots=BHykiZWeLv&sig=yap2yjNQHzKlfzzsohvouA80Oo#v=onepage&q=calidad%20de%20atencion%20cliente&f=false>

23. Andrew Brown. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. Recuperado de

https://books.google.com.pe/books?id=634hBJasWI4C&printsec=frontcover&dq=atencion+al+cliente&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwiv1b_1is3RAhXDyyYKHdb7A1MQ6AEIHjAB#v=onepage&q=atencion%20al%20cliente&f=false

24. A.C. Rosander. (1992). *La búsqueda de la Calidad en los Servicios*. Recuperado de

https://books.google.com.pe/books?id=9OkkQnFjtYAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_g_e_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

25. J.D Roman – Manuel Ferrández. (2008). *Liderazgo y coaching*. Recuperado de

https://books.google.co.ve/books?id=Tobp0KbKOWAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_g_e_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

26. D. Keith Denton. (1991). *Calidad en el servicios a los clientes*. Recuperado de

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y3yWnHrzW-0C&oi=fnd&pg=PR13&dq=calidad+de+atencion+cliente&ots=92OKqTDjbG&sig=6OQeBEs3wtRz_QckvRFfan8xe9w#v=onepage&q=calidad%20de%20atencion%20cliente&f=false

27. Equipo Vértice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Recuperado de

https://books.google.com.pe/books?id=M5yGtQ5m4yAC&pg=PA34&hl=es&source=gs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

28. Martin Christopher, Adrian Payne y David Ballantyme. (1994). *Marketing Relacional*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=YMfCGu3B-yMC&printsec=frontcover&dq=calidad+de+servicio+al+cliente&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=calidad%20de%20servicio%20al%20cliente&f=false
29. Harvard Business Essentials. (2006). *Gestión del tiempo*. Harvard Business School Publishing Corporation. Ediciones Deusto. Barcelona, España.
30. J. R. Dowling, R. P. Drolet. (1985). *Cómo desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento*. Primera Ed. Nueva Editorial Interamericana, S.A. D.F. España.
31. Dr. H. J. Harrington (1993). *Cómo incrementar la Calidad-Productividad en su empresa*. Primera Ed. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. México.
32. David A. Whetten, Kim S. Cameron (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava Ed. Pearson Educación de México, S.A. México.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA

TÍTULO	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La Gestión de personal y la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones Lima - Perú.	PROBLEMA GENERAL ¿Cómo influye la gestión de personal en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones?	OBJETIVO GENERAL Determinar cómo influye la gestión de personal en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.	HIPÓTESIS GENERAL La gestión de personal influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.	VARIABLE INDEPENDIENTE X: La gestión de personal. Concepto: Estrategia para dirigir, coordinar y formar personas de una organización, así como gestionar sus habilidades y talentos enfocados a las metas y objetivos de la organización. VARIABLE DEPENDIENTE Y: Satisfacción de los usuarios. Concepto: Nivel de conformidad y/o agrado de los usuarios en base a su percepción respecto a un producto o servicio determinado.	VARIABLE INDEPENDIENTE X ₁ : Capacitación. X ₂ : Desarrollo de estrategias directivas. X ₃ : Actitud del trabajador hacia su labor actual. X ₄ : Reconocimiento de buenas prácticas. VARIABLE DEPENDIENTE Y ₁ : Productividad de atención. Y ₂ : Eficiencia del trabajador. X ₃ : Información actualizada (física y virtual). X ₄ : Resolución de trámites dentro del tiempo establecido.	TIPO básica NIVEL Explicativo, DISEÑO , no experimental	POBLACIÓN Constituida por las personas que trabajan en la Superintendencia Nacional de Migraciones (250) MUESTRA Se decidió tomar una muestra PROBABILISTICA ESTRATIFICADA (151)	TÉCNICAS (recolección de datos y encuesta) INSTRUMENTOS (Cuestionario)

	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS					
	<p>1.¿De qué manera la capacitación influye en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones?</p> <p>2.¿De qué manera el desarrollo de estrategias directivas influye en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones?</p> <p>3.¿De qué manera la actitud del trabajador frente a su labor influye en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones?</p> <p>4.¿Cómo el reconocimiento de las buenas prácticas es influyente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones?</p>	<p>1. Determinar de qué manera la capacitación como parte de la gestión de personal influye en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.</p> <p>2. Determinar de qué manera el desarrollo de estrategias directivas como parte de la gestión de personal influye en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.</p> <p>3. Determinar de qué manera la actitud del trabajador frente a su labor como parte de la gestión del personal influye en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones</p> <p>4. Determinar de qué manera el reconocimiento de las buenas prácticas como parte de la gestión de personal influye en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.</p>	<p>1. La capacitación como parte de la gestión de personal influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.</p> <p>2. El desarrollo de estrategias directivas como parte de la gestión de personal influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.</p> <p>3. La actitud del trabajador frente a su labor como parte de la gestión del personal influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.</p> <p>4. El reconocimiento de las buenas prácticas influye positivamente en la satisfacción de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.</p>					



Estimados colaboradores, sírvase leer atentamente las preguntas que siguen y valore según su preferencia. Tenga en cuenta que 5= Siempre. 4= A veces. 3= Regularmente, 2= Casi nunca, 1=Nunca. Muchas gracias por su colaboración.							
1. Señale su género:			F		M		
2. Identifique su rango de edad: (marcar con un X la casilla correspondiente)		1. 18-25	2. 26-35	3. 36-45	4. 46 a más		
			Escala de valores				
			5	4	3	2	1
1. ¿Considera que capacitar al personal nuevo le corresponde a los gerentes de las unidades orgánicas?							
2. ¿Con qué frecuencia recibe usted capacitación?							
3. ¿Considera importante implementar programas de capacitación mensual?							
4. ¿Considera adecuada la comunicación que se genera en su unidad orgánica?							
5. ¿Está usted conforme con el estilo gerencial de su unidad orgánica?			SÍ		NO		
6. ¿Cree usted que sus competencias están enfocadas en la labor que realiza?							
7. ¿En qué medida está conforme con la labor que realiza?							
8. ¿Cree usted que las actividades que realiza pueden ser optimizadas?			SÍ		NO		
9. ¿En qué medida se identifica con las metas y objetivos de la organización?							
10. ¿Con qué frecuencia se realizan buenas prácticas en su unidad orgánica?							
11. ¿Considera adecuado el reconocimiento de las buenas prácticas en su unidad orgánica?			SÍ		NO		
12. ¿Ha recibido algún reconocimiento durante su periodo laboral?			SÍ		NO		
13. ¿Con qué frecuencia considera que las actividades que se realizan en su unidad orgánica atiende de manera óptima las demandas de los usuarios?							
14. ¿En qué medida considera que las atenciones que se realizan en su unidad orgánica finalizan dentro de la jornada laboral?							
15. ¿La tecnología que utiliza es la adecuada para el desarrollo de sus actividades y funciones?			SÍ		NO		
16. ¿En qué medida considera que la labor que realiza satisface las demandas de los usuarios?							
17. ¿En qué medida considera que la labor que realiza resulta beneficiosa para su unidad orgánica?							
18. ¿En qué medida considera que su labor aporta a la gestión de su unidad orgánica?							
19. ¿En qué medida considera que la información brindada por la entidad satisface lo requerido por el usuario?							
20. ¿En qué medida la información virtual que ofrece su entidad satisface las demandas de los usuarios?							
21. ¿Considera que la información física y virtual es clara para el usuario?			SÍ		NO		

22. ¿En qué medida considera que los trámites fuera de plazo perjudican la gestión en su entidad?					
23. ¿Con qué frecuencia considera que los procedimientos se resuelven dentro del tiempo establecido?					
24. ¿Considera adecuado reducir el tiempo para resolver los procedimientos?	SÍ		NO		
25. Le gustaría agregar algo:					

**ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN A LOS USUARIOS DE LA
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES**



Estimado usuario, la presente encuesta es para medir su grado de satisfacción en la Superintendencia Nacional de Migraciones. Sírvase leer atentamente las preguntas que siguen y valore según su preferencia. Tenga en cuenta que 1= muy satisfecho, 2= satisfecho, 3= poco satisfecho, 4= insatisfecho. Muchas gracias por su colaboración.				
1. Señale su género:			F	M
2. Identifique su rango de edad: (marcar con un X la casilla correspondiente)	1. 18-25	2. 26-35	3. 36-45	4. 46 a más
			Escala de valores	
			1	2
3. ¿En qué medida se siente satisfecho con la atención recibida?				
4. ¿Considera que la información recibida resolvió su consulta?			SÍ	NO
5. ¿En qué medida considera adecuado el trato de los servidores?				
6. ¿En qué medida se siente satisfecho con la información virtual del portal institucional?				
7. ¿Considera que el tiempo de espera para su atención es la adecuada?			SÍ	NO
8. ¿En qué medida se siente satisfecho con el ambiente físico que presenta la entidad?				
9. ¿Encuentra adecuado el material informativo recibido (instructivos, folletos, volantes informativos)?				

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS USUARIOS SOBRE SATISFACCIÓN EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES

Los siguientes resultados han sido hallados mediante la encuesta realizada a la muestra representada por los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones. Se decidió tomar una *muestra probabilística estratificada* dado que la población está constituida por 5,000 usuarios. La muestra se halló de la siguiente manera:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde:

$$Z = 1.96 \text{ (95\% de confianza)}$$

$$p = 0.90 \text{ (probabilidad de éxito)}$$

$$q = 0.10 \text{ (probabilidad de fracaso)}$$

$$e = 0.05 \text{ error permisible}$$

$$N = 5000 \text{ usuarios}$$

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{[(1.96)^2 \cdot (0.90)(0.10)(5000)]}{[(0.05)^2 - (5000 - 1)]} + [(1.96)^2(0.90)(0.10)]$$

$$\boxed{n = 357}$$

Tamaño de muestra será de 357 usuarios.

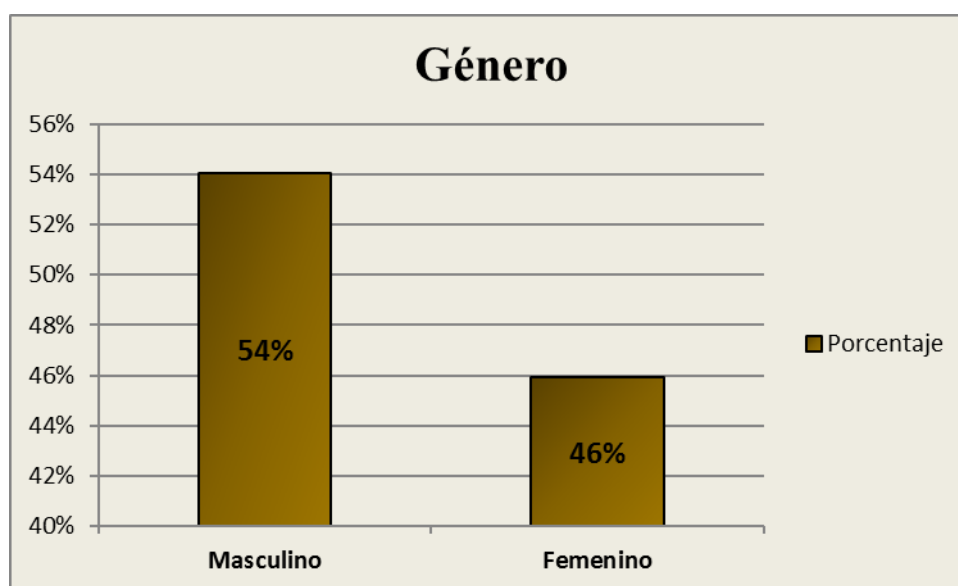
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

PORCENTAJE DE USUARIOS SEGÚN SU GÉNERO

Tabla N° 01

Género		
	Usuarios	Porcentaje
Masculino	193	54%
Femenino	164	46%
Total	357	100%

Gráfico N°01



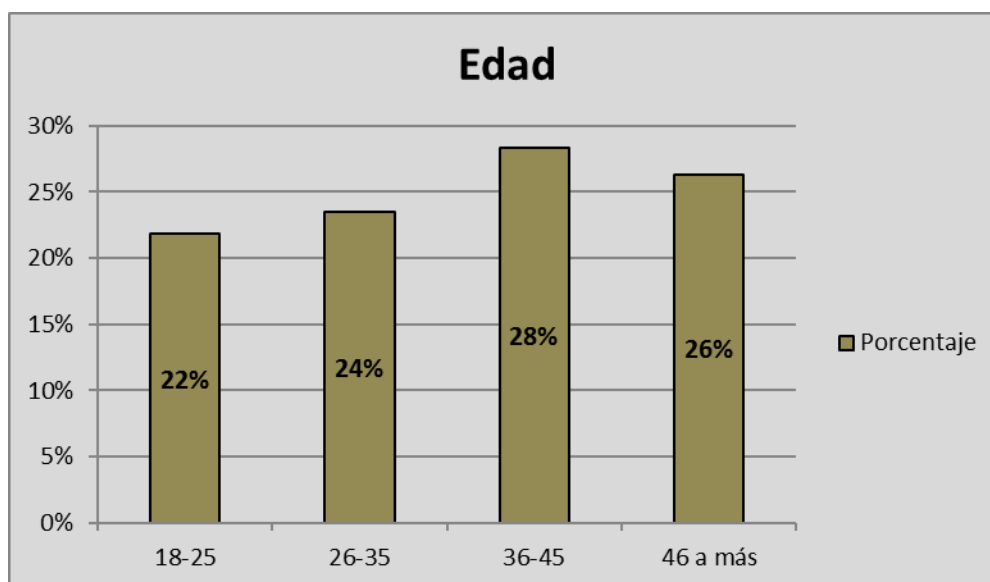
Como se observa en el Gráfico N° 01, el 54% de los usuarios encuestados de la Superintendencia Nacional de Migraciones son del género masculino, mientras que el 46% está representado por el género femenino.

PORCENTAJE DE USUARIOS SEGÚN SU RANGO DE EDAD

Tabla N° 02

Edad		
	Frecuencia	Porcentaje
18-25	78	22%
26-35	84	24%
36-45	101	28%
46 a más	94	26%
Total	357	100%

Gráfico N° 02



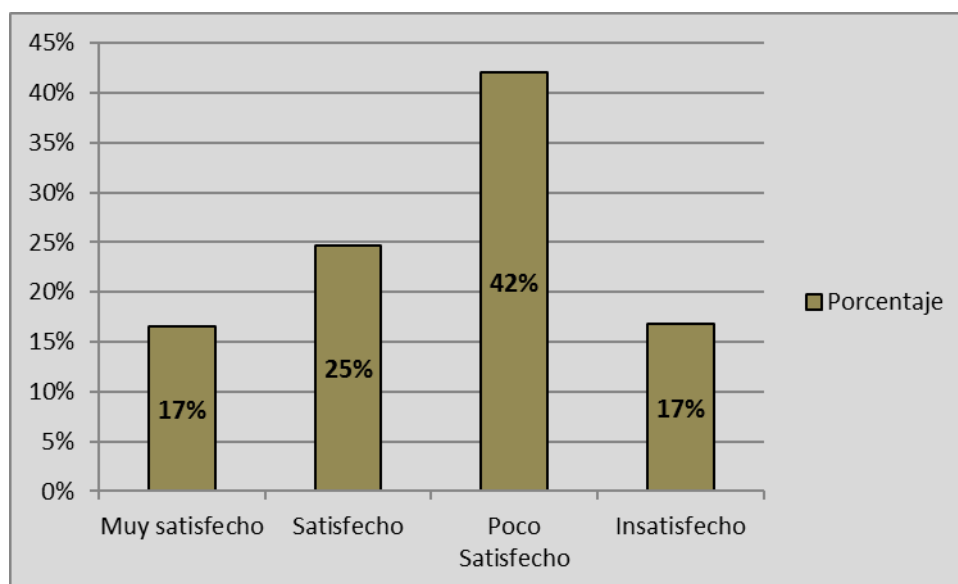
Como se observa en el Gráfico N° 02, el 28% de los usuarios encuestados se encuentra entre los 36 y 45 años de edad, mientras que el 26% de los encuestados se encuentra entre los 46 años a más. Seguidamente, se observa que el 24% de los usuarios encuestados tienen entre 26 y 35 años y el 22% está representado por usuarios entre la edad de 18 a 25 años.

PORCENTAJE DE USUARIOS DE MIGRACIONES SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE EN QUÉ MEDIDA SE SIENTE SATISFECHO CON LA ATENCIÓN RECIBIDA

Tabla N° 03

	Usuarios	Porcentaje
Muy satisfecho	59	17%
Satisfecho	88	25%
Poco Satisfecho	150	42%
Insatisfecho	60	17%
Total	357	100%

Gráfico N° 03



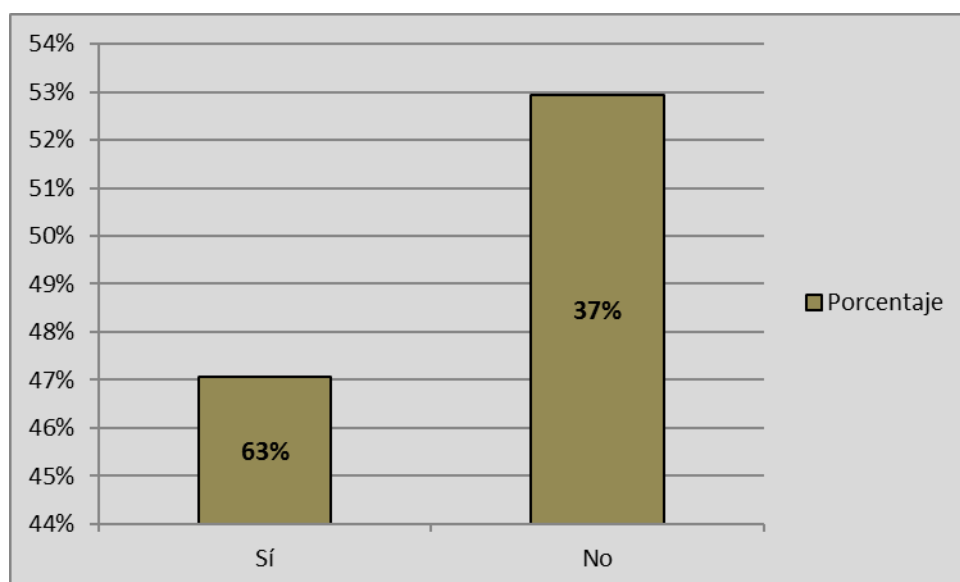
Como se observa en el Gráfico N° 03, el 42% de los usuarios encuestados se encuentra poco satisfecho con la atención recibida en la Superintendencia Nacional de Migraciones, siendo éste el porcentaje más alto. Por otro lado, el 25% de los usuarios encuestados indica estar satisfecho con la atención recibida, seguido del 17% de los usuarios encuestados que señala estar muy satisfecho. Asimismo, existe un 17% de los usuarios encuestados que señala estar insatisfecho por la atención recibida en la entidad.

PORCENTAJE DE USUARIOS DE MIGRACIONES SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE SI CONSIDERA QUE LA INFORMACIÓN RECIBIDA RESOLVIÓ SU CONSULTA

Tabla N° 04

	Usuarios	Porcentaje
Sí	225	63%
No	132	37%
Total	357	100%

Gráfico N° 04



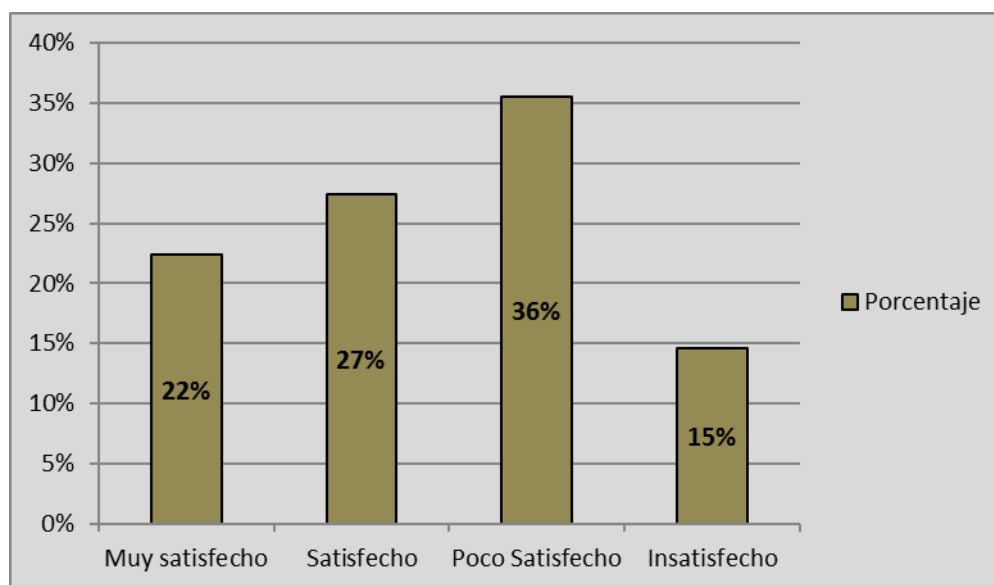
Como se observa en el Gráfico N° 04, el 63% de los usuarios considera que la información recibida resolvió su consulta, mientras que el 37% de los usuarios encuestados considera que dicha información recibida no resolvió su consulta.

PORCENTAJE DE USUARIOS DE MIGRACIONES SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE EN QUÉ MEDIDA SE SIENTE SATISFECHO CON EL TRATO RECIBIDO POR LOS SERVIDORES

Tabla N° 05

	Usuario	Porcentaje
Muy satisfecho	80	22%
Satisfecho	98	27%
Poco Satisfecho	127	36%
Insatisfecho	52	15%
Total	357	100%

Gráfico N° 05



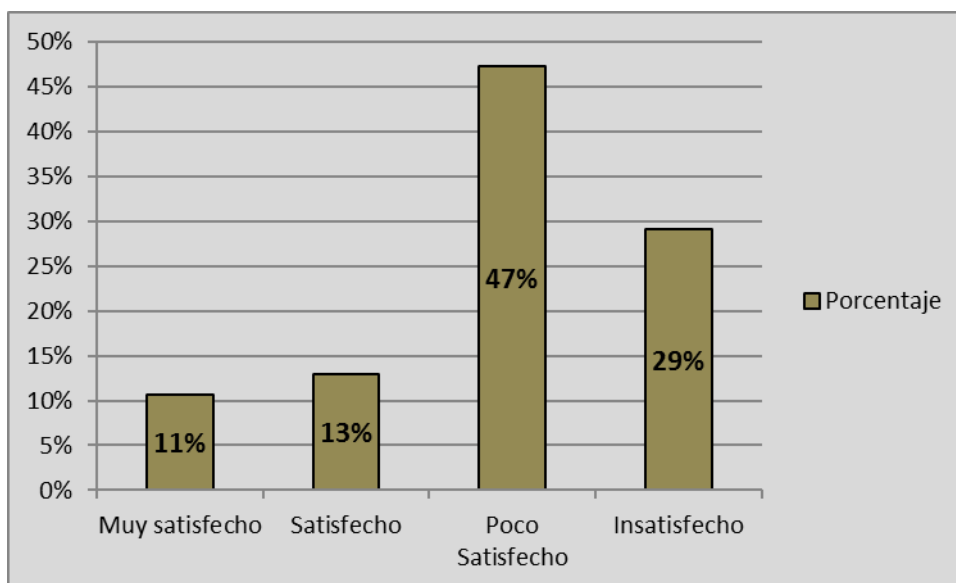
Como se observa en el Gráfico N° 05, sólo el 22% de los usuarios encuestados señala estar muy satisfecho con el trato recibido por los servidores de Migraciones, seguido del 27% que señala estar satisfecho con dicho trato. Por otro lado, el 36% de los usuarios encuestados considera estar poco satisfecho con el trato recibido por los servidores y asimismo, el 15% señala estar insatisfecho.

**PORCENTAJE DE USUARIOS DE MIGRACIONES SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE
EN QUÉ MEDIDA SE SIENTE SATISFECHO CON LA INFORMACIÓN VIRTUAL
DEL PORTAL INSTITUCIONAL**

Tabla N° 06

	Usuario	Porcentaje
Muy satisfecho	38	11%
Satisfecho	46	13%
Poco Satisfecho	169	47%
Insatisfecho	104	29%
Total	357	100%

Gráfico N° 06



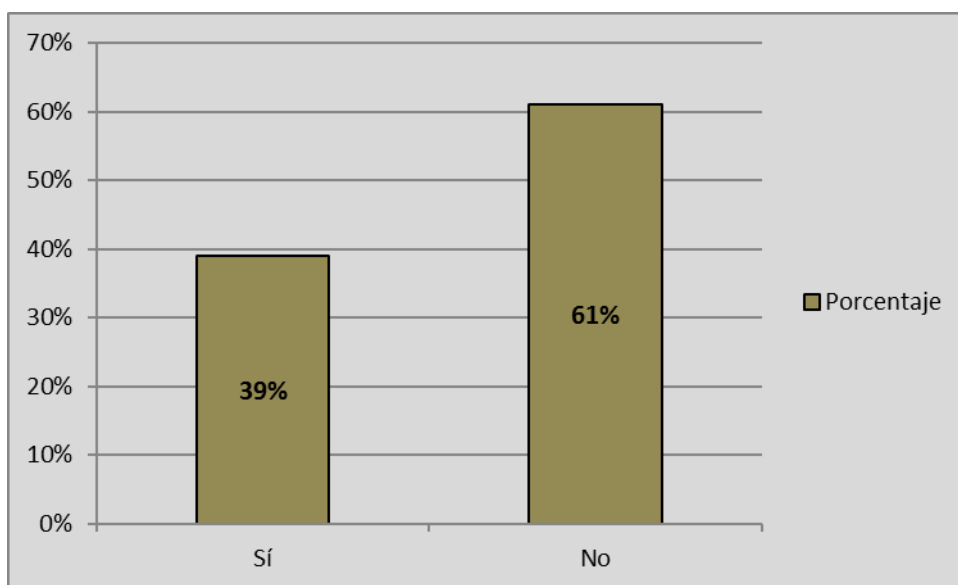
Como se observa en el Gráfico N° 06, el 47% de los usuarios encuestado indica estar poco satisfecho con la información virtual del portal institucional de Migraciones, seguido del 29% que señala estar insatisfecho. Por otro lado, en porcentajes menores, se observa que el 13% de los usuarios encuestados considera estar satisfecho con la información virtual del portal institucional, seguido del 11% de los usuarios encuestados que considera estar muy satisfecho.

PORCENTAJE DE USUARIOS DE MIGRACIONES SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE SI CONSIDERA ADECUADO EL TIEMPO DE ESPERA PARA SU ATENCIÓN

Tabla N° 07

	Usuarios	Porcentaje
Sí	139	39%
No	218	61%
Total	357	100%

Gráfico N° 07



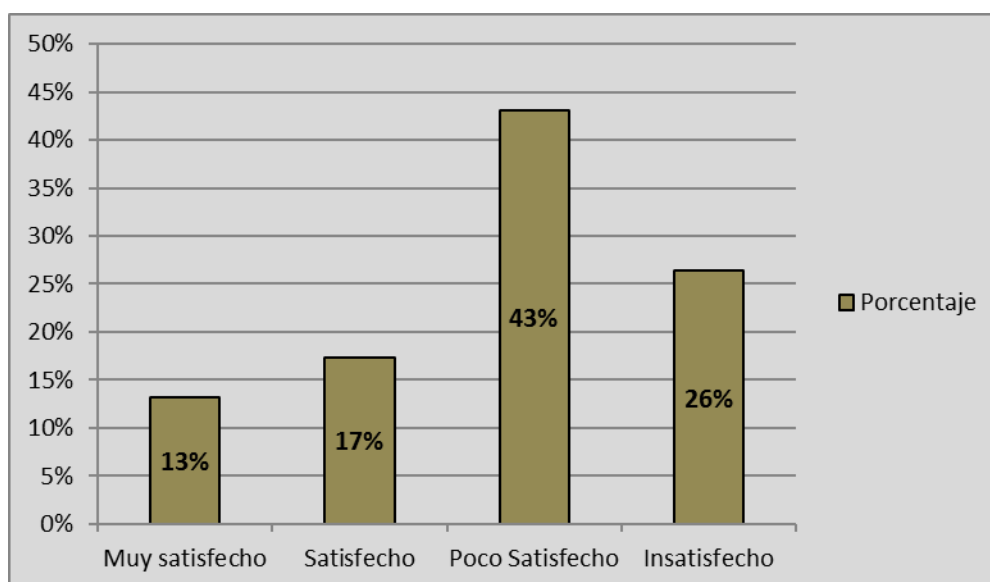
Como se observa en el Gráfico N° 07, el 61% de los usuarios encuestados considera que el tiempo de espera para la atención no es el adecuado, mientras que el 39% de los usuarios encuestados muestra conformidad señalando que dicho tiempo de espera es adecuado.

**PORCENTAJE DE USUARIOS DE MIGRACIONES SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE
EN QUÉ MEDIDA SE SIENTE SATISFECHO CON EL AMBIENTE FÍSICO QUE
PRESENTA LA ENTIDAD**

Tabla N° 08

	Usuario	Porcentaje
Muy satisfecho	47	13%
Satisfecho	62	17%
Poco Satisfecho	154	43%
Insatisfecho	94	26%
Total	357	100%

Gráfico N° 08



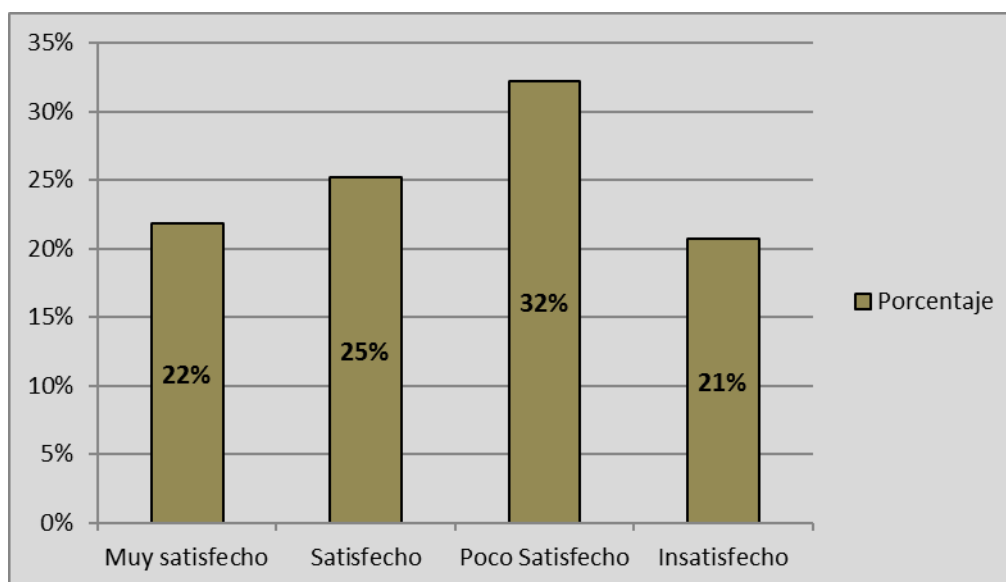
Como se observa en el Gráfico N° 08, el 43% de los usuarios encuestados señala estar poco satisfecho con el ambiente físico presenta la entidad, además se observa que el 26% indica estar insatisfecho. Por otro lado, el 17% de los usuarios encuestados señala estar satisfecho con el ambiente físico que presenta la entidad, seguido del 13% que considera estar muy satisfecho.

PORCENTAJE DE USUARIOS DE MIGRACIONES SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE SI ENCUENTRA ADECUADO EL MATERIAL INFORMATIVO RECIBIDO

Tabla N° 09

	Usuario	Porcentaje
Muy satisfecho	78	22%
Satisfecho	90	25%
Poco Satisfecho	115	32%
Insatisfecho	74	21%
Total	357	100%

Gráfico N° 09



Como se observa en el Gráfico N° 09, sólo el 22% de los usuarios considera estar muy satisfecho con el material informativo recibido, seguido del 25% que considera estar satisfecho. Por otro lado, el 32% de los usuarios encuestados, señala estar poco satisfecho con el material informativo recibido por la entidad, seguido del 21% que indica estar insatisfecho.