



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA  
SECCIÓN DE POSGRADO

**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS EN LA CALIDAD DE SERVICIO A LOS  
USUARIOS DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE  
MIGRACIONES, SEDE CENTRAL DE LIMA, 2019**

**PRESENTADO POR  
ALVARO ANTONIO ALCOSER ORMEÑO**

**ASESOR  
RENÁN JESÚS QUISPE LLANOS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**LIMA – PERÚ**

**2019**



**Reconocimiento - Compartir igual  
CC BY-SA**

El autor permite a otros transformar (traducir, adaptar o compilar) esta obra incluso para propósitos comerciales, siempre que se reconozca la autoría y licencien las nuevas obras bajo idénticos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA  
CALIDAD DE SERVICIO A LOS USUARIOS DE LA  
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES, SEDE  
CENTRAL DE LIMA, 2019.**

**PRESENTADO POR:**

**LIC. ALVARO ANTONIO ALCOSER ORMEÑO**

**ASESOR:**

**MG. RENAN JESUS QUISPE LLANOS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**LIMA, PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

Para todos aquellos que queremos hacer de nuestro Perú un mejor país.

Para aquellos que me apoyaron incondicionalmente en la realización de este trabajo de investigación.

A mis padres.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por ser los principales promotores de mis sueños e impulsarme a ser mejor cada día.

A aquellos que me acompañaron incondicionalmente en este trayecto.

A los consejos y apoyo de mi asesor Mg. Renan Quispe Llanos.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	12
ABSTRACT .....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	22
1.1.    Antecedentes de la investigación .....	22
1.2.    Bases teóricas.....	25
1.3.    Definición de términos básicos .....	83
CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	88
2.1.    VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	88
2.2.    VARIABLE DEPENDIENTE: CALIDAD DE SERVICIO.....	89
2.3.    Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables .....	90
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	91
3.1.    Diseño metodológico .....	91
3.2.    Diseño muestral .....	91
3.2.1    Población.....	91
3.2.2    Muestra .....	92
3.3.    Técnicas de recolección de datos.....	93
3.4.    Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	95
3.5.    Aspectos éticos .....	95
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR.....	97
4.1.    RESULTADOS: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	98
4.1.1    Clima Organizacional.....	101
4.1.2    Reconocimiento de personal .....	108
4.1.3    Compromiso de los colaboradores .....	115
4.2.    RESULTADOS: CALIDAD DE SERVICIO .....	121
4.2.1    Fiabilidad .....	123
4.2.2    Seguridad.....	130
4.2.3    Empatía.....	134
4.2.4    Elementos tangibles .....	138
4.3.    Gestión de recursos humanos y su relación con la calidad de servicio percibida por los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones .....	141

4.3.1	Desempeño del servidor para brindar Información precisa y concisa como elemento formativo de la Gestión de recursos humanos y su relación con la percepción del usuario respecto al trato recibido por parte del servidor como elemento de la calidad de servicio.....	141
4.3.2	Relación entre el estilo gerencial como parte de la Gestión de Recursos Humanos y el nivel de motivación de los colaboradores en su desempeño para la atención a los usuarios como parte de la calidad del servicio .....	142
4.4.	PROPUESTA DE VALOR .....	144
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....		152
CONCLUSIONES.....		161
RECOMENDACIONES.....		163
FUENTES DE INFORMACIÓN.....		165

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública.....	28
Figura 2: Los ambientes para la administración de los recursos humanos.....	33
Figura 3: Cómo se forma el conocimiento que agrega valor.....	47
Figura 4: Valor estratégico para la organización y para las personas.....	49
Figura 5: Modelo de las reacciones de los empleados ante sus trabajos.....	63
Figura 6: Género de los colaboradores encuestados de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, 2019.....	99
Figura 7: Edad de los colaboradores encuestados de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, 2019.....	100
Figura 8: Percepción sobre la comunicación efectiva.....	102
Figura 9: Porcentaje de colaboradores que según su opinión se sienten conformes con la labor realizada en su área de trabajo.....	103
Figura 10: Porcentaje de colaboradores que según su opinión indican la frecuencia de sentirse parte de un equipo de trabajo.....	105
Figura 11: Porcentaje de colaboradores que según su opinión encuentran con facilidad expresar opiniones.....	106
Figura 12: Porcentaje de trabajadores que según su opinión indican la frecuencia de conformidad con el estilo gerencial.....	108
Figura 13: Porcentaje de colaboradores que según su opinión se brindan oportunidades para desarrollo profesional.....	109
Figura 14: Porcentaje de colaboradores que según su opinión indican la frecuencia de reconocimiento de buenas prácticas.....	111
Figura 15: Porcentaje de colaboradores que según su opinión indican la frecuencia con la que se delega funciones de acuerdo a su desempeño.....	112

Figura 16: Porcentaje de trabajadores que según su opinión se sienten motivados y gustan del trabajo realizado.....	114
Figura 17: Porcentaje de colaboradores que según su opinión se sienten partícipes de los éxitos y fracasos de su área.....	116
Figura 18: Porcentaje de colaboradores que según su opinión se identifican con los resultados del área de trabajo.....	117
Figura 19: Porcentaje de colaboradores que según su opinión se identifican con las metas y objetivos institucionales.....	119
Figura 20: Porcentaje de trabajadores que según su opinión consideran que su labor aporta a la unidad orgánica.....	120
Figura 21: Género de los usuarios encuestados en la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, 2019.....	122
Figura 22: Edad de los usuarios encuestados de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, 2019.....	123
Figura 23: Porcentaje de usuarios que según su opinión indican la frecuencia con la que sus trámites se resuelven dentro de un plazo oportuno.....	124
Figura 24: Porcentaje de usuarios que según su opinión consideran la frecuencia con la que la atención recibida absuelve sus consultas.....	126
Figura 25: Porcentaje de usuarios que según su opinión consideran que la información recibida fue concisa y precisa.....	127
Figura 26: Porcentaje de usuarios que según su opinión están conformes con el tiempo de espera para la atención.....	129
Figura 27: Porcentaje de usuarios que según su opinión consideran que sus datos personales son tratados con discrecionalidad y reserva.....	131
Figura 28: Porcentaje de usuarios que según su opinión consideran que los servidores se expresan con seguridad en la información brindada.....	133

Figura 29: Porcentaje de usuarios que según su opinión consideran adecuado el trato del servidor.....	134
Figura 30: Porcentaje de usuarios que según su opinión muestran interés en las necesidades del usuario.....	136
Figura 31: Porcentaje de usuarios que según su opinión consideran que el servidor proyecta una imagen de honestidad y confianza.....	137
Figura 32: Porcentaje de usuarios que según su opinión consideran que el material informativo es adecuado.....	139
Figura 33: Porcentaje de usuarios que según su opinión indican la frecuencia con la que están conformes con los ambientes facilitados por la institución.....	140
Figura 34. Gráfico comparativo de los resultados obtenidos.....	143
Figura 35: Procesos de la administración de personal.....	145
Figura 36: Porcentaje de colaboradores que según su opinión indican la frecuencia con la que se delega funciones de acuerdo a su desempeño.....	147
Figura 37: Porcentaje de colaboradores que según su opinión se identifican con las metas y objetivos institucionales.....	148
Figura 38: Bases para el facultamiento en la toma de decisiones.....	149
Figura 39: Dimensiones del Modelo SERVQUAL.....	152

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Matriz de operacionalización de variables.....	90
Tabla 02: Resumen del procesamiento de los casos.....	94
Tabla 03: Estadísticos de fiabilidad.....	95
Tabla 04: Género de los colaboradores encuestados de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, 2019.....	99
Tabla 05: Edad de los colaboradores encuestados de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, 2019.....	100
Tabla N° 06: Frecuencia sobre la comunicación efectiva.....	101
Tabla N° 07: Frecuencia de colaboradores que según su opinión se sienten conformes con la labor realizada en su área de trabajo.....	103
Tabla N° 08: Frecuencia de colaboradores que según su opinión indican la frecuencia de sentirse parte de un equipo de trabajo.....	104
Tabla N° 09: Frecuencia de colaboradores que según su opinión encuentran con facilidad expresar opiniones.....	106
Tabla N° 10: Frecuencia de trabajadores que según su opinión indican la frecuencia de conformidad con el estilo gerencial.....	107
Tabla N° 11: Frecuencia de colaboradores que según su opinión se brindan oportunidades para desarrollo profesional.....	109
Tabla N° 12: Frecuencia de colaboradores que según su opinión indican la frecuencia de reconocimiento de buenas prácticas.....	110
Tabla N° 13: Frecuencia de colaboradores que según su opinión indican la frecuencia con la que se delega funciones de acuerdo a su desempeño.....	112
Tabla N° 14: Frecuencia de trabajadores que según su opinión se sienten motivados y gustan del trabajo realizado.....	113

Tabla N° 15: Frecuencia de colaboradores que según su opinión se sienten partícipes de los éxitos y fracasos de su área.....	115
Tabla N° 16: Frecuencia de colaboradores que según su opinión se identifican con los resultados del área de trabajo.....	117
Tabla N° 17: Frecuencia de colaboradores que según su opinión se identifican con las metas y objetivos institucionales.....	118
Tabla N° 18: Frecuencia de trabajadores que según su opinión consideran que su labor aporta a la unidad orgánica.....	120
Tabla N° 19: Género de los usuarios encuestados en la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, 2019.....	121
Tabla N° 20: Edad de los usuarios encuestados de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, 2019.....	122
Tabla N° 21: Frecuencia de usuarios que según su opinión indican la frecuencia con la que sus trámites se resuelven dentro de un plazo oportuno.....	124
Tabla N° 22: Frecuencia de usuarios que según su opinión consideran la frecuencia con la que la atención recibida absuelve sus consultas.....	125
Tabla N° 23: Frecuencia de usuarios que según su opinión consideran que la información recibida fue concisa y precisa.....	127
Tabla N° 24: Frecuencia de usuarios que según su opinión están conformes con el tiempo de espera para la atención.....	129
Tabla N° 25: Frecuencia de usuarios que según su opinión consideran que sus datos personales son tratados con discrecionalidad y reserva.....	131
Tabla N° 26: Frecuencia de usuarios que según su opinión consideran que los servidores se expresan con seguridad en la información brindada.....	132
Tabla N° 27: Frecuencia de usuarios que según su opinión consideran adecuado el trato del servidor.....	134

Tabla N° 28: Frecuencia de usuarios que según su opinión muestran interés en las necesidades del usuario.....	135
Tabla N° 29: Frecuencia de usuarios que según su opinión consideran que el servidor proyecta una imagen de honestidad y confianza.....	137
Tabla N° 30: Frecuencia de usuarios que según su opinión consideran que el material informativo es adecuado.....	138
Tabla N° 31: Frecuencia de usuarios que según su opinión indican la frecuencia con la que están conformes con los ambientes facilitados por la institución.....	140
Tabla N° 32: Desempeño del servidor para brindar Información precisa y su relación con la percepción del usuario respecto al trato recibido como parte de la calidad de servicio.....	142
Tabla N° 33: Relación entre el estilo gerencial como parte de la Gestión de Recursos Humanos el nivel de motivación de los colaboradores en su desempeño para la atención a los usuarios como parte de la calidad del servicio.....	143

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es determinar cómo la gestión de recursos humanos influye en la calidad de servicio a los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central de Lima – Perú, 2019. El estudio es de tipo descriptivo y diseño no experimental de corte transversal, dirigido a una muestra de 168 colaboradores y 381 usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Lima. En virtud de ello, se determinó que el 34% de los colaboradores encuestados señala casi nunca sentirse motivado por el trabajo realizado y el 39% sólo a veces considera tener motivación y agradecerle el trabajo realizado. Para el 26% de los colaboradores casi nunca se les reconoce sus buenas prácticas y el 42% sólo a veces. Asimismo, se determinó que el 60% de los usuarios encuestados consideran que el trato del servidor sólo a veces es el adecuado. Por otro lado, se presenta un esquema sobre los procesos de la administración de personal constituyéndose como una herramienta para la gestión de recursos humanos. Asimismo, se presenta las bases para el facultamiento en la toma de decisiones (Chiavenato, 2018), cuyas bases postulan los elementos esenciales para facultar de poder, motivar, así como para liderar y desarrollar al personal. Existe una relación muy significativa entre el clima organizacional, reconocimiento de personal, el compromiso de los colaboradores; y la calidad de servicio al usuario de Migraciones por haberse hallado un p-valor de  $0,000 < \alpha = 0,05$  a través de la correlación Rho Spearman.

**Palabras clave:** Gestión de recursos humanos, clima organizacional, talento humano, calidad de servicio y productividad.

## ABSTRACT

The objective of this research is to determine how human resources management influences the quality of service to the users of the Superintendencia Nacional de Migraciones, Headquarters of Lima – Peru, 2019. The study is descriptive and non-experimental cross-sectional design which was directed to a sample of 168 collaborators and 381 users of the Superintendencia Nacional de Migraciones, Lima. In the framework of this, it has been determined that 34% of the employees surveyed almost never feel motivated by the work done and 39% only sometimes consider motivating and pleasing the work done. For 26% of employees, their good practices are almost never recognized and 42% only sometimes. Likewise, it has been determined that 60% of the surveyed users consider that the treatment of the server is only sometimes adequate. On the other hand, It puts forward a scheme on the processes of personnel administration, constituting a tool for human resources management. Likewise, it puts forwards the bases for the empowerment in decision making (Chiavenato, 2018), whose bases postulate the essential elements to empower, motivate, as well as to lead and develop staff. There is a very significant relationship between the organizational climate, recognition of personnel, the commitment of collaborators; and the quality of service to the user of Migraciones for having found a p-value of  $0.000 < \alpha = 0.05$  through the Rho Spearman correlation

**Keywords:** Human resources management, organizational climate, human talent, quality of service and productivity.

## INTRODUCCIÓN

La Superintendencia Nacional de Migraciones es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio del Interior que tiene competencia en materia de política migratoria interna y participa en la seguridad interna y fronteriza. Asimismo, brinda servicios y procedimientos en materia de inmigración, registro migratorio y documentación a ciudadanos nacionales y extranjeros, brindando atención a nivel nacional en la materia que le corresponde, a través de los canales de atención presencial, virtual y telefónica. En ese contexto, dicha atención debe enmarcarse bajo los estándares de calidad que existen al respecto, con mayor énfasis considerando que las entidades públicas, por normativa debe desarrollar sus actividades bajo alcances de eficacia y eficiencia, conforme lo establece el artículo II de la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil:

### **“Artículo II. La finalidad de la presente Ley**

La finalidad de la presente ley es que las entidades públicas del Estado, alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad mediante un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.”

En ese sentido, se ha identificado que los jefes inmediatos, 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 y en la calidad de trabajo, generando impacto en la calidad del servicio, por lo que resulta fundamental el involucramiento integral

del funcionarios y servidores civiles para el logro de los objetivos. Según Chiavenato (2018), dicho aspecto resulta esencial dado lo siguiente:

“Hoy en día las organizaciones amplifican su visión y sus acciones estratégicas. Cualquier proceso productivo solamente se puede lograr con el involucramiento de todo el conjunto de los distintos grupos de interés y con el aporte de algún recurso de cada uno de ellos”.

Asimismo, algunos colaboradores de la institución muestra un desempeño gradualmente inferior al óptimo debido a condiciones tales como la inexistencia de un área especializada para capacitar a los colaboradores recién ingresados, lo que se traduce en orientaciones inadecuadas y actividades imprecisas lo que en consecuencia genera insatisfacción en los usuarios.

Así también, se observa el poco compromiso por parte del personal operativo de la entidad al identificarse un desempeño rutinario orientado al cumplimiento de sus tareas diarias, desenvolviéndose sin tener en consideración la misión y visión de la organización. Este aspecto resulta fundamental, dado que del mismo se pueden desprender situaciones problemáticas asociadas con la actitud del trabajador frente a su organización y su puesto de trabajo, sino se trata correspondientemente. Sobre ello, Chiavenato (2018) sostiene que la actitud del trabajador se compone de lo siguiente:

“Actitud ante la empresa: Actividades variadas e innovadoras, identificación con las tareas comprensión del significado, autonomía e independencia,

realimentación de los resultados, percepción de la responsabilidad, satisfacción con el puesto, trabajo en equipo, buena remuneración (...)

Actitud frente al puesto: Clima organizacional positivo, cultura democrática y participativa, reconocimiento y estatus, ambiente psicológico agradable, receptividad a sugerencias e ideas, libertad y autonomía, comunicación intensa, oportunidades de crecimiento, liderazgo innovador, orgullo por la empresa, calidad de vida y participación en los resultados”.

Aunado a ello, se ha identificado la carencia de mecanismos para reforzar el compromiso, la motivación y la comunicación por parte de los directivos con su personal a fin de lograr un ambiente de trabajo de alto desempeño, por lo cual resulta fundamental el nivel de liderazgo para estimular y dirigir al personal y de dicho modo, generar mecanismos motivacionales que impulsen el desarrollo y mejora del desempeño. Según Amaru (2009), dicho aspecto resulta indispensable como rol de los directivos o gestores dado que:

“El liderazgo es uno de los roles que llevan a cabo los gestores. Aquel que ejerce el rol de líder incide en el comportamiento de uno o más personas, que lo siguen o aceptan su influencia, por alguna razón. Si desea ejercer sus atribuciones de liderazgo, éste debe comprender lo que estimula a las personas que laboran en su organización o a las que estima liderar.”

Así también, se refleja la inexistencia de un sistema de reconocimiento adaptado al sistema de trabajo y que esté vinculado a las habilidades demostradas de los

colaboradores. Al respecto, Harrington (1988), sostiene que una de las modalidades para fortalecer el empleo de los cambios deseados es:

“(…) premiar a las personas y equipos cuando logren una meta o realicen una aportación significativa al proceso de mejora. La mejor forma consiste en brindar un reconocimiento a los colaboradores por los logros alcanzados (sin olvidar que los gerentes también son empleados), y motivarlos a fin de que se esfuercen en tener un mejor desempeño.”

Por otro lado, para reforzar la alineación básica de la gestión del personal como estrategia general, debe incluirse también el planeamiento del personal que se lleve a cabo por los directivos. La inexistencia de dicho enfoque implica que las personas que ocupan determinados puestos de trabajo en la institución no cuenten con las competencias, habilidades y destrezas requeridas para satisfacer las necesidades de capacidad de determinados procesos.

El conjunto de esta problemática genera impacto en el valor percibido por el usuario respecto a la atención brindada por los trabajadores de la institución.

Es por ello que, el presente trabajo de investigación consiste en determinar de qué manera los elementos que constituyen a la gestión de recursos humanos inciden en la calidad de servicio de los usuarios, a fin de plantear un marco teórico que coadyuve a la gestión de los directivos en relación a su personal de tal manera que se mejoren y fortalezcan las actividades para generar satisfacción en los usuarios. Asimismo, el presente trabajo de investigación busca presentar

herramientas de gestión y fundamentos teóricos que influyan en la solución de la problemática previamente presentada.

## **Formulación del problema**

### **Problema General**

¿Cómo la gestión de recursos humanos influye en la calidad de servicio a los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central de Lima, 2019?

### **Problemas Específicos**

- a) ¿De qué manera el clima organizacional influye en la calidad de servicio de los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central de Lima, 2019?
- b) ¿De qué manera un sistema de reconocimiento al personal influye en la calidad de servicio a los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central Lima, 2019?
- c) ¿Cómo el compromiso de los colaboradores influye en la calidad de servicio a los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central Lima, 2019?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Determinar cómo la gestión de recursos humanos influye en la calidad de servicio a los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central Lima, 2019.

### **Objetivos Específicos**

- a) Determinar de qué manera el clima organizacional influye en la calidad de servicio a los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central Lima, 2019.
- b) Determinar de qué manera un sistema de reconocimiento al personal influye en la calidad de servicio a los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central Lima, 2019.
- c) Explicar cómo el compromiso de los colaboradores influye en la calidad de servicio a los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central Lima, 2019.

El aporte de la presente investigación radica en la propuesta de mecanismos fundamentales para la gestión de los recursos humanos que permita generar un entorno de trabajo favorable para los colaboradores y que ello se refleje en la satisfacción de los usuarios.

Asimismo, servirá para constatar y confirmar la necesidad y relevancia de una apropiada cultura por la formación y dirección del capital humano como elemento

fundamental de la organización y necesaria para lograr resultados eficientes y óptimos orientados en el objetivo clave que es la satisfacción de los usuarios, sustentándolos en las teorías que existen al respecto.

La presente investigación es de tipo no experimental ya que no existe manipulación de alguna variable. Asimismo, es transversal, debido a que se realiza en un solo momento temporal; y de tipo descriptivo, puesto que mediante este diseño se busca evaluar la gestión de recursos humanos y la calidad de servicio a los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Central.

El presente trabajo resulta viable toda vez que se cuenta con acceso a la Superintendencia Nacional de Migraciones en materia de información, así como a sus instalaciones administrativas y operativas, lo que permite recabar y obtener información relevante y pertinente que coadyuve al desarrollo del presente trabajo. Asimismo, se cuenta con el alcance y disponibilidad de la documentación y el recurso humano de la entidad, así también se cuenta accesibilidad a los aforos de atención a los usuarios lo que permite recabar información directamente de ellos.

La investigación cuenta con cinco (05) capítulos, siendo el primero el Marco Teórico, cuyo capítulo se compone por los antecedentes de la investigación y bases teóricas, las cuales se desarrollan en base a los fundamentos teóricos enfocados a las variables del presente trabajo de investigación. El segundo capítulo, denominado Preguntas y operacionalización de variables, desarrolla la

Matriz de operacionalización de invariables, la cual define los conceptos de las variables, así como sus dimensiones, subdimensiones e indicadores. El tercer capítulo, está compuesto por las metodologías de la investigación, cuyo diseño metodológico es de tipo no experimental, transversa y de tipo descriptivo; asimismo, presenta la población de estudio y su muestra, y plantea al cuestionario como instrumento de recolección de datos utilizado para efectos del presente. El cuarto capítulo presenta los resultados obtenidos, efectuando un análisis e interpretación de los mismos; así también, se presenta la propuesta de valor la cual tiene por finalidad coadyuvar a la solución del problema con enfoques teóricos que pueden ser de aplicación para todas aquellas organizaciones en las que se encuentran en la misma problemática. El quinto capítulo, plantea la discusión, en cuyo acápite se analizan, comparan e interpretan los resultados obtenidos con los de otros autores.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, las fuentes de información y los anexos.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes de la investigación

En la consulta realizada a nivel de las Facultades de Ciencias Sociales, Administración y Economía de diversas universidades nacionales como internacionales, se ha observado que, con relación al presente tema, existen antecedentes bibliográficos publicados o estudios efectuados relacionados con los aspectos tratados en la presente tesis.

En ese sentido, y con relación a las variables de la presente investigación, se ha encontrado los siguientes antecedentes:

**Valentín (2017)**, en su tesis titulada “Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral de Personal de Salud Huaylas Sur, 2016.” – Universidad Inca Garcilaso de la Vega, 2017; Lima, Perú, realizó un estudio cuyo objetivo es determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. Para su desarrollo se utilizó el tipo de estudio no experimental transversal, de nivel explicativo. Dicha investigación concluye con que el nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es altamente significativo.

**Urquía (2017)**, en su tesis titulada “Gestión del talento humano y calidad del servicio en el Centro de Salud “Villa Victoria Porvenir – Surquillo, 2016” –

Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Perú – 2017, realizó un estudio cuyo objetivo es determinar la relación existente entre gestión del talento humano y calidad de servicio que permite comprender el comportamiento de las variables vinculadas a la mejora de la calidad del servicio a los usuarios del Aseguramiento Universal en Salud (AUS). El método aplicado en la investigación corresponde al tipo de estudio: cuantitativo, descriptivo y correlacional de diseño no experimental, de corte transversal. Dicha investigación concluye con que existe relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y calidad de servicio en el Centro de Salud Villa Victoria Porvenir, Surquillo.

**Mamani, Meléndez y Guillermo (2018)** en su tesis titulada “Gestión de recursos humanos y calidad de servicio al usuario en la Municipalidad provincial de Chincha, 2018” – Universidad Inca Garcilaso de la Vega, realizaron una tesis cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre la gestión de recursos humanos y la calidad de servicio al usuario, en la Municipalidad Provincial de Chincha en el año 2018. La metodología utilizada fue de diseño no experimental, de corte transversal, el tipo de investigación es descriptivo correlacional. Entre las conclusiones expuestas se determinó que se encuentra una relación entre la Gestión de Recursos Humanos y la calidad de servicio al usuario, en la Municipalidad Provincial de Chincha en el año 2018.

**García (2016)** en su tesis titulada “Capital humano y su aportación al resultado de la empresa: Análisis en el sector industrial” – Facultad de Ciencias

Económicas y Empresariales de la Universidad de Valladolid, España, realizó una tesis doctoral cuyo objeto fue averiguar en qué grado y sentido influye el capital humano en los resultados del sector industrial a partir de un modelo econométrico elaborado al efecto. La metodología utilizada para el estudio se basa en unos análisis de regresión mediante técnicas especiales para corregir la autocorrelación y la heterocedasticidad de los errores. Entre las conclusiones expuestas en dicho estudio se constata que la actitud de los directivos de una empresa contribuye positivamente en los resultados de la empresa.

**Latorre (2011)** en su tesis titulada “La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Valencia – España” – Universitat de Valencia, 2011, 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 las 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 aplicadas 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 de manera positiva con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los trabajadores.

Para efectos del presente trabajo se considera que la tesis precitada denominada “*Gestión del talento humano y calidad del servicio en el Centro de Salud “Villa Victoria Porvenir – Surquillo, 2016”*” de los autores Bach. Mamani Ttito, Jesús Esteban; Bach. Meléndez Espinoza, José Alonso y Bach. Guillermo Rosas, Luis Alberto, contribuye con mayor énfasis al presente trabajo de investigación, tomándose en consideración la realidad que se sustenta en su tesis el cual guarda relación con el expuesto en el presente.

## **1.2. Bases teóricas**

Entre las líneas de investigación de la Gestión Pública, encontramos a la Gestión de los recursos humanos como parte de un Sistema Administrativo del Estado y como elemento fundamental para la administración del talento humano en las organizaciones.

Para efectos del presente estudio, vamos a tratar aspectos relacionados a la gestión del personal y la calidad de servicio al usuario.

### **1.2.1. Gestión de recursos humanos**

#### **Aspectos normativos de la gestión de recursos humanos**

La gestión del capital humano, es fundamental independientemente de la naturaleza del sector donde se aplique, sea público o privado, pues es un concepto que considera elementos de administración, optimización, estimulación y dirección para el logro de los objetivos organizacionales.

En el Perú, el ente rector del Sistema Administrativo de la Gestión de Recursos Humanos es la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, cuya función, entre otras, es la de programar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Asimismo, tiene como finalidad la gestión de las personas al servicio del Estado.

En ese sentido, es preciso señalar algunos documentos normativos relacionados a la materia de estudio de la presente investigación:

#### **1. Ley N° 30057. Ley del Servicio Civil**

##### **Artículo I. Objeto de la presente Ley**

El objeto de la presente ley es establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para las personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.

##### **Artículo II. La finalidad de la presente Ley**

La finalidad de la presente ley es que las entidades públicas del Estado, alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad mediante un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

**2. Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.**

**Artículo I. Objeto**

El presente reglamento regula la aplicación general de lo dispuesto en la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, conforme lo establecido en el literal a) de la Décima Disposición Complementaria Final de la Ley.

**Artículo III. Ámbito del servicio civil**

El servicio civil comprende a todos los servidores civiles que brindan servicios en toda entidad del Estado independientemente de su nivel de gobierno y del régimen en el que se encuentren.

**3. Decreto Supremo N° 004-2013- PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.**

**Artículo 1º.- Aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.**

Apruébese la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la cual forma parte integrante del presente Decreto Supremo como Anexo, siendo el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establecerá a visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país.

Asimismo, en el **Anexo del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL 2021**, se considera al Servicio Meritocrático como uno de

los Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública.

**Figura 1. Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública**



Fuente: Anexo del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, p. 35.

Una organización, sea de naturaleza pública o privada, está conformada por personas que a través de sus interacciones, actividades y funciones desempeñadas dan sentido al contexto de la organización, coadyuvando al cumplimiento de sus objetivos. Los empleados de una organización, resultan ser el recurso fundamental para el ejercicio de la organización, pues a través de sus acciones se efectúan las gestiones administrativas y operativas, así como las atenciones a los clientes.

Al respecto, la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil, define a los grupos de servidores civiles de las entidades públicas de la manera siguiente:

- a) Funcionario público:** Es un representante político o cargo público representativo, que ejerce funciones de gobierno en la organización del

Estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad, así como aprueba políticas y normas.

**b) Directivo público:** Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial. También comprende a los vocales de los Tribunales Administrativos.

**c) Servidor de carrera:** Es el servidor civil que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.

**d) Servidor de actividades complementarias:** Es el servidor que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.

### **Aspectos teóricos de la organización y su enfoque en la administración de los recursos humanos**

Ahora bien, resulta fundamental desarrollar conceptualmente el campo de acción de una organización, pues, existen elementos internos y externos que influyen en el desenvolvimiento del mismo, y el campo de la Administración de Recursos Humanos no es ajeno a ello.

En esencia, una organización sea del sector público o privado está compuesta por diversos elementos tangibles e intangibles que, en conjunto persiguen un objetivo en común con la finalidad de satisfacer una necesidad determinada. Al respecto, Chiavenato (1994) manifiesta:

Las organizaciones pueden ser definidas como el conjunto de componentes proyectados para alcanzar un *objetivo* específico de acuerdo con un plan específico. En esta definición existen tres aspectos esenciales; primero, el objetivo previsto; segundo, un proyecto establecido (arreglo) de los componentes y, finalmente, las entradas de información, la energía y los materiales, que pueden disponerse en conformidad con el plan.

Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su razón de ser y de lo que va a hacer; por lo tanto, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que resulta necesario para los participantes, de la que obedece para lograr sus fines. (p.24)

Para efectos del presente trabajo, y teniéndose en cuenta la zona de estudio, conceptualizaremos a la organización desde el enfoque del sector público; a ello, Ibañez (2011) sostiene:

### **Empresa pública**

Se constituye con capital del Estado, que puede ser a nivel nacional, provincial o municipal, principalmente en las actividades de exploración, explotación y comercialización de los recursos naturales, y en las actividades de producción de bienes y servicios, para generar satisfacción en las necesidades de las grandes mayorías de la población que, por lo general, tienen menor poder adquisitivo, siendo esta la

finalidad del Estado, satisfacer las necesidades de la población de bajos recursos económicos. (p.23)

En esa misma línea, David (2013) define:

Las organizaciones sin fines de lucro son iguales que las empresas lucrativas, excepto por dos fundamentales diferencias: 1) las empresas sin fines de lucro no pagan impuestos, y 2) carecen de accionistas que suministren el capital. Fuera de ello, tanto una como otras tienen competidores que ostentan ponerlas fuera del negocio; asimismo cuentan con trabajadores, clientes, acreedores, proveedores y distribuidores, así como presupuestos financieros, estados de resultados, alcances generales, estados de flujo de efectivo, etc. Las organizaciones sin fines de lucro aplican la planificación estratégica tal como lo hacen las empresas lucrativas, y quizá más, dado que el capital social está vedado como fuente alternativa de financiamiento. (p.159)

Existen diversas definiciones sobre la organización, y para efectos del presente trabajo de investigación, se recogen definiciones con enfoque de gestión de recursos humanos. En ese sentido, autores como Porret (2012) sostienen:

Toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes tiene la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la mayor eficiencia posible. Esa coordinación no se conseguirá sólo con el sencillo deseo de que eso sea así; será necesario vencer una serie de factores que influyen notablemente en el desarrollo del

comportamiento de las personas y que, consecuentemente, tienen repercusión en el grupo al que pertenecen. El primer aspecto debe ser establecer objetivos y emplear mecanismos de coordinación que hará que cada individuo, desde la posición que ocupa, coadyuve con la obtención de ese objetivo pretendido y no actúe bajo sus propios intereses, sino que se encuentre orientado a los fines que el conjunto de colaboradores persiguen en virtud de la organización.

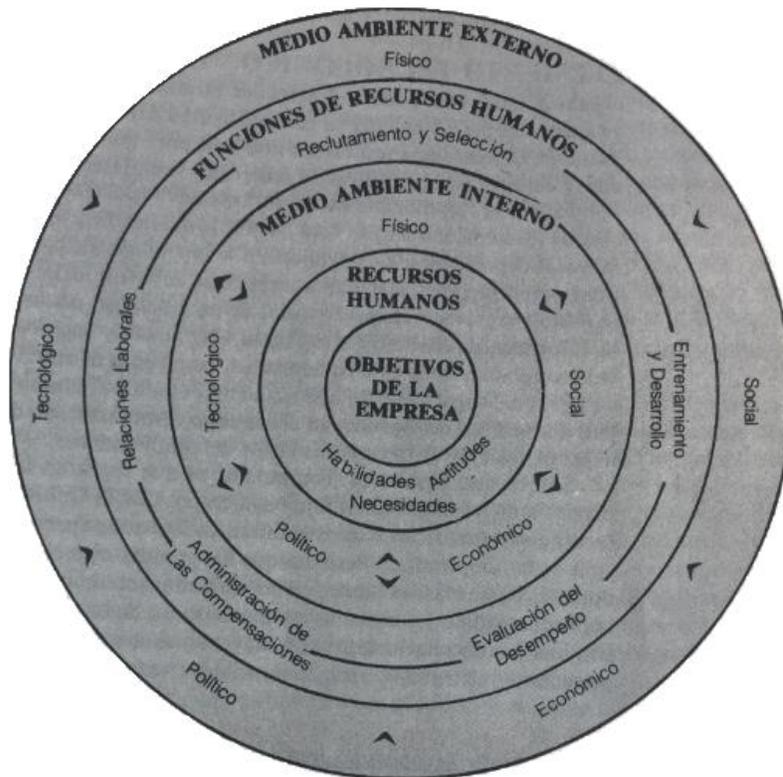
En esa misma línea, Chiavenato (2018) manifiesta:

Hoy en día las organizaciones amplifican su visión y sus acciones estratégicas. Cualquier proceso productivo solamente se puede lograr con el involucramiento de todo el conjunto de los distintos grupos de interés y con el aporte de algún recurso de cada uno de ellos. Los proveedores aportan materias primas, insumos básicos, servicios y elementos tecnológicos. Los accionistas e inversionistas generan aportes de capital e inversiones que permiten la obtención de recursos. Los trabajadores generan aportes desde sus conocimientos, competencias y habilidades; de la misma manera, aportan con la toma de decisión y con las acciones que generan elementos dinámicos a la organización.

En ese contexto, se desarrollan conceptos relacionados al ambiente interno y externo de una organización, cuyos entornos se componen de variables que tienen influencia en el desenvolvimiento y gestión de la organización. Al respecto, Sherman, Jr y Bohlander sostienen que:

El medio ambiente de una empresa está constituido por las condiciones, elementos circunstanciales e influenciales que afectan la capacidad de la misma para lograr sus objetivos. (...) se demuestra que toda organización existe dentro de un medio ambiente que cuenta con componentes tanto externos como internos. También manifiesta cómo tanto el medio ambiente externo como el interno están formados por cinco elementos: físicos, tecnológicos, sociales, políticos y económicos. (p.36)

**Figura 2. LOS AMBIENTES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**



Fuente: Arthur W. Sherman, Jr. y George W. Bohlander. Administración de los recursos humanos, 1992, p.37

## **Aspectos teóricos de la Gestión de Recursos Humanos**

La dinámica de interacción en una organización debe comprender fundamentos que coadyuven a la satisfacción laboral, estimulado a través de la capacitación, motivación y el adecuado uso de los recursos para gestionar a los colaboradores. Ello, muestra un escenario de simbiosis en la que ambas partes (colaboradores y directivos) generan una necesidad mutua. Al respecto, Chiavenato (2008), sostiene que:

El ámbito de la administración de recursos humanos (RH) lo componen las personas y las organizaciones. Los trabajadores ofrecen gran parte de su vida laborando en organizaciones, las cuales dependen de dichas personas para ponerse en marcha y lograr el éxito deseado. Por un lado, el trabajo demanda el esfuerzo de los colaboradores y ocupa una significativa parte del tiempo de las vidas de los mismos, quienes dependen de dicho trabajo para su manutención y éxito personal. (p.4)

Asimismo, la administración en una organización se ve orientada al proceso fundamental compuesto por la planificación, organización, dirección y control. Bajo ese enfoque, la gestión de los recursos humanos se ve determinada por la capacidad de implementar de la manera más óptima dicho proceso en virtud de los colaboradores que conforman la organización. En ese sentido, Dessler (2011) sostiene que:

La administración de personal está enmarcada en el ámbito de las políticas y las prácticas que resulta necesario para poner en curso los

elementos relacionados a las personas o al personal del puesto administrativo que usted ocupa. Entre ellos:

- Efectuar estudio (analizar) de los puestos (establecer las funciones de cada colaborador, la naturaleza de su puesto).
- Planificar los requerimientos en el ámbito laboral y reclutar a postulantes para el puesto de trabajo.
- Seleccionar a los postulantes para los puestos.
- Orientar y capacitar a los colaboradores ingresantes.
- Gestionar los sueldos y salarios (determinar de qué manera se compensará a los trabajadores)
- Ofrecer incentivos
- Evaluar el desempeño
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar
- Promover el compromiso de los colaboradores. (p.2)

Asimismo, la gestión de recursos humanos requiere de actuaciones que estén orientadas al manejo de la conducta, habilidades y capacidades de los colaboradores en el marco de los objetivos organizacionales. En ese contexto, Sherman, Jr y Bohlander (1992) sostienen que:

La administración de recursos humanos (ARH), simboliza la extensión más que la repercusión de los requerimientos de tradición para gestionar el personal de manera eficaz. Asimismo, es requerido comprender la

conducta humana y contar con la destreza para emplear ese entendimiento. Resulta fundamental conocer y comprender las distintas funciones de personal llevadas a cabo en la gestión de los recursos humanos, así como la capacidad para llevarlas a cabo en conformidad con los objetivos organizacionales. Asimismo, es fundamental ser conscientes de las restricciones de naturaleza económica, social y legal para el ejercicio de tales funciones. (p.6)

### **Cultura y clima organizacional**

Como se expone en el párrafo precedente, la conducta de los colaboradores dentro de la organización genera un determinado ambiente que, aunado a las relaciones humanas, fomenta y da lugar al comportamiento organizacional. Este elemento, promueve básicamente la colaboración entre los trabajadores y el impacto que ésta genere dentro de la organización. Al respecto, Sherman, Jr y Bohlander (1992) afirman que:

El esfuerzo por crear un ambiente organizacional que fomente la colaboración y el sentimiento de equipo entre los empleados ha promovido el crecimiento de lo que se ha llegado a conocer como desarrollo organizacional (DO). La meta del desarrollo organizacional es hacer surgir un cambio en las actitudes, valores y patrones de conducta de las personas y del ambiente organizacional donde trabajan. La reducción de la desconfianza y el conflicto, el promover una mayor participación y productividad, y poner en práctica la flexibilidad dentro de

la organización están entre los resultados específicos que se buscan con los programas de desarrollo organizacional. (p.11)

En este contexto, se desarrollan enfoques como la cultura organizacional y clima organizacional. Ahora bien, en relación a la cultura organizacional, cuyo concepto concibe los pilares que sostienen la dinámica de trabajo de una organización, Sherman, Jr y Bohlander (1992) sostienen que:

Durante la última década se ha visto la cultura organizacional como un factor intangible pero real e importante para determinar el clima organizacional. (...) Se define como la cultura organizacional como el conjunto de las filosofías, valores, suposiciones, creencias, perspectivas, actitudes y normas compartidas que unen a una organización. También se le puede definir como “la forma como hacemos aquí las cosas”. (p. 52)

Asimismo, la RESOLUCION DE PRESIDENCIA EJECUTIVA N° 238-2014-SERVIR-PE, de fecha 10NOV2014, en su numeral 6.1.7., considera la cultura y clima organizacional como un proceso dentro del subsistema *gestión de relaciones humanas y sociales*, desarrollando el siguiente concepto:

d. Cultura y Clima Organizacional: Este proceso está comprendido por la gestión de: Cultura Organizacional: Representa la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los integrantes de una organización. Incluye la identificación, definición, promoción y medición de la cultura

organizacional y los planes de acción de mejora del proceso. Clima Organizacional: Orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles respecto del ambiente de trabajo. Comprende el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la medición y estudio del clima organizacional, la comunicación de resultados y la formulación de planes de acción de mejora del proceso.

La cultura organizacional, está conformado por aspectos relacionados a los valores y el espíritu hereditario de la organización, el pensamiento y tradición de la institución. Al respecto, Harrington (1998) manifiesta:

La cultura de una organización está conformada por su herencia, sus antecedentes, y por todo el contenido intelectual y artístico de sus modales, estilo y forma de pensar. La cultura también incluye las creencias básicas de la organización y los fundamentos que le dieron vida. (pp. 12-13)

Por otro lado, el clima organizacional “se refiere a las percepciones compartidas por los integrantes de una organización en relación al trabajo, el ambiente físico que en este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las distintas regulaciones formales que impactan en el referido trabajo.” (Rodríguez, como se citó en Pintado, 2014, p.316).

El clima organizacional, se encuentra relacionado a la actitud de los integrantes de la organización y su desenvolvimiento, lo que generará una serie de

variables situacionales en el ambiente de la organización. Al respecto, Pintado (2014) sostiene:

El clima laboral, muestra la personalidad intrínseca de la organización la que se basa sobre una buena cultura corporativa sostenida por valores, actitudes, creencias y acondicionamiento de sus integrantes integralmente, los que naturalmente conforman el elemento fundamental del clima. Es sinónimo de una configuración exclusiva de las variables situacionales, estableciéndose en el elemento determinante e indirecto del comportamiento dado que incide sobre las actitudes, expectativas y estados de emoción determinantes del comportamiento. (p.316)

En ese contexto, es importante desarrollar, desde un punto de vista de liderazgo, que el gerente o director de la unidad orgánica genere un diseño óptimo de la organización, logrando que a través de un enfoque humanístico, con los conceptos fundamentales de gestión de recursos humanos, se impulse el enriquecimiento de la fuerza laboral y ambiente organizacional. Por otro lado, los colaboradores, ante una dirección burocrática y deshumanizada, empiezan a presentar signos de frustración, que conlleva a factores negativos como la apatía y el ausentismo, generando un ambiente desfavorable para la organización. Al respecto, Aldag y Brief (1993), sostienen:

Una respuesta ante la dificultad de enriquecer el trabajo en una organización mecanicista, pudiera consistir, simplemente, en argumentar que la organización mecanicista es, en general, indeseable y que en una

organización orgánica, diseñada adecuadamente, los esfuerzos por enriquecer el trabajo serían universalmente apropiados.

Asimismo, Argyris (como se citó en Aldag y Brief, 1993) quien escribió sobre las influencias deshumanizantes en la organización burocrática sostiene:

(...) los individuos sanos tienen una variedad de impulsos orientados a la madurez. Quieren ser independientes, vivir activamente y no pasivamente y explorar numerosos intereses. (...) la organización burocrática exige que los empleados adopten un patrón de intereses, actitudes y conductas que entran en conflicto con dichos impulsos de madurez. (p.114)

### **Aspectos teóricos sobre Equipos de trabajo**

El conjunto de personas en una organización, en esencia, conforma los equipos de trabajo, quienes son liderados con la finalidad de que su desenvolvimiento contribuya a la misión y visión de la organización.

Estas personas, con determinadas habilidades, destrezas y competencias, interactúan entre sí de manera articulada bajo una meta y objetivo en común, generando sinergias entre los equipos de trabajo que conforman a la organización. Al respecto, Ducker (como se citó en la Editorial CEP, 2011) sostiene: “Un equipo es un conjunto de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos reclutados en diferentes áreas de la organización, que contribuyen en una tarea concreta y específica” (p.9). Asimismo, Tannenbaum, Beard y Salas (como se citó en la Editorial CEP, 2011) define al

equipo como “un conjunto característico de dos o más individuos que cooperan entre sí de manera adaptiva y dinámica con relación a una meta / objetivo / misión, y teniendo algunas tareas o funciones determinadas que realizar cada individuo” (p.9).

Estos conceptos resultan fundamentales a considerar en el marco de la gestión administrativa y directiva de los líderes de las organizaciones. El trabajo en equipo debe ser enfatizado por los gestores (líderes). Los equipos persiguen activa y organizadamente la visión de la organización a través del desarrollo de sus actividades debidamente dirigidas por un líder, quien a su vez, debe generar un ambiente de compromiso e identificación entre los colaboradores con la organización. Al respecto, Porret (2012) afirma:

Un equipo de trabajo es sin duda un grupo, pero no todo grupo de trabajo forma un equipo. Para llegar a ser ello, debe actuarse de una manera específica que pueda convertirlo en ello. El trabajo en equipo resulta de la capacidad de organización que pueda tener un “grupo autónomo”. El equipo de trabajo es aquel en el que sus integrantes generan una sinergia positiva mediante el esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo en conjunto. (p.80)

Aunado a ello, es preciso señalar que, cada individuo que conforma la organización, debe orientar el desarrollo de sus actividades a la misión y visión de la organización bajo un enfoque de creatividad, compromiso, armonía y cooperación. Al respecto, la Editorial CEP (2011), sostiene:

Trabajar en equipo involucra trabajar colaborando con otras personas que forman parte de aquel equipo; es decir, ese conjunto de individuos que forman el equipo. Asimismo, implica desarrollar el trabajo comprometiéndose con los integrantes del equipo. Realizar la tarea existiendo liderazgo, concordia, responsabilidad, creatividad, organización, colaboración entre quienes participan en ese equipo de trabajo. El trabajo en equipo requiere que los integrantes que formen parte de él tengan las mismas metas y objetivos para llevar a cabo la tarea comisionada. (p.10)

El gerente o director que lidere a una unidad orgánica, área o equipo de trabajo, debe formar una dinámica de trabajo que coadyuve a su gestión, gestionando a las personas de manera conjunta pues el trabajo en equipo genera diversos beneficios y ventajas para la organización. Al respecto, la Editorial CEP (2011) afirma:

El desarrollo de equipos de trabajo efectivos no es tarea fácil ni fruto de la casualidad, se necesita seleccionar los miembros del equipo adecuado, tiempo, esfuerzo y un líder que facilite su desarrollo. Son muchas las ventajas que obtenemos al trabajar en equipo de ahí las razones por las cuales las empresas utilizan esta forma de trabajar, pero también deberemos tener en cuenta los inconvenientes para tratar de evitar todos esos efectos negativos que pueden dar lugar al mal funcionamiento de los equipos de trabajo. (p.12)

En ese sentido, las ventajas que se desprenden de trabajar en fomenta una sinergia entre las actividades desarrolladas por cada uno de los mismos. Sobre ello, Ibañez (2011) manifiesta:

La característica de un equipo de trabajo es trabajar en armonía, con la finalidad de lograr los fines trazados por la organización. Ello se traduce en la capacidad de sentirse en confianza y encontrarse de manera cómoda en el grupo con el que se tendrá participación en la toma de decisiones, y al realizarlo, sus integrantes serán solidarios con las necesidades y los sentimientos que se enuncien de manera libre.

Resulta necesario que trabajar en equipo se convierta en la mejor forma de efectuar una actividad que coadyuven a alcanzar las metas planteadas. La sinergia posiblemente es la característica más considerable de formar equipos de trabajo.

Sinergia significa que el resultado de trabajo en equipo es mayor a la suma de resultados individuales. (pp. 62-63)

### **Formación, capacitación y entrenamiento de personal**

“Aprendizaje es un cambio en el comportamiento del individuo dado que incorpora nuevas costumbres, actitudes, conocimientos, competencias y habilidades” (Chiavenato, 2018, p.371). En ese sentido, el aprendizaje cognitivo en el trabajador para reforzar y/o desarrollar competencias que coadyuven a su quehacer, resulta de suma importancia para el óptimo desenvolvimiento de sus funciones. Es por ello que, se debe concebir en la agenda de la gestión de una

organización a la capacitación y entrenamiento del personal como un elemento sistemático y continuo con la finalidad de fortalecer el aprendizaje y actualizarlo, así dotar de nuevos conocimientos a los colaboradores que coadyuven en su desarrollo integral y profesional. El resultado de este proceso se verá reflejado en las actividades de los colaboradores, quienes son el elemento fundamental y transversal en la organización.

Al respecto, Chiavenato (2018), sostiene:

Las personas son el patrimonio más importante de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones – conformado por personas, que van desde el más sencillo obrero hasta el principal ejecutivo – se ha vuelto en un tema fundamental para el éxito de una organización y la primordial distinción de competencia entre organizaciones.

En un entorno cambiante, con una economía globalizada, las organizaciones tienen que prepararse constantemente para adaptarse a los objetivos que convocan la innovación y la competencia. A fin tener éxito, resulta necesario que las organizaciones cuenten con personal que sea experto, ágil, emprendedor y con la disposición de asumir riesgos. Las personas son las que generan que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, fabrican los productos y brindan los servicios de manera original. La capacitación y el desarrollo son fundamentales para lograrlo. (...) (p. 370)

Es así que, el proceso de desarrollo de habilidades y conocimientos en los colaboradores, es un medio fundamental que debe ser enfatizado tanto por el área de recursos humanos de la organización, como por el director de una unidad orgánica determinada, pues sus trabajadores a cargo serán quienes realicen las tareas encomendadas en función a los objetivos organizacionales. Hoy en día la capacitación es una actividad que ha evolucionado en cuanto a sus conceptos y proceso, pues su prioridad resulta de vital interés para el desarrollo de competencias en los colaboradores. En ese sentido, Chiavenato (2018) afirma:

Hoy en día la capacitación es una herramienta que desarrolla las competencias de los colaboradores a fin de que lleguen a ser más productivas, creativas y se encuentren en el ámbito de la innovación, con la finalidad de que aporten de mejor manera a los objetivos de la institución y se conviertan cada vez más esenciales. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas aportar efectivamente a los objetivos de la gestión. (p. 371)

Bajo ese mismo enfoque, la formación del personal como parte de la gestión organizacional, es un proceso de alta importancia puesto que genera contribuciones a la mejora continua de la gestión en razón de que los colaboradores desarrollan y refuerzan las competencias idóneas en el marco de sus tareas y funciones, cuyo elemento resulta fundamental en un ambiente altamente competitivo y cambiante. Al respecto, Pereda y Berrocal (2011) sostienen:

En un entorno en el que la innovación, la mejora continua, la flexibilidad y el cambio son aspectos esenciales, es evidente que la *formación del personal* juega un papel no sólo necesario, sino imprescindible, para sostener y mejorar la competitividad de las empresas. (pp.301-302)

Otros autores como Porret (2012), sostienen que la formación “(...) se trata de facultar de conocimientos técnicos y psicológicos a los colaboradores para que puedan desempeñar mejor sus actividades y mejorar su profesionalidad haciéndoles posible escalar puestos de mayor responsabilidad” (p.210); ello bajo el enfoque del colaborador. No obstante, bajo el enfoque de la organización, Porret (2012) manifiesta que “en relación a los intereses exclusivos de la compañía, también se podría concluir con que es el proceso orientado a mejorar los recursos humanos a fin de conseguir mayores niveles de producción y un valor agregado superior” (p.210).

Aunado a la esencia de dichos conceptos, Cuesta (2010), sostiene:

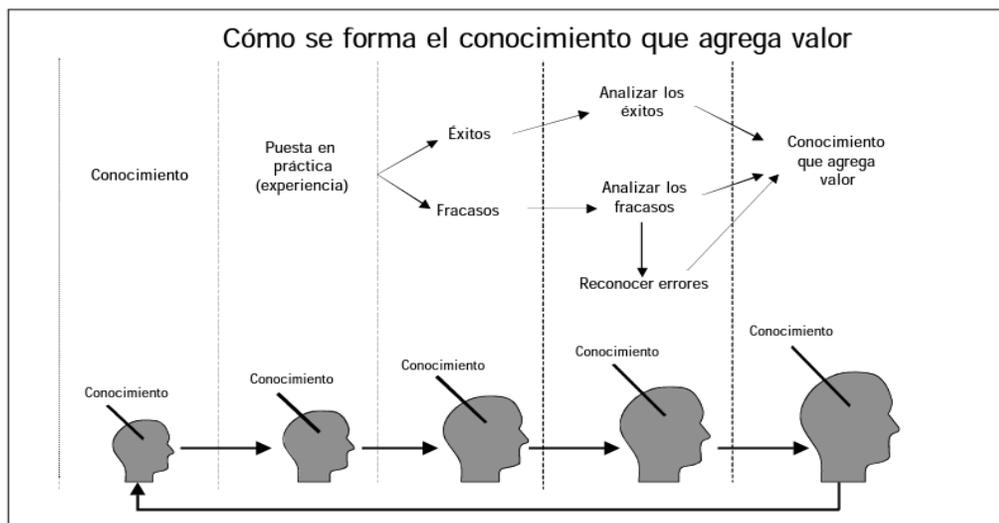
La formación es una actividad esencial de GRH decisiva; actualmente más decisiva que nunca antes. Su empleabilidad efectiva determina la subsistencia de la empresa. (...) La formación es uno de los dos elementos que, como antes fue señalado, constituirá a los trabajadores en “*la ventaja competitiva básica*” de las organizaciones.

La formación del personal, es un elemento, que como todo proceso, concierne determinados aspectos y secuencias que esquematizan y fundamentan sus etapas. Al ser un proceso de constante y periódica ejecución, abarca

fundamentos teóricos que inciden en la mejora continua de la organización y de sus integrantes, con incidencia en el desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias de los trabajadores.

El conocimiento adquirido durante el proceso de aprendizaje mediante las actividades de capacitación y formación, se forma a través de una serie de etapas que, finalmente, el resultado del ejercicio de aprender, debe dar un valor agregado que contribuya con el desempeño del trabajador en la organización. Al respecto, Alles (2012), grafica la secuencia de cómo se forma el conocimiento que agrega valor en función del proceso de formación:

**Figura 3. Cómo se forma el conocimiento que agrega valor**



Fuente: Alles, Martha Alicia (2012). Desarrollo del talento humano: basado en competencias, 2012, p.86.

Asimismo, Cuesta (2010) sostiene el siguiente concepto respecto al proceso de formación:

Cuando la formación se le concede la calificación de suprema, es porque se le relaciona a lo fundamental que es el proceso de cambio. A fin de ceñirnos a la referida denominación resulta necesario comprender en todos sus extremos que la formación es una inversión y no un costo, y que vinculados a ese concepto fundamental si tiene diversos atributos más y no pueden conferírsele otros (...). En su modalidad continua (formación continua), es considerada aquí como sustento fundamental de la gestión de competencias, en su necesario y continuo proceso de cambio. (p.311)

La formación del personal genera determinados beneficios que no solamente coadyuvan al aprendizaje del colaborador, sino que también genera valor estratégico desde ambos enfoques: organización – colaborador.

Estos beneficios se relacionan con los objetivos de la organización. Asimismo, es preciso señalar que, “por *valor estratégico* se entiende la aportación que la formación hace a la consecución de los objetivos de las organizaciones y de las personas” (Pereda y Berrocal, 2011, p.304). Estos atributos que genera la formación resultan indispensables en el entorno de hoy en día, en tanto se ha generado un ambiente de competitividad entre organizaciones en busca de la excelencia, incidiendo en los ámbitos de la productividad, calidad, clima laboral, entre otros.

**Figura 4. Valor estratégico para la organización y para las personas**



Fuente: Pereda Marin, Santiago y Berrocal Berrocal, Francisca. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias*, 2011, p.304.

Hoy en día, las organizaciones se desenvuelven en un ambiente altamente cambiante, donde las complejidades operativas y estructurales de la misma organización requieren de herramientas que fortalezcan la competitividad. En ese sentido, el capital humano desarrolla habilidades, destrezas, conocimientos y aptitudes que elementales que las organizaciones de hoy en día exigen en su staff. En ese contexto, el entrenamiento de los recursos humanos demanda un proceso de conducción y orientación a los trabajadores con la finalidad de reforzar sus conocimientos, habilidades y destrezas en el marco del desarrollo profesional – laboral. Al respecto, Sherman y Bohlander (1992) sostienen:

El entrenamiento en RH ha adoptado mayor en el ámbito de las empresas modernas. La tecnología que está cambiando con suma celeridad demanda que los trabajadores tengan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para manejar los nuevos procesos y

técnicas de producción. El progreso de las organizaciones que se vuelven en compañías grandes y complejas, donde sus estructuras cambian de manera continua hace indispensable que los directivos, así como los subordinados, adopten y mejoren los conocimientos, aptitudes y habilidades que les permitirán trabajar nuevas tareas y más exigentes.

El entrenamiento es un proceso constante que inicia con la orientación y continua por el tiempo que el trabajador está en la organización (...).  
(p.152)

El entrenamiento al personal es una actividad que la organización debe llevar a cabo a todos los colaboradores, tanto nuevos como a los que se encuentran ya laborando, en el marco del puesto que desempeñan y de manera continua. Respecto a ello, Dowling (1985) manifiesta:

¿A quién se debe entrenar?

A todo nuevo empleado, sin que importen sus antecedentes, se le debe impartir el programa de entrenamiento de la compañía que corresponda al puesto particular que vaya a desempeñar. Además, todos los empleados actuales deben entrenarse para el puesto que ocupan (...). En la práctica, debe acentuarse continuamente el entrenamiento de los trabajadores, a través de sesiones periódicas de retroalimentación. (pp. 6-7)

Como toda actividad de desarrollo de capacidades y conocimientos, el entrenamiento es una función que debe llevarse a cabo de manera constante y controlada a efectos de observar su aplicación y el aprendizaje adquirido en un periodo determinado. Dicha labor debe ser llevada a cabo de manera vigilante y analítica. Al respecto, Dowling (1985) sostiene:

El entrenamiento es una actividad continua. Debe tomarse en cuenta que es una actividad que se lleva a cabo no para luego ser olvidado. Se debe ejercer continua vigilancia sobre los empleados para cerciorarse de que no han adquirido malos hábitos. El empleado nuevo aplica la capacidad que aprendió de un programa de entrenamiento sólo mientras la tiene fresca la memoria (...). Con frecuencia, son precisamente los pequeños conocimientos adquiridos en las sesiones de repaso los que hacen destacar a una persona en su puesto. Si una persona ha de adquirir más capacidad en su puesto y conservarla, siempre debe estar al corriente de los nuevos adelantos en su campo. Esto se logra mejor con la repetición del entrenamiento. (p.7)

### **Aspectos teóricos del talento humano y competencias**

Hoy en día, las personas en una organización deben ser consideradas como agentes inteligentes con cualidades, aptitudes, habilidades, destrezas y competencias que aportan a la gestión de la organización en el marco de objetivos y metas trazadas. Los colaboradores, con sus competencias particulares, son reclutados de manera estratégica para el desempeño de una labor determinada, quienes con sus conocimientos y experticia desarrollarán

sus funciones. El conjunto de talentos de estas personas, generará una ventaja competitiva para la organización. Al respecto, Chiavenato (2018) manifiesta:

Los equipos de gestión de talento humano emergen en la era del conocimiento (...). Los empleados han dejado de ser agentes pasivos a los cuales sólo se les administra, y se vuelven agentes con enfoque de activo, agentes inteligentes que coadyuvan a gestionar los demás recursos de la organización. (...). A las personas ahora se les consideran asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y logran resultados que sirven al cliente con la finalidad de satisfacer las necesidades de los mismos.

(...) Ha dejado de ser un problema tener que estar lidiando con las personas y se ha convertido en una solución para las empresas. Ha dejado de ser un reto, convirtiéndose ello para las organizaciones que han alcanzado el éxito en una ventaja competitiva. (p.42)

Por otro lado, y en relación al concepto de talento humano, autores como Alles (2012) sostienen:

- ✓ Definición de *talento*: según el Diccionario de la lengua española, talento es el “conjunto de dotes intelectuales de una persona”. A partir de esta definición será necesario discernir cómo está compuesto dicho conjunto. En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales consiste en la sumatoria de dos subconjuntos: los

conocimientos y las competencias; no obstante, las últimas señaladas son las que indicarán un desempeño superior. (p. 62)

En ese contexto, el talento humano forma parte de la naturaleza de la persona, de sus habilidades y competencias. Al incorporarse en una organización determinada, su desempeño generará el valor agregado que la institución busca con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales. Las capacidades y cualidades de los colaboradores, en ese sentido, formarían parte del patrimonio personal del individuo. Bajo ese enfoque, autores como Ibañez (2011) sostienen:

A diferencia de los demás recursos, **no puede considerarse el talento humano como patrimonio de la organización**. Las habilidades, los conocimientos, etc., forman parte del patrimonio personal e individual del ser humano, lo cual una implica en la persona una disposición voluntaria (...) (p.19)

Ahora bien, es tarea del gerente, director y/o líder de la unidad orgánica identificar las aptitudes y competencias de sus colaboradores para adecuarlos al área correspondiente de acuerdo a sus méritos. Existen organizaciones que mantienen personal laborando en puestos donde sus competencias no están siendo realmente desarrolladas, realizándose muchas veces actividades imprecisas e ineficientes, puesto que su perfil no es acorde para dicha labor. Es por ello que, con el objetivo de optimizar las actividades en la organización en función a las competencias del colaborador, el líder de la unidad orgánica, o quien haga sus veces, debe perfilar dichas habilidades de acuerdo a las tareas

a llevar a cabo. Al respecto, y en relación a la persona adecuada para el trabajo, Harvard Business Essentials (2006) manifiesta:

Una vez hayan sido identificadas las tareas y las aptitudes necesarias, se debe preguntar: “¿Cuál de mis colaboradores es el idóneo para el trabajo?”. Al reflexionarse respecto a esta materia, debe asegurarse de tomar en consideración lo siguiente:

- Cualquier deseo de desarrollo y crecimiento que algún trabajador de su personal haya manifestado previamente y esté en la capacidad de satisfacerse con este cargo. Se debe preguntar usted quién ha demostrado tener iniciativa y muestra el deseo de asumir un reto nuevo. Es al jefe a quien se le es atribuido la capacidad de tomar la decisión de cuáles son las necesidades de las personas en el marco de su desarrollo. No solamente debería incidir en la decisión del deseo manifestado por un empleado para obtener alguna oportunidad de desarrollo, sino que también es esencial la valoración de su jefe.
- La disponibilidad de los integrantes del personal. No adicione trabajo a aquellos que ya se encuentran en los límites de su capacidad, a pesar de que se trate de colaboradores aplicados y de que sean de su confianza.
- El grado de asesoría que requerirá la persona para poder realizar lo solicitado.

- El periodo que tiene el colaborador en el trabajo. Evitar cargarles a los trabajadores nuevos con cargos adicionales hasta que se encuentren cómodos con sus principales funciones.
- La cantidad de encargos asignados que en ese trabajador se ha delegado. Procure delegar tareas en todos los integrantes del personal a fin de prevenir alguna sensación de preferencia particular.
- La posibilidad de distribuir las tareas entre dos o más colaboradores a fin de aprovechar sus habilidades en la mayor medida posible. (p.73)

Tomándose en consideración el marco de las aptitudes, conocimientos y habilidades de los colaboradores, es preciso definir lo que las competencias significan en el campo del desempeño y talento humano. Al respecto, autores como Alles (2008), sostienen:

En el contexto del término de “competencias” se suelen incluir varias definiciones, desde las definiciones del conocimiento hasta las de las competencias propiamente dichas. Así también, el término “competencias” se menciona junto con otros términos (por ejemplo, “competencias técnicas” o “competencias de conocimiento”) a fin de hacer referencia a los conocimientos. En relación a las competencias, se definen como “competencias de gestión” o “competencias conductuales”. (...) Las competencias se relacionan siempre al comportamiento de los individuos en el ámbito laboral. (p.58)

Asimismo, Alles (2012) define que “el término ‘competencia’ está relacionado a las características de la personalidad, derivadas de comportamientos, que conducen a la persona hacia un desenvolvimiento efectivo en un puesto de trabajo” (p.62). Ahora bien, teniéndose en consideración las definiciones que constituyen a la *competencia* de un colaborador, así como el talento, es preciso señalar que las cualidades intrínsecas del capital humano, tales como sus habilidades y destrezas para ejercer determinadas actividades, pueden ser medibles en razón de que, a través del ejercicio de la productividad o precisión para desarrollar una tarea, puede el gerente valorar el resultado. Al respecto, Alles (2012) afirma:

Las destrezas o habilidades son, generalmente, fáciles de evaluar y no tan fáciles de desarrollar, conforme el cual de ellas se trate. Por ejemplo, para manejar vehículos u ordenadores la destreza o la habilidad está desarrollada, básicamente, a partir de varias horas de práctica, por otro lado, la habilidad para trabajar con objetos pequeños puede vincularse con alguna condición de naturaleza motriz que puede estar relacionado con el físico de cada uno. (p.43)

### **Liderazgo y Motivación de personal**

Todo gerente, director o quien haga sus veces en una organización, área, departamento o unidad orgánica, debe guardar un perfil que le permita liderar, orientar, dirigir y desarrollar a su equipo de trabajo. Su desempeño en dicho rubro debe contribuir con el nivel de motivación de sus colaboradores, pues a través de los mismos, se logran los objetivos y metas organizacionales. Los

gerentes (líderes) o “quienes gestionan una organización son responsables de la realización de fines organizacionales y de la manera en que se hace uso de los recursos. El resultado de una organización es la representación de la competencia de sus gestores de alto desempeño” (Amaru, 2009, p.281).

Los gerentes, para llevar a cabo su gestión, independientemente del ámbito de su cargo, al tener personas colaborando con su gestión, deben proyectar confianza y seguridad a sus trabajadores.

En ese sentido, y en relación a la definición de liderazgo, autores como Amaru (2009) sostienen:

El liderazgo es uno de los roles que llevan a cabo los gestores. Aquel que ejerce el rol de líder incide en el comportamiento de uno o más personas, que lo siguen o aceptan su influencia, por alguna razón (...).

Puede definirse en lo siguiente:

- Una persona tiene liderazgo cuando logra dirigir las acciones de otros o generar influencia en su forma de comportarse.
- Liderazgo es la realización de metas por medio de la dirección de trabajadores.
- El liderazgo sucede cuando hay líderes que estimulan a seguidores a lograr determinados objetivos que reflejan las motivaciones y los valores de ambas partes.

- Es el uso de la influencia no coercitiva para dirigir las acciones de un equipo y conducirlos hacia la realización de sus objetivos propios. (p.313)

Asimismo, Pintado (2014) manifiesta:

El liderazgo se refleja, a nivel personal, interpersonal, gerencial, organizacional en sus distintos modelos (...). Influencia notablemente en el personal para que voluntariamente y corporativamente se concentre en alcanzar los fines trazados por el equipo. En este contexto, las organizaciones buscan eliminar el fantasma del *rust out* (apatía, desmotivación y aburrimiento) por medio de la articulación talento – puesto – recursos de tal forma que facilita el éxito en el desempeño y la productividad. (p.146)

En este contexto, no debe tener mayor relevancia la denominación del cargo que se ostenta u ocupa, tales como jefe de área, gerente, director u otras de dichas categorías, pues la naturaleza del cargo requiere el compromiso y responsabilidad de dirigir y guiar a un equipo de trabajo bajo el enfoque del liderazgo. En ese sentido, Hernández y Rodríguez (2006) sostiene:

(...) La definición de líder aborda tanto el propósito o la finalidad de la acción como la jerarquía; en relación con la finalidad, el **líder** es un **facilitador** que dirige a un grupo de personas para lograr un objetivo en común. También es sinónimo de administrador en funciones, en cualquier nivel de una organización social. En el ámbito empresarial se le

denomina supervisor, director general; inclusive algunas empresas denominan a los jefes de área como líderes, con la finalidad de enfatizar el rol que debe asumir cualquier autoridad. (p.249)

Para llevar a cabo un liderazgo efectivo, se necesita tener comprometida a toda la organización, con mayor énfasis de los que ocupan los cargos directivos. Ejercer una dirección bajo un enfoque de liderazgo, debe ser un perfil asimilado por la institución, pues existen determinadas obstrucciones que pueden intervenir en el desarrollo del liderazgo. Al respecto, Jimenez (2013) afirma:

Los mayores obstáculos para el desarrollo del liderazgo son: Inadecuada formación en esta materia, falta de compromiso de la alta dirección con el desarrollo de los líderes, planes de sucesión inadecuados y falta de delegación por parte de la dirección. (p.49)

Aunado a ello, existen otras dificultades que nacen de manera inherente del propio gerente, del carácter particular o de la propia idiosincrasia del mismo, que bajo un paradigma de responsabilidades, consideran que la proyección de confianza, empatía, así como otras cualidades que se aplican en un enfoque de liderazgo, no es una condición o competencia que deba asumir el propio gerente, sino que corresponde a otras disciplinas. Dicha idea resulta imprecisa pues, los fundamentos del liderazgo conllevan a generar una dirección que comprenda las necesidades de los colaboradores y desarrollar mecanismos que construyan el compromiso de los miembros del equipo. Al respecto, Firth (2002) sostiene:

Hay muchos gerentes que consideran que “entender a los seres humanos” es atribución de psicólogos calificados o, en casos peores, de Dios. Sin embargo, instintivamente a través de los años, construimos una valiosa carga de conocimiento acerca de la naturaleza humana: de nosotros mismos y de los demás. (p.67)

En esa misma línea, el compromiso del líder por su grupo debe reflejar el trabajo en conjunto, la motivación del equipo, conducirlos bajo los objetivos organizacionales; sin tener que perder de vista ni la misión de sus funciones asignadas. Sobre ello, Martínez (2012) sostiene:

El liderazgo solamente puede ser comprendido mediante sus roles dentro de una óptica enfocada sobre el equipo. La gestión empresarial, la dirección y el mando, considerados en sus «funciones», se constituyen particularmente en la óptica centrada sobre la organización. La conducta del jefe se encuentra asociada a la naturaleza del grupo, cuando no dictado por él. La dificultad para el jefe jerárquico o estatutario radica en asumir un papel que le permita representar las aspiraciones del grupo sin dejar de tener la capacidad de controlar sus acciones con la finalidad de llevar a cabo la tarea encomendada al mismo. (p.233)

En este contexto, cabe precisar que el liderazgo contribuye a la dirección de personas, siendo en el ámbito de la gerencia, donde el superior inmediato tendría autoridad y la cuota de poder en el marco de sus funciones. En virtud de

ello, resulta necesario definir estos términos referidos a la relación entre autoridad y poder. Al respecto, Martínez (2012) sostiene:

La autoridad se encuentra basada en un objetivo colectivo: la determinada por organización o la institución. Resulta ser lo opuesto a lo arbitrario, que solamente se sostiene en la voluntad de una sola persona. En este caso, el «jefe» utiliza la coacción, y el subordinado percibe todo esto en una esfera de abuso de poder; el concepto de autoridad ha dejado de existir. La autoridad es una influencia legítima o legitimada, aceptada y reconocida. La posible confusión entre autoridad y poder viene del hecho de que la autoridad en todo grupo organizado se apoya en normas vertidas de su estructuración y, como resultado de ello, se acompaña de un poder, puesto que debe tener la capacidad de que las reglas convenidas se hagan respetar (...). (pp. 229-230)

Por otro lado, el gerente, en el ejercicio de su liderazgo, debe promover la motivación en su personal, generar un espíritu de entusiasmo, disposición y la actitud positiva frente a la labor que realiza impulsada por la líder. Dicho ímpetu, incide en el desenvolvimiento de los colaboradores y consecuentemente en los resultados. Al respecto, Herrera (2009), sostiene:

(...) La motivación es un proceso, y en razón de ello, no es posible ser observada de manera directa. Para deducir su presencia es necesario sostenerse en otros indicadores tales como la activa y evidente intención de emitir un comportamiento, la posibilidad de aparición de la respuesta

orientada hacia una meta, el periodo que el individuo tarda en manifestar su comportamiento ante determinado acontecimiento estimulante (latencia de respuesta), la persistencia y el esfuerzo desplegado, la elección particular o preferencia de determinadas acciones o tareas, las expresiones orales, faciales y corporales ante a eventos específicos, el grado de satisfacción derivado de una acción (...). (Herrera, 2009, p.18)

En este punto, habiendo tratado temas relacionados a la capacitación, desempeño, habilidades y motivación, estos elementos se integran para desarrollar un conjunto de factores que inciden en el desenvolvimiento del colaborador y que, un administrador puede considerar en la gestión del recurso humano. Al respecto, Whitten y Cameron (2011) afirman:

(...) Diversos académicos organizacionales (por ejemplo, Gerhart, 2003; Steers, Porter y Bigley, 1996; Vroom, 1964) han sintetizado las determinantes del desempeño laboral de la siguiente forma:

Desempeño = habilidad x motivación (esfuerzo)

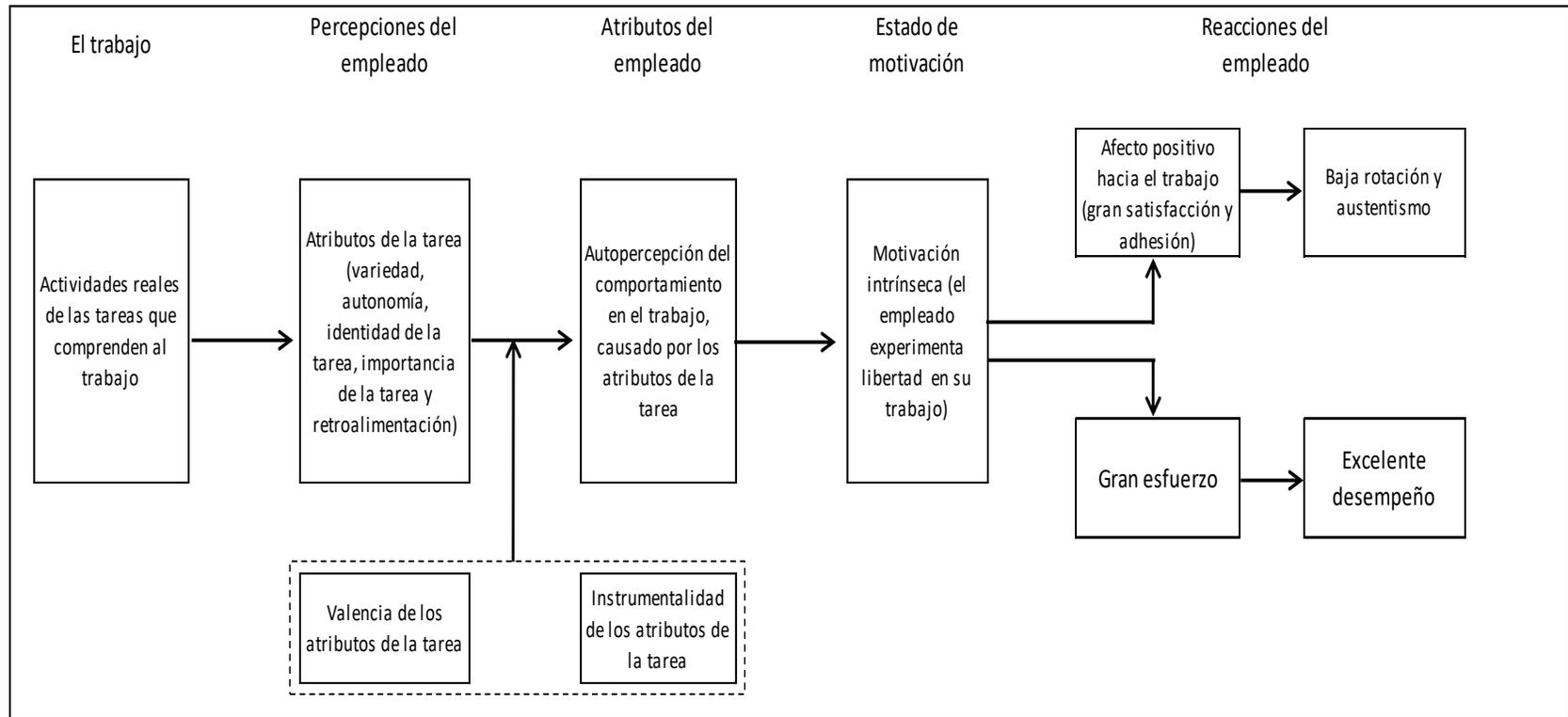
donde:

Habilidad = aptitud x capacitación x recursos

Motivación = deseo x compromiso

En el marco de estas fórmulas, el **desempeño** viene a ser el producto de la habilidad multiplicada por la motivación; la **habilidad** es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos; y la **motivación** es el producto del deseo y del compromiso. (p.326)

**Figura 5. Modelo de las reacciones de los empleados ante sus trabajos**



Fuente: Aldag, Ramon. J y Brief, Arthur P. *Diseños de tareas y motivación del personal*, 1993, p.66.

## **Habilidades directivas y herramientas de gestión de recursos humanos**

Los gerentes o quien ocupe un cargo directivo, a fin de conducir de manera eficaz al personal a su cargo, debe contar con ciertas habilidades que le faciliten la dirección de sus trabajadores y que promuevan un ambiente productivo, generado por establecimientos de metas, integración del equipo a la visión organizacional y donde la comunicación fluya de manera efectiva entre los miembros del área.

Ello, coadyuvará a una gerenciación eficiente y competitiva. Al respecto, Whetten y Cameron (2011) sostienen:

(...) las habilidades directivas son *conductuales*; no son atributos de la personalidad o tendencias de estilo. Las habilidades directivas consisten en conjuntos determinables de actividades que las personas realizan y que las orientan a determinados resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. Sin embargo, en tanto que las personas con diferentes estilos y personalidades emplean destrezas de manera distinta, existe un grupo central de atributos identificables en el ejercicio efectivo de habilidades que resultan comunes mediante toda una variedad de diferencias particulares. (p.10)

En ese sentido, las habilidades directivas se relacionan con un conjunto de herramientas y cualidades que el gerente debe conocer, desarrollar y aplicar en su gestión. Sobre ello, Whetten y Cameron (2011) detallan las siguientes habilidades directivas:

1. Comunicación verbal (incluye escucha).
2. Manejo de tiempo y del 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. (p.10)

Reconocimiento al desempeño:

En el ámbito de la motivación, así como parte de las habilidades directivas, reconocer el adecuado desenvolvimiento de los trabajadores, así como sus logros en función a los objetivos y metas organizacionales, forma parte del conjunto de virtudes que conforman el ambiente y clima laboral. Asimismo, emplear mecanismos correctivos – disciplinarios de manera adecuada y razonable, también forma parte de las responsabilidades de un gerente. Estos elementos, impulsarán al colaborador a ejercer una labor motivada y valorada. Al respecto, Harrington (1988) sostiene:

(...) El proceso de mejoramiento procura cambiar la manera de pensar de los individuos acerca de los errores. Existen dos formas de fortalecer el empleo de los cambios deseados: Castigar a todas aquellas personas que no logren realizar de manera adecuada y correcta su trabajo, o premiar a las personas y equipos cuando logren una meta o realicen una aportación significativa al proceso de mejora. La mejor forma consiste en brindar un reconocimiento a los colaboradores por los logros alcanzados (sin olvidar

que los gerentes también son empleados), y motivarlos a fin de que se esfuercen en tener un mejor desempeño. (p.16)

Se debe tener en consideración que, los logros alcanzados, son posibles por el desempeño de los colaboradores liderados por un directivo, pero sin ellos, las tareas no podrían llevarse a cabo y consecuentemente, lograr los objetivos y metas organizacionales sería inalcanzable. Bajo este enfoque, los directivos deben promover el buen desempeño y reconocerlo de manera individual o colectiva. Sobre ello, Harrington (1988) sostiene:

El administrador (o directivo) es aquel que alcanza resultados mediante el trabajo de otras personas. Su éxito no debe ser medido por lo que realizan, sino por su poder de motivación para conseguir que esas personas “produzcan”. El administrador que trata a sus trabajadores como lo que son, solamente conseguirá que continúen siendo como son. Por otro lado, el administrador que los trata como deberían ser, los motiva para crezcan y se conviertan en algo más de lo que habrían logrado ser por sí mismos. (pp. 58-59)

### **La delegación o empowerment**

El empowerment o también llamado delegación, en el campo de la administración, es una práctica utilizada hoy en día con la finalidad de asignar en un colaborador autoridad, y consecuentemente, responsabilidad sobre una determinada tarea, considerando sus competencias para llevar a cabo de manera eficiente dicha labor. Ello, coadyuva a la gestión del tiempo empleado

por el directivo, y a su vez, estimula al empleado a desarrollar su trabajo de una manera más proactiva y efectiva.

Al respecto, Harvard Business Essentials (2006) manifiesta:

La delegación se basa en que una persona encargue una tarea o uno proyecto determinado a otra persona de realizar la tarea o proyecto. Cuando se delega, no solamente se transmite el trabajo a otra persona, sino también se transfiere la responsabilidad de realizar ese trabajo conforme con los niveles establecidos. La delegación es una de las habilidades más sustanciales para ser un buen directivo, y suele ser algo que descuidan los gerentes supuestamente *sobrecargados* que no consiguen suficientes horas para culminar sus labores. (p.66)

Asimismo, al llevar a cabo la acción de delegar las tareas, se descentraliza las funciones. Esta acción es una habilidad que debe adoptar el directivo en virtud del trabajo en equipo en dirección hacia el cumplimiento de los objetivos. En ese marco, Chiavenato (2018) sostiene:

(...) los gerentes de línea hoy en día se comprometen con asumir responsabilidades nuevas. Asimismo, a fin de lograrlas, deben aprender nuevas habilidades técnicas y conceptuales. Además, los gerentes de línea deben a su vez desarrollar habilidades humanas para lidiar con sus equipos de trabajo. No solamente se trata de cambiar el área de la ARH sino, fundamentalmente, la función de los gerentes de línea para que el proceso de la descentralización y la delegación pueda ser exitoso. (p.47)

Cabe precisar que, con la finalidad de generar un ambiente motivador en el clima laboral de una organización, o inclusive, dentro de un área, departamento o gerencia, la acción de delegar funciones y/o tareas en los colaboradores, genera dicho ambiente, y asimismo, confianza y compromiso entre los trabajadores, lo que los impulsa a realizar de manera eficaz las tareas encomendadas.

La carencia de esta práctica (delegación) puede causar en los colaboradores efectos de desinterés y poca motivación en el ejercicio de sus labores. Sobre ello, Pintado (2014) afirma:

El personal realmente talentoso en esta nueva sociedad del conocimiento, después de un tiempo en que se abren auténticamente, y demuestran exitosamente su desempeño laboral, al no recibir el suficiente empoderamiento y la necesaria retroalimentación tiende a experimentar desmotivación, desconcierto y falta de confianza, pudiendo inclusive llegar a sentir a la organización como muy poca atractiva para su desarrollo personal (...) (p.23)

La delegación constituye elementos de confianza e identificación de las competencias de sus colaboradores pues el acto de atribuir autoridad con responsabilidad, resulta ser una habilidad directiva que el gerente debe realizar de manera sapiente y precisa. “El líder que delega confía en sí mismo y en su gente. Sabe compartir la responsabilidad y el poder”. (Madrigal, 2009, p.158)

## **Mentoring**

Este proceso resulta ser una estrategia para el desarrollo del colaborador, que hoy en día se viene aplicando por directivos con la finalidad de reforzar o dotar de ciertas habilidades necesarias a sus trabajadores. Al respecto, Penim y Catalão (2019) sostienen:

El *Mentoring* es, esencialmente, un proceso de desarrollo profesional y de carrera que se realiza mediante el trabajo conjunto entre dos profesionales. (...) El principal matiz en comparación con el *Coaching* es el hecho de que el *Mentoring* incluye también una dinámica en la que el Mentor aporta al *Mentee* los conocimientos, los consejos y las experiencias que posee. (p.16)

## **Coaching**

En relación a su definición conceptual, autores como Payeras (2004) sostienen:

El coaching es pues un proceso de desarrollo dirigido a la obtención y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del director general, directivo, consejero delegado, etc., que tiene como objetivo aumentar su nivel de rendimiento. Por lo tanto los resultados de un proceso de *coaching* influyen de manera positiva no solamente en el cliente, sino también en su equipo y en la organización en su conjunto. (p.3)

El coaching resulta ser un proceso mediante el cual, los directivos establecen una interacción con la persona a entrenar. En el ámbito organizacional, la

relación se reflejaría entre el líder y el colaborador, con lo cual se busca que el trabajador consiga sus objetivos. “El coaching no es una metodología parecida a otras que aplicamos en los procesos de desarrollo, que frecuentemente inician y terminan en sí mismas. El coaching tiene su propio proceso, y es tan fundamental poner atención al mismo contenido.” (Payeras, 2004, p.37).

### **Compromiso de los colaboradores**

Para ejercer una gestión encaminada bajo los mismos fundamentos y objetivos, entre directivos y subordinados, es necesario que todo los colaboradores de todos los niveles de la organización se encuentren comprometidos con la misión de la organización, pues de esta manera se logrará mejores resultados y con mayor efectividad. El compromiso organizacional surge de los factores relaciones a la motivación, clima organizacional y la actitud frente a la labor que se desempeña, entre otros que, en su conjunto, aportarán al nivel de compromiso del trabajador. Es por ello que, este elemento resulta de suma importancia y debe ser promovido por el directivo a cargo.

Según Robbins (como se citó en Navarro y Santillan, 2007) define el compromiso como “un estado en el cual un empleado se reconoce con una organización determinada y con sus metas y desea establecerse en dicha organización como parte de sus integrantes” (p.51).

Asimismo, Hellriegel y Colbs (como se citó en Navarro y Santillán, 2007) manifiestan:

El compromiso organizacional consiste en la intensidad de la cooperación de un trabajador y su nivel de identidad con la organización, el compromiso organizacional se caracteriza por:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización.
- Dispuesto a realizar un esfuerzo significativo en favor de la organización y,
- El empeño de pertenecer a la organización. (p.52)

### **1.2.2. Calidad de servicio**

La naturaleza de las organizaciones está orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes. Hoy en día, independiente del rubro de la organización, el servicio como valor agregado, genera fidelidad y satisfacción en los clientes y a su vez, influye en la imagen de la organización. Sobre ello, Editorial Vértice (2008) define el servicio como “el conjunto de prestaciones que el cliente tiene como expectativa – además del producto del servicio básico – como resultado del precio, la imagen y la reputación del mismo”. (p.13)

Asimismo, Kotler (como se citó en Grande, 2005), sostiene que “un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es básicamente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué estar ligado necesariamente a un producto físico”. En ese marco, los servicios se constituyen bajo la naturaleza de lo básicamente intangible y un conjunto de elementos relacionados a la percepción de quien lo recibe. (p.27)

No obstante, es preciso definir que, un producto abarca a los bienes o servicios, elementos con características diferentes pero con conceptos orientados a la calidad. En esa línea, los servicios, al ser básicamente intangibles, también se componen de elementos físicos (tangibles) que aportan al ejercicio del servicio y a la percepción de quien lo recibe, ya sea el cliente, usuario o consumidor. En ese sentido, Kotler (como se citó en Grande, 2005) distingue cuatro categorías de productos:

- **Bienes tangibles puros**, como el jabón o la sal, que no integran servicios.
- **Bienes tangibles con algún servicio** que hace mejor. Por ejemplo, ordenadores con servicio de instalación y consulta. El objetivo de la venta es el bien tangible, un aparato, pero junto a él se ofrece un servicio agregado, su instalación y reparaciones, en caso sea posible.
- **Servicios acompañados de algunos bienes**, como transporte aéreo que incluyen almuerzo durante el vuelo. El objetivo de la venta es intangible, pero junto a él se ofrecen alimentos, que vienen a ser bienes tangibles.
- **Servicios puros**, como cuidado de niños, consultoría o conciertos sin aporte tangible adicional. (p.27)

## **Características de los servicios**

En esa misma línea, existen características que componen la naturaleza de los servicios, características que se distinguen de los bienes y fundamentalmente conciben el concepto de lo que son los servicios en un mercado. Al respecto, autores como Zeithaml, Bitner y Gremler (como se citó en Matsumoto, 2014) definen las características que poseen los servicios, tales como:

- La intangibilidad: Los servicios son acciones, no son objetos, es decir, no es posible verlo, tocar, oler, ni almacenar, como los productos. Esta intangibilidad trae consigo algunas desventajas como; la dificultad de exhibirlo o comunicarlo con facilidad, la fijación de precios es difícil, no pueden ser patentados con facilidad.
- Heterogeneidad o variabilidad: No existen servicios que sean de manera precisa iguales, así como tampoco existen clientes con expectativas iguales. El desempeño del personal puede cambiar de un momento a otro, y esto impacta en la manera en la que se brinda el servicio, así como en la percepción de los clientes respecto a dicho servicio.
- Naturaleza perecedera: Los servicios tienen una duración limitada, una vez que se produce y se consume, se termina, es decir, tienen un periodo específico. Los servicios no se pueden guardar, almacenar, ser revendidos o devueltos.
- La producción y consumo del servicio se efectúa de forma simultánea: En el caso de los productos, éstos deben producirse primero, luego

venderse y finalmente ser consumidos, a diferencia, servicios, se venden primero y luego son producidos y consumidos simultáneamente.

- La inseparabilidad: Los servicios son inseparables con el personal de la compañía y los clientes. La producción y entrega del servicio, dependen de las acciones que lleven a cabo los clientes internos y externos de la compañía.
- Y lo más importante es el tiempo del servicio: El periodo de servucción debe ser mínima, como el tiempo de espera de atención al cliente. (p.184)

Asimismo, autores como Sosa Pulido. (2014) señalan las características que deben tener los servicios en el marco de la calidad y generar una buena percepción en relación a ellos:

(...) se han definido cinco características que deben tener los servicios para que el cliente perciba la calidad en ellos y los acepte de buen grado:

1. *Tangibles*. Incluyen los elementos que el cliente percibe al ordenar el servicio, es decir, los objetos y el ambiente del lugar, entre otras cosas.(...)
2. *Confianza*. Siempre se debe cumplir lo que se ofrece o promete a los clientes, ya sea personalmente o través de la publicidad.
3. *Seguridad*. Haga que sus clientes se sientan seguros y satisfechos por haberlo escogido. Esto lo conseguirá en la medida en que el personal en contacto con ellos tenga la capacidad de dar un buen

servicio (satisfacer su necesidad) con cordialidad y atención (satisfacer su expectativa).

4. *Responsabilidad*. Prepárese con lo necesario para dar el servicio que ofrece: tangibles, capacitación, equipos, etc., todo lo que necesite para otorgar el servicio que sus clientes desean.
5. *Empatía*. Entiéndase por empatía la capacidad de adelantarse a las necesidades de los clientes, de “adivinarles el pensamiento”, de “ponerse en sus zapatos” y ver cómo se sienten y qué desean del servicio. (pp.142-143)

### **Aspectos teóricos de la calidad**

Los servicios deben ser brindados en el marco de los conceptos de calidad, sea una organización pública o privada. La calidad en un producto, sea un bien o servicio, procura mejorar continuamente los resultados a fin satisfacer las necesidades de los clientes. Al respecto, Juran (como se citó en Valls, Román, Chica y Salgado, 2017) define: “Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es ‘la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades de los clientes’” (p.54).

Asimismo, para Pascual (como se citó en Valls et al., 2017) sostiene que la calidad “es el cumplimiento de normas y requerimientos precisos” (p.54). Así también, otros autores como Deming (como se citó en Valls et al., 2017) definen la calidad “como el grado predecible de uniformidad y fiabilidad, a un bajo costo

y que se ajuste a las necesidades del mercado. La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia la mejora continua.” (p.54).

Autores como Sosa (2014) sostienen que la calidad “es lograr la satisfacción total de nuestros clientes haciendo todo bien siempre a la primera vez”. (p.134)

En esa misma línea, autores como Harrington (como se citó en Valls et al., 2017) definen que “la calidad es cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que pueda sobrellevar” (p.55).

Ahora bien, en el marco de los enfoques de análisis que se derivan del campo de calidad, existen modelos técnicos que buscan la medición de la calidad del servicio, tal como lo es el modelo Servqual. Sobre ello, Matsumoto (2014) define:

El modelo Servqual es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y la manera en la que perciben el mismo. Este modelo es accesible para analizar elementos cuantitativos y cualitativos del cliente. Permite conocer factores incontrolables e impredecibles de los clientes. El Servqual provee información detallada sobre; opiniones del cliente respecto del servicio de las organizaciones, opiniones y recomendaciones de los clientes de mejoras en ciertos aspectos, apreciaciones de los trabajadores en relación a la expectativa y percepción de los clientes. Asimismo, éste modelo es un instrumento de mejora y comparación con otras compañías. (p.185)

Asimismo, el modelo Servqual se encuentra compuesto por cinco dimensiones para medir la calidad del servicio. Al respecto, Zeithaml, Bitner y Gremler (como se citó en Matsumoto, 2014) señalan dichas dimensiones:

- **Fiabilidad:** Habilidad para ejecutar el servicio prometido de manera fiable y meticulosa. Es decir, que la compañía cumple con lo que promete, respecto a entregas, prestación del servicio, solución de problemas y determinación de precios.
- **Sensibilidad:** Es la voluntad para asistir a los clientes y para brindar un servicio rápido y efectivo. Está relacionado a la atención y celeridad al tratar las solicitudes, absolver preguntas y quejas de los clientes, y brindar soluciones a los inconvenientes (problemas).
- **Seguridad:** Es el conocimiento y atención de los trabajadores y sus habilidades para transmitir credibilidad y confianza.
- **Empatía:** Se vincula al nivel de atención individualizada que brindan las organizaciones a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado a las preferencias del cliente.
- **Elementos tangibles:** Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal. (p.186)

### **Satisfacción del cliente**

El cliente, usuario o consumidor es la razón de ser de una organización, pues todas las actividades desarrolladas en una determinada organización estarán

enfocadas a servir o producir para satisfacer las necesidades de sus clientes. Al respecto, Sosa Pulido (2014) define:

(...) podemos afirmar que existen dos tipos de clientes: los externos, que consumen los productos de nuestra compañía, y que son los más importantes, porque por ellos tenemos empresa y debemos lograr su satisfacción total. Pero también tenemos clientes internos, pues todos los trabajadores somos clientes y proveedores en la empresa, todos necesitamos de un servicio de calidad y debemos dar un servicio de calidad, porque para poder ofrecer calidad a nuestros clientes externos, debemos tener y dar calidad internamente. (p.137)

Ahora bien, la finalidad del ejercicio de servir al cliente, usuario o consumidor, es fundamentalmente satisfacer sus necesidades, superando sus expectativas. Realizar actividades que generen valor al servicio brindado está orientado a contribuir con el nivel de satisfacción del cliente. En esta línea, la CEEI Comunidad Valenciana (2008) manifiesta:

*Una definición de nivel de satisfacción de un cliente podría ser: “Es el resultado de comparar su percepción de los beneficios obtenidos con la compra de un producto o servicio, en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo”.* (p.10)

Aunado a ello, y como parte de los fundamentos conceptuales, Hermida e Iglesias (2016) manifiestan:

La **atención al cliente** es una herramienta de *marketing* que engloba las actividades estratégicas que ofrece un proveedor, cuyo fin es que el consumidor obtenga un producto o servicio en el sitio y momento adecuados, asegurando un uso correcto de ellos. (p.12)

Asimismo, Blanco y Martínez (2016) sostienen:

La atención al cliente es el servicio brindado por una entidad comercial destinado al consumidor o usuario para brindar un producto o servicio prestado por el mercado que se mueve. (p.13)

En ese enfoque, la atención al cliente y cómo se aplique dependerá de la cultura de la organización, por lo cual debe ser enfatizado en la gestión de los directivos y generarse mecanismos que faciliten este proceso a fin de que sea interiorizado por los colaboradores. Sobre ello, Brown (1992) manifiesta:

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

Se debe tener en consideración que el ejercicio de atender a un cliente, en el marco de los servicios, lo que se está brindando es un concepto de experiencia que debe incidir en su satisfacción y tener el ánimo de superar sus expectativas. “El cliente de un servicio habitualmente adquiere ‘valor’ sin que se le transfiera la propiedad de ningún elemento tangible. Las compañías de servicios venden intangibles, venden ‘experiencias’”. (Setó, 2004, p.4)

El cliente es el elemento más importante en la existencia de una organización, y por tanto debe ser gestionado como un recurso valioso. Es por ello que “el cliente pasa de ser un usuario de un producto o servicio, a convertirse en un capital y, por tanto, a demandar atención de la empresa para ser gestionado como recurso, preservar su integridad y estimular el intercambio.” (Restrepo, 2015, p.38).

### **Aspectos teóricos y normativos del servicio gubernamental**

Los servicios gubernamentales, no son ajenos a los conceptos de calidad. Si bien, fundamentalmente, dicha labor es ejercida en virtud a la población, básicamente se encuentra regulada por un aparato normativo que establece las funciones y objetivos orientados a brindar un servicio exclusivo y; por exclusivo se hace referencia a que cada entidad en particular, brinda un servicio especializado para un fin determinado, en cuyo entorno no existe competencia en cuanto a dicho servicio, al ser constituidas para un fin social determinado. Al respecto, Deming (1989) sostiene:

**Referencias al servicio gubernamental:** En la mayoría de los servicios gubernamentales, no hay mercado que conquistar. En lugar de la conquista del mercado, un organismo gubernamental debe suministrar, económicamente, el servicio mandado por la ley o la reglamentación. El objetivo debería ser ofrecer un servicio superior (...). (p.5)

En el sector público, existen lineamientos orientados a la generación del *valor público*, lo que se relaciona con los conceptos de valor agregado en los

servicios, puesto que, las organizaciones públicas, ejercida en funciones por servidores públicos, tienen por objetivo satisfacer las necesidades de la sociedad. Es así que, el Estado, a través de sus entidades públicas, interviene en la sociedad en virtud de beneficiarla mediante la prestación de servicios en un marco orientado a la calidad. Al respecto, mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2019-PCM-SGP, de fecha 21FEB2019, se aprueban los Lineamientos N° 001-2019-SGP “Principios de actuación para la modernización de la gestión pública”, el cual manifiesta:

La modernización de la gestión pública consiste en hacer que el Estado realice cambios y mejore su gestión para generar bienestar en la sociedad. Esto involucra la adopción de mecanismos, herramientas y técnicas para mejorar su gestión y, principalmente, para mejorar los resultados que entregan a las personas y a la sociedad por medio de sus intervenciones (por ejemplo, en la calidad de bienes y servicios y en la calidad de sus regulaciones). En ese sentido, la modernización de la gestión pública se entiende como un proceso de transformación constante a fin de mejorar lo que hacen las entidades públicas y, de esa manera, generar valor público.

### **Productividad**

La productividad es fundamental en el ámbito de la calidad del servicio, pues concibe elementos relacionados a la producción, así como el desempeño mismo de los colaboradores, en términos cuantitativos y cualitativos puesto que dentro

del marco de la productividad no sólo se cuantifica la producción sino también se considera la calidad en el proceso. Al respecto, autores como Amaru (2009) manifiestan:

El criterio más sencillo para evaluar la eficiencia de un proceso, organización o sistema es la productividad, que se define como la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos (o producción) (...). Todo sistema tiene un índice de productividad, que es la cantidad de productos/servicios que ofrece cada unidad de recursos. Por ejemplo: la cantidad de alumnos por profesor, la cantidad de personas atendidas por hora, o la cantidad de productos ofrecidos por empleado. (p.282)

Así también, y en la misma línea conceptual, autores como Grande (2005) sostienen:

La productividad de los servicios podría cuantificarse de la misma forma que la de los bienes, pero esa medición sería incompleta, porque sólo tendría una dimensión numérica. Si un asesor ha atendido a diez clientes durante un día y otro lo ha hecho con seis, no puede decirse que el primero sea más productivo que el segundo. Para valorar la productividad de los servicios debe prestarse, además atención a la **calidad del proceso** de su prestación.. (pp. 66-67)

En este contexto, y desde un plano y óptica directiva, la productividad puede ser ejercida bajo conceptos fundamentados en la optimización de recursos y actuaciones gerenciales orientadas a la estimulación y valoración del

colaborador para lograr las metas trazadas a través de su productividad laboral. Sobre dicho aspecto, Sosa Pulido (2014) define la productividad con un enfoque directivo:

Iniciemos con su definición: “Es una actitud mental que permite trabajar más responsable e inteligentemente, cumpliendo mejor con el trabajo y buscando siempre la manera de hacerlo más fácil y eficiente, con menos recursos de tiempo, materiales y esfuerzo”. Corresponde a la administración desarrollar esta actitud en todo el personal. La creación del ambiente propicio para esto debe tener como base lo siguiente: Retos, logros, reconocimientos, autorrealización. Asimismo, la administración debe establecer las políticas y condiciones de trabajo para lograr esto. (p.144)

### 1.3. Definición de términos básicos

- **Actitud:** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial. (Chiavenato, 2018, p.50)
- **Área de trabajo:** Hace referencia a las condiciones físicas, técnicas, humanas y ambientales en las que un trabajador lleva a cabo sus funciones. (EAE Business School, 2020).

- **Buenas prácticas:** es una experiencia o intervención que se ha implementado con resultados positivos, siendo eficaz y útil en un contexto concreto, contribuyendo al afrontamiento, regulación, mejora o solución de problemas y/o dificultades que se presenten en el trabajo diario de las personas en los ámbitos clínicos, de la gestión, satisfacción usuaria u otros, experiencia que pueden servir de modelo para otras organizaciones. (Comunidad de Prácticas en APS, 2012-2016).
- **Calidad:** Es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es 'la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades de los clientes'. Juran (como se citó en Valls, Román, Chica y Salgado, 2017, p.54).
- **Capacitación de personal:** Es una herramienta que desarrolla las competencias de los colaboradores a fin de que lleguen a ser más productivas, creativas y se encuentren en el ámbito de la innovación, con la finalidad de que aporten de mejor manera a los objetivos de la institución y se conviertan cada vez más esenciales. (Chiavenato, 2018, p.371)
- **Clima organizacional:** Se refiere a las percepciones compartidas por los integrantes de una organización en relación al trabajo, el ambiente físico que en este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las distintas regulaciones formales que impactan en el referido trabajo. (Rodríguez, como se citó en Pintado, 2014, p.316).

- **Desarrollo organizacional:** Es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o crecimiento humano. (Chiavenato, 2018, p.415).
- **Desarrollo personal:** Está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional (Chiavenato, 2018, p.415).
- **Desempeño:** El desempeño viene a ser el producto de la habilidad multiplicada por la motivación; la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos; y la motivación es el producto del deseo y del compromiso. (Whitten y Cameron, 2011, p.326).
- **Equipo de trabajo:** Un equipo es un conjunto de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos reclutados en diferentes áreas de la organización, que contribuyen en una tarea concreta y específica. (Ducker, 2011, p.9).
- **Formación de personal:** Se trata de facultar de conocimientos técnicos y psicológicos a los colaboradores para que puedan desempeñar mejor sus actividades y mejorar su profesionalidad haciéndoles posible escalar puestos de mayor responsabilidad. (Porret, 2012, p.210).
- **Gestión de recursos humanos:** Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las

“personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2018, p.9).

- **Metas organizacionales:** Son metas específicas a largo y corto plazos que guían a los gerentes y empleados a medida que desempeñan el trabajo de la organización (Jones, 2008, p.18).
- **Motivación:** La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. O dicho de otra forma, se trata de una energía que lanza a la persona hacia la acción con interés, dinamismo y ganas de hacer las cosas lo mejor posible. (Porret, 2012, p.86).
- **Organización:** Es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. (Amorós, 2007, p.6)
- **Producción:** Se refiere a la conclusión y la entrega de resultados. A partir de la definición de los planes de su ejecución, el equipo se concentra en la producción. Esta actividad se enfoca en entregar el producto o el servicio de forma regular y sujeto a las normas de la eficiencia y la eficacia. (Chiavenato, 2018, p.236).
- **Productividad:** La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el

cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados.  
(Gutierrez, 2010, p.21).

- **Servicio:** Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es básicamente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué estar ligado necesariamente a un producto físico. (Kotler, como se citó en Grande, 2005, p.27).
- **Unidad orgánica:** Es la unidad de organización de tercer nivel organizacional en la que se desagrega un órgano. (Anexo 1 del D.S. N° 054-2018-PCM)
- **Unidades de organización:** Conjunto de unidades agrupadas por nivel organizacional al interior de una entidad. (Anexo 1 del D.S. N° 054-2018-PCM).

## **CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

### **2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En el ámbito de la gestión de los recursos humanos, Idalberto Chiavenato (2008) sostiene que la cuestión básica radica en elegir entre tratar a las personas como recursos o como grupos de interés de la organización. A los trabajadores se les puede tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos. Como recursos, deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados, lo cual implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, pues se les considera sujetos pasivos de la acción de la organización.

Asimismo, la Autoridad Nacional del Servicio Civil, establece que:

“Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, se formaliza la aprobación de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH – ‘Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas’, el cual tiene por objetivo establecer los lineamientos que las entidades públicas, en el ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos, deben seguir para la gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, y; cuya finalidad de la norma es estandarizar y alinear los procesos y los productos del Sistema en las entidades públicas, lo cual contribuye al fortalecimiento del servicio civil y a la mejora continua de la administración pública. Así también, mediante sus Disposiciones Específicas se definen sus subsistemas, procesos y productos esperados”.

Por otro lado, la Superintendencia Nacional de Migraciones, mediante Resolución de Superintendencia N° 00000348-2013-MIGRACIONES, de fecha 05DIC2013, aprueba el Manual de Organización y Funciones, el cual tiene por objetivo definir y establecer responsabilidades, atribuciones, funciones, relaciones internas y externas, a los cargos establecidos en el Cuadro para Asignación de Personal y los requisitos mínimos establecidos en el Manual de Clasificación de Cargos de Migraciones, a fin de contribuir al logro de los objetivos funcionales; contemplando criterios de diseño como la eficiencia y eficacia, racionalidad, unidad de mando, sistematización, trabajo en equipo y el mejoramiento continuo.

## **2.2. VARIABLE DEPENDIENTE: CALIDAD DE SERVICIO**

Sosa (2014) sostiene que la calidad “es lograr la satisfacción total de nuestros clientes haciendo todo bien siempre a la primera vez”. Asimismo, para medir la calidad de servicio, el modelo Servqual ofrece cinco dimensiones, tal como lo señalan Zeithaml, Bitner y Gremler (como se citó en Matsumoto, 2014): fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Así también, mediante Resolución de Superintendencia N° 000211-2019-MIGRACIONES, de fecha 09JUL2019, se aprueba la Directiva “Gestión de los Canales de Atención y Calidad del Servicio”, la cual tiene por objetivo establecer los lineamientos para la atención a los usuarios y la mejora continua de la calidad de servicio en los canales de atención al usuario de los servicios de MIGRACIONES.

### 2.3. Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión de Recursos Humanos	Es la capacidad de dirigir al recurso humano a través de un conjunto de decisiones integradas referentes a las relaciones laborales que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.	Es la capacidad de dirigir al recurso humano a través de estrategias orientadas a la planificación, organización, dirección y control a fin de coadyuvar al desarrollo, formación y motivación del personal, así como fomentar un clima laboral positivo.	Clima Organizacional	• Comunicación efectiva	Nivel de comunicación en su área	Ordinal
				• Liderazgo directivo.	Nivel de conformidad con el estilo gerencial	
				• Trabajo en equipo.	Nivel de participación de trabajo en equipo	
				• Diseño de estrategias de acción.	Nivel de satisfacción con el trabajo realizado	
			Reconocimiento del personal	• Motivación.	Nivel de entusiasmo para desempeñarse	
				• Reconocimiento de las buenas prácticas.	Número de reconocimientos	
				• Delegación de funciones.	Número de colaboradores con empowerment conferido	
			Compromiso de los colaboradores	• Identificación con la organización.	Nivel de identificación con la organización	
				• Cumplimiento de las metas y objetivos.	Nivel de cumplimiento de las metas y objetivos	
			Calidad de servicio	Resultado de un proceso de evaluación donde el cliente, usuario o consumidor compara sus expectativas con sus percepciones, formulándose una medición entre lo que espera el cliente con lo que recibe por la organización.	La calidad de servicio se mide por los elementos de percepción del cliente, usuario o consumidor, cuya satisfacción se mide por aspectos como la fiabilidad, seguridad, empatía o elementos tangibles.	
• Información brindada concisa y precisa.	Nivel de conformidad con la información recibida					
• Interés en resolver los problemas del usuario.	Nivel de satisfacción con la predisposición del colaborador para asistir al usuario					
• Tiempo de espera.	Nivel de conformidad con el tiempo de espera					
• Desempeño del colaborador.	Nivel de conformidad con el desempeño del colaborador					
Seguridad	• Protección y discreción con los datos personales de los usuarios.	Nivel de confianza con la protección de los datos personales				
	• Conocimientos de los colaboradores en la materia correspondiente.	Nivel de satisfacción con la precisión de la información recibida				
	• Seguridad para informar a los usuarios.	Nivel de confianza con la información recibida				
Empatía	• Actitud del trabajador frente a su labor.	Nivel de conformidad con la actitud del trabajador				
	• Interés en lo comunicado por el usuario.	Nivel de con el interés dedicado por el trabajador				
	• Atención individualizada al usuario.	Nivel de conformidad con la atención individualizada				
Elementos tangibles	• Modernidad del mobiliario.	Nivel de satisfacción con el mobiliario utilizado				
	• Infraestructura adecuada.	Nivel de conformidad con la infraestructura de los ambientes				
	• Presentación física de los colaboradores.	Nivel de conformidad con la presentación física de los trabajadores				
	• Materiales de servicios adecuados y oportunos.	Nivel de satisfacción el material informativo recibido				

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Diseño metodológico**

La presente investigación es de tipo no experimental ya que no existe manipulación de alguna variable. Asimismo, es transversal, debido a que se realiza en un solo momento temporal; y de tipo descriptivo, puesto que mediante este diseño se busca evaluar la gestión de recursos humanos y la calidad de servicio a los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Central, realizándose encuestas a través de cuestionarios dirigidos a los colaboradores bajo el enfoque de temas relacionados a la gestión de personal y a los usuarios, cuyos cuestionarios guardará relación con los temas relacionados a la calidad de servicio. Finalmente, se procesará la información utilizando la estadística básica, hallándose los resultados obtenidos de las encuestas y generando la interpretación de los mismos.

### **3.2. Diseño muestral**

#### **3.2.1 Población**

Para el estudio de la variable: gestión de recursos humanos.

La primera población estuvo constituida por los colaboradores que trabajan en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Central ubicado en el distrito de Breña, del Departamento de Lima – Perú. Dicha población está constituida por 300 trabajadores.

Para el estudio de la variable: calidad de servicio.

La segunda población estuvo conformada por los usuarios que acuden a la Sede Central para recibir atención, la cual estuvo constituida por 40,000 personas.

### 3.2.2 Muestra

Para el estudio de la variable *gestión de recursos humanos*, la muestra estuvo conformada por los colaboradores que trabajan en la Sede Central de la Superintendencia Nacional de Migraciones, la cual está compuesta por una población de 300 colaboradores. 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:

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

$$p = 0.50 \text{ (probabilidad de éxito)}$$

$$q = 0.50 \text{ (probabilidad de fracaso)}$$

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

$$N = 300 \text{ colaboradores}$$

Reemplazando valores tenemos:

$$n = [(1.96)^2 \cdot (0.50)(0.50)(300)] / [(0.05)^2 \cdot (300 - 1)] + [(1.96)^2 \cdot (0.50)(0.50)]$$

$$\boxed{n = 168}$$

El tamaño de la muestra será de 168 colaboradores.

Para el estudio de la variable *calidad de servicio*, la muestra estará conformada por los usuarios que acuden para atención en la Sede Central de la Superintendencia

Nacional de Migraciones, teniendo una población de 40,000 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:

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

$$p = 0.50 \text{ (probabilidad de éxito)}$$

$$q = 0.50 \text{ (probabilidad de fracaso)}$$

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

$$N = 40,000 \text{ usuarios}$$

Reemplazando valores tenemos:

$$n = [(1.96)^2 (0.90)(0.10)(40000)] / [(0.05)^2 - (40000 - 1)] + [(1.96)^2(0.50)(0.5$$

0)]

$$\boxed{n = 381}$$

El tamaño de la muestra será de 381 usuarios.

### 3.3. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas implementadas para la recolección de datos, son:

La encuesta, utilizada a través de un cuestionario que se aplicó a los 168 colaboradores que laboran en la Sede Central de la Superintendencia Nacional de Migraciones. El cuestionario abordó los temas relacionados a las dimensiones de la variable sobre Gestión de Recursos Humanos, tales como: Clima Organizacional, reconocimiento del personal y compromiso de los colaboradores.

Asimismo, se utilizó la encuesta a través de un cuestionario cuya aplicación estuvo orientada a los 381 usuarios de la Sede Central de la Superintendencia Nacional de Migraciones. El cuestionario abordó los temas relacionados a las dimensiones de la variable sobre Calidad de servicio: Fiabilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles.

La encuesta fue formulada bajo la herramienta de escala tipo Likert. En el caso de las preguntas de escala tipo Likert, el formato de respuesta de cada ítem está codificada en valores: 5=Siempre, 4=Casi siempre, 3=A veces, 2=Casi nunca y 1=Nunca.

El instrumento de recolección de datos fue validado mediante el método de validez de contenido a través del juicio de expertos, valorándose por medio de una matriz de validación que evaluó la coherencia entre variables, dimensiones, indicadores, ítems y alternativas de respuesta. Asimismo, dichas validaciones fueron aplicadas para ambos instrumentos, es decir, para ambos cuestionarios.

El Alfa de Cronbach de los cuestionarios dirigidos a los colaboradores y usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones arrojó un valor de 0,806; es decir, son cuestionarios confiables y pueden ser aplicados en otras investigaciones.

**Tabla N° 02. Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	168	44,1
	Excluidos <sup>a</sup>	213	55,9
	Total	381	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Fuente:** Cuestionarios aplicados a 168 colaboradores y 381 usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

**Tabla N° 03. Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,806	28

**Fuente:** Cuestionarios aplicados a 168 colaboradores y 381 usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

### **3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

Los datos recopilados a través de las encuestas fueron analizados y procesados utilizando la estadística básica: Tablas de contingencia, gráficos simples y estadígrafos.

Las técnicas estadísticas descriptivas de las variables e indicadores son:

- Descripción de los indicadores y variables a través de la presentación de los estadísticos derivadas de la muestra estudiada.
- Análisis comparativo descriptivo entre indicadores y variables que se pretenden relacionar.
- Técnicas inferenciales para establecer la relación entre la gestión de recursos humanos y la calidad de servicio brindada a los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

### **3.5. Aspectos éticos**

En la elaboración la presente investigación, se ha respetado la autoría intelectual de las fuentes de información, así como también, se reservará los nombres de las personas a las que se aplicó las encuestas, manteniendo la discrecionalidad tras dicha aplicación de la misma. Asimismo, para efectos del presente trabajo de investigación la posición del investigador es totalmente neutral, pues no hubo

manipulación de los datos recolectados ni de toda aquella información plasmada en el presente, habiendo mantenido la objetividad en todo momento, durante el desarrollo del trabajo de investigación.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR

En el presente acápite se presentan los resultados que corresponden a las encuestas realizadas a los colaboradores, así como a los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central de Lima, 2019; a partir de las variables y dimensiones presentadas en el capítulo II del presente, tomándose en consideración la problemática y objetivos planteados que se constituyen en el presente trabajo de investigación.

Asimismo, y con la finalidad de poner en contexto, es preciso señalar los aspectos más relevantes de la Superintendencia Nacional de Migraciones:

**Misión institucional:** Conducir la política migratoria interna ejerciendo el control migratorio o fronterizo, contribuyendo a la seguridad nacional en beneficio de las personas nacionales y extranjeras, a través de servicios de calidad, respetando los derechos fundamentales en el marco de la Constitución y la Ley. Fuente: Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, aprobado por la Resolución de Superintendencia N° 0000134-2017- MIGRACIONES.

**Visión institucional:** Ciudadanía segura en la que prevalece la convivencia pacífica, dentro de un marco de confianza, tranquilidad y paz social, que contribuye a una mejor calidad de vida.

**Valores:** La Superintendencia Nacional de Migraciones tiene en consideración para el desarrollo de sus funciones los siguientes valores: Honestidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, justicia, reciprocidad, orden y disciplina, entre otros.

**Enfoques:** MIGRACIONES desarrolla sus actividades considerando los siguientes enfoques transversales: transparencia, derechos humanos, competitividad, calidad, innovación, equidad, trabajo en equipo y gestión por resultados.

## **Objetivos estratégicos institucionales de la Superintendencia Nacional de Migraciones**

*Objetivo estratégico N° 1:* Elevar la calidad de los servicios migratorios brindados a las personas nacionales y extranjeras.

*Objetivo estratégico N° 2:* Fortalecer el control migratorio del país en beneficio de las personas nacionales y extranjeras.

*Objetivo estratégico N° 3:* Fortalecer la gestión administrativa en la Superintendencia Nacional de Migraciones.

### **4.1. RESULTADOS: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Para efectos del presente apartado, la variable Gestión de recursos humanos se compone de las dimensiones: Clima organizacional, reconocimiento del personal y compromiso de los colaboradores.

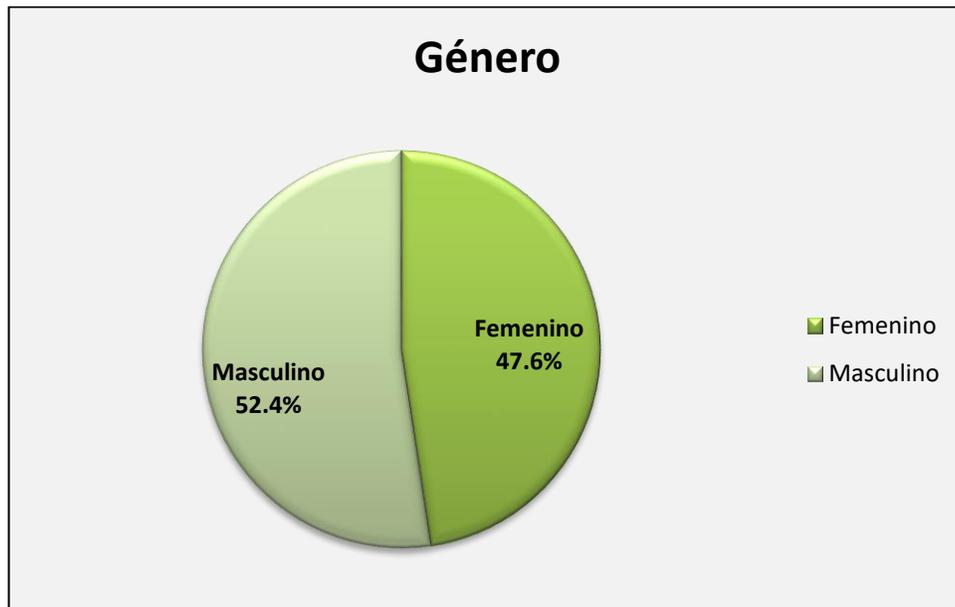
No obstante, y previo a introducirnos en los resultados propios de la precitada variable en virtud de la encuesta; a continuación, se muestran los resultados generales respecto al género y edad de los **colaboradores encuestados:**

**Tabla N° 04: Género de los colaboradores encuestados de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, 2019**

<b>Género</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	80	47,6	47,6	47,6
Válidos Masculino	88	52,4	52,4	100,0
Total	168	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 6. Género de los colaboradores encuestados de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, 2019.**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

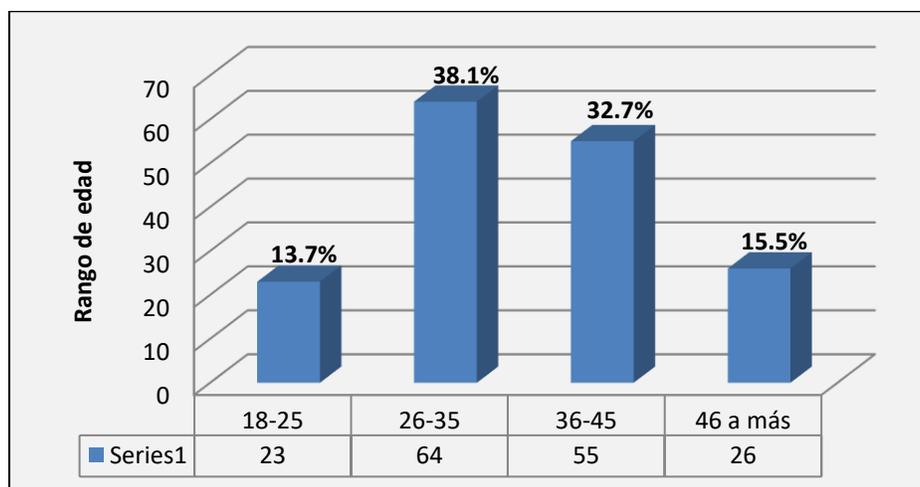
De los resultados obtenidos, se observa que el 52.4% del total de los encuestados son del género masculino y el 47.6% corresponden al género femenino.

**Tabla N° 05: Edad de los colaboradores encuestados de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, 2019.**

Edad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18-25	23	13,7	13,7	13,7
26-35	64	38,1	38,1	51,8
Válidos 36-45	55	32,7	32,7	84,5
46 a más	26	15,5	15,5	100,0
Total	168	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 7. Edad de los colaboradores encuestados de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, 2019.**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Tenemos que a nivel de toda la muestra, el 13.7% de los encuestados corresponden a la edad de 18 a 25 años, 38.1% de 26 a 35 años, el 32.7% de 36 a 45 años y el 15.5% corresponden a personas de 46 años a más.

#### 4.1.1 Clima Organizacional

##### Percepción sobre la comunicación efectiva

De la dimensión “*Clima Organizacional*”, se consideró la Sub Dimensión “*comunicación efectiva*” para formular la consulta referida a la frecuencia en que los colaboradores consideran que la comunicación en su área se despliega de manera efectiva. Para lo cual los colaboradores encuestados respondieron en función a su percepción respecto a dicha pregunta, obteniendo los siguientes resultados:

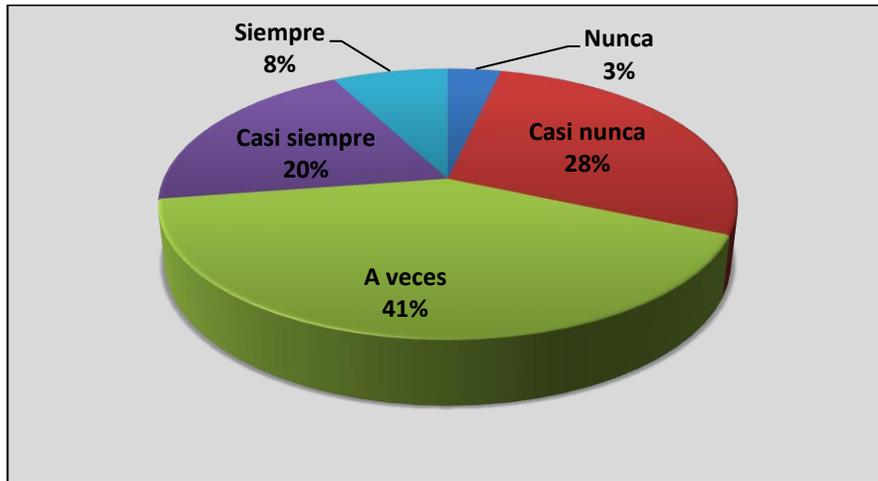
**Tabla N° 06: Frecuencia sobre la comunicación efectiva**

**Comunicación se despliega de manera efectiva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	3,6	3,6
	Casi nunca	47	28,0	31,5
	A veces	48	28,6	60,1
	Casi siempre	54	32,1	92,3
	Siempre	13	7,7	100,0
	Total	168	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 8. Percepción sobre la comunicación efectiva**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

De los resultados obtenidos, se observa que el 41% de los colaboradores encuestados considera que sólo *a veces* la comunicación en su área de trabajo se despliega de manera efectiva, seguido de un 28% que señala que *casi nunca* se despliega de manera efectiva. Por otro lado, el 20% y 8% de los encuestados, consideran que *casi siempre* y *siempre*, respectivamente, la información se despliega de manera efectiva en su área.

### **Percepción sobre conformidad con la labor realizada**

De la dimensión "*Clima Organizacional*", se consideró la Sub Dimensión "*Diseño de estrategias de acción*" para formular la pregunta referida a la frecuencia con la que los colaboradores se sienten conformes con la labor realizada en su área de

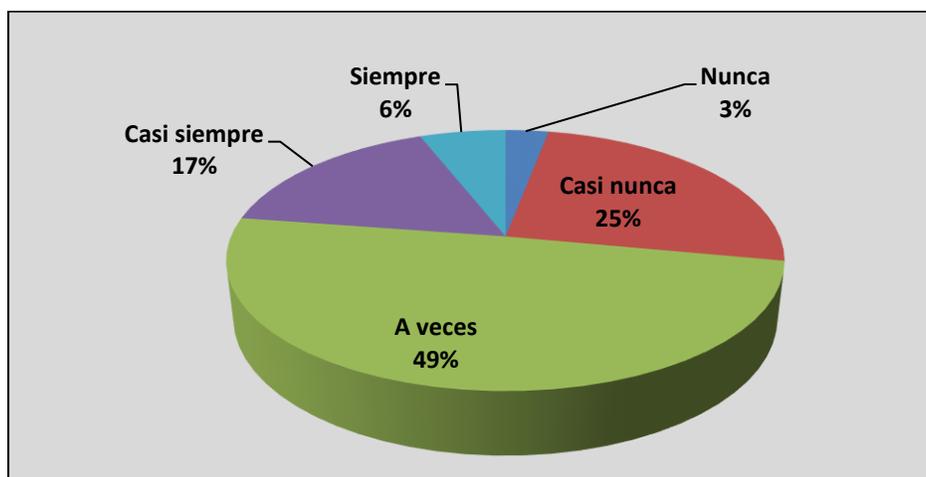
trabajo. A ello, los colaboradores encuestados respondieron en función a su percepción a dicha pregunta, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla N° 07: Porcentaje de colaboradores que según su opinión se sienten conformes con la labor realizada en su área de trabajo**

Satisfecho con la labor que realiza				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	3,0	3,0
	Casi nunca	42	25,0	28,0
	A veces	83	49,4	77,4
	Casi siempre	28	16,7	94,0
	Siempre	10	6,0	100,0
	Total	168	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 9. Frecuencia de colaboradores que según su opinión se sienten conformes con la labor realizada en su área de trabajo**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Tenemos que, a nivel de toda la muestra, el 49% de los encuestados señalan estar sólo a veces conformes con la labor realizada en su área, siendo éste el mayor porcentaje. Seguidamente, tenemos que el 25% de los colaboradores encuestados manifiestan estar *casi nunca* conformes. Por otro lado, se observa que el 17% y 6% señalan estar *casi siempre* y *siempre*, respectivamente, conformes con la labor desempeñada en su área de trabajo.

### Percepción sobre trabajo en equipo

De la dimensión “*Clima Organizacional*”, se consideró la Sub Dimensión “*trabajo en equipo*” para formular la pregunta referida a la frecuencia con la que el colaborador se siente parte de un equipo de trabajo. Para lo cual, los colaboradores encuestados respondieron en función a su percepción ante dicha pregunta, obteniéndose los siguientes resultados:

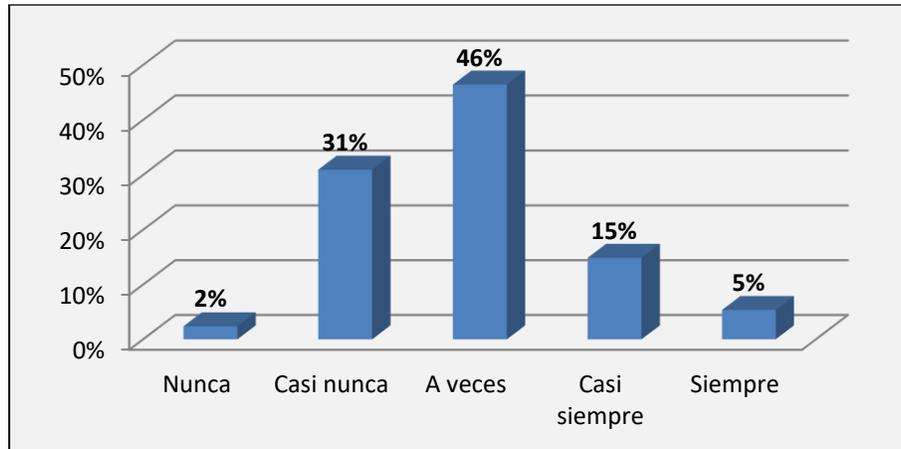
**Tabla N° 08: Frecuencia de colaboradores que según su opinión indican la frecuencia de sentirse parte de un equipo de trabajo**

#### Sentirse parte de un equipo de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	2,4	2,4	2,4
Casi nunca	52	31,0	31,0	33,3
A veces	78	46,4	46,4	79,8
Casi siempre	25	14,9	14,9	94,6
Siempre	9	5,4	5,4	100,0
Total	168	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 10. Frecuencia de colaboradores que según su opinión indican la frecuencia de sentirse parte de un equipo de trabajo**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Observamos que, a nivel del total de la muestra, el 46% de los colaboradores encuestados señalaron que sólo *a veces* se sienten parte de un equipo de trabajo, siendo éste el mayor porcentaje respecto a los demás; asimismo, se observa que el 31% de los encuestados *casi nunca* se sienten parte de un equipo de trabajo y *nunca* el 2%. Por otro lado, observamos que el 15% y 5% *casi siempre* y *siempre*, respectivamente, se sienten parte de un equipo.

### **Percepción sobre la facilidad para expresar sus opiniones**

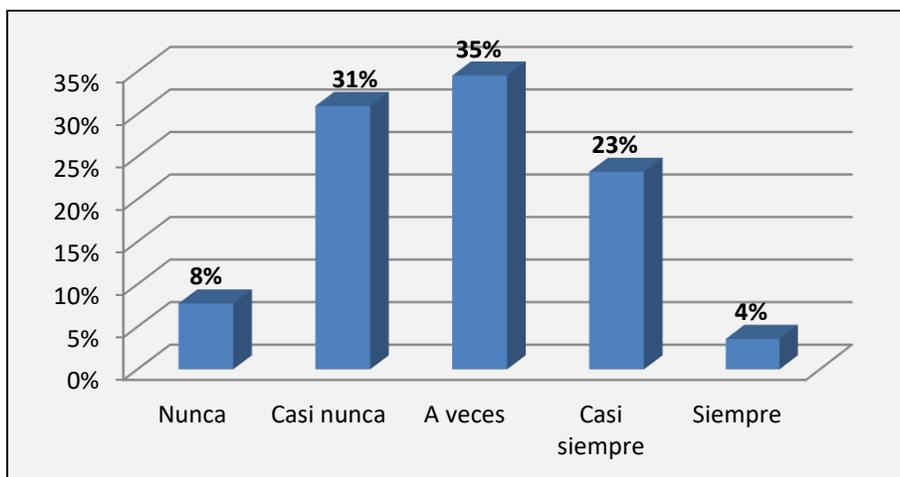
De la dimensión “*Clima Organizacional*”, se consideró la Sub Dimensión “*Liderazgo Directivo*” para formular la pregunta referida a la frecuencia con la que los colaboradores encuentran con facilidad expresar sus opiniones en su área de trabajo. En ese sentido, los colaboradores encuestados respondieron en función a dicha pregunta, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla N° 09: Frecuencia de colaboradores que según su opinión encuentran con facilidad expresar opiniones**

Facilidad para expresar opiniones				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	13	7,7	7,7
	Casi nunca	52	31,0	38,7
	A veces	58	34,5	73,2
	Casi siempre	39	23,2	96,4
	Siempre	6	3,6	100,0
	Total	168	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 11. Porcentaje de colaboradores que según su opinión encuentran con facilidad expresar opiniones**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Tenemos que a nivel de toda la muestra, el 35% de los colaboradores encuestados señalan que sólo *a veces* les resulta fácil expresar sus opiniones en su área de trabajo, seguido del 31% que manifiestan que *casi nunca* resulta fácil hacerlo y 8% que señala que *nunca* lo es. Por otro lado, el 23% de los colaboradores

encuestados señala que *casi siempre* les resulta fácil expresar sus opiniones en su área de trabajo, seguido del 4% que indica que *siempre* resulta fácil hacerlo.

### Percepción sobre el estilo gerencial

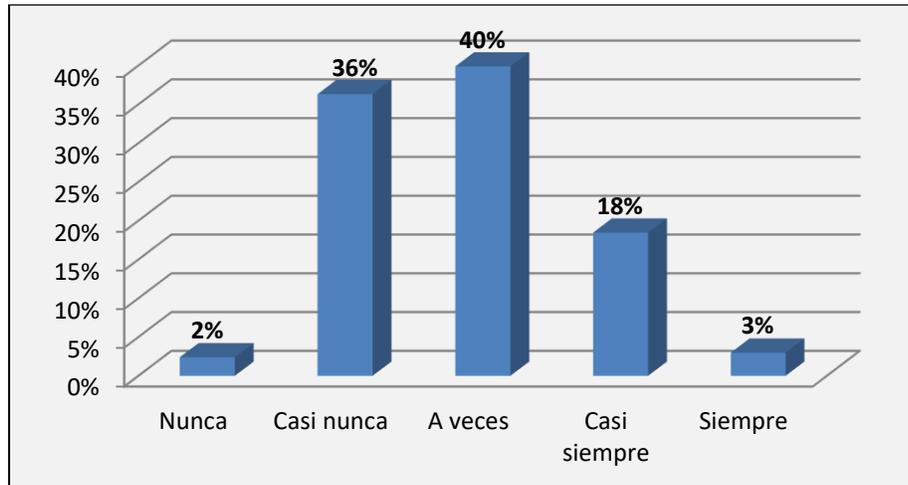
De la dimensión “*Clima Organizacional*”, se consideró la Sub Dimensión “*Liderazgo Directivo*” para efectos de formular la pregunta referida a la frecuencia con la que los colaboradores consideran estar conformes con el estilo gerencial de su unidad orgánica. A lo cual, los encuestados respondieron bajo el enfoque de su percepción, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla N° 10: Frecuencia de trabajadores que según su opinión indican la frecuencia de conformidad con el estilo gerencial**

Conformidad con estilo gerencial				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	2,4	2,4
	Casi nunca	61	36,3	38,7
	A veces	67	39,9	78,6
	Casi siempre	31	18,5	97,0
	Siempre	5	3,0	100,0
	Total	168	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 12. Porcentaje de trabajadores que según su opinión indican la frecuencia de conformidad con el estilo gerencial**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

De los resultados obtenidos, se observa que el 40% de los colaboradores encuestados señala estar sólo *a veces* conforme con el estilo gerencial de su unidad orgánica, seguido del 36% que manifiesta estar *casi nunca* conforme con dicho estilo gerencial. No obstante, el 18% señala estar *casi siempre* conforme con el estilo gerencial ejercido en su unidad orgánica. De los resultados mencionados se observa que, los mayores porcentajes corresponden a colaboradores que no perciben con efectividad el estilo gerencial, lo cual está ligado con el liderazgo aplicado por el directivo a cargo.

#### **4.1.2 Reconocimiento de personal**

##### **Percepción sobre oportunidades para el desarrollo profesional**

De la Dimensión "*Reconocimiento de personal*", se consideró la Sub Dimensión "*Motivación*" para formular la pregunta referida a la frecuencia con la que los colaboradores reciben oportunidades para su desarrollo profesional. En el marco

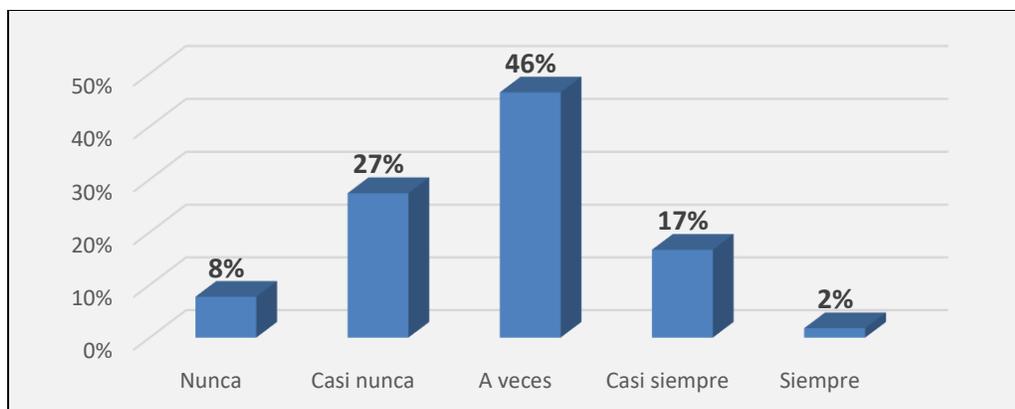
de ello, los colaboradores encuestados respondieron bajo su percepción respecto a dicha pregunta, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla N° 11: Frecuencia de colaboradores que según su opinión se brindan oportunidades para desarrollo profesional**

Oportunidad para desarrollo profesional				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	13	7,7	7,7
	Casi nunca	46	27,4	35,1
	A veces	78	46,4	81,5
	Casi siempre	28	16,7	98,2
	Siempre	3	1,8	100,0
	Total	168	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 13. Porcentaje de colaboradores que según su opinión se brindan oportunidades para desarrollo profesional**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Observamos que a nivel de toda la muestra, el 46% y 27% de los colaboradores encuestados señalan que *a veces* y *casi nunca*, respectivamente, reciben oportunidades para su desarrollo profesional, siendo éstos los porcentajes mayores

de carácter negativo, lo cual refleja que no habría una frecuencia óptima respecto a promover este tipo de oportunidades para los colaboradores. Por otro lado, el 17% de los colaboradores encuestados manifiesta que *casi siempre* reciben oportunidades para su desarrollo profesional.

### **Percepción sobre reconocimiento de buenas prácticas**

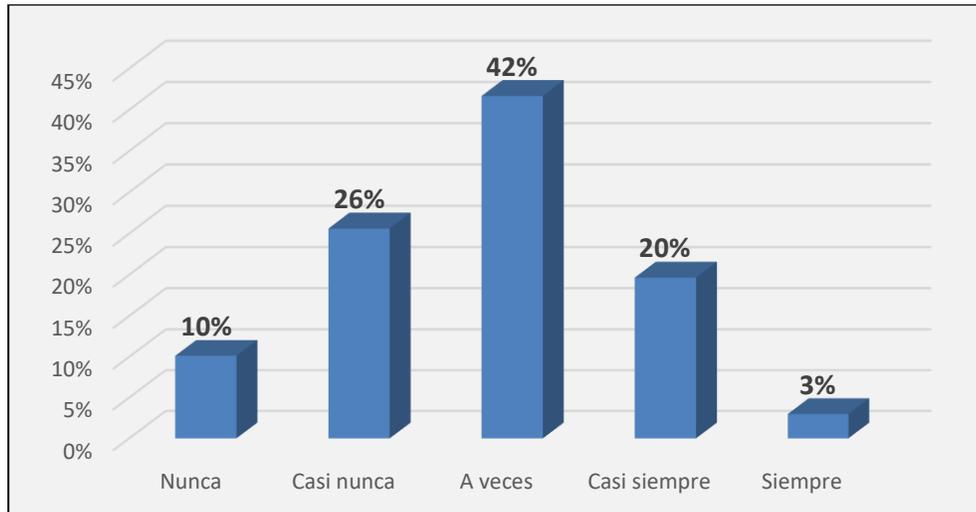
De la Dimensión “*Reconocimiento de personal*”, se consideró la Sub Dimensión “*Reconocimiento de buenas prácticas*” para formular la pregunta referida a la frecuencia con la que los colaboradores consideran que se reconocen las buenas prácticas en su unidad orgánica. Para ello, los colaboradores encuestados respondieron en el marco de su percepción ante dicha pregunta, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla N° 12: Frecuencia de colaboradores que según su opinión indican la frecuencia de reconocimiento de buenas prácticas**

<b>Frecuencia reconocimiento de buenas prácticas</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	17	10,1	10,1
	Casi nunca	43	25,6	35,7
	A veces	70	41,7	77,4
	Casi siempre	33	19,6	97,0
	Siempre	5	3,0	100,0
	Total	168	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 14. Porcentaje de colaboradores que según su opinión indican la frecuencia de reconocimiento de buenas prácticas**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Tenemos que a nivel de toda la muestra, el 26% de los colaboradores encuestados señalan que *casi nunca* se les es reconocido las buenas prácticas desarrolladas en su unidad orgánica, seguido del 42% que manifiesta que sólo *a veces* reciben dicho reconocimiento. Asimismo, el 10% de los trabajadores encuestados señala que *nunca* se les ha reconocido alguna buena práctica. No obstante, sólo el 3% manifiesta *siempre* haber sido reconocido en su unidad orgánica por alguna buena práctica desarrollada.

### **Percepción sobre delegación de funciones**

De la Dimensión “*Reconocimiento de personal*”, se consideró la Sub Dimensión “*Delegación de funciones*” para formular la pregunta referida a la frecuencia con la

que el colaborador considera que se delegan funciones en su unidad orgánica en mérito al desempeño. Para tal efecto, el colaborador encuestado respondió en virtud a su percepción, obteniéndose los siguientes resultados:

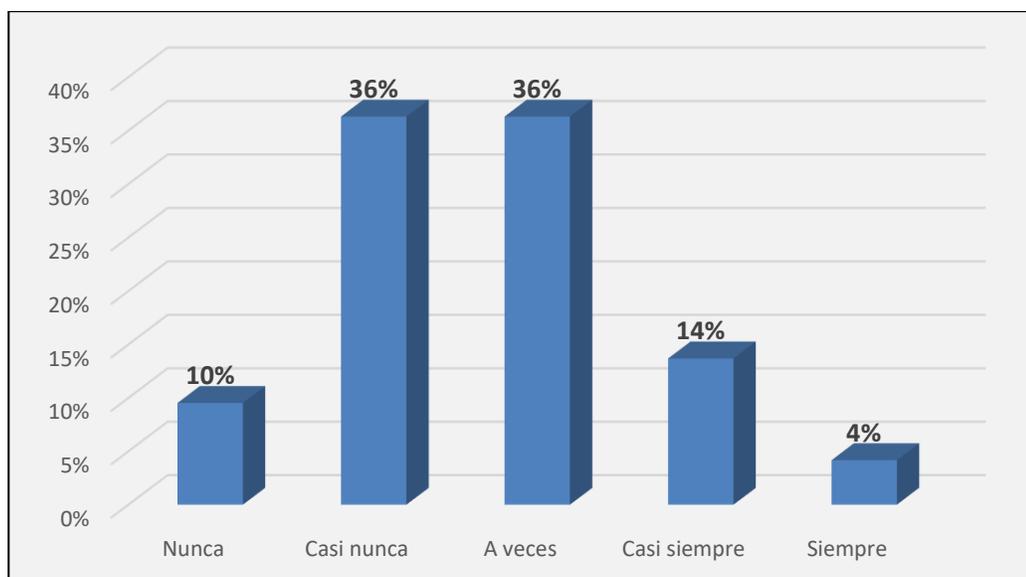
**Tabla N° 13: Frecuencia de colaboradores que según su opinión indican la frecuencia con la que se delega funciones de acuerdo a su desempeño**

**Delegación de funciones según al desempeño**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	16	9,5	9,5
	Casi nunca	61	36,3	45,8
	A veces	61	36,3	82,1
	Casi siempre	23	13,7	95,8
	Siempre	7	4,2	100,0
	Total	168	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 15. Porcentaje de colaboradores que según su opinión indican la frecuencia con la que se delega funciones de acuerdo a su desempeño**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Observamos que a nivel del total de la muestra, el 36% de los trabajadores encuestados señalan que *casi nunca* se delegan funciones de acuerdo al desempeño, así como el 36% que manifiesta que *sólo a veces* se les delega; siendo estos los mayores porcentajes de representación. Aunado a ello, el 10% de los colaboradores encuestados señala que *nunca* se delegan funciones en mérito a su desempeño y únicamente el 14% y 4% señala que *casi siempre* y *siempre*, respectivamente, se les delega funciones en base a su desempeño en su unidad orgánica.

### Percepción sobre motivación

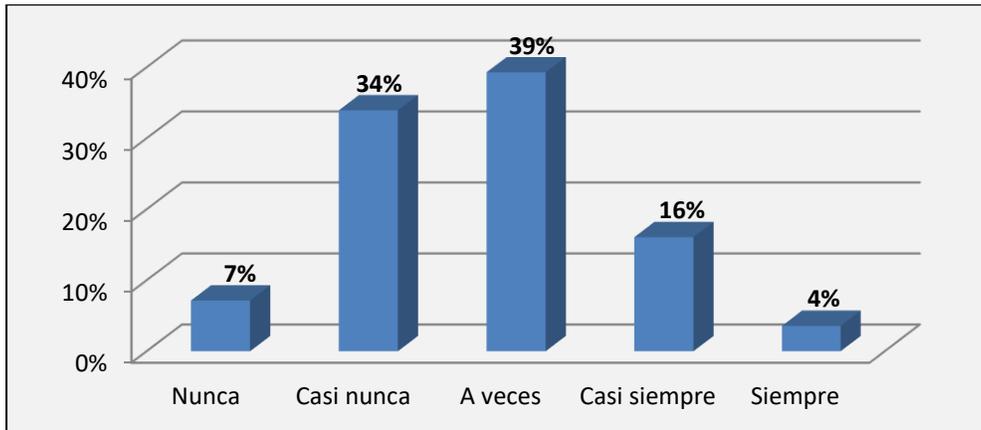
De la Dimensión “*Reconocimiento de personal*”, se consideró la Sub Dimensión “*Motivación*” para formular la pregunta referida a la frecuencia con la que el servidor se siente motivado y le agrada la labor que realiza. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

**Tabla N° 14: Frecuencia de trabajadores que según su opinión se sienten motivados y gustan del trabajo realizado**

Motivado y gustarle el trabajo realizado				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	12	7,1	7,1
	Casi nunca	57	33,9	41,1
	A veces	66	39,3	80,4
	Casi siempre	27	16,1	96,4
	Siempre	6	3,6	100,0
	Total	168	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 16. Porcentaje de trabajadores que según su opinión se sienten motivados y gustan del trabajo realizado**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Observamos que a nivel del total de la muestra, el 39% de los colaboradores encuestados manifiesta que sólo *a veces* se siente motivado y le gusta el labor que realiza, seguido del 34% que señala que *casi nunca* se siente motivado y el 7% que indica que *nunca* se encuentra motivado ni le agrada el trabajo que realiza. No obstante, el 16% y 4% de los servidores encuestados señala que *casi siempre* y *siempre*, respectivamente, se siente motivado, gustándole la labor que desempeña en su unidad orgánica. De los resultados observados, se refleja que los mayores porcentajes corresponden a aspectos que requieren ser fortalecidos por los directivos pertinentes.

### 4.1.3 Compromiso de los colaboradores

#### Percepción sobre el involucramiento con su unidad orgánica

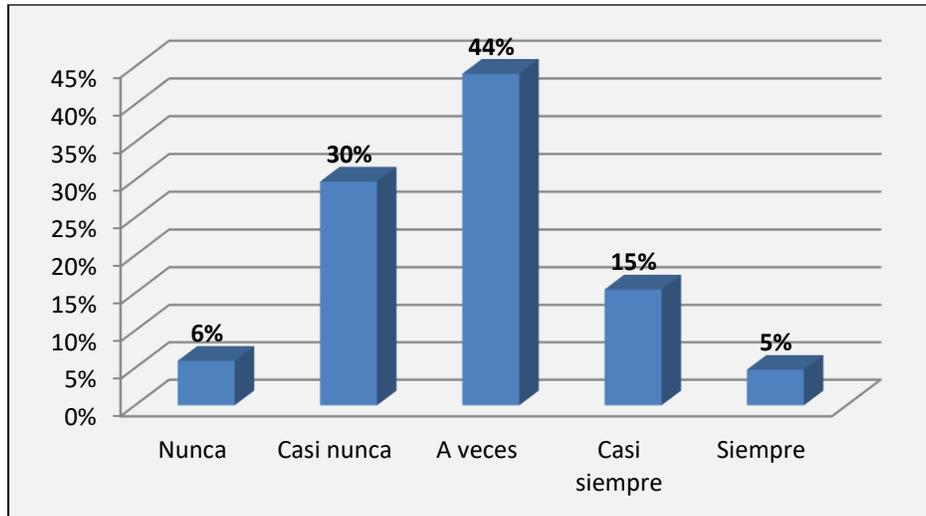
De la Dimensión “*Compromiso de los colaboradores*”, se consideró la Sub Dimensión “*Identificación con la organización*” para formular la pregunta referida a la frecuencia con la que se sienten partícipes de los éxitos y fracasos de su unidad orgánica como parte del involucramiento e identificación con la organización. En ese sentido, los colaboradores encuestados respondieron bajo su percepción, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla N° 15: Frecuencia de colaboradores que según su opinión se sienten partícipes de los éxitos y fracasos de su área**

Sentirse partícipe de los éxitos y fracasos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	6,0	6,0
	Casi nunca	50	29,8	35,7
	A veces	74	44,0	79,8
	Casi siempre	26	15,5	95,2
	Siempre	8	4,8	100,0
	Total	168	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 17. Porcentaje de colaboradores que según su opinión se sienten partícipes de los éxitos y fracasos de su área**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

De los resultados obtenidos, se observa que el 30% de los servidores encuestados señala *casi nunca* sentirse partícipe de los éxitos y fracasos de su unidad orgánica y un 6% *nunca*. Asimismo, tenemos que el 44% indica sentirse sólo *a veces* parte de los éxitos y fracasos de su unidad orgánica, cuyo porcentaje resulta ser el de mayor frecuencia. Por otro lado, el 15% de los colaboradores encuestados indica sentirse *casi siempre* parte de los éxitos, así como de los fracasos de su unidad orgánica y sólo un 5% manifestó *siempre*.

### **Identificación con los resultados del área de trabajo**

De la Dimensión “*Compromiso de los colaboradores*”, se consideró la Sub Dimensión “*Identificación con la organización*” para formular la pregunta referida a la medida con la que se siente el trabajador identificado con los resultados

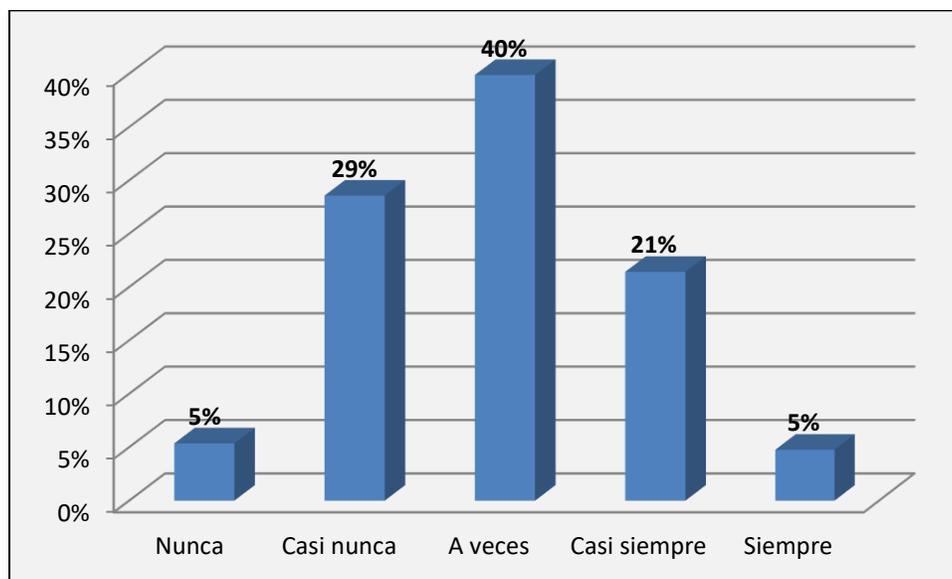
obtenidos en su área de trabajo, señalando la frecuencia que se considere adecuada. Los resultados se presentan a continuación:

**Tabla N° 16: Frecuencia de colaboradores que según su opinión se identifican con los resultados del área de trabajo**

Sentirse identificado con los resultados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	9	5,4	5,4
	Casi nunca	48	28,6	33,9
	A veces	67	39,9	73,8
	Casi siempre	36	21,4	95,2
	Siempre	8	4,8	100,0
	Total	168	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 18. Porcentaje de colaboradores que según su opinión se identifican con los resultados del área de trabajo**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

De los resultados obtenidos, se observa que el 40% de los colaboradores encuestados señaló sólo a veces sentirse identificado con los resultados obtenidos

en su área de trabajo, seguido del 29% que indicó *casi nunca*, cuyos porcentajes constituyen la mayor frecuencia en las respuestas obtenidas. Por otro lado, el 21% indicó *casi siempre* sentirse identificado con los resultados de su área de trabajo y sólo un 5% señaló *siempre*. De la observación de dichos resultados, se refleja la necesidad de reforzar los aspectos relacionados al compromiso del colaborador a través de su involucramiento con la gestión.

### Identificación con las metas y objetivos institucionales

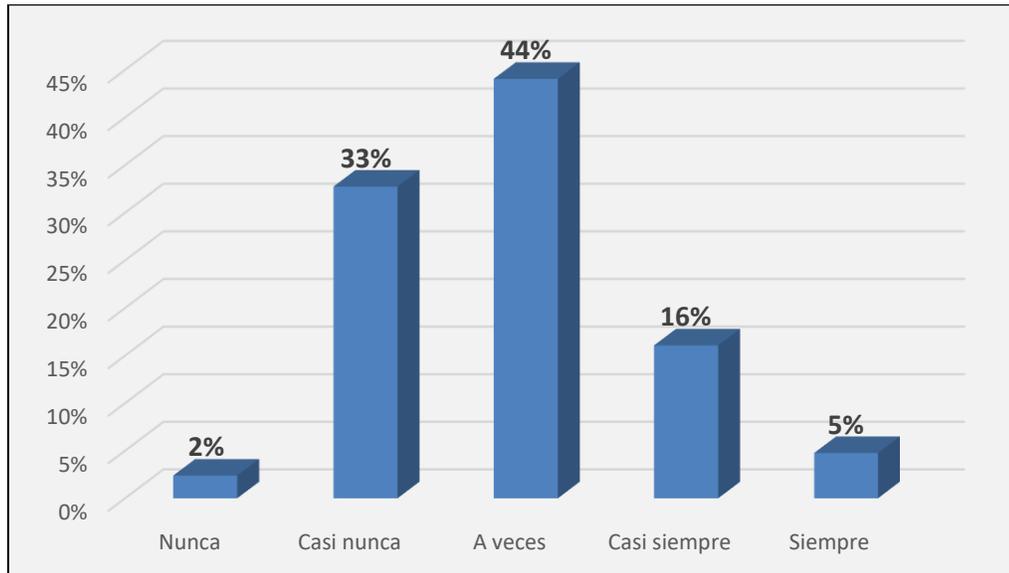
De la Dimensión “*Compromiso de los colaboradores*”, se consideró la Sub Dimensión “*Identificación con la organización*” para formular la pregunta referida a la medida con la que el colaborador considera que se identifica con las metas y objetivos institucionales, señalando la frecuencia que considere adecuada. Los colaboradores encuestados respondieron en función de su percepción, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla N° 17: Frecuencia de colaboradores que según su opinión se identifican con las metas y objetivos institucionales**

Identificación con las metas y objetivos institucionales				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	2,4	2,4
	Casi nunca	55	32,7	35,1
	A veces	74	44,0	79,2
	Casi siempre	27	16,1	95,2
	Siempre	8	4,8	100,0
	Total	168	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 19. Porcentaje de colaboradores que según su opinión se identifican con las metas y objetivos institucionales**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

A nivel del total de la muestra, observamos que el 44% de los colaboradores encuestados indicaron solo *a veces* identificarse con las metas y objetivos institucionales, seguido del 33% que señaló *casi nunca*. No obstante, el 16% de los servidores encuestados indicó *casi siempre* identificarse con dichas metas y objetivos y sólo un 5% señaló *siempre*. De los porcentajes con mayor frecuencia, se observa la necesidad de fortalecer el involucramiento del colaborador con la organización enfocado en los objetivos y metas institucionales.

## Percepción sobre el aporte a su unidad orgánica

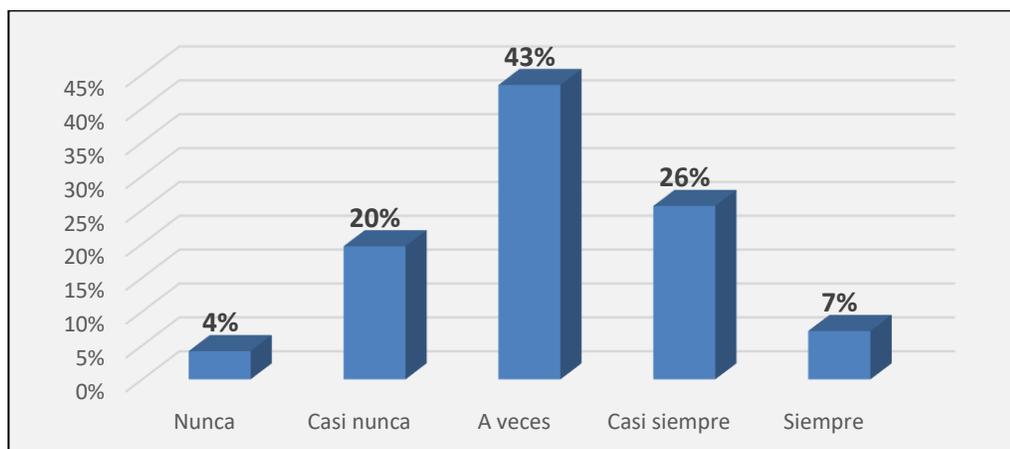
De la Dimensión “Compromiso de los colaboradores”, se consideró la Sub Dimensión “Cumplimiento de las metas y objetivos” para formular la pregunta referida a la frecuencia con la que los trabajadores consideran que su labor aporta a su unidad orgánica. Los colaboradores encuestados respondieron en función de su percepción, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla N° 18: Frecuencia de trabajadores que según su opinión consideran que su labor aporta a la unidad orgánica**

Labor realizada aporta a su unidad orgánica				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	4,2	4,2
	Casi nunca	33	19,6	23,8
	A veces	73	43,5	67,3
	Casi siempre	43	25,6	92,9
	Siempre	12	7,1	100,0
	Total	168	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 20. Porcentaje de trabajadores que según su opinión consideran que su labor aporta a la unidad orgánica**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Observamos que a nivel del total de la muestra, el 43% de los colaboradores encuestados indicó que sólo *a veces* consideran que su labor aporta a su unidad orgánica, 20% *casi nunca* y un 4% señaló que *nunca* consideran que el ejercicio de sus labores aporte a su unidad orgánica. Por otro lado, el 26% de dichos encuestados, indicó que *casi siempre* su labor aporta a su unidad orgánica y un 7% *siempre*. Estos resultados reflejan la necesidad de reforzar el espíritu de compromiso e identificación con la organización y el equipo de trabajo, cuyo objetivo debe formar parte de la agenda de los directivos.

#### 4.2. RESULTADOS: CALIDAD DE SERVICIO

Para efectos del presente apartado, la variable Calidad de servicio se compone de las dimensiones: Fiabilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles.

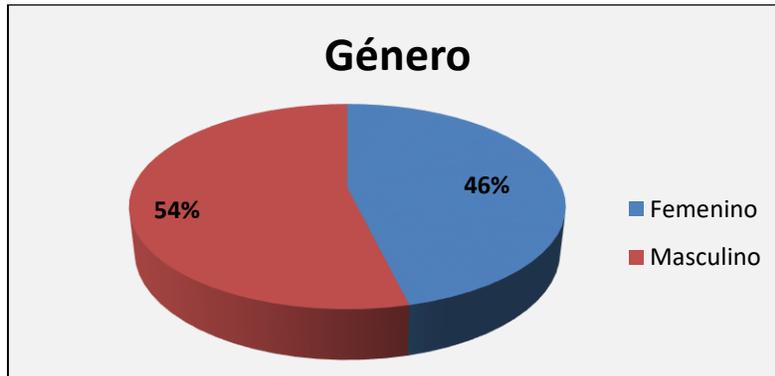
No obstante, y previo a introducirnos en los resultados propios de la precitada variable en virtud de la encuesta; a continuación se muestran los resultados generales respecto al género y edad de los **usuarios encuestados**:

**Tabla N° 19: Género de los usuarios encuestados en la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, 2019.**

		Género			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	143	37,5	37,5	37,5
	Masculino	237	62,2	62,2	99,7
	3,00	1	,3	,3	100,0
	Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 21. Género de los usuarios encuestados en la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, 2019.**



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

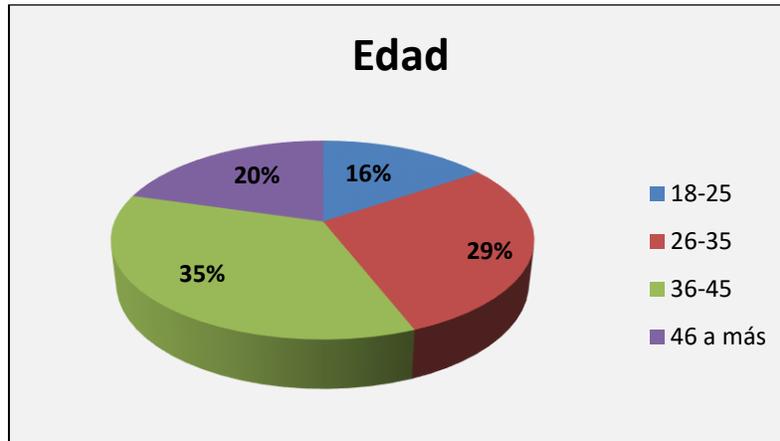
De los resultados obtenidos, se observa que el 54% de los usuarios encuestados son del género masculino y el 46% corresponde al género femenino.

**Tabla N° 20: Edad de los usuarios encuestados de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, 2019.**

Edad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18-25	59	15,5	15,5	15,5
26-35	109	28,6	28,6	44,1
Válidos 36-45	135	35,4	35,4	79,5
46 a más	78	20,5	20,5	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 22. Edad de los usuarios encuestados de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, 2019.**



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Del total de la muestra de usuarios encuestados, observamos que el 35% corresponden a un rango de edad de 36 a 45 años de edad, siendo éste el mayor porcentaje. Asimismo, tenemos que el 29% de los usuarios encuestados corresponden a un rango de edad de 26 a 35 años, el 20% de 46 a más y 16% a un rango de edad de 18 a 25 años.

#### **4.2.1 Fiabilidad**

##### **Percepción sobre la resolución de trámites administrativos**

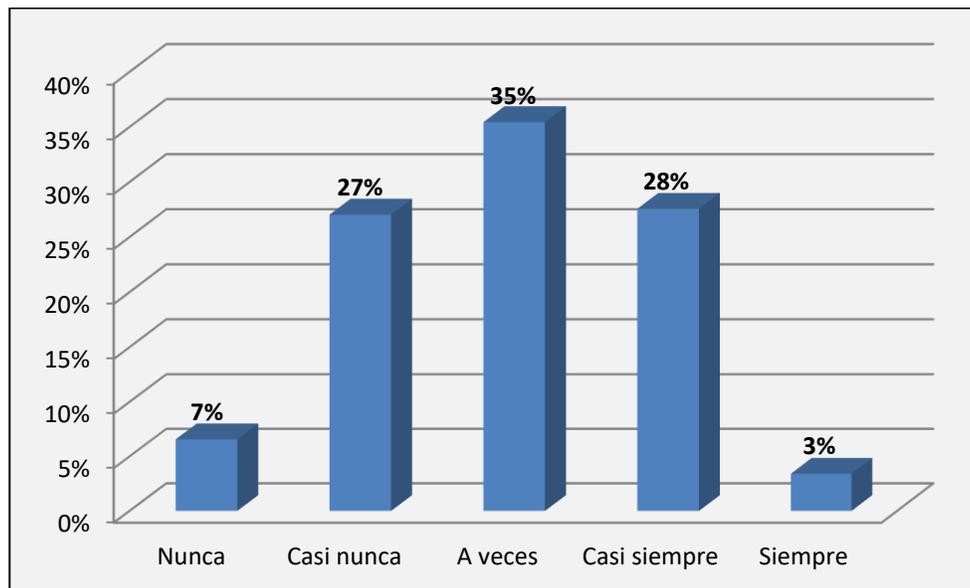
De la Dimensión “*Fiabilidad*”, se consideró la Sub Dimensión “*Resolución de trámites dentro de los plazos establecidos*” para formular la pregunta referida a la frecuencia con la que los usuarios consideran que sus trámites realizados se resolvieron en un plazo oportuno. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

**Tabla N° 21: Frecuencia de usuarios que según su opinión indican la frecuencia con la que sus trámites se resuelven dentro de un plazo oportuno**

Resolvió el trámite dentro de un plazo oportuno				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	25	6,6	6,6
	Casi nunca	103	27,0	33,6
	A veces	135	35,4	69,0
	Casi siempre	105	27,6	96,6
	Siempre	13	3,4	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 23. Porcentaje de usuarios que según su opinión indican la frecuencia con la que sus trámites se resuelven dentro de un plazo oportuno**



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

A nivel del total de la muestra, se observa que el 35% de los usuarios encuestados señaló que sólo *a veces* sus trámites han sido resueltos dentro de un plazo oportuno, siendo éste el mayor porcentaje; asimismo, tenemos que el 27% de

dichos encuestados indica que *casi nunca* sus trámites se resuelven en un tiempo oportuno. No obstante, se observa que el 28% de los usuarios encuestados señaló que *casi siempre* sus trámites se resuelven dentro de un plazo oportuno y mínimo porcentaje de 3% indicó *siempre*.

### Percepción sobre la atención para absolver consultas

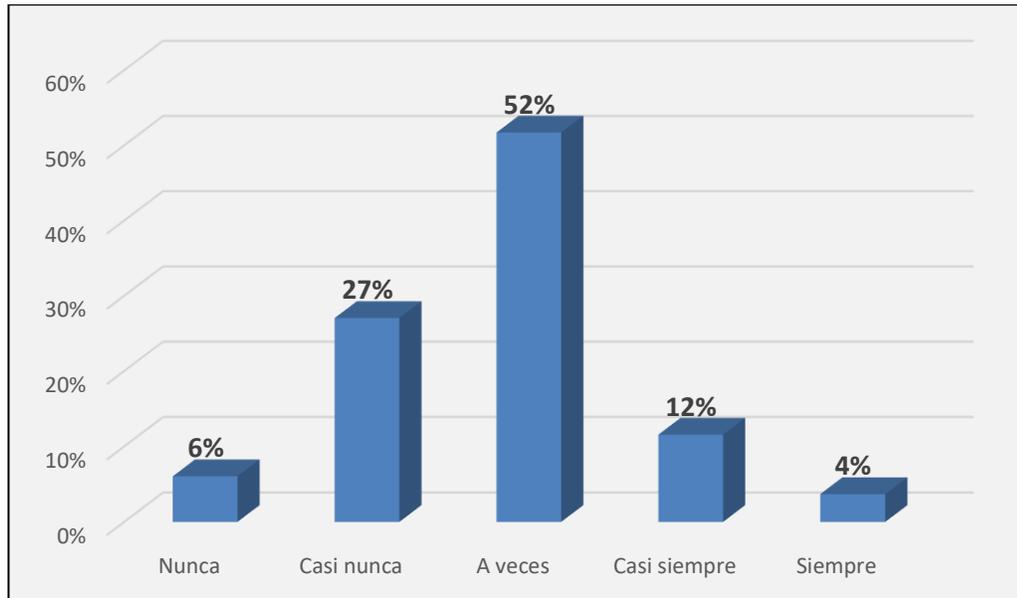
De la Dimensión “*Fiabilidad*”, se consideró la Sub Dimensión “*Información brindada concisa y precisa*” para formular la pregunta referida a la frecuencia con la que los usuarios consideran que la atención recibida absuelve sus consultas. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

**Tabla N° 22: Frecuencia de usuarios que según su opinión consideran la frecuencia con la que la atención recibida absuelve sus consultas**

Atención recibida absolvió la consulta				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	23	6,0	6,0
	Casi nunca	103	27,0	33,1
	A veces	197	51,7	84,8
	Casi siempre	44	11,5	96,3
	Siempre	14	3,7	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 24. Porcentaje de usuarios que según su opinión consideran la frecuencia con la que la atención recibida absuelve sus consultas**



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Observamos que a nivel del total de la muestra, el 52% de los usuarios encuestados indicó que sólo *a veces* la atención recibida por parte del servidor absuelve sus consultas y un 27% señaló *casi nunca*, siendo éstos los más altos porcentajes. Sin embargo, un 12% indicó que *casi siempre* la atención recibida absuelve sus consultas y sólo 4% señaló que *siempre* son absueltas sus consultas.

## Percepción sobre la calidad de la información recibida

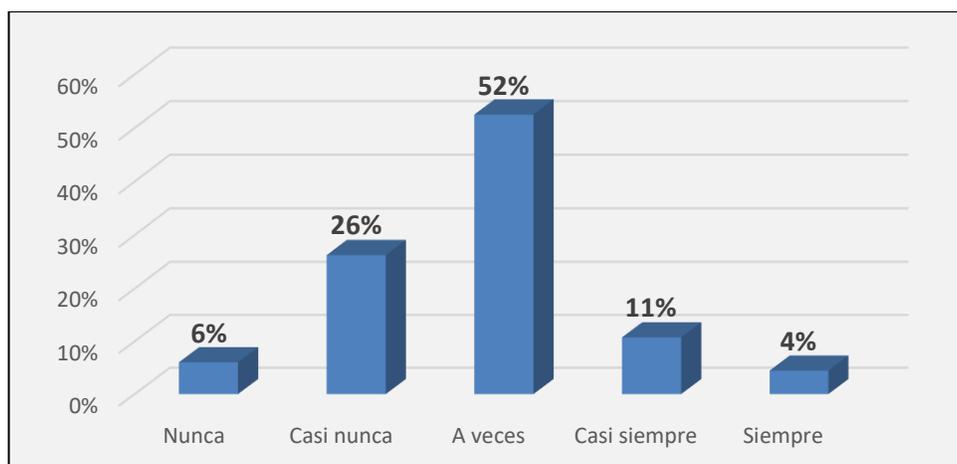
De la Dimensión “*Fiabilidad*”, se consideró la Sub Dimensión “*Información brindada concisa y precisa*” para formular la pregunta referida a la frecuencia con la que los usuarios consideran que la información recibida sobre los servicios es concisa y precisa. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

**Tabla N° 23: Frecuencia de usuarios que según su opinión consideran que la información recibida fue concisa y precisa**

Información recibida fue concisa y precisa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	23	6,0	6,0
	Casi nunca	100	26,2	32,3
	A veces	200	52,5	84,8
	Casi siempre	41	10,8	95,5
	Siempre	17	4,5	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 25. Porcentaje de usuarios que según su opinión consideran que la información recibida fue concisa y precisa**



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Observamos que a nivel del total de la muestra, el 52% de los usuarios encuestados señaló que solo *a veces* la información recibida por parte de los servidores es concisa y precisa, siendo éste el porcentaje que se constituye como el más alto. Asimismo, tenemos que el 26% de los usuarios encuestados indicó que sólo *casi nunca* la información recibida resulta ser concisa y precisa. Por otro lado, observamos que sólo un 11% y 4%, señaló *casi siempre* y *siempre*, respectivamente. Estos resultados reflejan que existe la necesidad de fortalecer los conocimientos en la materia que les corresponde a los servidores pues ello se manifiesta en la opinión de los usuarios quienes acuden a los servidores para recibir una atención en orientación e información sobre los trámites que deseen gestionar.

### **Percepción sobre el tiempo de espera**

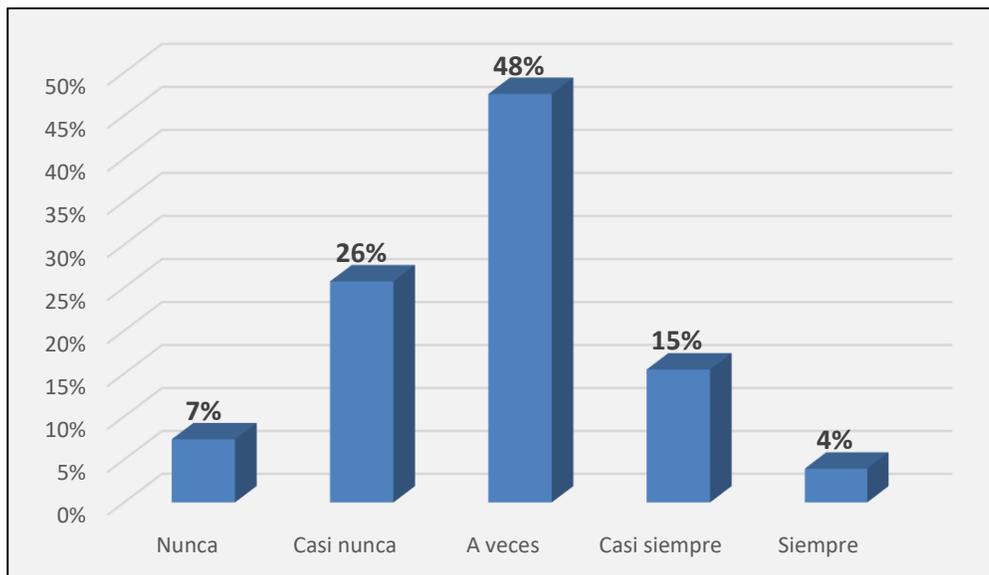
De la Dimensión "*Fiabilidad*", se consideró la Sub Dimensión "*Tiempo de espera*" para formular la pregunta referida a la frecuencia con la que los usuarios están conformes con el tiempo de espera para una atención determinada. En ese sentido, los usuarios encuestados respondieron en función a su percepción, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla N° 24: Frecuencia de usuarios que según su opinión están conformes con el tiempo de espera para la atención**

Tiempo de espera para la atención				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	28	7,3	7,3	7,3
Casi nunca	98	25,7	25,7	33,1
A veces	181	47,5	47,5	80,6
Válidos Casi siempre	59	15,5	15,5	96,1
Siempre	14	3,7	3,7	99,7
13,00	1	,3	,3	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 26. Porcentaje de usuarios que según su opinión están conformes con el tiempo de espera para la atención**



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Tenemos que a nivel del total de la muestra, el 26% de los usuarios encuestados indicaron estar *casi nunca* conformes con el tiempo de espera; asimismo,

observamos que un 7% de los encuestados señaló *nunca* estarlo. Así también, tenemos que un 48%, siendo éste el porcentaje mayor, indicó que sólo *a veces* se encuentra conforme con el tiempo de espera. Por otro lado, se observa que sólo un 4% indicó estar *siempre* conformes con el mencionado aspecto. Los citados resultados reflejan la necesidad de optimizar las actividades desarrolladas por los colaboradores a través del entrenamiento y capacitación correspondiente, toda vez que ello genera un impacto en la percepción de los usuarios que acuden a la institución para un servicio determinado.

#### **4.2.2 Seguridad**

##### **Percepción sobre el tratamiento de sus datos personales**

De la Dimensión “*Seguridad*” se consideró la Sub Dimensión “*Protección y discreción con los datos personales de los usuarios*” para formular la pregunta referida a la medida con la que los usuarios consideran que sus datos personales son tratados con discrecionalidad y reserva. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

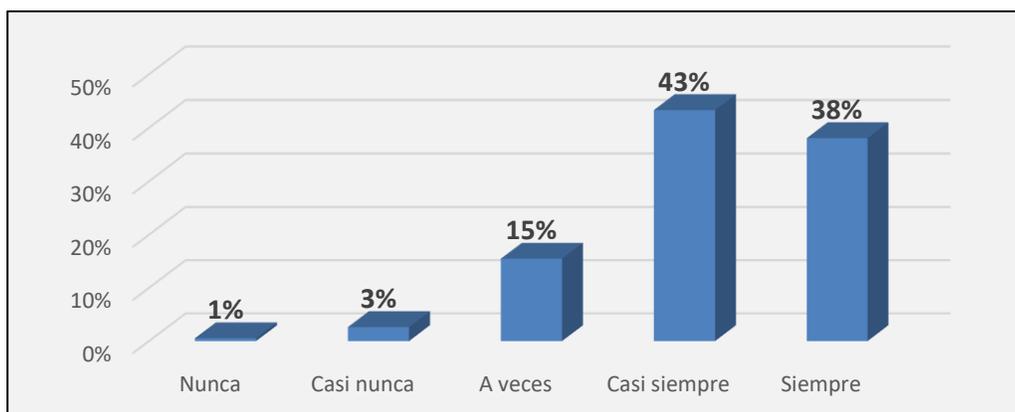
**Tabla N° 25: Frecuencia de usuarios que según su opinión consideran que sus datos personales son tratados con discrecionalidad y reserva**

**Datos personales son tratados con discrecionalidad y reserva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	,3	,3	,3
Casi nunca	10	2,6	2,6	2,9
A veces	59	15,5	15,5	18,4
Válidos Casi siempre	165	43,3	43,3	61,7
Siempre	145	38,1	38,1	99,7
				100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 27. Porcentaje de usuarios que según su opinión consideran que sus datos personales son tratados con discrecionalidad y reserva**



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Observamos que a nivel del total de la muestra, que el 43% y 38% de los usuarios encuestados señaló que *casi siempre* y *siempre*, respectivamente, consideran que sus datos personales son tratados con discrecionalidad y reserva, lo cual refleja la confianza y seguridad que tiene la institución en el manejo de información personal de los usuarios.

## Percepción sobre la seguridad que transmiten los colaboradores

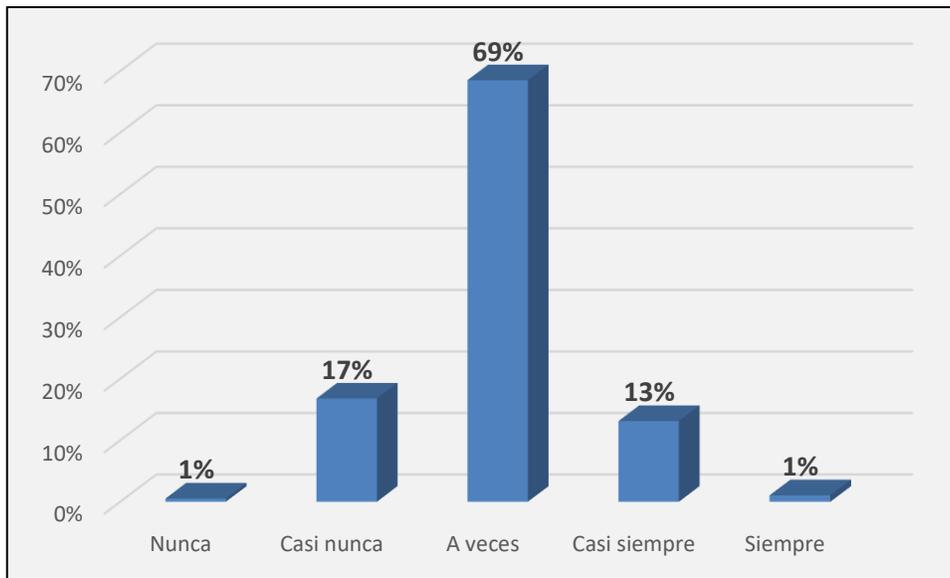
De la Dimensión “Seguridad” se consideró las Sub Dimensiones “Conocimientos de los colaboradores en la materia correspondiente” y “Seguridad para informar a los usuarios” para formular la pregunta referida a la medida con la que los usuarios consideran que los servidores se expresan con seguridad en la información que brindan. En el marco de ello, se muestran los resultados obtenidos a continuación:

**Tabla N° 26: Frecuencia de usuarios que según su opinión consideran que los servidores se expresan con seguridad en la información brindada**

### Servidor se expresa con seguridad en la información brindada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	,5	,5	,5
Casi nunca	64	16,8	16,8	17,3
A veces	261	68,5	68,5	85,8
Casi siempre	50	13,1	13,1	99,0
Siempre	4	1,0	1,0	100,0
Total	381	100,0	100,0	

**Figura 28. Porcentaje de usuarios que según su opinión consideran que los servidores se expresan con seguridad en la información brindada**



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Tenemos que a nivel del total de la muestra, el 69% de los usuarios encuestados indica que sólo *a veces* los servidores se expresan con seguridad en la información que brindan. Asimismo, tenemos que el 17% de los encuestados señaló que *casi nunca* perciben que el colaborador tiene la seguridad al expresarse en la información brindada; siendo éstos los porcentajes más altos obtenidos en la presente pregunta. Por otro lado, se observa que sólo el 13% indicó que *casi siempre* consideran que los servidores se expresan con la seguridad debida en la información que brindan al usuario.

### 4.2.3 Empatía

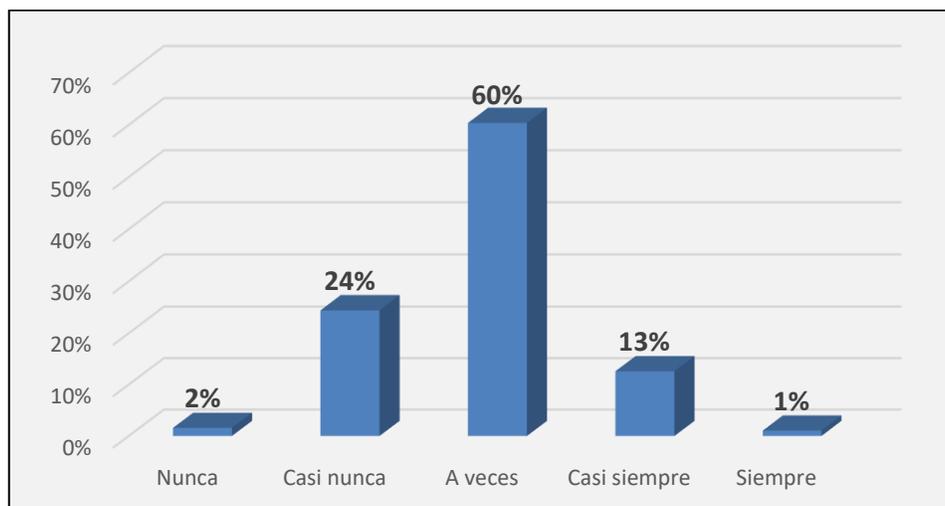
De la Dimensión “*Empatía*” se consideró la Sub Dimensión “*Actitud del trabajador frente a su labor*” para formular la pregunta referida a la frecuencia con la que los usuarios consideran adecuado el trato del servidor, para lo cual respondieron en función a su percepción, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla N° 27: Frecuencia de usuarios que según su opinión consideran adecuado el trato del servidor**

Trato del servidor				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	1,6	1,6
	Casi nunca	93	24,4	26,0
	A veces	230	60,4	86,4
	Casi siempre	48	12,6	99,0
	Siempre	4	1,0	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 29. Porcentaje de usuarios que según su opinión consideran adecuado el trato del servidor**



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

De los resultados obtenidos, observamos que el 60% de los usuarios encuestados respondieron que sólo *a veces* consideran adecuado el trato del servidor, siendo éste el porcentaje mayor. Asimismo, tenemos que el 24% de los encuestados señaló que *casi nunca* consideran que el trato del servidor sea adecuado. Por otro lado, sólo un 1% indicó *siempre* considerar adecuado el trato del servidor y un 13% *casi siempre* respecto a la presente categoría.

### Percepción sobre el interés mostrado por el servidor

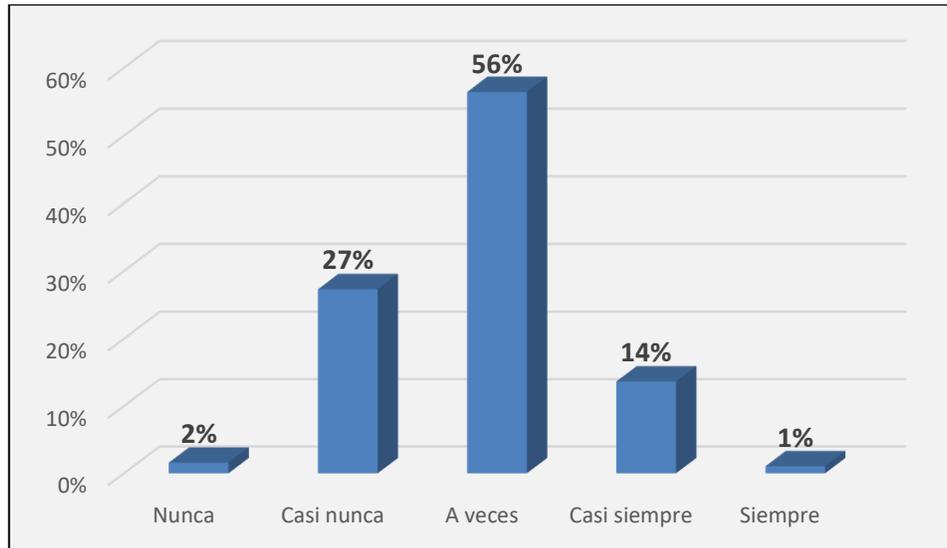
De la Dimensión “*Empatía*” se consideró la Sub Dimensión “*Interés en lo comunicado por el usuario*” para formular la pregunta referida a la frecuencia con la que los usuarios consideran que los servidores muestran interés en sus necesidades, para lo cual respondieron en virtud de su percepción, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla N° 28: Frecuencia de usuarios que según su opinión muestran interés en las necesidades del usuario**

Servidor muestra interés en las necesidades del usuario				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	1,6	1,6
	Casi nunca	104	27,3	28,9
	A veces	215	56,4	85,3
	Casi siempre	52	13,6	99,0
	Siempre	4	1,0	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 30. Porcentaje de usuarios que según su opinión muestran interés en las necesidades del usuario**



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Observamos que a nivel del total de la muestra, el 56% de los usuarios encuestados señaló que sólo *a veces* consideran que los servidores muestran interés en sus necesidades. Asimismo, tenemos que el 27% de los encuestados indicó que *casi nunca* los colaboradores muestran interés en las necesidades de los usuarios y un 2% señaló que *nunca* lo hacen. Por otro lado, sólo un 1% de los usuarios encuestados consideró que *siempre* los servidores muestran el interés debido a sus necesidades.

## Percepción de la imagen que proyecta el servidor

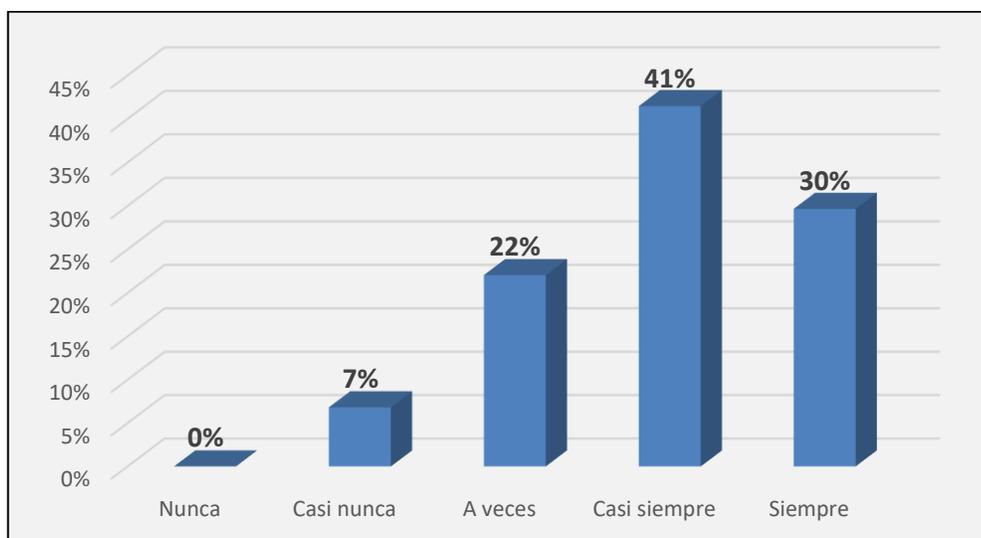
De la Dimensión “*Empatía*” se consideró la Sub Dimensión “*Actitud del trabajador frente a su labor*” para formular la pregunta referida a la medida con la que los usuarios consideran que el personal servidor proyecta una imagen de honestidad y confianza. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

**Tabla N° 29: Frecuencia de usuarios que según su opinión consideran que el servidor proyecta una imagen de honestidad y confianza**

Servidor proyecta imagen de honestidad y confianza				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	26	6,8	6,8	6,8
A veces	84	22,0	22,0	28,9
Válidos Casi siempre	158	41,5	41,5	70,3
Siempre	113	29,7	29,7	100,0
Total	381	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 31. Porcentaje de usuarios que según su opinión consideran que el servidor proyecta una imagen de honestidad y confianza**



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Tenemos que a nivel del total de la muestra, el 30% de los usuarios encuestados señaló que el personal servidor *siempre* proyecta una imagen de honestidad y confianza, lo cual refleja el énfasis en la transparencia de los actos administrativos y actuaciones operativas desarrolladas por la institución. Asimismo, el 41% de los usuarios encuestados consideró que los servidores *casi siempre* proyectan dicha imagen de honestidad y confianza.

#### 4.2.4 Elementos tangibles

##### Conformidad con el material informativo brindado

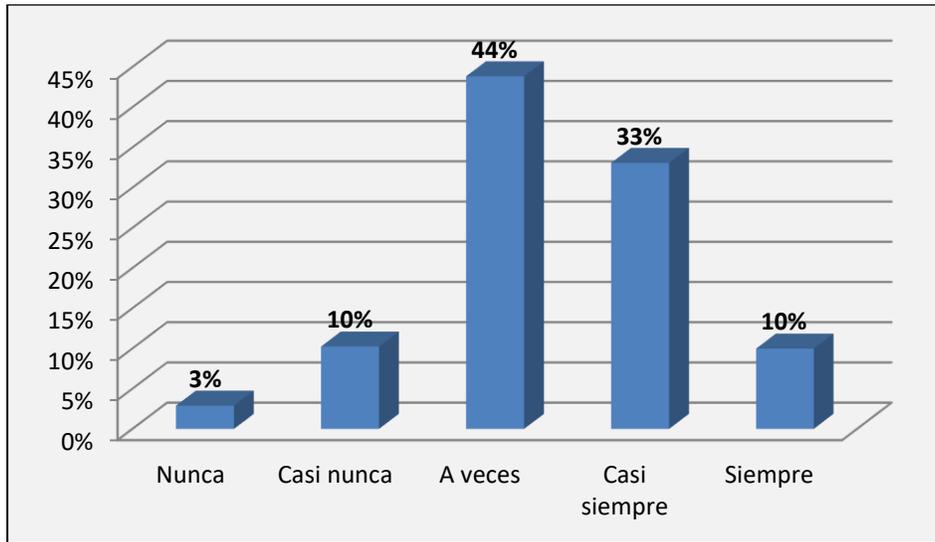
De la Dimensión “*Elementos tangibles*” se consideró la Sub Dimensión “*Materiales de servicio adecuados y oportunos*” para formular la pregunta referida a la medida con la que los usuarios consideran que el material informativo brindado es el adecuado. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

**Tabla N° 30: Frecuencia de usuarios que según su opinión consideran que el material informativo es adecuado**

Material informativo es el adecuado				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	11	2,9	2,9
	Casi nunca	39	10,2	13,1
	A veces	167	43,8	57,0
	Casi siempre	126	33,1	90,0
	Siempre	38	10,0	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 32. Porcentaje de usuarios que según su opinión consideran que el material informativo es adecuado**



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Observamos que a nivel del total de la muestra, el 44% de los usuarios encuestados señaló que el material informativo sólo *a veces* es el adecuado, siendo éste el porcentaje mayor. Asimismo, tenemos que el 33% consideró que *casi siempre* resulta ser adecuado y un 10% indicó que *siempre* lo es. Así también, se observa que sólo un 3% señaló que el material informativo brindado a los usuarios *nunca* resulta ser el adecuado.

### **Ambientes de la institución**

De la Dimensión “*Elementos tangibles*” se consideró la Sub Dimensión “*Infraestructura adecuada*” para formular la pregunta referida a la frecuencia en la que los usuarios consideran que estar conformes con los ambientes facilitados por

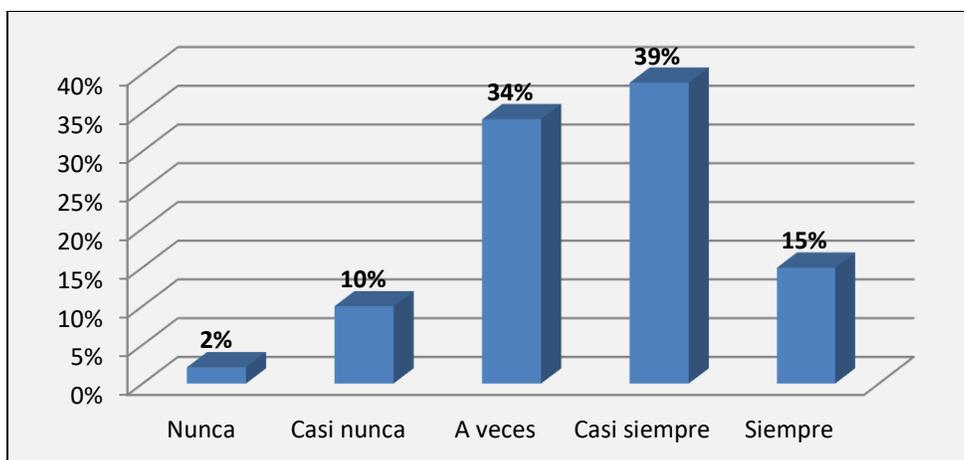
la institución, para lo cual los usuarios encuestados respondieron en función a su percepción, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla N° 31: Frecuencia de usuarios que según su opinión indican la frecuencia con la que están conformes con los ambientes facilitados por la institución**

<b>Ambientes de la institución son los adecuados</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	8	2,1	2,1
	Casi nunca	38	10,0	12,1
	A veces	130	34,1	46,2
	Casi siempre	148	38,8	85,0
	Siempre	57	15,0	100,0
	Total	381	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

**Figura 33. Porcentaje de usuarios que según su opinión indican la frecuencia con la que están conformes con los ambientes facilitados por la institución**



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Tenemos que a nivel del total de la muestra, el 39% de los usuarios encuestados señaló estar *casi siempre* conformes con los ambientes facilitados por la institución.

Asimismo, se observa que un 34% señala que sólo a veces se encuentran conformes con los ambientes de la entidad y sólo un 2% indicó *nunca* estar conforme con ello. Por otro lado, tenemos que el 15% de los encuestados señaló estar siempre conforme con los ambientes que facilita la institución a los usuarios.

Conforme los resultados obtenidos a través de ambas encuestas, se puede determinar el siguiente análisis:

#### **4.3. Gestión de recursos humanos y su relación con la calidad de servicio percibida por los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones**

Finalmente, en forma complementaria al trabajo de investigación, se presentan las relaciones contrastadas entre los elementos que forman parte de la gestión de recursos humanos con la calidad de servicio percibida por los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central – Lima.

##### **4.3.1 Desempeño del servidor para brindar Información precisa y concisa como elemento formativo de la Gestión de recursos humanos y su relación con la percepción del usuario respecto al trato recibido por parte del servidor como elemento de la calidad de servicio**

En la siguiente tabla se presenta la relación entre la información brindada por el servidor, cuyo aspecto representa el nivel de conocimiento y desempeño como parte de la gestión de recursos humanos siendo éste un elemento de la comunicación efectiva y *clima organizacional*, y la percepción del usuario respecto al trato recibido por el servidor, observándose la relación por medio de Rho de

Spearman, con un p-valor de  $0,000 < \alpha = 0,05$ , lo que significa que existe una relación significativa.

**Tabla N° 32. Desempeño del servidor para brindar Información precisa y su relación con la percepción del usuario respecto al trato recibido como parte de la calidad de servicio**

<b>Correlaciones</b>			Dominio de la Información brindada por el servidor	Percepción del usuario respecto al trato del servidor
Rho de Spearman	Información brindada por el servidor	Coeficiente de correlación	1,000	,222**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Percepción del usuario respecto al trato del servidor	N	381	381
		Coeficiente de correlación	,222**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	381	381

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### **4.3.2 Relación entre el estilo gerencial como parte de la Gestión de Recursos Humanos y el nivel de motivación de los colaboradores en su desempeño para la atención a los usuarios como parte de la calidad del servicio**

En la siguiente tabla se presenta la relación entre el impacto que tiene el estilo gerencial como parte de las acciones para fomentar el *compromiso de los colaboradores* y el entusiasmo para desempeñarse que tienen los colaboradores a través de la motivación como elemento fundamental para la calidad de servicio al usuario, observándose la relación por medio de Rho de Spearman, con un p-valor de  $0,000 < \alpha = 0,05$ , lo que significa que existe una relación significativa. Aunado a este resultado, cabe señalar que, el 60% de los usuarios encuestados señaló que

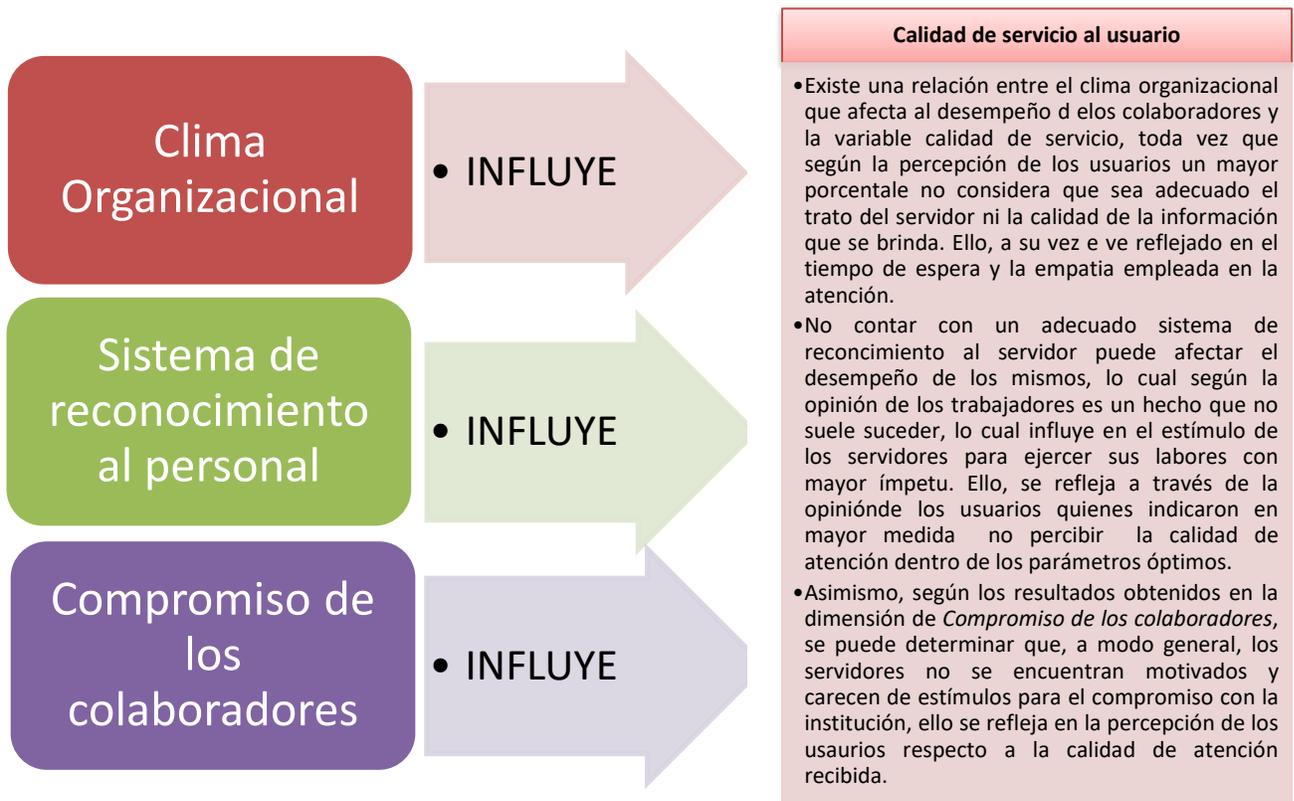
sólo a veces el trato brindado por el servidor es el adecuado y el 24% casi nunca, cuyos porcentajes se logra contrasta con la correlación previamente señalada.

**Tabla N° 33: Relación entre el estilo gerencial como parte de la Gestión de Recursos Humanos el nivel de motivación de los colaboradores en su desempeño para la atención a los usuarios como parte de la calidad del servicio**

Correlaciones			Conformidad con estilo gerencial	Motivación para atender al usuario
Rho de Spearman	Conformidad con estilo gerencial	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .	,555** ,000
	Motivado y gustarle el trabajo realizado	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,555** ,000	1,000 .

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Figura 34. Gráfico comparativo de los resultados obtenidos**



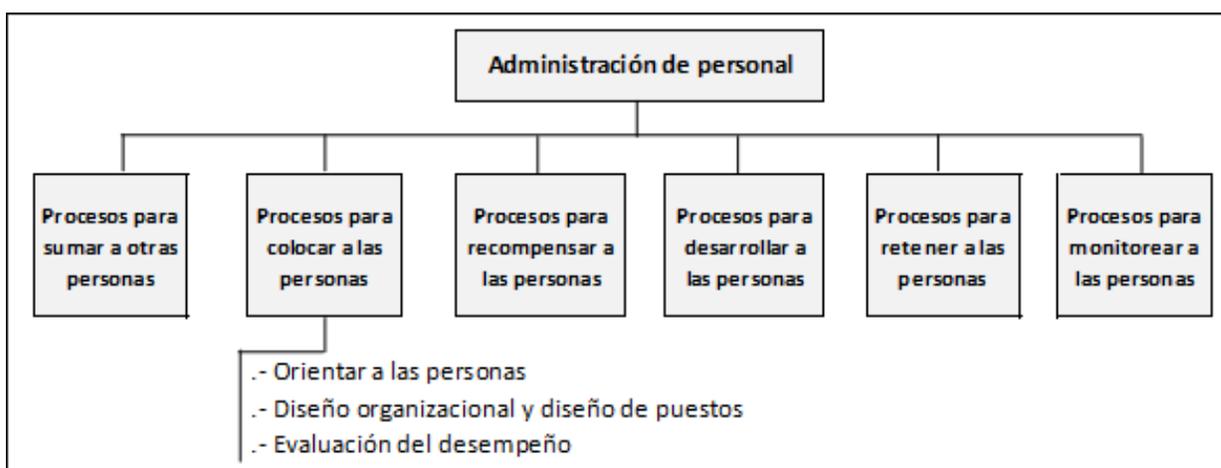
#### **4.4. PROPUESTA DE VALOR**

En este contexto, en el presente trabajo de investigación, se analizó cómo la gestión de los recursos humanos incide en la calidad de servicio brindado por los servidores públicos, teniendo como zona de estudio a la Sede Central de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Lima, año 2019, explicándose la interrelación de elementos de la gestión de recursos humanos y la calidad del servicio, sostenidos bajo fundamentos teóricos sobre la materia de estudio. Los fundamentos teóricos presentados en el capítulo III del presente trabajo de investigación, constituyen una fuente de aportes para los directivos que procuran y ambicionan con mejorar su gestión de recursos humanos desde una perspectiva que influye en el mejoramiento de la calidad de servicio de sus trabajadores, enfocado en el campo de acción de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

El presente trabajo de investigación ha significado una propuesta y validación de solución al problema planteado y que sirve como aporte a diversas organizaciones públicas que se encuentren inmersas en la misma problemática. Como bien se presentó en los resultados obtenidos, existe la necesidad de que los directivos a cargo mejoren los mecanismos de gestión de recursos humanos a fin de fortalecer los conocimientos, habilidades, destrezas, así como reforzar el trabajo enfocado en la motivación de los colaboradores, cuyo ejercicio impacta en la calidad de servicio brindado a los usuarios; quienes a través de las encuestas dirigidas a los usuarios se observa la percepción que tienen respecto a la atención recibida y lo que transmiten los colaboradores a través de su desenvolvimiento.

Chiavenato (2018), presenta un esquema sobre los procesos de la administración de personal, cuya secuencia constituye una herramienta para la gestión de recursos humanos aplicado desde la institución hasta las actividades propias de los directivos a cargo de determinada unidad orgánica.

**Figura 35. Procesos de la administración de personal**



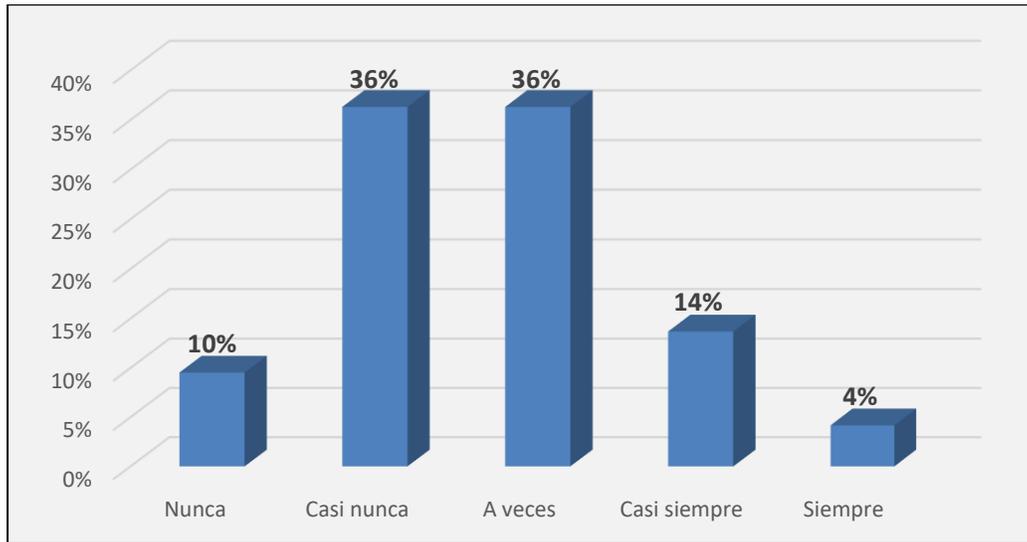
Fuente: Chiavenato (2018), *Gestión del talento humano*, p.173.

Las organizaciones comienzan a ponerse en marcha de manera adecuada cuando las personas que deben ejercer determinadas actividades o tareas ocupan los puestos idóneos al contar con el perfil y las calificaciones adecuadas. Es así que, el esquema presentado muestra los pilares que sostienen la gestión de recursos humanos, pues en él se señala los aspectos que el directivo debe tener en cuenta para orientar, desarrollar, retener y monitorear a su personal, elementos que resultan fundamentales para orientarse hacia una visión sistemática y amplia, cuyo modelo orgánico sea adaptable y flexible, siendo exigente para que los servidores se desenvuelvan en el marco de las metas y alcancen los objetivos institucionales

con voluntad propia y disciplina respecto a las normas generales de la institución, sin dejar de lado los factores motivacionales que procuran la satisfacción laboral de los trabajadores, generando un ambiente de competitividad saludable para la gestión de los directivos.

Por otro lado, el presente trabajo de investigación presenta como propuesta reforzar los mecanismos de toma de decisiones tanto en los directivos como a través de la delegación o *empowerment*, pues de esta manera se genera el involucramiento del colaborador con la organización, fortaleciendo el espíritu de responsabilidad y compromiso con su institución. Los resultados presentados derivados de las encuestas orientadas a los colaboradores, refleja la necesidad de trabajar en ello; responsabilidad que debe formar parte de la agenda de los directivos, puesto que a la pregunta sobre si consideran que si de acuerdo a su desempeño se ha delegado funciones, lo cual formaría parte de un reconocimiento y aliento; un 36% de los colaboradores encuestados indicó que casi nunca se les ha delegado funciones y un 36% señaló sólo a veces.

**Figura 36. Porcentaje de colaboradores que según su opinión indican la frecuencia con la que se delega funciones de acuerdo a su desempeño**

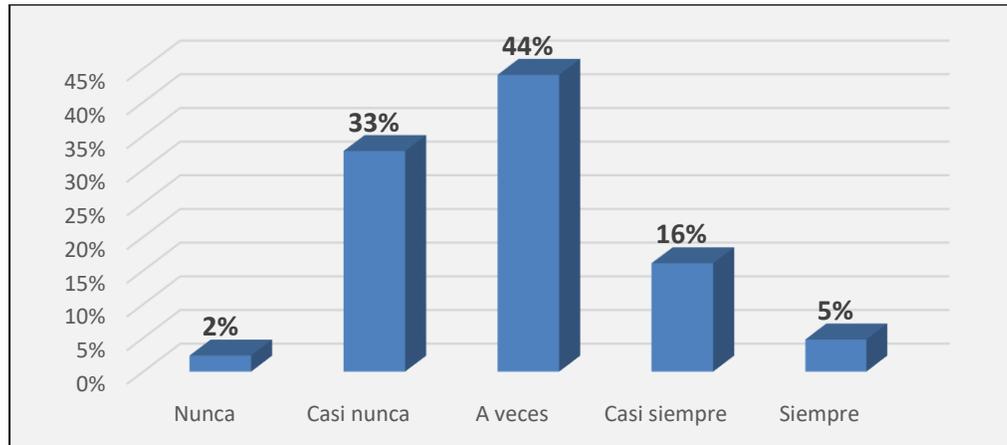


Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Dichos porcentajes de mayor frecuencia, los cuales conforman el sector negativo de la escala de respuestas, reflejan la necesidad de iniciar acciones que influyan en el reconocimiento de los colaboradores, brindándoles las oportunidades necesarias para desenvolverse con mayor motivación a través de la delegación de autoridad y la admisión de responsabilidad como parte de dicho *empowerment*.

Aunado a ello, de la observación de los resultados referidos a la percepción que tienen los colaboradores para identificarse con las metas y objetivos institucionales, se obtuvo que el 33% de los servidores encuestados indicó casi nunca identificarse con dichas metas y objetivos, lo cual refleja la necesidad de trabajar en los aspectos relacionados al compromiso de los colaboradores, tanto con la gestión de su área como con la institución en general.

**Figura 37. Porcentaje de colaboradores que según su opinión se identifican con las metas y objetivos institucionales**



Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la Sede Central de Superintendencia Nacional de Migraciones, 2019.

Esta problemática puede gestionarse a través de herramientas sobre otorgamiento de responsabilidad y autonomía en una atmósfera de reconocimiento al buen desempeño que genere el efecto motivador en los servidores de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central; logrando que los colaboradores se configuren en agentes asociados a la gestión. Sobre ello, Chiavenato (2018), manifiesta las responsabilidades que se asume el colaborador mediante el facultamiento en la toma de decisiones:

1. Responsabilidad por la excelente ejecución de la tarea.
2. Responsabilidad por la mejora continua del trabajo.
3. Orientación hacia las metas que se deben alcanzar.
4. Enfoque en el cliente.
5. Actividad en grupo y en equipo.

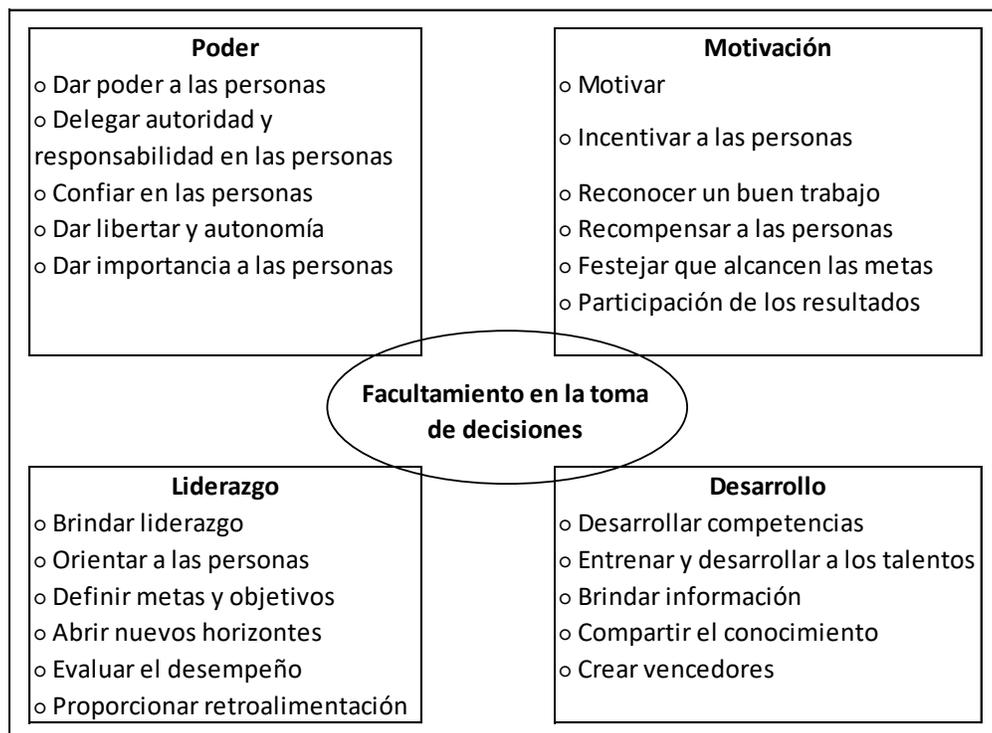
6. Enfoque en la misión organizacional y en la visión del negocio.

7. Acción que se traduce en agregar valor. (p.194)

Bajo este modelo, los colaboradores asumen la iniciativa para desenvolverse con mayor efectividad, lo cual generaría beneficios a la calidad de servicio brindado a los usuarios. Este enfoque, conlleva a que el directivo a cargo tenga identificado las habilidades y competencias de su personal para facultar debidamente la autoridad y responsabilidades adecuadas; aplicándose las actividades propias del proceso de monitoreo a su personal y generando una evaluación constante del desempeño a través de los resultados.

Asimismo, Chiavenato (2018), presenta las bases para el facultamiento en la toma de decisiones:

**Figura 38. Bases para el facultamiento en la toma de decisiones**



Fuente: Chiavenato (2018), *Gestión del talento humano*, p.195.

Estas bases postulan los elementos esenciales para facultar de poder, motivar, así como para liderar y desarrollar al personal, cuyo esquema se presenta como propuesta para fortalecer la gestión de recursos humanos en la Sede Central de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

Bajo esta concepción, se plantea el presente trabajo de investigación, el mismo que resultó viable, puesto que se cuenta con los recursos necesarios, tales como humanos y financieros. Asimismo, se cuenta con acceso a la información de manera directa a la Sede Central de la Superintendencia Nacional de Migraciones, dado que el investigador, cuya profesión es la ciencia administrativa, tiene conocimiento amplio en la materia puesto que labora en el ámbito institucional de estudio, siendo posible la obtención de datos confiables y oficiales para el análisis de las variables contenidas en el presente trabajo de investigación.

La evaluación de los resultados obtenidos, permitirá aportar mediante recomendaciones que conduzcan y orienten la mejora de la gestión de recursos humanos por parte de los directivos mejorando la calidad de servicio brindado por los colaboradores a los usuarios de la Sede Central de la Superintendencia Nacional de Migraciones. Por otro lado, de los resultados también se obtendrán recomendaciones de mejora de los instrumentos y documentos de gestión de recursos humanos, así como también aportarán a las habilidades directivas de la plana gerencial de la institución y toda aquella organización pública que oriente su gestión de recursos humanos y gestión de la calidad de servicio hacia un enfoque de mejora continua.

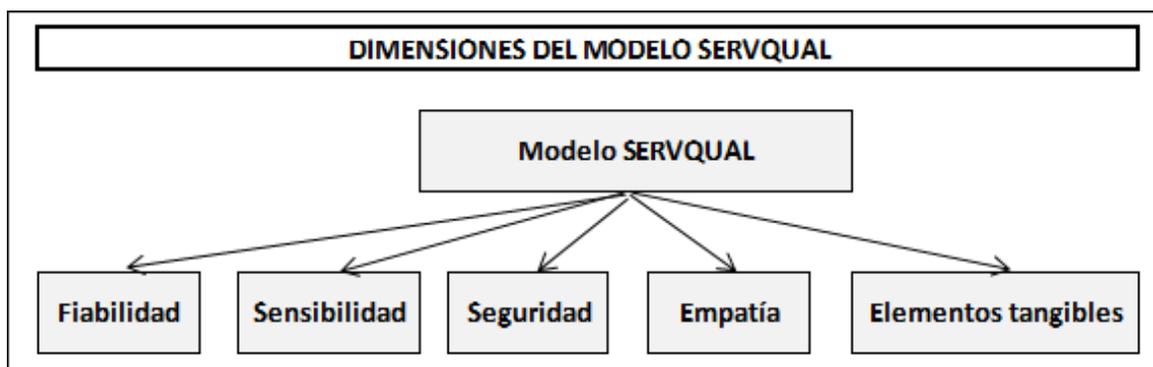
La técnica utilizada en el presente trabajo de investigación es la encuesta. Asimismo, como instrumento se ha utilizado el cuestionario. Por otro lado, para efectos del presente trabajo de investigación, se ha utilizado el software estadístico SPSS versión 25 en español para el procesamiento de la información y análisis, utilizando las técnicas estadísticas descriptivas comparativas y técnicas de inferencia estadística para el hallazgo de los resultados, en cumplimiento de los objetivos del presente trabajo de investigación.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En el presente capítulo se interpretan los resultados expuestos en el capítulo anterior respecto a las variables de Gestión de Recursos Humanos y Calidad de servicio en el ámbito de la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central, derivados de las encuestas correspondientes.

En el capítulo I: Marco teórico, sección 1.2 Bases Teóricas, presentamos el Modelo SERVQUAL sostenido por Zeithaml, Bitner y Gremler (como se citó en Matsumoto, 2014), el cual está conformado por los siguientes componentes:

**Figura 39. Dimensiones del Modelo SERVQUAL**



Fuente: Zeithaml, Bitner y Gremler (como se citó en Matsumoto, 2014).

Diseño del esquema: Elaboración propia.

Éste modelo permite tener una visión de los elementos fundamentales que configuran al ejercicio de brindar un buen servicio de calidad a través de las dimensiones que componen el modelo. Para ello, los colaboradores son los agentes claves para tal objetivo. Es por esa razón que, para lograr mejorar tales dimensiones en el servicio brindado por la Sede Central de la Superintendencia Nacional de Migraciones, los directivos deben aplicar, dentro de su agenda, los

métodos de gestión de recursos humanos orientados al clima organizacional, reconocimiento al desempeño y compromiso de los colaboradores (cuyos aspectos son considerados como las Dimensiones de la variable de Gestión de Recursos Humanos del presente trabajo de investigación) pues el efecto de esta dinámica tiene por objeto mejorar el desenvolvimiento de los empleados.

En el marco de estos argumentos, y en relación a los resultados obtenidos respecto a las **encuestas orientadas a los colaboradores**, tenemos que el 41% de los servidores encuestados refiere que sólo a veces la comunicación en su área de trabajo se despliega de manera efectiva, lo cual refleja una problemática con la dinámica de comunicación efectiva entre los gerentes y su personal a cargo, lo que puede traducirse en actividades imprecisas al no tener con claridad los objetivos que se pretenden alcanzar o la orientación que se requiere dar a la fuerza laboral. Asimismo, tenemos que en relación a la frecuencia con la que los colaboradores se sienten conformes con la labor que realizan, sólo un 6% indicó siempre estarlo, un porcentaje muy reducido que puede gestionarse a través de estimulación que influya en la importancia de sus labores. Así también, tenemos que el 46% de los colaboradores encuestados señaló sólo a veces sentirse parte de un equipo de trabajo, lo cual no resulta saludable para un clima laboral adecuado, aspecto que debe ser gestionado a través del liderazgo del directivo a cargo. Esta importancia se contrasta con lo afirmado por Miquel Porret (2012) quien sostiene que “el equipo de trabajo es aquel en el que sus integrantes generan una sinergia positiva mediante el esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo colectivo” (p.80).

Seguidamente, del total de la muestra conformada por los colaboradores, tenemos que el 35% señaló que sólo a veces les resulta fácil expresar sus opiniones dentro su área de trabajo y un 31% indicó que casi nunca resulta con facilidad poder expresar sus opiniones. Estos resultados reflejan un ambiente desfavorable para un clima laboral apropiado, pues cada servidor desde su perspectiva puede generar un aporte significativo para la gestión de su unidad orgánica. Asimismo, tenemos que el 36% de los colaboradores encuestados señaló estar casi nunca conforme estilo gerencial de su unidad orgánica, 40% consideró sólo a veces estarlo, resultados que los servidores perciben del liderazgo aplicado por el directivo a su cargo lo que se contrasta con lo manifestado por Pintado (2014) quien sostiene que “el liderazgo se revela, a nivel personal, interpersonal, gerencial, organizacional en sus diversos estilos (...). Influencia notablemente en el personal para que se empeñe voluntariamente y corporativamente en el logro de los objetivos del grupo”.

Por otro lado, observamos que el 27% y 46% de los colaboradores encuestados señalan que casi nunca y sólo a veces, respectivamente, reciben oportunidades para su desarrollo profesional, siendo éstos los porcentajes mayores de carácter negativo, Así también, tenemos que el 26% de los colaboradores encuestados señalan que *casi nunca* se les es reconocido las buenas prácticas desarrolladas en su unidad orgánica, seguido del 42% que manifiesta que sólo a veces reciben dicho reconocimiento, cuyo aspecto resulta fundamental para reforzar la aplicación de los cambios esperados en la gestión; conforme los sostiene Harrington (1998) quien manifiesta que “la mejor forma para fortalecer el empleo de los cambios deseados

consiste en brindar un reconocimiento a los colaboradores por los logros alcanzados (sin olvidar que los gerentes también son empleados), y motivarlos a fin de que se esfuercen en tener un mejor desempeño”.

Estos resultados constituyen aspectos a mejorar, considerando que, tras una evaluación del desempeño, el líder debe retroalimentar a su personal en los aspectos que requieran ser reforzados, así como reconocer el buen trabajo llevado a cabo, lo cual genera un ambiente competitivo y nutrido por factores motivacionales. Al ser contrastado por lo sostenido por Chiavenato (2018) tenemos que toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas estarían desorientadas. Para tener idea de los potenciales de las personas, las organizaciones también deben saber cómo desempeñan sus actividades (Chiavenato, 2018).

Asimismo, se refleja claramente una necesidad de fortalecer la confianza en el personal a través de una delegación de facultades o funciones, dado que el 36% de los colaboradores encuestados refieren que casi nunca se delegan funciones de acuerdo al desempeño y el 10% manifiesta que nunca se les ha delegado alguna función y para un porcentaje muy reducido del 4% consideran que siempre se les delega funciones en virtud de desempeño del servidor, aspecto que, como se mencionó en el capítulo anterior en la sección 4.3. Propuesta de valor, la delegación o *empowerment* conlleva a que el directivo a cargo tenga identificado las habilidades y competencias de su personal para facultar debidamente la autoridad y las responsabilidades adecuadas. Los resultados obtenidos reflejan la

necesidad de estudiar las competencias del personal para generar este tipo de herramienta de gestión.

Así también, en materia de motivación de personal se refleja una necesidad de fortalecer los mecanismos de estimulación e impulse de desempeño, puesto que se observa que el 34% de los colaboradores encuestados señala casi nunca sentirse motivado por el trabajo realizado y el 39% sólo a veces considera tener motivación y agradecerle el trabajo realizado. Estos resultados se contrastan con lo manifestado por Alles (2012), quien sostiene que para mejorar la motivación humana se debe tener en cuenta la importancia de identificar las características y capacidades de los individuos (...), tener en consideración tanto las necesidades de la organización como de las personas, de modo de lograr satisfacerlas (...) e implementar premios y castigos mediante un adecuado sistema de evaluación de desempeño que permita valorar y premiar la gestión de personas. Por otro lado, tenemos que el 30% de los servidores encuestados señala casi nunca sentirse participe de los éxitos y fracasos de su unidad orgánica y un 6% indicó nunca en relación a la misma pregunta, el 44% indica sentirse sólo a veces parte de los éxitos y fracasos de su unidad orgánica, cuyo porcentaje resulta ser el de mayor frecuencia; aunado a ello, tenemos que el 40% de los colaboradores encuestados señaló sentirse sólo a veces identificado con los resultados obtenidos en su área de trabajo, seguido del 29% que indicó casi nunca respecto a la misma categoría. Así también, observamos que el 33% de los colaboradores encuestados indicaron casi nunca identificarse con las metas y objetivos institucionales y sólo un 5% indicó siempre sentirse identificado con dichas metas y objetivos. Estos resultados

reflejan la necesidad de fortalecer las acciones orientadas a involucrar a los servidores con los resultados obtenidos por la gestión, toda vez que ellos forman parte de la fuerza laboral que impulsa el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Seguidamente, se refleja claramente la necesidad de exponer a través de una retroalimentación los aspectos relacionados a los resultados obtenidos mediante los esfuerzos de los colaboradores generando mediante los mismos mecanismos de compromiso, puesto que tenemos que el 43% de los colaboradores encuestados indicó que sólo a veces consideran que su labor aporta a su unidad orgánica, 20% casi nunca y un 4% señaló que nunca respecto a la misma pregunta. Estos resultados reflejan la necesidad de fortalecer los factores motivacionales, tarea que debe ser llevada a cabo por los directivos, de manera que el espíritu de compromiso y trabajo en equipo generen la confianza y la competitividad necesaria para las unidades orgánicas.

En relación a los resultados obtenidos respecto a las **encuestas orientadas a los usuarios**, tenemos que a nivel del total de la muestra, se observa que el 35% señaló que sólo a veces sus trámites han sido resueltos dentro de un plazo oportuno, un resultado que debe abordarse en términos de efectividad para aplicar los conocimientos y desarrollarlos de manera adecuada a través de las acciones orientadas a evaluar y resolver expedientes administrativo, dado que sólo un 3% señaló siempre respecto a la misma categoría. Estos resultados pueden interpretarse como derivados de actuaciones imprecisas de los colaboradores a causa de falta de capacitación para resolver de manera óptima y oportuna los

procedimientos administrativos requeridos por los administrados. Por otra parte, tenemos que el 52% de los usuarios encuestados indicó que sólo a veces la atención recibida por parte del servidor absuelve sus consultas y un 27% señaló casi nunca, siendo éstos los porcentajes con mayor frecuencia respecto a dicha categoría. La imprecisión de la información brindada o la falta de certeza del servidor durante la atención, genera una percepción de inconformidad en el usuario y ello se ve reflejado en los citados resultados.

En esa misma línea, se observa que el 26% de los usuarios encuestados señaló que *casi nunca* la información recibida por parte de los servidores es concisa y el 52% indicó que sólo *a veces* la información recibida resulta ser concisa y precisa, lo que refleja la necesidad de fortalecer los mecanismos de formación y capacitación continua al personal a fin de brindar una atención en un marco de calidad.

Asimismo, a través de los resultados obtenidos se observa que existe la necesidad de optimizar los procesos de atención, lo cual conlleva a estudiar las actividades desarrolladas durante la acción de atender al usuario, fortaleciéndose con capacitación continua para mejorar la precisión de la atención y reducir el tiempo, dado que el 48% de los usuarios encuestados indicaron estar solo a veces conformes con el tiempo de espera y sólo un 4% señaló siempre encontrarse conforme.

Por otro lado, tenemos que el 43% y 38% de los usuarios encuestados señaló que *casi siempre* y *siempre*, respectivamente, consideran que sus datos personales son tratados con discrecionalidad y reserva; esto se puede interpretar con el énfasis

que aplica la institución para resguardar y proteger de manera reservada los datos personales de los administrados; información que se refleja en la percepción que tienen los usuarios respecto a esta categoría, generando confianza a través de la seguridad proyectada en este aspecto por la institución.

Asimismo, se observa la necesidad de fortalecer el proceso cognitivo en materia de migratoria de acuerdo a la naturaleza del trabajo del servidor, aplicándose mecanismos de capacitación periódica para afinar y precisar las actuaciones operativas, dado que , el 69% de los usuarios encuestados indica que sólo a veces los servidores se expresan con seguridad en la información que brindan los servidores y para el 17% casi nunca perciben esa seguridad en el servidor respecto de la información brindada. Por otra parte, y a través del análisis de los resultados puede interpretarse que la satisfacción laboral no es el adecuado, dado que la actitud del trabajador frente a la labor que realiza no es percibida con conformidad absoluta por los usuarios puesto que, el 60% de los usuarios encuestados respondieron que sólo a veces consideran adecuado el trato del servidor y un 24% señaló que tal trato casi nunca es el adecuado.

Observamos también que, el 56% de los usuarios encuestados señaló que sólo a veces consideran que los servidores muestran interés en sus necesidades y el 27% de dichos encuestados indicó que casi nunca los colaboradores lo hacen. Este aspecto puede interpretarse en el marco de la característica del servicio de calidad referida a la empatía; este aspecto puede ser fortalecido, pues se encuentra ligado a las habilidades blandas de las personas y del nivel de satisfacción que tengan respecto al clima laboral. El líder a cargo, debe concebir este aspecto como un

elemento necesario para gestionar en su personal de manera que se proyecte a través de su desenvolvimiento durante la atención al usuario, considerándose que uno de los objetivos estratégicos de la institución es elevar la calidad de los servicios migratorios brindados a las personas nacionales y extranjeras.

Así también, se puede observar el énfasis aplicado sobre transparencia de los actos administrativos y actuaciones operativas desarrolladas por la institución, dado que el 30% y 41% de los usuarios encuestados señaló que el personal servidor *siempre* y *casi siempre*, respectivamente, proyecta una imagen de honestidad y confianza. Por otra parte, y en relación a los elementos tangibles, tenemos que el 44% de los usuarios encuestados señaló que el material informativo sólo a veces es el adecuado, el 33% consideró que casi siempre resulta ser adecuado y un 10% indicó que siempre lo es. Aunado a ello, el 39% de los usuarios encuestados señaló estar casi siempre conformes con los ambientes facilitados por la institución y un 34% señala que sólo a veces se encuentran conformes con los ambientes de la entidad. Si bien estos resultados son ajenos al desenvolvimiento y desempeño de los colaboradores, forma parte de los aspectos tangibles que constituyen a la calidad de servicio en términos generales.

## CONCLUSIONES

En el marco de lo expuesto en el presente trabajo de investigación y en virtud a los resultados obtenidos en relación a las dimensiones definidas para la Gestión de recursos humanos y la calidad de servicio, así como la discusión de dichos resultados, se presentan las siguientes conclusiones:

1. De acuerdo a lo planteado en el objetivo general del presente trabajo de investigación, se ha determinado que las dimensiones de clima organizacional, reconocimiento de personal y compromiso del personal influyen en la calidad de servicio en base a los resultados obtenidos en relación a la percepción tanto de los colaboradores como de los usuarios. Es así que, los resultados de los colaboradores respecto a los factores motivacionales y de estilo gerencial afecta la realización de sus labores, cuya percepción es resultado de los factores de gestión de recursos humanos aplicado por los directivos para con su personal y; cuya incidencia se refleja a través de las opiniones de los usuarios determinado por el trato recibido y la conformidad respecto a la atención, así como de otros elementos debidamente expuestos. El gerente, directivo o quien haga sus veces, debe contar con las habilidades directivas para influir en su personal y generar motivación en un clima laboral adecuado con miras a los objetivos institucionales.
2. En cuanto a los factores que influyen en la calidad de servicio, se pudo determinar por parte de los colaboradores que no existe una plena conformidad con la labor que realizan, así como la existencia de una fuerte necesidad

fomentar la identificación de los servidores con las metas y objetivos institucionales, lo cual repercute y se evidencia a través de la percepción de los usuarios a través de sus opiniones. Ello, tomándose en consideración los objetivos estratégicos propios de la Superintendencia Nacional de Migraciones respecto a elevar la calidad de servicios brindados a los usuarios.

3. El presente trabajo de investigación comprende los componentes teóricos que sustentan los argumentos por los cuales se interpretan los resultados. Asimismo, se hizo mención sobre los aspectos normativos y lineamientos del Estado respecto al sistema de gestión de recursos humanos que sirvieron como base teórica para argumentar y aportar los aspectos relacionados a dicha variable y su influencia en la calidad de servicio. En el marco de ello, se sostiene que la Superintendencia Nacional de Migraciones, Sede Central; debe mejorar los mecanismos de gestión enfocados al clima organizacional, sistema de reconocimiento y al compromiso de los colaboradores con la institución, cuyos elementos repercuten en la calidad de atención que brindan a los usuarios nacionales y extranjeros.
4. En este contexto, se planteó un esquema sobre los procesos de la administración de personal como herramienta para la gestión de recursos humanos a fin de que la institución adopte sus fundamentos para mejorar la orientación, desarrollo, retención y monitoreo de los colaboradores basados en un modelo orgánico, adaptable y flexible como lo sostiene Chiavenato (2018). Asimismo, y en virtud a los resultados obtenidos, se planteó las bases para el facultamiento en la toma de decisiones cuyo esquema comprende los

elementos esenciales para fortalecer la gestión de recursos humanos en la Sede Central de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

## **RECOMENDACIONES**

En el marco de los resultados obtenidos en el estudio de las encuestas dirigidas a los colaboradores y usuarios, así como la discusión de dichos resultados y las conclusiones, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Tomar en consideración el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos respecto a las dimensiones de cultura organizacional, sistema de reconocimiento y compromiso del personal a fin de fortalecer la gestión de recursos humanos, cuya labor debe estar a cargo no sólo del área de recursos humanos de la institución, sino también de los directivos a cargo de las unidades orgánicas pertinentes. Ello, en virtud a la calidad de servicio a los usuarios a través de un mejor y adecuado desempeño los colaboradores.
2. Para mejorar la calidad de servicio, es necesario elevar el desempeño de los colaboradores a través de un adecuado sistema de reconocimiento del personal, fomentar un clima organizacional propicio, generando el compromiso de los colaboradores orientados a los objetivos institucionales; para ello debe existir la integración y trabajo en equipo, una comunicación efectiva y horizontal entre los niveles de la organización y contar con las habilidades directivas idóneas para administrar el recurso humano.

3. Tomar en consideración los fundamentos teóricos y normativos respecto al sistema de gestión de recursos humanos y la calidad de servicio; cuyos aspectos planteados han sido expuestos en función a la problemática identificada a fin de argumentar las deficiencias y desarrollar propuestas en virtud a las mejoras.
  
4. Se recomienda considerar las propuestas planteadas cuya finalidad es la de aportar herramientas de gestión de recursos humanos sustentado en fundamentos teóricos a fin de fortalecer la administración del personal en función de sus elementos esenciales bajo un esquema y modelo orgánico, flexible y adaptable.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Alles, Martha Alicia. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Segunda Ed. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A.

Alles, Martha Alicia. (2012). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Segunda Edición. Buenos Aires, Argentina. Gránica S.A.

Amaru Maximiano, Antonio Cesar. (2009). Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo. Primera Ed. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Amoros, Eduardo. (2007). Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque, Perú. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

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&sqj=2&ved=0ahUKEwiv1b\\_1is3RAhXDyyYKHdb7A1MQ6AEIHjAB#v=onepage&q=atencion%20al%20cliente&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=634hBJasWI4C&printsec=frontcover&dq=atencion+al+cliente&hl=es&sa=X&sqj=2&ved=0ahUKEwiv1b_1is3RAhXDyyYKHdb7A1MQ6AEIHjAB#v=onepage&q=atencion%20al%20cliente&f=false)

Arthur W. Sherman, Jr. y George W. Bohlander (1992). Administración de los recursos humanos. Novena Ed. USA. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.

Blanco Rivas, Patricia y Martínez Míguez, Ana. (2016). Cómo gestionar la atención al cliente. Primera Ed. España. Certia Editorial.

- Centros Europeos de Empresas Innovadoras – Comunidad Valenciana. (2008).  
Análisis de satisfacción del cliente. Valencia, España. Edición Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV).  
IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de la Generalitat Valenciana).
- Chiavenato, Idalberto. (1994). Administración de recursos humanos. Segunda Ed. Bogotá, Colombia. McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del talento humano*. Tercera Ed. México. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA Editores S.A. De C.V.
- Chiavenato, Idalberto. (2018). *Gestión del talento humano*. Cuarta Ed. México. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V
- Comunidad de Prácticas en APS. (2012-2016). *¿Qué es una buena práctica?* Comunidad de Prácticas en APS Nodo Chile. Recuperado de <http://buenaspracticaps.cl/que-es-una-buena-practica/>
- Cuesta Santos, Armando. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Primera Ed. Bogotá, Colombia. Ediciones Ecoe.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Decimocuarta Ed. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Decreto Supremo N° 004-2013- PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.

Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, Lineamientos de Organización del Estado.

Deming, W. Edwards. (1989). *Calidad, productividad, y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid. Ediciones Diaz de Santos, S.A.

EAE Business School. (2020). *Retos de la empresa Familiar*. EAE Business School. Madrid, España. Recuperado de <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/cuales-son-los-componentes-de-un-ambiente-de-trabajo-optimo>

Edel Navarro, Rubén y García Santillán, Arturo. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Recuperado de [www.eumed.net/libros/2007c/340/](http://www.eumed.net/libros/2007c/340/)

Editorial CEP. (2011). *Manual trabajo en equipo. Formación para el empleo*. Octubre 2011 Ed. Madrid, España. EDITORIAL CEP S.L.

Editorial Vértice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=M5yGtQ5m4yAC&pg=PA34&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=M5yGtQ5m4yAC&pg=PA34&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)

Firth, David. (2002). *Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gestión de personal*. Bogotá D.C., Colombia. McGraw-Hill INTERAMERICANA.

García Peramato, María Lourdes. (2016). "Capital humano y su aportación al resultado de la empresa: Análisis en el sector industrial" – Facultad de

Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valladolid, España.

Gary Dessler. (2001). Administración de personal. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=00dKezzNEAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=00dKezzNEAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Grande Esteban, Idelfonso. (2005). Marketing de los servicios. Cuarta Ed. Madrid, España. ESIC EDITORIAL.

Gutierrez Pulido, Humberto. (2010). Calidad Total y Productividad. Tercera Ed. México, D.F. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Harrington, H. J. (1988). Cómo incrementar la CALIDAD-PRODUCTIVIDAD en su empresa. Primera Ed. México D.F., México. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Harvard Business Essentials. (2006). Gestión del tiempo. Barcelona, España. Harvard Business School Publishing Corporation. Ediciones Deusto.

Hermida Mondelo, Alexandre e Iglesias Fernández, Inmaculada. (2016). Gestión de la atención al cliente/consumidor. Primera Ed. España. Ideaspropias Editorial, Vigo.

Hernández y Rodríguez, Sergio. (2006). Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Cuarta Ed. México, D.F., México. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Herrera, Dora. (2009). Teorías contemporáneas de la motivación: Una perspectiva aplicada. Lima, Perú. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ibañez Machiaco, Mario. (2011). Gestión del talento humano en la empresa. Primera Ed. Lima, Perú. Editorial San Marcos de Aníbal Jesús Paredes Galván.

J. R. Dowling, R. P. Drolet. (1985). Cómo desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento. Primera Ed. D.F. España. Nueva Editorial Interamericana, S.A.

Jimenez, Alfonso. (2013). Liderazgo. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.

Jones, Gareth R. (2008). Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. Quinta Ed. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Latorre Navarro, M. Felisa. (2011). en su tesis titulada “La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Valencia – España” – Universitat de Valencia, 2011.

Ley N° 30057. Ley del Servicio Civil.

Madrigal Torres, Berta Ermilia. (2009). Habilidades directivas. Segunda Ed. México D.F., México. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Mamani Ttito, Jesús Esteban; Meléndez Espinoza, José Alonso; Guillermo Rosas, Luis Alberto. (2018). “Gestión de recursos humanos y calidad de servicio al

usuario en la Municipalidad provincial de Chincha, 2018” – Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Martínez Guillén, M<sup>a</sup> del Carmen. (2012). Liderazgo. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.

Matsumoto Nishizawa, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. PERSPECTIVAS, (34), 181-209.

Payeras Serra, Joan. (2004). Coaching y Liderazgo. Para directivos interesados en incrementar sus resultados. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=Knut4AhyO5MC&pg=PA47&dq=coaching&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjS4MrB\\_ZHjAhUtrIkKHW03D0gQ6AEILTAB#v=onepage&q=coaching&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Knut4AhyO5MC&pg=PA47&dq=coaching&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjS4MrB_ZHjAhUtrIkKHW03D0gQ6AEILTAB#v=onepage&q=coaching&f=false)

Penim, Ana Teresa y Catalão, João Alberto. (2019). Herramientas de mentoring. LIDEL Ediciones.

Pintado Pasapera, Edgard Alan. (2014). Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano. Cuarta Ed. Lima, Perú. Hecho en el depósito legal de la Biblioteca Nacional del Perú.

Porret Galabert, Miquel. (2012). Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Quinta Ed. Madrid, España. ESIC Editorial.

Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva N° 002-2014- SERVIR/GDSRH - "Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas".

Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2019-PCM-SGP, de fecha 21FEB2019, que aprueba los Lineamientos N° 001-2019-SGP "Principios de actuación para la modernización de la gestión pública".

Restrepo Torres, Marta Lucía. (2015). Kapital Cliente: La rentable gestión de clientes. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=NYF-DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=concepto+de+cliente+libro&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjs3M7R5rLjAhVEnIkKHWOZBhQQ6AEIMjAC#v=onepage&q=concepto%20de%20cliente%20libro&f=false>

Santiago Pereda y Francisca Berrocal Berrocal (2011). Dirección y gestión de recursos humanos por competencias. Madrid, España. Editorial Centro de estudios Ramón Areces, S.A.

Setó Pamies, Dolors. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=9Nk8sWMjoBcC&printsec=frontcover&dq=concepto+de+cliente+libro&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjs3M7R5rLjAhVEnIkKHWOZBhQQ6AEIKDAA#v=onepage&q=concepto%20de%20cliente%20libro&f=false>

Sosa Pulido, Demetrio. (2014). Administración por calidad. Segunda Ed. México. Editoria LIMUSA, S.A. de C.V.

Urquía Reina, Aurora. (2017). “Gestión del talento humano y calidad del servicio en el Centro de Salud “Villa Victoria Porvenir – Surquillo, 2016” – Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Perú – 2017.

Valentín Rodríguez, Hugo Américo (2017). “Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral de Personal de Salud Huaylas Sur, 2016.” – Universidad Inca Garcilaso de la Vega, 2017; Lima, Perú.

Valls Figueroa, Wilfredo; Román Vélez, Víctor; Chica Ostaíza, Clotilde y Valls Jorge, Liliana del Carmen. (2017). La calidad del servicio. Vía segura para alcanzar la competitividad. Primera Ed. Manabí, Ecuador. Editorial Mar Abierto.

Whetten, David A. y Cameron Kim S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Octava Ed. México D.F., México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

**Anexo: Encuesta dirigida a los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Migraciones:**

Estimados colaboradores, sírvase leer atentamente las preguntas que siguen y valore según su preferencia. Tenga en cuenta que 1=Nunca, 2= Casi nunca, 3= A veces, 4= Casi siempre, 5= Siempre. Muchas gracias por su							
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		
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			Escala de valores				
Dimensiones			1	2	3	4	5
<b>Clima Organizacional</b>							
3. ¿Con qué frecuencia considera que la comunicación en su área se despliega de manera efectiva?							
4. ¿En qué medida se siente usted conforme la labor realizada en su área de trabajo?							
5. ¿Con qué frecuencia se siente usted parte de un equipo de trabajo?							
6. ¿Con qué frecuencia le resulta fácil expresar sus opiniones en su área de trabajo?							
7. ¿Con qué frecuencia considera usted estar conforme con el estilo gerencial de su unidad orgánica?							
<b>Reconocimiento del personal</b>							
8. ¿Con qué frecuencia le proporcionan oportunidades para su desarrollo profesional?							
9. ¿Con qué frecuencia reconocen las buenas prácticas desarrolladas por los colaboradores en su unidad orgánica?							
10. ¿Se delegan funciones en su unidad orgánica de acuerdo al desempeño? Señale la frecuencia que considere usted.							
11. ¿Con qué frecuencia considera usted que se siente motivado y le gusta el trabajo que realiza?							
<b>Compromiso de los colaboradores</b>							
12. ¿Con qué frecuencia considera usted sentirse partícipe de los éxitos y fracasos de su unidad orgánica?							
13. ¿En qué medida usted se identifica con los resultados de su área? Señale la frecuencia que considere usted adecuada.							
14. ¿En qué medida se identifica usted con las metas y objetivos institucionales? Señale la frecuencia que considere adecuada.							
15. ¿Con qué frecuencia considera usted que la labor que realiza aporta a su unidad orgánica?							

## Anexo: Encuesta dirigida a los usuarios de la Superintendencia Nacional de Migraciones

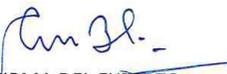
<b>Estimado usuario, sírvase leer atentamente las preguntas que siguen y valore según su preferencia. Tenga en cuenta que 1=Nunca, 2= Casi nunca, 3= A veces, 4= Casi siempre, 5= Siempre. Muchas gracias por su</b>							
1. Señale su género:			F		M		
2. Identifique su rango de edad: (marcar con un X la casilla correspondiente)		1. 18-25	2. 26-35	3. 36-45	4. 46 a más		
CALIDAD DE SERVICIO			Escala de valores				
Dimensiones			1	2	3	4	5
<b>Fiabilidad</b>							
3. ¿Con qué frecuencia considera que sus trámites se resuelven en un plazo oportuno?							
4. ¿Con qué frecuencia la atención recibida absuelve su consulta?							
5. ¿En qué medida considera que la información recibida fue concisa y precisa? Señale la frecuencia que considere adecuada.							
6. ¿Con qué frecuencia está usted conforme con el tiempo de espera para la atención?							
<b>Seguridad</b>							
7. ¿En qué medida considera que sus datos personales son tratados con discrecionalidad y reserva?							
8. ¿En qué medida considera que los servidores se expresan con seguridad en la información brindada?							
<b>Empatía</b>							
9. ¿En qué medida considera adecuado el trato del servidor?							
10. ¿Con qué frecuencia considera que los colaboradores muestran interés en las necesidades de usted?							
11. ¿En qué medida considera que el personal proyecta una imagen de honestidad y confianza?							
<b>Elementos tangibles</b>							
12. ¿Con qué frecuencia considera que el material informativo brindado es el adecuado?							
13. ¿Con qué frecuencia está usted conforme con los ambientes facilitados por la institución?							

**INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

- I. Datos Generales
- Título de la investigación: "INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA CALIDAD DE SERVICIO A LOS USUARIOS DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES, SEDE CENTRAL DE LIMA – PERÚ, 2019"
  - Apellidos y nombres del experto: BRAVO RUIZ ERIKA MILAGROS
  - Grado académico: MAESTRO
  - Institución en la que trabaja el experto: Superintendencia Nacional de Migraciones.
  - Cargo que desempeña: Gestor de Procesos
  - Instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario
  - Autor del instrumento: ALVARO ANTONIO ALCOSER ORMEÑO
- II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
- MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5	
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir, libre de ambigüedades.					X	
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.				X		
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X	
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X	
PERTINENCIA	EL instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X	
<b>SUBTOTAL</b>						4	9
<b>TOTAL</b>							49

- III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación.
- IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.9 Excelente

  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI: 08157892

Lima, julio de 2019.

### INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

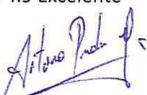
- I. Datos Generales
- Título de la investigación: "INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA CALIDAD DE SERVICIO A LOS USUARIOS DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES, SEDE CENTRAL DE LIMA – PERÚ, 2019"
  - Apellidos y nombres del experto: PRADA JURADO ROLLY ARTURO
  - Grado académico: MAESTRO
  - Institución en la que trabaja el experto: Superintendencia Nacional de Migraciones
  - Cargo que desempeña: Coordinador de atención al público y calidad del servicio
  - Instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario
  - Autor del instrumento: ALVARO ANTONIO ALCOSER ORMEÑO
- II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir, libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	EL instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
<b>SUBTOTAL</b>					4	9
<b>TOTAL</b>		49				

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.9 Excelente

  
FIRMA DEL EXPERTO  
DNI: 09606945

Lima, julio de 2019.

**INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

- I. Datos Generales
- Título de la investigación: "INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA CALIDAD DE SERVICIO A LOS USUARIOS DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES, SEDE CENTRAL DE LIMA – PERÚ, 2019"
  - Apellidos y nombres del experto: JANE MARIETTE JANSSON DE RAMIREZ
  - Grado académico: DOCTOR
  - Institución en la que trabaja el experto: Superintendencia Nacional de Migraciones.
  - Cargo que desempeña: Jefe del Puesto de Control Migratorio del Aeropuerto Internacional Jorge Chavez.
  - Instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario
  - Autor del instrumento: ALVARO ANTONIO ALCOSER ORMEÑO
- II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir, libre de ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.				X	
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	EL instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
<b>SUBTOTAL</b>					4	9
<b>TOTAL</b>					49	

- III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación.  
 IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.9 Excelente

Lima, julio de 2019.

  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 JANE JANSSON DE RAMIREZ PR. U  
 DNI: 48587059  
 JEFE DEL P.C.M. - AMCH  
 MIGRACIONES

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS COLABORADORES)

	Género	Edad	Comunicac...	Satisfecho_la bor_que_reali za	Parte_Equip_ Trab	Expresar_opi nión	Estilo_gerenc ial	Desarrollo_pr ofesional	Rec_buenas_ prácticas	Delegación	Motivación	Éxitos_fracas os	Identificación	Ident_metas_ objtvs	Labor_aporta
1	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00
2	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
3	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
4	2,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00
5	1,00	4,00	4,00	2,00	2,00	1,00	3,00	1,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00
6	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00
7	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00
8	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00
9	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00
10	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00
11	1,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
12	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
13	2,00	1,00	5,00	5,00	4,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	4,00
14	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00
15	2,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00
16	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	3,00	1,00
17	1,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00
18	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00
19	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00
20	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00
21	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS COLABORADORES)

	Género	Edad	Comunicac...	Satisfecho_la bor_que_reali za	Parte_Equip_ Trab	Expresar_opi nión	Estilo_gerenc ial	Desarrollo_pr ofesional	Rec_buenas prácticas	Delegación	Motivación	Éxitos_fracas os	Identificación	Ident_metas_ objtvs	Labor_aporta
22	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
23	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00
24	1,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
25	1,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
26	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
27	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
28	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
29	2,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00
30	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00
31	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
32	1,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00
33	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
34	1,00	2,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
35	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
36	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00
37	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
38	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
39	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00
40	2,00	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00
41	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00
42	1,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS COLABORADORES)

	Género	Edad	Comunicac...	Satisfecho_la bor_que_realiza	Parte_Equip_ Trab	Expresar_opi nión	Estilo_gerenc ial	Desarrollo_pr ofesional	Rec_buenas prácticas	Delegación	Motivación	Éxitos_fracas os	Identificación	Ident_metas_ objtvs	Labor_aporta
43	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
44	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00
45	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00
46	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
47	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00
48	1,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
49	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00
50	1,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00
51	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
52	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
53	1,00	2,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
54	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00
55	1,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
56	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
57	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00
58	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
59	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
60	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00
61	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
62	2,00	1,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
63	1,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS COLABORADORES)

	Género	Edad	Comunicac...	Satisfecho Ja bor_que_reali za	Parte_Equip Trab	Expresar_opi nión	Estilo_gerenc ial	Desarrollo_pr ofesional	Rec_buenas_ prácticas	Delegación	Motivación	Éxitos fracas os	Identificación	Ident_metas_ objtvs	Labor_aporta
64	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
65	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
66	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
67	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00
68	1,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00
69	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00
70	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00
71	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
72	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00
73	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00
74	1,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00
75	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
76	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00
77	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00
78	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00
79	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00
80	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00
81	1,00	1,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
82	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	4,00
83	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00
84	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS COLABORADORES)

	Género	Edad	Comunicac...	Satisfecho_la bor_que_realiza	Parte_Equip_ Trab	Expresar_opi nión	Estilo_gerenc ial	Desarrollo_pr ofesional	Rec_buenas_ prácticas	Delegación	Motivación	Éxitos_fracas os	Identificación	Ident_metas_ objtvs	Labor_aporta
85	1,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00
86	1,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
87	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
88	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,00
89	1,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
90	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00
91	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00
92	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00
93	1,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
94	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00
95	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00
96	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
97	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	1,00	3,00	1,00	4,00
98	1,00	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
99	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00
100	2,00	1,00	3,00	3,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
101	1,00	2,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00
102	1,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00
103	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
104	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
105	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,00	3,00	3,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS COLABORADORES)

	Género	Edad	Comunicac...	Satisfecho_la bor_que_reali za	Parte_Equip_ Trab	Expresar_opi nión	Estilo_gerenc ial	Desarrollo_pr ofesional	Rec_buenas_ prácticas	Delegación	Motivación	Éxitos_fracas os	Identificación	Ident_metas_ objtvs	Labor_aporta
106	1,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00
107	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
108	2,00	4,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00
109	1,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00
110	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00
111	1,00	2,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
112	2,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00
113	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
114	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00
115	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
116	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
117	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00
118	2,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00
119	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00
120	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00
121	1,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00
122	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00
123	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00
124	1,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00
125	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00
126	1,00	2,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS COLABORADORES)

	Género	Edad	Comunicac...	Satisfecho_la bor_que_reali za	Parte_Equip_ Trab	Expresar_opi nión	Estilo_gerenc ial	Desarrollo_pr ofesional	Rec_buenas_ prácticas	Delegación	Motivación	Éxitos_fracas os	Identificación	Ident_metas_ objtvs	Labor_aporta
127	1,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
128	1,00	3,00	5,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00
129	1,00	1,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00
130	2,00	1,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00
131	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
132	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00
133	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00
134	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00
135	1,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
136	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00
137	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00
138	1,00	2,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00
139	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	5,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
140	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
141	1,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00
142	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00
143	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
144	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
145	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
146	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00
147	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS COLABORADORES)

	Género	Edad	Comunicac...	Satisfecho_la bor_que_reali za	Parte_Equip_ Trab	Expresar_opi nión	Estilo_gerenc ial	Desarrollo_pr ofesional	Rec_buenas_ prácticas	Delegación	Motivación	Éxitos_fracas os	Identificación	Ident_metas_ objtvs	Labor_aporta
148	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00
149	1,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
150	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
151	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00
152	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
153	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00
154	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
155	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
156	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00
157	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
158	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00
159	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
160	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00
161	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00
162	1,00	1,00	3,00	3,00	2,00	1,00	3,00	3,00	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
163	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00
164	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
165	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
166	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00
167	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00
168	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver_den tro_plazo	Atención_res olvió_consult ó	Información_r ecibida_conci sa	Tiempo_de_e spera	Datos_person ales_tratados discrecion...	Servidor_expr esa_segurida d	Trato_del_ser vidor	Servidor_mue stra_interés	Servidor_hon estidad_conf anza	Material_infor mativo	Ambientes_in stitución
1	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	34,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00
2	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00
3	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
4	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00
5	1,00	1,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00
6	2,00	4,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00
7	2,00	2,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
8	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00
9	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00
10	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
11	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
12	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00
13	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00
14	2,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00
15	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00
16	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00
17	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
18	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00
19	2,00	1,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
20	2,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00
21	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver_den tro_plazo	Atención_res olvió_consult ó	Información_r ecibida_conci sa	Tiempo_de_e spera	Datos_person ales_tratados discrecion...	Servidor_expr esa_segurida d	Trato_del_ser vidor	Servidor_mue stra_interés	Servidor_hon estidad_conf anza	Material_infor mativo	Ambientes_in stitución
22	1,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00
23	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00
24	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
25	2,00	4,00	4,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00
26	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
27	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
28	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
29	1,00	3,00	3,00	4,00	3,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
30	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00
31	1,00	2,00	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
32	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
33	1,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
34	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
35	1,00	2,00	3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
36	1,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
37	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
38	1,00	4,00	2,00	2,00	2,00	13,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
39	2,00	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
40	1,00	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00
41	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00
42	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	1,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver_den tro_plazo	Atención_res olvió_consult ó	Información_r ecibida_conci sa	Tiempo_de_e spera	Datos_person ales_tratados discrecion...	Servidor_expr esa_segurida d	Trato_del_ser vidor	Servidor_mue stra_interés	Servidor_hon estidad_conf ianza	Material_infor mativo	Ambientes_in stitución
43	2,00	4,00	2,00	1,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00
44	1,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00
45	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
46	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00
47	1,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00
48	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
49	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
50	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
51	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
52	2,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
53	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
54	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00
55	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
56	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
57	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
58	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
59	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
60	1,00	1,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
61	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
62	1,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00
63	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver_dentro_plazo	Atención_resolvió_consultó	Información_recibida_concisa	Tiempo_de_espera	Datos_personales_tratados_discrecionalmente	Servidor_expresa_seguridad	Trato_del_servidor	Servidor_muestra_interés	Servidor_honestidad_confianza	Material_informativo	Ambientes_institución
64	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
65	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
66	3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
67	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
68	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
69	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
70	1,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
71	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
72	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00
73	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
74	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
75	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00
76	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00
77	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
78	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
79	2,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
80	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	5,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
81	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00
82	1,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
83	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
84	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver dentro_plazo	Atención resolvió_consultó	Información recibida_concisa	Tiempo de espera	Datos personales tratados discrecion...	Servidor expresa_seguridad	Trato del servidor	Servidor muestra_interés	Servidor honestidad_confianza	Material informativo	Ambientes institución
85	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	5,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
86	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
87	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00
88	1,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	2,00	4,00	3,00	3,00
89	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
90	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
91	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
92	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00
93	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00
94	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00
95	1,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00
96	2,00	1,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00
97	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	5,00	2,00	2,00	2,00	4,00	1,00	2,00
98	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
99	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
100	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00
101	1,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
102	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00
103	1,00	2,00	5,00	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00
104	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
105	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver_den tro_plazo	Atención_res olvió_consult ó	Información_r ecibida_conci sa	Tiempo_de_e spera	Datos_person ales_tratados discrecion...	Servidor_expr esa_segurida d	Trato_del_ser vidor	Servidor_mue stra_interés	Servidor_hon estidad_conf ianza	Material_infor mativo	Ambientes_in stitución
106	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
107	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
108	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
109	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00
110	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00
111	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	5,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00
112	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00
113	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00
114	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00
115	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00
116	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00
117	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00
118	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	1,00	1,00
119	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
120	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00
121	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
122	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	2,00	2,00	5,00	1,00	2,00
123	2,00	1,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
124	2,00	1,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
125	2,00	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00	4,00	1,00	2,00	2,00	4,00	1,00	2,00
126	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	1,00	2,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver_den tro_plazo	Atención_res olvió_consult ó	Información_r ecibida_conci sa	Tiempo_de_e spera	Datos_person ales_tratados discrecion...	Servidor_expr esa_segurida d	Trato_del_ser vidor	Servidor_mue stra_interés	Servidor_hon estidad_conf ianza	Material_infor mativo	Ambientes_in stitución
127	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00
128	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	5,00	3,00	1,00
129	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	5,00	2,00	3,00	3,00	5,00	3,00	4,00
130	1,00	1,00	4,00	4,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00	4,00	5,00	2,00	2,00
131	1,00	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
132	2,00	1,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
133	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	5,00	1,00	1,00
134	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	1,00	1,00	2,00	4,00	1,00	3,00
135	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00
136	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00
137	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
138	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	2,00	2,00	5,00	1,00	1,00
139	1,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	3,00
140	2,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
141	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	3,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00
142	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
143	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
144	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	1,00	2,00
145	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
146	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	2,00
147	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver_den tro_plazo	Atención_res olvió_consult ó	Información_r ecibida_conci sa	Tiempo_de_e spera	Datos_person ales_tratados discrecion...	Servidor_expr esa_segurida d	Trato_del_ser vidor	Servidor_mue stra_interés	Servidor_hon estidad_conf ianza	Material_infor mativo	Ambientes_in stitución
148	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00
149	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00
150	1,00	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00
151	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
152	1,00	1,00	4,00	5,00	4,00	2,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00
153	1,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
154	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	3,00	3,00	5,00	2,00	4,00
155	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
156	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00	2,00	4,00
157	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	4,00
158	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00
159	1,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00
160	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00
161	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	5,00
162	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	4,00
163	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
164	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	5,00
165	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	5,00	5,00
166	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00
167	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00
168	1,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver dentro_plazo	Atención resolvió_consultó	Información recibida_concisa	Tiempo de espera	Datos personales tratados_discrecion...	Servidor expresa_seguridad	Trato del servidor	Servidor muestra_interés	Servidor honestidad_confianza	Material informativo	Ambientes institución
169	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00
170	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00
171	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00
172	1,00	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00
173	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
174	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	3,00
175	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00
176	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	5,00	5,00	5,00
177	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,00	2,00	2,00	3,00	5,00	5,00
178	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00
179	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	5,00	5,00	5,00
180	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	4,00	4,00
181	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00	2,00	5,00	5,00	5,00
182	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	5,00	4,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00
183	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00
184	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00
185	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00
186	2,00	4,00	4,00	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00	2,00	2,00	4,00	5,00	5,00
187	2,00	1,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	5,00	4,00	5,00
188	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00
189	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	5,00	3,00	3,00	2,00	5,00	5,00	5,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver dentro plazo	Atención resolvió consultó	Información recibida concisa	Tiempo de espera	Datos personales tratados discrecionalmente	Servidor expresa seguridad	Trato del servidor	Servidor muestra interés	Servidor honestidad confianza	Material informativo	Ambientes institución
190	1,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00
191	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	5,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00
192	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00
193	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00
194	1,00	4,00	3,00	2,00	2,00	3,00	5,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00
195	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	5,00	2,00	3,00	2,00	5,00	5,00	5,00
196	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00
197	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	2,00	3,00	5,00	5,00	5,00
198	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00
199	1,00	3,00	4,00	2,00	2,00	1,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	5,00
200	1,00	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	3,00	3,00	5,00	4,00	3,00
201	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00
202	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
203	2,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00
204	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	5,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00
205	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
206	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
207	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	3,00
208	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00
209	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	5,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00
210	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	5,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver dentro plazo	Atención resolvió consultó	Información recibida concisa	Tiempo de espera	Datos personales tratados discreción...	Servidor expresa seguridad	Trato del servidor	Servidor muestra interés	Servidor honestidad confianza	Material informativo	Ambientes institución
211	1,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	5,00
212	1,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	5,00	4,00	3,00	3,00	5,00	2,00	5,00
213	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	5,00	4,00	5,00
214	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	5,00	5,00	5,00
215	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00
216	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00
217	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00
218	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00
219	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00
220	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00
221	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00
222	1,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
223	1,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
224	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
225	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	5,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
226	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	5,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00
227	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	2,00	5,00	4,00	4,00
228	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
229	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
230	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
231	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver dentro_plazo	Atención resolvió_consultó	Información recibida_concisa	Tiempo de espera	Datos personales tratados discrecion...	Servidor expresa_seguridad	Trato del servidor	Servidor muestra_interés	Servidor honestidad_confianza	Material informativo	Ambientes institución
232	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	5,00
233	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00
234	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
235	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00
236	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
237	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	5,00	4,00	3,00
238	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00
239	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	5,00	4,00	2,00
240	1,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00
241	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00
242	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
243	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	3,00
244	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00
245	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	2,00	3,00
246	1,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
247	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00
248	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00
249	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	5,00
250	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
251	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00
252	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver dentro_plazo	Atención_resolvió_consultó	Información_recibida_concisa	Tiempo_de Espera	Datos_personales_tratados_discrecion...	Servidor_expresa_seguridad	Trato_del_servidor	Servidor_muestra_interés	Servidor_honestidad_confianza	Material_informativo	Ambientes_institución
253	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00
254	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
255	1,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00
256	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00
257	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00
258	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00
259	2,00	1,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
260	2,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00
261	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
262	1,00	2,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
263	1,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00
264	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00
265	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	5,00	3,00
266	2,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	4,00	2,00	5,00	2,00	2,00
267	1,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	5,00	5,00	5,00
268	1,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00
269	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
270	1,00	1,00	3,00	2,00	5,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
271	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00
272	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,00	4,00	2,00	3,00	5,00	5,00	5,00	4,00
273	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver_den tro_plazo	Atención_res olvió_consult ó	Información_r ecibida_conci sa	Tiempo_de_e spera	Datos_person ales_tratados discrecion...	Servidor_expr esa_segurida d	Trato_del_ser vidor	Servidor_mue stra_interés	Servidor_hon estidad_conf ianza	Material_infor mativo	Ambientes_in stitución
274	1,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
275	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
276	1,00	2,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
277	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
278	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00
279	2,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00
280	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
281	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
282	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
283	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
284	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
285	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00
286	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00
287	1,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00
288	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00
289	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00
290	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
291	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00
292	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00
293	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00	5,00	3,00	4,00
294	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	3,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver dentro_plazo	Atención_resolvió_consultó	Información_recibida_concisa	Tiempo_de Espera	Datos_personales_tratados_discrecion...	Servidor_expresa_seguridad	Trato_del_servidor	Servidor_muestra_interés	Servidor_honestidad_confianza	Material_informativo	Ambientes_institución
295	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00
296	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	2,00	4,00
297	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00
298	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	5,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
299	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	3,00
300	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	3,00
301	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
302	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00
303	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00
304	1,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
305	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00
306	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
307	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
308	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00
309	2,00	3,00	1,00	1,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00
310	2,00	3,00	5,00	1,00	1,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	5,00
311	2,00	3,00	5,00	2,00	2,00	3,00	5,00	2,00	3,00	3,00	5,00	2,00	5,00
312	1,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
313	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00
314	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	5,00
315	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	2,00	2,00	4,00	5,00	5,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver_den tro_plazo	Atención_res olvió_consult ó	Información_r ecibida_conci sa	Tiempo_de_e spera	Datos_person ales_tratados discrecion...	Servidor_expr esa_segurida d	Trato_del_ser vidor	Servidor_mue stra_interés	Servidor_hon estidad_conf ianza	Material_infor mativo	Ambientes_in stitución
316	1,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00
317	2,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00
318	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00
319	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	5,00
320	1,00	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00
321	2,00	2,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	5,00	4,00	4,00
322	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
323	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00
324	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00
325	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00
326	2,00	4,00	2,00	2,00	1,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	5,00	5,00
327	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00
328	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
329	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
330	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00
331	1,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00
332	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	2,00	4,00	5,00	3,00	5,00
333	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	4,00
334	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	4,00	4,00
335	1,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	3,00	2,00
336	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	3,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver dentro_plazo	Atención resolvió_consultó	Información recibida_concisa	Tiempo de espera	Datos personales tratados discrecion...	Servidor expresa_seguridad	Trato del servidor	Servidor muestra_interés	Servidor honestidad_confianza	Material informativo	Ambientes institución
337	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00
338	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00
339	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	3,00
340	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00
341	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00	1,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	4,00
342	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	4,00
343	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	4,00
344	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	4,00	2,00	5,00	4,00	4,00
345	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00
346	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00
347	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
348	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
349	1,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
350	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
351	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00
352	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
353	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	5,00	2,00	1,00	1,00	5,00	3,00	4,00
354	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
355	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	3,00	2,00	5,00	4,00	3,00
356	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	2,00	2,00	5,00	4,00	4,00
357	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	4,00	5,00	3,00	1,00	2,00	5,00	3,00	4,00

## ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)

	Género	Edad	Resolver_den tro_plazo	Atención_res olvió_consult ó	Información_r ecibida_conci sa	Tiempo_de_e spera	Datos_perso ales_tratados discrecion...	Servidor_expr esa_segurida d	Trato_del_ser vidor	Servidor_mue stra_interés	Servidor_hon estidad_conf ianza	Material_infor mativo	Ambientes_in stitución
358	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00	3,00
359	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	5,00	2,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00
360	2,00	1,00	1,00	3,00	3,00	1,00	5,00	3,00	3,00	2,00	5,00	2,00	4,00
361	1,00	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00
362	2,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00	1,00	3,00
363	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
364	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	1,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00
365	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00
366	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
367	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00
368	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
369	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
370	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	2,00	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00
371	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	2,00	5,00	4,00	4,00
372	2,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
373	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00
374	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	3,00	5,00	3,00	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00
375	2,00	4,00	2,00	3,00	2,00	1,00	5,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00
376	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00
377	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	5,00	2,00	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00
378	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	1,00	1,00	5,00	4,00	4,00

**ANEXO – BASE DE DATOS (RESULTADOS USUARIOS)**

	Género	Edad	Resolver_dentro_plazo	Atención_resolvió_consultó	Información_recibida_concisa	Tiempo_de_espera	Datos_personales_tratados_discrecion...	Servidor_expresa_seguridad	Trato_del_servidor	Servidor_muestra_interés	Servidor_honestidad_confianza	Material_informativo	Ambientes_institución
379	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00
380	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	4,00
381	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00