

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBGERENCIA
DE INMIGRACIÓN Y NACIONALIZACIÓN – GERENCIA DE SERVICIOS
MIGRATORIOS DE LA OFICINA PRINCIPAL DE LA SUPERINTENDENCIA
NACIONAL DE MIGRACIONES SEDE BREÑA”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

ESPINOZA APAZA, BRUNO

**Villa El Salvador
2019**

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi abuela Marina quién en vida fue mi fuerza, a mis padres y profesores por apoyarme y darme aliento a seguir superándome para ser un profesional de bien.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios ante todo por darme salud, a mis padres por el apoyo incondicional y a mis profesores por el conocimiento que instruyeron durante toda esta aventura que ha sido la carrera de Administración de Empresas.

INDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Introducción	009
Capítulo I: Planteamiento del Problema.	011
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	011
1.2 Justificación del Estudio – Solución al problema	013
1.3 Delimitación del Proyecto.	015
1.4 Formulación del Problema	015
1.5 Objetivos	016
Capítulo II. Marco Teórico	018
2.1 Antecedentes	018
2.1.1 Antecedentes Nacionales	018
2.1.2 Antecedentes Internacionales	026
2.2 Bases Teóricas	035
2.2.1 Clima Organizacional	035
2.2.1.1 Condiciones ambientales	037
2.2.1.2 Incentivos o Reconocimientos	039
2.2.1.3 Comunicación Organizacional	041
2.2.1.4 Relaciones Interpersonales	046
2.2.1.5 Clima Organizacional	048
2.3 Definición de términos básicos	050
2.4 Aspectos metodológicos	052

Capítulo III. Desarrollo del Trabajo de Suficiencia Profesional	056
3.1 Modelo de Solución propuesto	056
3.1.1 Diagnóstico.	057
3.1.2 Análisis e Interpretación de resultados	058
3.1.2.1 Información general	059
3.1.2.2 Presentación de resultados a nivel dimensiones.	062
3.1.3 Discusión de Hallazgos – Inferencia Conceptual.	072
3.1.3.1 Condiciones ambientales.	072
3.1.3.2 Incentivos o Reconocimientos	075
3.1.3.3 Comunicación organizacional.	079
3.1.3.4 Relaciones Interpersonales.	083
3.1.4 Propuesta de Solución.	086
3.1.5 Instrumentos de mejora según dimensiones	088
- Conclusiones	104
- Recomendaciones	107
- Bibliografía	110
Anexos	115
Resultados de encuesta Online	116
Encuesta de Percepción del Clima Organizacional	118
Modelo de encuesta Online	125

INDICE DE TABLAS

Tabla N°01: Remuneración Total	040
Tabla N°2: Áreas de la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización	056
Tabla N°03: Marco General del Plan de Mejora	087

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01: Rango de edad Ocupacional	059
Cuadro N° 02: Tiempo de Servicios de los trabajadores en la Sub-Gerencia de Inmigración y Nacionalización	060
Cuadro N° 03: Formación Profesional de los trabajadores	062
Cuadro N° 04: Condiciones ambientales	063
Cuadro N° 05: Incentivos o Reconocimientos	065
Cuadro N° 06: Comunicación Organizacional	067
Cuadro N° 07: Relaciones Interpersonales	069
Cuadro N° 08: Programación de actividades.	091

INDICE DE GRÁFICOS

1. Gráfico N° 01: Rango de edad Ocupacional	059
2. Gráfico N° 02: Tiempo de Servicios de los trabajadores en la Sub-Gerencia de Migraciones y Nacionalización	061
3. Gráfico N° 03: Formación Profesional de los trabajadores	062
4. Gráfico N° 04: Condiciones ambientales	064
5. Gráfico N° 05: Incentivos o reconocimientos	066
6. Gráfico N° 06: Comunicación Organizacional	068
7. Gráfico N° 07: Relaciones Interpersonales	070

INDICE DE FIGURAS

- | | |
|--|-----|
| 1. Figura N° 01: <i>Recompensas organizacionales</i> | 041 |
| 2. Figura N° 02: <i>Escenarios de la Comunicación Organizacional</i> | 045 |

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por título “DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBGERENCIA DE INMIGRACIÓN Y NACIONALIZACIÓN – GERENCIA DE SERVICIOS MIGRATORIOS DE LA OFICINA PRINCIPAL DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES SEDE BREÑA” para optar por el Título de Licenciado en Administración de Empresas por el bachiller Bruno Espinoza Apaza

El presente estudio de investigación se orienta al reconocimiento del Clima Organizacional de la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización– Gerencia de Servicios Migratorios de la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña; para el reconocimiento de los factores principales que afectan directamente a la variable de estudio, clima organizacional, para el análisis de la realidad bajo el uso de recolección de datos a través de encuestas y la escala de Likert para medir el nivel de aprobación y desaprobación de los trabajadores, usando la herramienta de medición denominada Escala de Likert.

Se establece una línea de investigación donde se busca determinar cuál es tipo de Clima Organizacional de la institución estableciendo el análisis de las principales dimensiones características del área de trabajo de la Sugerencia de Inmigración y Nacionalización para obtener respuestas que contribuyan a mejorar la situación laboral de los trabajadores.

Una vez analizados los resultados obtenidos se presenta un Plan de Mejora y las herramientas, junto a las conclusiones y recomendaciones para optimizar el Clima Organizacional de la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización– Gerencia de Servicios Migratorios de la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña.

Así de esta manera generar un precedente sobre el análisis del Clima Organizacional y la mejora de gestión en las instituciones públicas para futuras investigaciones

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Idalberto Chiavenato (2008, p.553). El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante.

Durante la última década el Clima Organizacional ha tomado relevancia en las organizaciones, asumiendo al paradigma de la globalización como su escenario habitual de operaciones, en cuyo marco se viene generando consciencia respecto a la optimización de sus procesos en la gestión que desempeñan, y de cómo el buen desarrollo de estas genera que las personas se sientan satisfechas en las instituciones para la cual trabajan. En la actualidad hay organizaciones que consideran muy importante al beneficio de una buena gestión, que buscan generar un ambiente agradable, lo que a la postre resulta determinante en la retención del talento humano.

La Superintendencia Nacional de Migraciones es un organismo del estado adscrito al Ministerio del Interior, creada bajo el Decreto Legislativo N°1130 el día 7 de Diciembre del año 2012; básicamente es el organismo encargado de la ejecución de la política migratoria interna, la administración, supervisión, fiscalización y sanción de actividades en materia de normas migratorias, así como de aprobar, autorizar y expedir trámites y certificaciones para la regularización de calidad migratoria de nacionales y extranjeros en el país.

Una percepción sobre el valor del Clima Organizacional a nivel nacional, puede reflejarse en los hallazgos de la encuesta realizada (Aptitus, 2018); donde se encontró que el 86% de los peruanos estaría dispuesto a renunciar de su actual trabajo si tuviera un mal clima laboral, el 81% considera que el clima organizacional es muy importante en su desempeño; y, el 19% considera que no influye directamente en sus labores; pudiéndose evidenciar la importancia del clima organizacional en la gestión de las instituciones del Estado.

En particular, en la Subgerencia de Inmigraciones y Nacionalización, dependencia de la gerencia de Servicios migratorios de la Oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones de breña, dependencia en la cual trabajo, vengo percibiendo, las siguientes deficiencias, carencias y/o limitaciones de gestión de Clima organizacional, que paso a compartir con ocasión de realizar el presente Trabajo de Investigación de Suficiencia Profesional:

- Disminución de la productividad general.
- Ruido interno y externo (quejas y comentarios negativos dentro y fuera de la Institución);
- Mayor individualidad y competitividad en las tareas realizadas; (Ausencia de trabajo en equipo).

- Mayor rotación de empleados y aumento de los gastos en contratación y capacitación;
- Pérdida de talentos (profesionales de alto rendimiento que deciden abandonar la Institución);
- Baja motivación, bajo compromiso y desalineación con los objetivos de la Institución (Atención preferente a recomendados);
- Retrasos y ausencias frecuentes;
- Aumento de solicitudes de licencia y permisos;
- pocas expresiones creativas o propuestas innovadoras.

La percepción de la realidad problemática, hace prever, que de no realizarse un diagnóstico y tomar las acciones correspondientes para mejorar la Gestión de la dependencia objeto de estudio, podría devenir en situaciones que afecten no solamente a la operatividad del área, sino al deterioro de la prestación de los servicios que son de responsabilidad de la Institución.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO - (SOLUCIÓN AL PROBLEMA).

El presente trabajo de suficiencia Profesional, busca tomar conocimiento sobre la situación imperante del clima organizacional en la Sub Gerencia de Inmigración y Nacionalización de la Superintendencia Nacional de Migraciones, en razón de que se ha percibido, algunas deficiencias, carencias y limitaciones de gestión en las dimensiones de ***Condiciones ambientales, Incentivos o reconocimientos, Comunicación organizacional y las Relaciones interpersonales***; que se consideraron muy importantes para mantener la paz y armonía laboral en el seno de la Institución.

Por la **magnitud del servicio**, el estudio se justifica, en razón de que el Perú, convertido en país ícono del proceso migratorio, en los últimos años, ha venido incrementando raudamente los **volúmenes de ingreso y salida del país**, desde y hacia distintos destinos globales, ello exige la **implementación de normas, métodos y modelos que respondan con efectividad a las exigencia de la demanda, para cumplir adecuadamente con los procesos de registro migratorio y acciones concurrentes que la ley establece**; lo cual no ocurre al menos desde el manejo ambiental, percibiéndose un proceso de hacinación laboral, asignación de carga laboral más allá de los estándares de gestión acostumbrados, ausencia de políticas remunerativas y/o de estímulos laborales, que a su vez vienen generando un deterioro de la comunicación trabajadores – jefes y viceversa, que complementado con el deterioro de las relaciones personales, podrían desencadenar en un caos organizacional. En razón de esta percepción, se propondrá un Instrumento de gestión que tienda a moderar la situación existente y retomar la postura estratégica de mantener la paz y armonía laboral, vital para el desarrollo institucional.

Por su trascendencia, se justifica la realización del presente estudio, en razón de los volúmenes de migrantes (miles y miles de ciudadanos del mundo mejor servidos), que será posible, solo después de un estudio situacional sesudo, realizado de manera eficiente y cuyo aporte generará los impactos deseados.

Desde el punto de vista **práctico y organizacional**, la realización del estudio se justifica plenamente, en razón de que se relaciona los elementos teóricos y metodológicos que tienen que ver con la organización y el funcionamiento institucional.

Desde el punto de vista de **su vulnerabilidad**, el estudio se justifica, en razón de que las condiciones percibidas, es de público conocimiento, correspondiendo conocer

y describir claridad la situación imperante del Clima organizacional para recomendar las acciones necesarias que permitan transformar la situación problemática en gestión exitosa.

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

1.3.1 Teórico

Se delimita normativamente en la línea de investigación aprobada por la UNTELS, así como por la teoría relacionada a clima organizacional; sostenido en el Artículo Científico de Condor, Ch. y Omar, H. (2018), intitulado, La Gestión de la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en el Sector Público, que estudia las 4 dimensiones siguientes: condiciones ambientales, incentivos o reconocimientos, Comunicación organizacional y las relaciones interpersonales.

1.3.2 Temporal

El estudio de la investigación comprende el periodo de Febrero a Marzo del 2019

1.3.3 Espacial

Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios de la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1 Problema General

¿Cómo es el Clima Organizacional que impera en la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios de la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña?

1.4.2 Problemas Específicos

¿Cómo son las condiciones ambientales del lugar de trabajo en la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios de la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña?

¿Cómo son los incentivos o reconocimientos que reciben los trabajadores en la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios en la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña?

¿Cuál es el nivel y tipo de Comunicación que se mantiene con los trabajadores en la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios en la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña?

¿Cuál es el rol que desempeñan las relaciones interpersonales en el Clima Organizacional de la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios de la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Describir el Clima Organizacional que impera en la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios en la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña.

1.5.2 Objetivos Específicos

Describir las condiciones ambientales en la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios en la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña.

Describir los incentivos o reconocimientos que reciben los trabajadores de la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios en la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña.

Describir el nivel y tipo de comunicación que se mantiene con los trabajadores en la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios en la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña.

Describir el rol que desempeñan las relaciones interpersonales en el Clima Organizacional de la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios en la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

En el presente capítulo se establece lo que han investigado otros autores y se incluyen citas de otros proyectos de investigación. Se analiza compendios de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar.

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Antecedentes Nacionales

a) **Montoya (2015)**, en su tesis “Relación entre el Clima Organizacional y la Evaluación del desempeño del Personal en una empresa de servicios turísticos: Caso Pts Perú 2015” para optar por el grado de Magister en Relaciones Laborales en la Pontificia Universidad Católica del Perú; planteó analizar y determinar la relación entre dos variables de suma importancia en la gestión de los recursos humanos: el clima organizacional y la evaluación del desempeño.

Como conclusiones de este trabajo se señala:

Se concluye, sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en

los colaboradores de la empresa PTS Perú. Este resultado prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación y permite fortalecer los hallazgos de los estudios realizados sobre la temática. Así mismo, se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los colaboradores de la empresa. La evaluación de desempeño es la forma más usada para medir y conocer el desenvolvimiento de los colaboradores en sus respectivos cargos y estimar su potencial de desarrollo. La importancia de esta evaluación radica en que, con los resultados de su aplicación, se pueden elaborar diversos planes, tales como capacitación, desarrollo del personal, remuneraciones y línea de carrera. Todo esto estableciendo las diferencias necesarias para cada colaborador de acuerdo con su desempeño. Todas las dimensiones del clima se relacionaron significativamente con el desempeño laboral general, siendo los más resaltantes calidez, estructura y apoyo. Por otro lado, ocho de las nueve dimensiones del clima se relacionaron con las dimensiones del desempeño, siendo conflicto la única dimensión que no presentó relación alguna. Las relaciones más representativas son responsabilidad (clima) con orientación de resultados (desempeño); apoyo (clima) con trabajo en equipo (desempeño); normas (clima) con organización (desempeño); y recompensa (clima) con calidad (desempeño).

b) Carrasco, De las Nieves y Zavala (2018), en su tesis “Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores Administrativos en la Constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017” para optar por el título profesional en Licenciado en Recursos Humanos en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Facultad de Negocios - Carrera

de Administración y Recursos Humanos; planteó como objetivo general: Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017.

Como conclusiones de este trabajo se señala:

Se evidenció una correlación el clima organizacional y la satisfacción en los trabajadores administrativos en la Constructora Río Bravo S.A.C en el 2017, existe una relación positiva moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa en mención. La correlación entre el grado de estructura del puesto y la satisfacción laboral en la Constructora Río Bravo S.A.C en el 2017, muestra que existe una relación positiva moderada entre ambas. Es decir, que los trabajadores valoran más el nivel de liderazgo que tengan sus superiores y de coherencia en su accionar. Además, la comunicación efectiva a todo nivel cumple un rol importante para el desempeño laboral. Asimismo, es relevante para los trabajadores contar con condiciones de trabajo adecuadas, tales como, una justa distribución de carga laboral, buena infraestructura, asignación óptima de recursos (materiales y equipos), políticas y procedimientos. Además, se concluyó en una relación positiva entre el tipo de recompensa y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos en la Constructora Río Bravo S.A.C. Sin embargo, dicha relación no es tan relevante. Esto se debe a que los trabajadores valoran más el salario emocional que la contribución económica

c) Pacheco (2018), en su tesis “El clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la gerencia de registros migratorios de la superintendencia nacional de migraciones año 2015” para optar por el título de Maestría en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo; planteó como objetivo general: Determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Registros Migratorios de la Superintendencia Nacional de Migraciones 2015.

Como conclusiones de este trabajo se señala:

De los resultados obtenidos se aprecia que existe un grado de correlación entre moderada y fuerte para las variables remuneración y desempeño laboral, por lo se llega a la conclusión que existe relación significativa entre la remuneración y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de registros migratorios de Migraciones. Se evidencia una política de remuneración no equitativa entre los trabajadores CAS y 276, para mejorar el clima laboral ya que como se demuestra en la presente investigación el nivel del clima laboral respecto a la remuneración que percibe los trabajadores es malo en un 66.67%, regular 20.6% y bueno en un 12.7% y esta influye en el desempeño laboral cuyo nivel se encuentra entre un nivel bajo y moderado de 92.0 %.

Existe una relación significativa entre la comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de registros migratorios de Migraciones. Se demuestra en la presente investigación respecto a la comunicación el nivel es malo en 56.6%, regular en 33% y buena en un 11.1% y esta influye en el desempeño laboral cuyo nivel se encuentra entre

un nivel bajo y moderado de 92.0%. De los resultados obtenidos se aprecia que existe un grado de correlación moderada y fuerte relación entre las variables toma decisiones y el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de registros migratorios de Migraciones. Se demuestra en la presente investigación respecto a la comunicación el desempeño laboral es bajo cuando la toma de decisiones es mala (malo en 34,9%), el desempeño es bajo a regular cuando la toma de decisiones es de nivel regular (regular en 44,4%), que el desempeño laboral es alto cuando la toma de decisiones es buena (bueno en 20,6%).

d) Anaya Gamarra, Lizeth del Rocío ,y Paredes Rivera, Juan Manuel. (2015). “PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”. Tesis para lograr el Grado Académico de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, presentado en la Escuela de PosGrado de la Universidad del Pacífico. Plantean los siguientes objetivos:

La presente consultoría busca mejorar el clima organizacional de VC, considerando las percepciones de sus integrantes. Ello permite aplicar acciones sobre la base del desarrollo del talento humano y compromiso de los colaboradores. Además, se plantean los siguientes objetivos específicos: • Interpretar las percepciones sobre el clima organizacional de los colaboradores de VC • Proponer un plan de mejora conforme a las áreas de oportunidad indicadas por GPTW y los hallazgos producto de las entrevistas realizadas al equipo de VC • Explicar la forma en que el plan de mejora propuesto y su gestión, contribuyen a la mejora del clima

organizacional, alineado con los objetivos institucionales de la empresa •
Mejorar los indicadores de clima organizacional de VC en la próxima medición.

Arriban a las siguientes Conclusiones: El plan de mejora incluye acciones que implican un alto nivel de participación e involucramiento de los miembros del equipo de trabajo y sus directivos, de manera que se promueva una cultura de inclusión del talento e identificación de agentes del cambio. Del análisis realizado se concluye que VC (en coordinación con RRHH) identifica personas idóneas para el desempeño dentro de su cultura y que se adapte con éxito a la misma. Existe, incluso, una base emocional positiva que genera identificación frente a la organización y un ambiente propicio para el desempeño. Sin embargo, existen problemas de frustración y baja motivación a causa de los constantes cambios en las tareas, que no son consideradas formalmente durante las evaluaciones anuales. Del análisis estratégico realizado se concluye que la estrategia de excelencia operativa seguida por la empresa es la que le ha permitido tener un crecimiento sostenido hasta el 2013. Sin embargo, los cambios en el sector de consumo y el aumento de la competencia han detenido este crecimiento. La propuesta posiciona la mejora del clima laboral como parte de la mejora en la gestión del desempeño y factor determinante en consecución de las nuevas estrategias adoptadas por la empresa, como la incursión en nuevos mercados, decisión que requiere de personas motivadas, con conocimiento del negocio, capacitadas y alineadas con la cultura. El reconocimiento no debe limitarse a conseguir los objetivos que VC determina anualmente para el equipo, estas son herramientas complementarias para controlar a las

personas en el logro de los mismos. El reconocimiento debe afrontar los problemas que surgen en VC al momento de realizar las acciones de evaluación y retroalimentación, el desconocimiento general sobre la forma de definir los objetivos y considerar las emergencias atendidas en el proceso. El nivel de compromiso compartido entre los líderes de VC y el Área de Recursos Humanos es un factor crítico para el éxito de la implementación y resultados de la propuesta. No se podrá cumplir en 100% el programa de capacitación si los jefes de VC o el punto focal de RRHH no pueden asegurar la participación del equipo en las actividades programadas. 54 El Área de RSC, está planificando la implementación formal de buenas prácticas; sin embargo, estas acciones están orientadas únicamente a gestionar la distribución de beneficios de la empresa, el cuidado de la salud y la seguridad en el trabajo. Además, sus acciones no son comunicadas a los colaboradores, de modo que carece de canales efectivos para tal fin.

e) Simón Fernández, Sandra Margoth. (2019). Diagnóstico del Clima Organizacional. Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Psicología, en la Carrera Profesional y Facultad de Psicología de la Universidad de Lima. Quien se planteó como Objetivo de Investigación: Definición de objetivos Todo diagnóstico de clima debe definir sus objetivos antes de comenzar el proceso. Esta etapa es fundamental, pues dichos objetivos son claves para tomar decisiones importantes y para velar por la implementación de medidas oportunas que mejoren la situación actual (Pereda et al., 2014). Particularmente, el objetivo general trazado para el diagnóstico del clima laboral 2018 fue

gestionar la efectividad organizacional de los trabajadores para lograr que sea un mejor lugar para trabajar, que contribuya al mismo tiempo con el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Los objetivos específicos fueron los siguientes: (a) conocer el nivel de compromiso y soporte organizacional a través de una herramienta de medición confiable; (b) descubrir cómo los empleados ven la efectividad de su organización y de su ambiente de trabajo; (c) identificar cuáles son las barreras que impiden el alto desempeño de los trabajadores; (d) mejorar la retención de los empleados; (e) entender cómo mejora la efectividad de los empleados sosteniendo una mirada global de la organización; (f) identificar particularidades de cada una de las áreas y segmentos involucrados, e identificar oportunidades de mejora; (g) ayudar a los líderes a comprender cómo mejorar la efectividad de sus equipos de trabajo; (h) resaltar los elementos importantes para enfocar los recursos hacia un mayor impacto en el negocio; e (i) elaborar recomendaciones alineadas con la estrategia y desafíos de cada una de las unidades de negocio. Llegando a las siguientes Conclusiones: ♣ Recursos Humanos es socio del negocio y es responsable de brindar el soporte necesario para que las personas comprometidas puedan ser lo más eficientes posibles y, de esta manera, alcanzar resultados de la organización. ♣ La gestión positiva del clima organizacional tiene impacto directamente proporcional con los ingresos y rentabilidad del negocio. ♣ El rol del líder es uno de los principales factores en la gestión del clima laboral. ♣ Los trabajadores más efectivos son aquellos que cuentan con el soporte de la organización y un grado de

compromiso elevado. ♣ La comunicación fluida durante todo el proceso de diagnóstico de clima laboral, a todo nivel, favorece el éxito de la encuesta.

♣ Involucrar a los líderes de la organización como socios estratégicos para el desarrollo de la encuesta favorece el cumplimiento y aceptación de la misma.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

a) **Martínez (2002)**, en su tesis “Diagnóstico del Clima Organizacional en una empresa del sector comercial en sus instalaciones de Monterrey, N. L.” para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas con especialidad en Recursos humanos en la Universidad Autónoma de Nuevo León facultad de Contaduría Pública Y Administración; planteó como objetivo general: Conocer cuál es el Clima Organizacional actual de esta empresa que comercializa productos para laboratorio, tanto de su oficina matriz como de su centro de distribución, ambos localizados en la ciudad de Monterrey, N.L..

Como conclusiones de este trabajo se señala:

Respecto al rol Objetivos se encontró que un 82.97% de la población total saben que sus objetivos son razonablemente alcanzables. La empresa debe seguir fortaleciendo esta forma de trabajo, esto es, sobre metas y resultados; de hecho, los niveles superiores de la organización ya están trabajando con base en la administración por objetivos y se pretende que baje a otros niveles de la organización a corto y mediano plazo. Con respecto al factor Integración, se encontró con que la gente está altamente integrada a la compañía, se aprecia un 69.18% del personal que creen que

si a la empresa le va bien a ellos también les irá bien. El factor Motivacional también se presenta con resultados bajos con un 48.23% y aunque no es muy crítico debe mejorarse, este es otro punto donde la empresa tiene que poner especial atención, ya que, al haber poca satisfacción, aunque los empleados quieran quedarse en la empresa, pueden irse, sobre todo aquellos que son valiosos elementos que hay que cuidar y conservar. Definitivamente el punto más importante es el del salario, por lo que hay que implementar una adecuada política de compensaciones para cuidar este factor.

Al revisar el factor Comunicación este muestra un resultado bajo de un 45.44% de respuestas positivas en toda la muestra, también con un alto porcentaje de 33.20% de respuestas indefinidas. Este es otro punto importante para implementar cambios, quizás los directivos de la empresa creen que el personal conoce los cambios y esto no sucede en la realidad, por lo que deben cerciorarse de que la comunicación sea completa a todos los niveles, solicitando la retroalimentación adecuada para ver si se comprendió el mensaje por parte de la gente.

b) **Córdoba y Tejada (2015)**, en su trabajo de grado “Análisis del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Sector Central de la Defensoría del Pueblo” para optar por el título de título de Especialistas en Gestión Pública en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios – ECACEN, Bogotá, D.C.; planteó como objetivo general: Conocer el impacto de la restructuración efectuado en la defensoría del pueblo en el clima laboral de los servidores públicos de la entidad, para proponer las

estrategias administrativas y de gestión, que permitan mejorar la calidad de vida y el desempeño laboral dentro de la entidad.

Como conclusiones de este trabajo se señala: que al concluir ésta investigación y presentar el diagnóstico, su análisis y la propuesta del Plan de Mejoramiento para el clima organizacional de la Defensoría del Pueblo, se evidenció que se cumple con la hipótesis planteada en esta investigación (poca comunicación, falta de liderazgo, falta de motivación impidiendo que se cumplan los objetivos planteados plan estratégico para la vigencia 2013-2016. En los grupos internos de trabajo.), dado que efectivamente se percibe una dificultad en la Entidad, especialmente por no contar con una política de bienestar social con objetivos claros y accesibles para todos y cada uno de los Servidores Públicos, especialmente en dotaciones de inmobiliario y enseres y una reinducción sobre la nueva entidad, el objetivo principal de esta política es brindar al trabajador una orientación efectiva sobre los nuevos roles que debe cumplir dentro de la nueva Entidad y contar con una dotación adecuada para desarrollar las tareas asignadas, esto se ve reflejado en la falta de motivación, integración, incomodidad con el ambiente de trabajo, por parte de los funcionarios y la falta de colaboración e integración entre las diferentes áreas de la Entidad, lo cual es perjudicial para el cansar los objetivos propuestos por en el plan estratégico vigencia 2013-2016. Al no existir reinducción se pone en peligro la prestación del servicio en la Defensoría del Pueblo que está orientado por un conjunto de valores que facilitan la atención a los usuarios,

permitiendo su acceso a las gestiones de la Entidad en términos de igualdad y oportunidad al ciudadano.

c) **Villadiego y Alzate (2017)**, en su proyecto de grado “Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S. en la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2016” para optar por el título de Administrador de Empresas en la Universidad de Cartagena - Facultad de Ciencias Económicas - Programa de Administración de Empresas Cartagena de Indias D.T. Y.C.; planteó como objetivo general: Analizar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en PETROLEUM & LOGISTICS S.A.S. de la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2016 con el fin de proponer soluciones que conlleven al mejoramiento de dicho clima.

Como conclusiones de este trabajo se señala:

Con el análisis realizado del clima organizacional se pudo determinar que a nivel general la organización se encuentra en el nivel de riesgo medio con un 50%, sin dejar de lado que el nivel alto y muy alto poseen el 25% y 12,5%, respectivamente, para lo que da un total de 87,5% en los niveles más críticos de riesgo lo cual indica que la intervención debe ser inmediata. En cuanto a los dominios predomina el inconformismo en el de recompensas en el nivel alto con un 62,5% (ver gráfica 26), lo cual indica que los colaboradores prefieren tener buenas retribuciones y que sean reconocidos por su desempeño.

En cuanto a las dimensiones analizadas, se puede observar que en el nivel muy alto demandas de la jornada del trabajo sobresale con un 87,5%, seguida de recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y al trabajo que se realiza e influencia del trabajo sobre el entorno extra laboral con un 75% cada una, lo cual indica que deben ser abordadas en primera medida. Se ratifica que la intervención debe ser inmediata, debido a que hay gran inconformismo y malestar por parte de los trabajadores, lo que incide negativamente en el clima organizacional y afecta la variable de relaciones interpersonales, además de otras identificadas en la investigación y; aunque la variable de desempeño laboral no tienen un gran porcentaje de criticidad (en comparación a otras variables), se puede ver afectada en gran medida por el clima organizacional, el cual claramente, se ve alterado por otras dimensiones.

Para el mejoramiento del clima al interior de la organización, además de estar involucrados los trabajadores, es indispensable la participación de los jefes inmediatos y del departamento de Talento Humano. Así mismo, poner en práctica las políticas empresariales y demás estrategias organizativas que benefician tanto a los empleados como a la empresa, pero que por los resultados de la investigación, se deduce que no se aplican.

d) Chacón Guerra; Vivian Andreina. (2015). "Análisis del Clima Organizacional de la Empresa Representaciones Cem, ubicada en Chiquimula, Chiquimula" Tesis de Grado, para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar de Zacapa. Guatemala. Que postula como Objetivo General Analizar los factores que

afectan el clima organizacional en la empresa “Representaciones CEM” ubicada en el municipio de Chiquimula, departamento Chiquimula. Arrivando a las siguientes conclusiones:

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa Representaciones CEM, ubicada en el municipio de Chiquimula, con base a los datos obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones: • El clima organizacional dentro de la empresa Representaciones CEM es favorable en general, según los datos obtenidos sobre los distintos factores evaluados, en las escalas de: excelente, muy bueno y bueno. • Se identificó que el tipo de liderazgo manejado dentro de la empresa es muy bueno, es un liderazgo democrático, en donde participa activamente en las actividades, se percibe también accesibilidad del jefe, para la aportación de ideas por parte de los colaboradores, lo cual favorece el desarrollo de cada uno de ellos y sobre todo al cumplimiento de las metas. • Se identificó una motivación buena por parte del jefe y los colaboradores en la empresa Representaciones CEM, en donde se estableció un alto prestigio para la organización por parte de los colaboradores; una motivación proactiva por parte del jefe, en algunas ocasiones incentivos no económicos, talleres y satisfacción por parte de los colaboradores en su área de trabajo y también con sus compañeros de trabajo. • La comunicación en la empresa Representaciones CEM es muy buena de acuerdo a la escala evaluada; en donde se estableció que prevalece la comunicación verbal en los niveles, que existe una retroalimentación adecuada, consideran la asignación de actividades como justas y tienen definidos los objetivos a cumplir. • Se logró identificar una

muy buena toma de decisiones por parte del jefe y sus colaboradores, que cumplen con todos sus objetivos, las decisiones de mayor importancia son tomadas por los niveles superiores, pero esto no implica restarle importancia a la opinión de los colaboradores, así también los colaboradores 89 cuentan con el respaldo del jefe para la innovación en alguno de los procesos para la implementación de mejoras. • Se determinó que, el trabajo en equipo dentro de la empresa es bueno, se sienten identificados, existe sinergia entre los compañeros de trabajo, trabajan como equipos multidisciplinarios o autodirigidos, los cuales se responsabilizan de cada una de sus actividades y consideran que el trato en su mayoría es el justo para cada uno.

e). Araujo Romero. Marco. (2019). Evaluación del Clima Organizacional y Propuesta de Mejoramiento de la Estructura Organizativa para el Departamento de Producción de Expoflora S.A. Trabajo de Grado para optar el Grado Académico de Maestro en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica.

Objetivo Principal. Realizar una evaluación del clima organizacional del departamento de producción de EXPOFLORA S.A., para determinar los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores, con el propósito de ofrecer una propuesta que ayude a mejorar el ambiente interno y la estructura organizativa. **Objetivos Específicos:** **1.** Realizar una investigación documental para definir las perspectivas teóricas que permitan tener una visión clara de los conceptos de cultura y clima organizacional. **2.** Describir de manera general la empresa EXPOFLORA S.A., para entender el entorno en donde se realiza la investigación. **3.**

Llevar a cabo una investigación empírica para evaluar el clima organizacional del departamento de producción. 4. Describir el clima organizacional del departamento de producción y analizar los factores que afectan directa o indirectamente el desempeño de los colaboradores. 5. Establecer una propuesta de mejora del ambiente interno y la estructura organizativa del departamento de producción, considerando la situación real de la empresa.

Conclusiones Como parte final de este trabajo de investigación y considerando los capítulos anteriores, se pueden determinar las siguientes conclusiones, las cuales presentan un panorama más claro y amplio sobre la realidad de la empresa EXPOFLORA S.A. ➤ Con el desarrollo de la nueva estructura organizacional y con los cambios a nivel de gerencia, se estima que es un buen momento para invertir en el fortalecimiento de la estructura y en la búsqueda de nuevas oportunidades de mejora. ➤ La alta demanda que se ha presentado por tallos de lirios en el mercado internacional, ha generado una oportunidad de expansión y posicionamiento de EXPOFLORA S.A. ➤ La empresa EXPOFLORA S.A., en las diferentes zonas en que se ubican sus operaciones, representa una importante fuente de trabajo, por lo que no se tiene problema en la mayoría de las veces para conseguir personal. ➤ El conocimiento desarrollado a través de los años del proceso de producción de flor de corta, es una de las ventajas competitivas que le han permitido a la empresa alcanzar el éxito y continuar con la expansión. 77 ➤ Según la información recopilada para esta investigación, las fincas poseen un modelo organizacional autocrático pues

se tiene una autoridad oficial, donde la dirección y las jefaturas creen saber qué es lo mejor y consideran que la obligación de los empleados es cumplir órdenes. Por otro lado, el clima se puede clasificar como autoritario paternalista, ya que se tiene un método de mando de naturaleza autoritaria y con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados, lo cual no favorece una buena comunicación y el trabajo en equipo. ➤ A pesar de que la gerencia general de EXPOFLORA S.A. posee una clara dirección de hacia dónde quiere llevar la compañía, la comunicación de la estrategia y propósito hacia los niveles jerárquicos más bajos es deficiente. Según este estudio, se evidencia que el entendimiento del propósito de la compañía es de malo a regular en Paso Llano, y en Fraijanes es malo. ➤ La medición de la percepción del clima organizacional no es un tema fácil de manejar dentro de la cultura organizacional de la empresa. Normalmente, los resultados de estos estudios evidencian áreas de responsabilidad gerencial que no han sido manejadas adecuadamente. En este trabajo de investigación, se deduce que el ambiente laboral es regular en Paso Llano y malo en Fraijanes. ➤ Como se mencionó en el punto anterior, el clima laboral del departamento de producción de EXPOFLORA S.A. no es el deseado para lograr mejorar los procesos productivos y ser más eficientes, por lo que es clara la necesidad de un plan de mejoramiento de los factores que están afectando el ambiente laboral, como son la comunicación, la estructura, la motivación, el involucramiento y el sentido de pertenencia. ➤ En términos generales, la motivación de los colaboradores de la finca Paso Llano es buena mientras

en Fraijanes se considera mala; sin embargo, en 78 ambos casos hay disconformidades en lo que se refiere al trato, salario, horarios, entre otros. Estas inconformidades deben ser corregidas en el menor tiempo posible.

➤ A nivel de las jefaturas de finca, estas cuentan con mucha experiencia y han desarrollado un muy buen conocimiento técnico; sin embargo, es necesario trabajar en los problemas que se presentan y que están relacionados con el liderazgo y comunicación. ➤ Definitivamente EXPOFLORA S.A. es una empresa con un gran potencial, ya que aún con todos los problemas detectados en este estudio, se puede considerar como una empresa exitosa. Por lo tanto, para continuar con su plan de crecimiento, la implementación de esta propuesta de mejora es clave.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Clima Organizacional

El Clima Organizacional se refiere a las características del medioambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. “El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual”. (Salldoval-Caraveo 2004;27:78-82).

El Clima en la organización es construida por cada persona en base a su experiencia y percepciones durante sus actividades diarias, se le considera un indicador fundamental debido a que un mal Clima Organizacional establece un gran obstáculo para entender

las necesidades y problemas de los grupos de trabajo que integran la organización.
(Córdor y Omar, 2018)

El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante. (Chiavenato, 2008, p.553)

Consideraremos tres calificativos de la realidad del Clima Organizacional basados en principios básicos de cualquier ambiente de trabajo, entiéndase Clima Organizacional.

a) *El clima organizacional bueno*

En las instituciones donde el clima organizacional es clasificado como bueno o favorable, los trabajadores suelen tener la percepción de que tienen a disposición todo lo que necesitan, incluso en lo que se refiere a los medios para que alcancen sus propios objetivos. En estas situaciones, el trabajo se ve con algo placentero y no simplemente como una obligación.

b) *El clima organizacional medio*

Cuando una institución tiene un clima organizacional medio o neutro, los trabajadores ya no presentan el mismo entusiasmo como en el que el ambiente se considera satisfactorio. En realidad, el clima es de indiferencia, lo que hace la motivación para el trabajo una cuestión de apenas cumplir con una obligación. Es importante que los líderes de la organización sepan identificar las señales de que el ambiente de trabajo no es de los mejores.

c) El clima organizacional malo

En esta etapa, cuando el clima organizacional puede ser clasificada como mala o desfavorable, la insatisfacción de los trabajadores alcanza niveles muy altos y esperan ansiosamente nuevas oportunidades para salir de la organización. Mientras que esto no sucede, su rendimiento deja mucho que desear. Desmotivados, ellos ven la rutina de trabajo como una gran carga, casi un castigo. Y este clima va contagiando a todos en la organización.

2.2.1.1 Condiciones ambientales

La importancia de un ambiente de trabajo adecuado es significativa no solo para el cumplimiento de un estándar apropiado para la organización, sino también para el bienestar de los trabajadores y el desempeño de estos. El cumplimiento de metas y objetivos es proporcional a las condiciones ambientales de trabajo, no se puede exigir un nivel de producción o cumplimiento de metas si antes no se brinda las herramientas adecuadas para el cumplimiento de estas.

A. Factores de riesgo, nocivos y peligrosos

Según (Guerrero, Amell, & Canedo) los factores de riesgo se dividen según su acción sobre los trabajadores en:

a) Físicos:

Temperatura y humedad. Los intercambios de calor entre el organismo y el medio ambiente de.

Iluminación y cromatismo. La luz, la iluminación y el color de las paredes de las oficinas inciden, tanto desde el punto de vista físico como fisiológico y psicológico.

Campos electrostáticos. La exposición constante a la electricidad estática puede causar dermatitis (inflamación de la piel) en algunos individuos.

Radiación electromagnética y campos magnéticos.

b) Biológicos:

Insectos, bacterias, parásitos y, sobre todo, ciertos hongos presentes en el polvo de los documentos almacenados.

c) Psicofisiológicos

Carga neuropsíquica mental, monotonía del trabajo, carga emocional y estrés.

El diseño de los trabajos. Descansos infrecuentes, turnos largos de trabajo.

El estilo de dirección. Falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, de comunicación en la organización y de una política favorable a la vida en familia.

Las relaciones interpersonales. Ambientes sociales inadecuados y falta de apoyo o de ayuda de compañeros y supervisores.

Las funciones de trabajo. Expectativas de trabajo mal definidas o imposibles de alcanzar, mucha responsabilidad o exceso de funciones.

Las condiciones ambientales. Ambientes desagradables o peligrosos como los que aparecen en áreas de trabajo atiborradas, con ruido, contaminación del aire o problemas ergonómicos.

Los factores del entorno. Incertidumbre económica, política y tecnológica.

Los factores propios del individuo: Problemas familiares, económicos, de salud y trastornos de la personalidad.

d) Ergonómicos

El hombre, en cualquier actividad que desempeña, actúa como una "central de comunicación", que percibe información del ambiente, la elabora sobre la base de conocimientos previamente adquiridos y habitualmente ejecuta sus decisiones.

Se requiere, que el hombre dirija y controle su trabajo, es necesario lograr una mejor y mayor compatibilidad entre el hombre y los medios técnicos que utiliza para realizar su

labor. La forma en que se ordenan los elementos en el lugar de trabajo con el objetivo de ajustar el medio a las necesidades individuales de cada persona es la regla más importante para trabajar de forma confortable. (2004)

2.2.1.2 Los incentivos o Reconocimientos

Nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio. Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación.

En otros términos, la dedicación de las personas al trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados y, cuanto mayor sea esa medida, tanto mayor será su dedicación. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas con los negocios de la organización.

De esta manera se toma como referente a Chiavenato, quién indentifica dos formas de reconocimientos:

A. *Recompensas Organizacionales*

Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales. La proporción relativa de cada uno de los tres componentes varía de una organización a otra.

Tabla N°01: Remuneración Total

Remuneración básica	Incentivos Salariales	Prestaciones
<ul style="list-style-type: none">• Salario Mensual• Salario por Horas	<ul style="list-style-type: none">• Bonos• Participación en los resultados, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Seguro de Vida• Seguro de Salud• Comida subsidiada, etc.

Fuente: "Gestión del Talento Humano". Tercera Edición. (2009)

B. Recompensas financieras y no financieras

Las recompensas se clasifican en financieras y extra financieras. Las primeras pueden ser directas e indirectas.

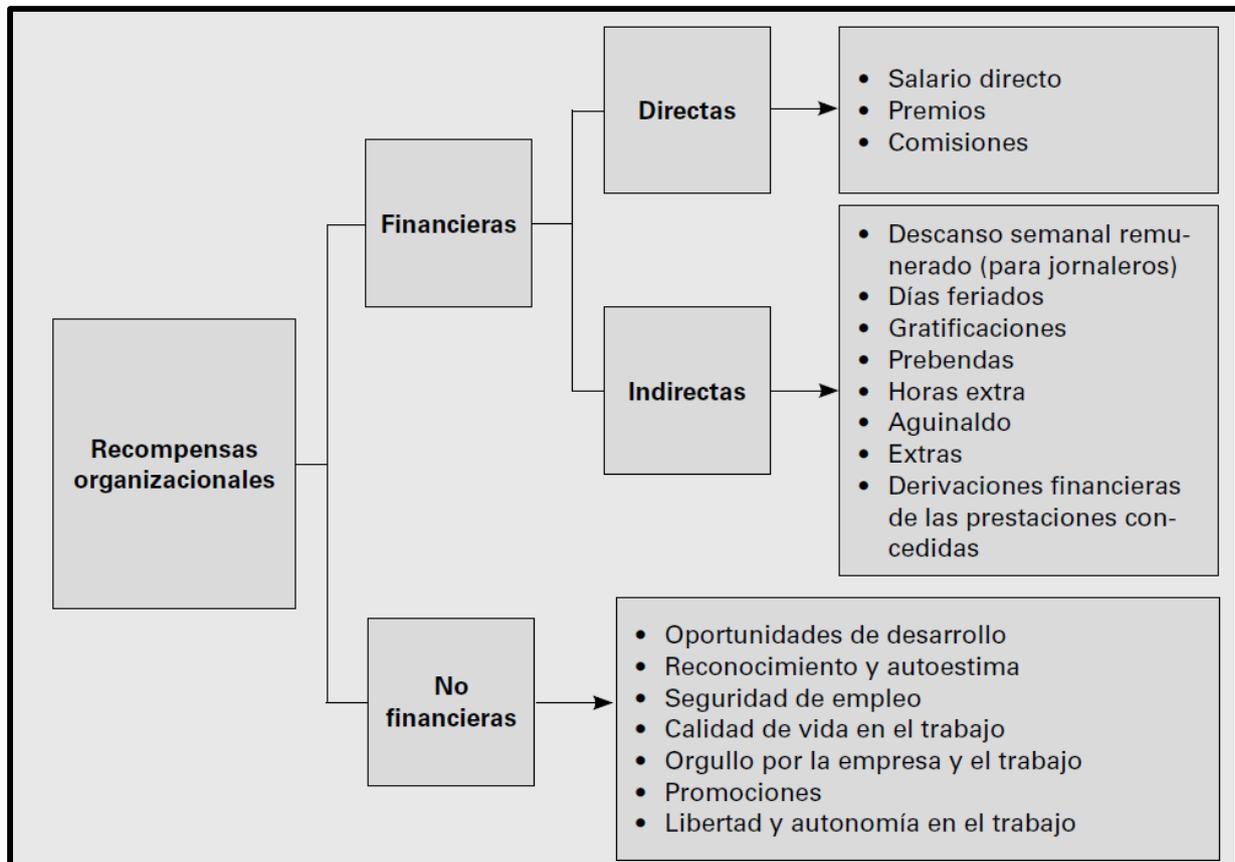
a) **La recompensa financiera directa**, consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo. El salario puede ser directo o indirecto; el primero es lo que se percibe como contraprestación del servicio en el puesto ocupado.

b) **La recompensa financiera indirecta**, es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio, etc.), participación en los resultados, horas extra, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como alimentación y transporte subsidiados, seguro de vida de grupo, etc.).

La suma del salario directo y del indirecto constituye la remuneración. Luego entonces, la remuneración abarca todos los rubros del salario directo y todas las

derivaciones del salario indirecto. En otros términos, la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como consecuencia del trabajo que realiza en una organización. La remuneración es el pago en especie y el salario es el pago en dinero. (2009, p.282-285)

Figura N° 01: *Recompensas organizacionales*



Fuente: "Gestión del Talento Humano". Tercera Edición. (2009)

2.2.1.3 La Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el reflejo de la cultura organizacional que predomina en todos los niveles de la organización para la facilitación de esta en el cumplimiento y logro de objetivos. Sin una buena estructura de Comunicación

Organizacional, todos los demás procesos administrativos carecerían de una adecuada directiva.

Basado en la investigación de Collado, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, también la entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

De esta manera Collado hace mención de dos tipos básicos de comunicación organizacional.

a) Comunicación Interna:

Actividades efectuadas por la organización para la creación y sostenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales.

b) Comunicación Externa:

Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia el público externo, encaminados a conservar u optimizar la relación con ellos y a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la publicidad. (1999, p. 33-60)

Para definir el postulado de Comunicación Organizacional, Andrade sostiene postulados básicos y escenarios de comunicación al respecto:

A. Postulados básicos

a) La comunicación es integral

Es decir, abarca una gran variedad de modalidades, todas ellas importantes y todas ellas también presentes en cualquier organización:

- Interna-externa, clasificación que, distingue los mensajes que se intercambian dentro de la organización de los que se dan entre ésta y sus públicos externos.

b) Vertical (ascendente y descendente)-horizontal-diagonal.

La comunicación vertical; es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en el sentido opuesto.

La comunicación horizontal; es la que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas.

La comunicación diagonal es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace un par de décadas ha hecho este tipo de comunicación (al igual que la horizontal) cada vez más frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (especialidades, áreas, niveles).

c) Formal e informal.

La comunicación formal es la que se da a través de las fuentes y/o los canales oficiales de la organización.

La comunicación informal es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca y se le suele conocer como "radio

pasillo", término que resulta muy gráfico para entender su naturaleza.

Interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional.

d) Verbal y no verbal.

La comunicación verbal es la que utiliza la palabra, sea hablada o escrita, para transmitir los mensajes deseados.

La comunicación no verbal es la que se da a través de las diferentes categorías que conforman el lenguaje corporal. De los aspectos no lingüísticos del discurso.

e) Directa y mediatizada

La comunicación directa es la que se da cara a cara. La comunicación mediatizada es la que utiliza diversos canales impresos, audiovisuales y electrónicos.

f) La comunicación es un Sistema

Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes que tienen un propósito común. Una organización es un sistema compuesto por subsistemas, que en su mínima expresión podríamos identificar como el técnico (todo lo que tiene que ver con la tecnología, la estructura y los procesos administrativos) y el psicosocial o humano (las personas que la integran); afirmar que la comunicación es un sistema implica que el subsistema técnico y el humano del sistema organizacional, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes.

Por otro lado, para que la comunicación funcione eficientemente en la organización tiene que hacerlo no solo en términos de los medios, sino también de las personas; esto significa que, si la comunicación interpersonal es deficiente, la comunicación como todo también lo será, por más que los medios sean muy sofisticados tecnológicamente hablando.

g) La Comunicación y la Cultura Organizacional están íntimamente relacionadas.

El concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de la comunicación. La cultura es un conjunto de significados compartidos que proporciona un marco común de referencia y, por lo tanto, patrones similares de comportamiento.

h) La Comunicación es una responsabilidad compartida

Como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben jugar un rol más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por lo tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.

B. Escenarios de la Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional generalmente se puede presentar en los siguientes tres escenarios. Según (2005, p.15-23)

Figura N° 2: Escenarios de la Comunicación Organizacional

a) Escenario físico.

Dentro de este escenario se puede considerar el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “sólo personal autorizado”, etcétera.

b) Escenario social.

Este escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de papeles de cada miembro dentro de una reunión laboral.

c) Escenario institucional.

Relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas; ejemplos de este tipo de comunicación en este escenario son básicamente: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, entre muchos más.

Fuente: "Comunicación Organizacional Interna" (2005)

2.2.1.4 Las Relaciones Interpersonales

El esquema de las relaciones interpersonales juega un papel muy importante en la satisfacción personal directa de los trabajadores, tanto en el desenvolvimiento con sus compañeros como con sus jefes, así como factor motivacional para laborar adecuadamente y factor de identificación con los objetivos y metas de la organización, y a esto los trabajadores de la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización no son ajenos.

Según Pérez & Gardey, una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de

la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente; la confianza es, en gran medida, determinada por la confiabilidad y correspondería a la evaluación de los atributos personales en quien se va a confiar. Múltiples antecedentes pueden favorecer la percepción de confiabilidad, sin embargo, estudios recientes reconocen la existencia de tres amplios antecedentes de la confiabilidad: la competencia, benevolencia e integridad. (2008)

A. Tipos de Habilidades Interpersonales a nivel Profesional

Según Pittini las habilidades interpersonales se dividen en:

a) Las Habilidades Duras(hard). Se refiere a la formación técnica, académica y experiencial, siendo que la obtenemos en procesos formativos. Son necesarios para el desempeño de las diversas funciones en el ámbito laboral y profesional, reconocibles y consideradas iguales en la mayoría de las organizaciones, siendo fácilmente medibles.

b) En tanto las habilidades blandas. También llamadas transversales o soft, son capacidades o destrezas que refieren a rasgos, aptitudes, actitudes y valores. Integran

la inteligencia emocional, varían según la cultura organizacional y si bien es medible, su medición en si es más compleja. (2018)

2.2.1.5 El Clima Organizacional

Según Idalberto Chiavenato en su obra Administración de Recursos Humanosⁱ – El Capital Humano de las Organizaciones. El concepto de motivación – a nivel individual- conduce al de clima organizacional – a nivel de organización-. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores dependen particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas, Esas características básicas son:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con otras personas.
3. Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, gracias al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera).

Atkinson, J.W. (1964). Desarrolló un Modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:ⁱⁱ

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.
2. La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.
4. Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.

5. Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio de la misma.

El Clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamientoⁱⁱⁱ

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, éste último influye sobre el primero.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Organización:

“Es un grupo que se reúne con un propósito determinado, incluso si consta solamente de dos personas, se encuentran ya los fundamentos de la organización y el principio de coordinación, subyacente en todo esfuerzo conjunto”. (Mooney, 1947)

Diagnóstico:

El diagnóstico alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando. (Rodríguez, 1992)

Comunicación:

“La comunicación es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas”. (Andrade, 2005, p.15)

Concreción:

“Es el proceso y el resultado de concretar: lograr que algo se vuelva concreto, reducir una cosa a lo esencial, combinar diferentes elementos”. (Pérez, J. y Gardey, A. ,2008)

Autenticidad:

“Es la capacidad de presentarse ante los demás tal y como uno es. Ser más auténtico, y coherente, por supuesto, permite establecer relaciones más sinceras y transparentes”. (Universidad Internacional de Valencia, 2018)

Relaciones Interpersonales:

Son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones, el interés por los negocios, por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos donde existan dos o más personas en comunicación. (Prachi, s.f)

Liderazgo:

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. (Landolfi, 2016)

Neuropsíquica:

Del sistema nervioso en relación con las funciones psíquicas, o relacionado con él. (Oxford Spanish, s.f)

Desempeño laboral:

(EcuRed, s.f) Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

2.4 Aspectos Metodológicos

Tipo de Investigación.-

Aplicada^{iv}, porque estudia el comportamiento del fenómeno social para poderlo controlar.

Nivel de Investigación.-

Descriptivo^v, porque su realización implica:

- Reunir los resultados de la observación en una exposición relacionada de los rasgos del fenómeno que estudia.

- Convertir los hechos verificados en datos susceptibles de medida y comparación clasificando los hechos que se investigan, determinándolos en su dinámica interna y haciendo de tal fenómeno ese y no otro.
- Presentar los hechos tal como ocurren, agrupan y convierten información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada.

Diseño de Investigación.-

Nivel de Investigación: Descriptiva simple.

Problema: ¿Cuál es el Clima organizacional que impera en la Subgerencia de inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios de la Oficina Principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña?

El diagrama simbólico es:

M O

Donde M es la muestra, y

O la observación relevante sobre Clima Organizacional

Se ha trabajado con el Universo de la Población que labora en la (Subgerencia de Inmigraciones y Nacionalización),

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:

- a) Se ha aplicado la Observación, como proceso de Conocimiento de la Realidad Factual, Mediante el Contacto directo del Sujeto Cognoscente (Investigador) y el Objeto o Fenómeno Por Conocer (Clima organizacional en la Subgerencia de Inmigraciones y Nacionalización), a Través de los Sentidos, Principalmente la Vista el Oído, el Tacto y el Olfato. La técnica aplicada ha sido la OBSERVACIÓN PARTICIPANTE, en la que como investigador (Observador),

he compartido la vida de un grupo social o comunidad como compañero de trabajo, pero al mismo tiempo observando y registrando datos e impresiones sobre las dimensiones que han configurado las interrogantes específicas de la Investigación.

b) Se ha aplicado asimismo la técnica de la Encuesta; y como Instrumento la ESCALA DE LIKERT, la misma que fue desarrollada por Rensis Likert, en 1932, en base a la teoría factorial de aptitudes de Spearman, y criticando la escala de Thurstone, de ser demasiado laboriosa. Se trata de una técnica más simple que no requiere del concurso de expertos.

«La escala Likert, consiste en un conjunto de reactivos presentados en forma de afirmaciones o proposiciones a los cuales se pide responder a los investigados, en una u otra forma. Cada afirmación o juicio va acompañado de 5 respuestas escaladas de un extremo a otro, a las que se asigna un valor, de mayor a menor o viceversa: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo». (Hernández, 2008:341-350).

Técnicas de Procesamiento de datos:

Para el procesamiento de datos se ha hecho uso de software multifuncional Excel, presentándose los resultados en los modelos simbólico, gráfico y narrativo.

Análisis e Interpretación de resultados.-

En estricto orden metodológico, se ha realizado el análisis de los hallazgos en el marco de los fundamentos teóricos, normativos y empíricos, así como el correspondiente análisis inferencial que demandan este tipo y nivel de Investigación, a través de lo cual se ha podido dilucidar las deficiencias, carencias y limitaciones de gestión del Clima Organizacional en la dependencia objeto de estudio.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

3.1 MODELO DE SOLUCIÓN PROPUESTO

Para el análisis de la realidad del Clima Organizacional de la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización se debe resaltar que la percepción del clima organizacional por los trabajadores se ve influenciada por la demanda de las labores especializadas, en razón a que cada grupo de trabajadores tiene metas distintas pero un objetivo común (La entrega de los carnés de Permiso Temporal de Permanencia para los ciudadanos migrantes).

La Población estudiada comprende a los trabajadores en diferentes áreas:

Tabla N°2: Áreas de la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización

Archivo	Pre-Evaluación y Evaluación	Atención al Administrado
Destinada al proceso de recepción, almacenamiento, distribución y búsqueda de la documentación de la Subgerencia.	Destinada al proceso de análisis y evaluación de los requerimientos para la aprobación de los trámites documentarios de los ciudadanos extranjeros.	Destinada para la atención a los ciudadanos extranjeros que requieran cualquiera de los trámites a los que tengan acceso el personal en ventanilla.

Fuente. - Elaboración propia.

Cada uno influenciado de manera distinta por su ambiente de trabajo y su labor asignada, pero con mucha similitud para el análisis de los parámetros considerados que afectan de manera general a los trabajadores dentro de la Subgerencia de

Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios en la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña.

3.1.1 Diagnóstico:

El Clima Organizacional en la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios de la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios en la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña, se ha analizado bajo cuatro dimensiones (Condiciones Ambientales, Incentivos o Reconocimientos, Comunicación, Relaciones Interpersonales).

A nivel de Condiciones Ambientales, el personal considera que el área donde labora es medianamente adecuada para el desarrollo de sus obligaciones. Sin embargo, esta percepción de acuerdo a lo que indica el referente teórico (Guerrero J., Amell I., & Canedo R., 2004) respecto a los factores que debe cubrir la organización con sus trabajadores y la proyección del cumplimiento de metas, difiere por la carencia de algunos factores importantes como los factores sicofisiológicos y ergonómicos para impulsar el rendimiento y satisfacción del ambiente de trabajo.

Respecto a los Incentivos o Reconocimientos, se observa que el personal tiende mayoritariamente a no emitir un juicio de valor positivo o negativo, está sesgado por la volatilidad de la estabilidad laboral en la institución debido al tipo de contrato por locación de servicios. Como (Chiavenato, 2009) indicaba que la reciprocidad entre el trabajador y la institución era fundamental para el desarrollo de ambos, a este respecto, se aprecia la carencia de recompensas organizacionales como los descansos semanales, el reconocimiento de horas extras y gratificaciones; que no se dan en la Sub Gerencia de Inmigración y Nacionalización.

La Comunicación Organizacional, según (Collado, 1999) adquiere importancia al agilizar y facilitar el flujo de información para el cumplimiento más rápido y efectivo de los objetivos; y, en el marco a los estudios de (Andrade, 2005) que postula se evidencia la comunicación vertical deficiente de los encargados y jefes hacia los trabajadores, y la comunicación horizontal directa y mediatizada en los grupos de trabajo para cumplir con las metas. El resultado favorable ligeramente superior al 50% respecto a la comunicación organizacional denota el poco cuidado en generar una comunicación retroalimentativa que beneficie a la institución y al desarrollo adecuado del trabajo en la institución.

En el esquema de las Relaciones Interpersonales como referente a (Pérez, Porto & Gardey, 2008) nos señala que estas son proceso comunicativo para recoger información que sirve para entablar una relación funcional con su entorno. En la subgerencia de Inmigración y Nacionalización se observa que a nivel de grupo de trabajo las relaciones interpersonales son fluidas y medianamente adecuadas, pero limitadas por la confianza entre compañeros generada por la alta rotación de personal y los nuevos compañeros. En tanto a los altos cargos se observa una deficiencia en tanto a las habilidades blandas.

3.1.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se usó el modelo de escala tipo Likert para la medición de la encuesta a aplicar, con cinco niveles de respuesta:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

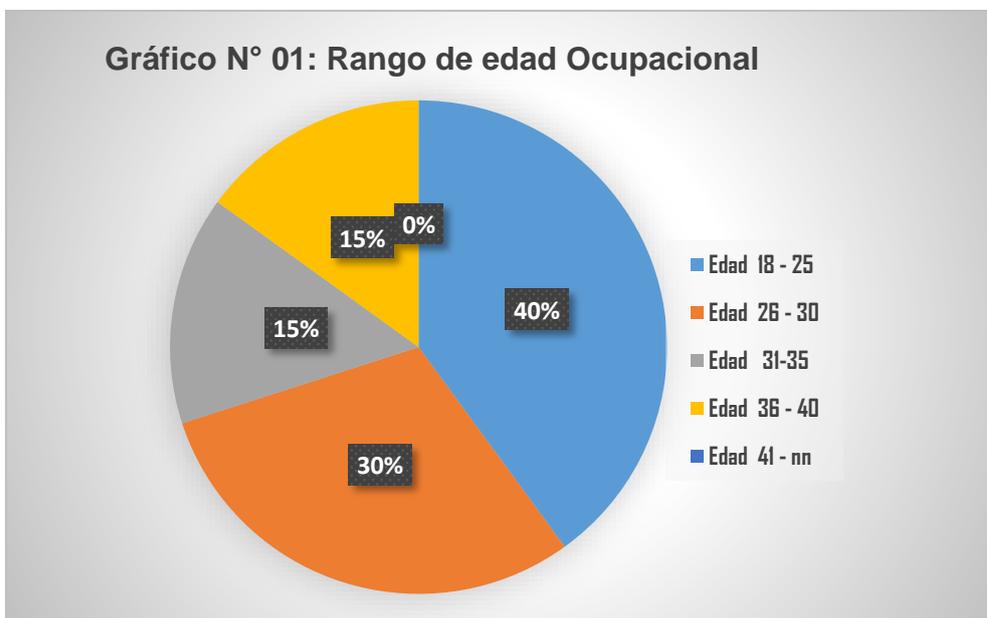
La encuesta se aplicó a una población de 20 personas (trabajadores de la misma gerencia) durante el periodo Enero-Febrero, y se analizaron los hallazgos bajo el esquema de Likert.

3.1.2.1 Información General

Cuadro N° 01: Rango de edad Ocupacional

Trabajador según edad	Edad				
	18 - 25	26 - 30	31-35	36 - 40	41 - nn
Total	8	6	3	3	0

Fuente.- Elaboración propia con base en la Encuesta.



Fuente.- Elaboración propia con base en la encuesta.

Descripción.-

Según el Cuadro y gráfico N° 01. Rango de edad ocupacional, se ha encontrado la situación siguiente:

Ocho trabajadores, que representan el 40% de la población encuestada, están comprendidos entre las edades que oscilan entre 18 y 25 años de edad.

Seis trabajadores, que representan el 30% de la población encuestada, están comprendidos entre los 26 y 30 años de edad.

Tres trabajadores, que representan el 15% de la población encuestada, están comprendidos entre los 31 y 35 años de edad.

Tres trabajadores, que representan el 25% de la población encuestada, están comprendidos entre los 36 y 40 años de edad.

No hay trabajadores que tengan más allá de los 40 años de edad.

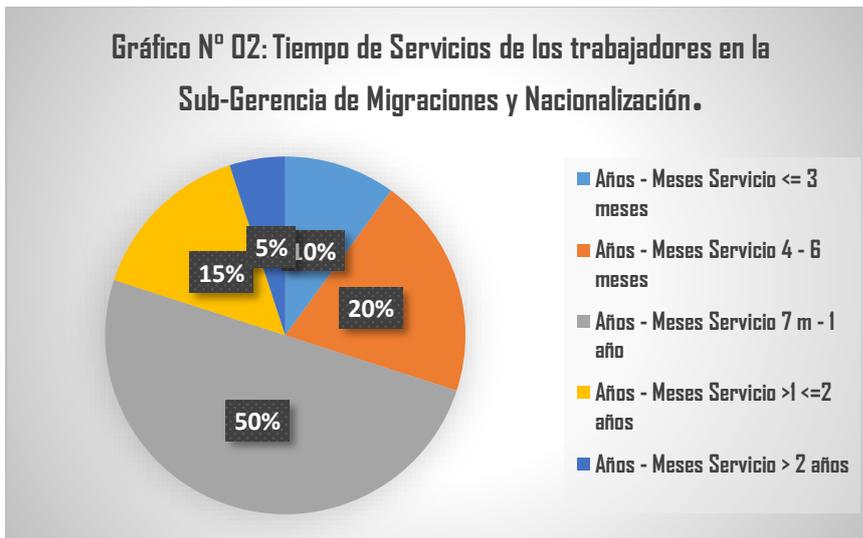
Interpretación.-

Se observa que el 70% de la población encuestada es menor o igual a los 30 años de edad. Lo que indica que hay una preferencia por contratar a personas jóvenes para la atención al público y para la evaluación de los expedientes de estos.

Cuadro N° 02: Tiempo de Servicios de los trabajadores en la Sub-Gerencia de Inmigración y Nacionalización

Trabajador según Tiempo de Servicios	Años - Meses Servicio				
	<= 3 meses	4 - 6 meses	7 m - 1 año	>1 <=2 años	> 2 años
Total	2	4	10	3	1

Fuente.- Elaboración propia, con base en la encuesta.



Fuente.- Elaboración propia, con base en la encuesta.

Descripción.-

Según el Cuadro y gráfico N° 02. **Tiempo de Servicios de los trabajadores en la Sub-Gerencia de Migraciones y Nacionalización** se ha encontrado la situación siguiente:

Diez trabajadores, que representan el 50% de la población encuestada, vienen trabajando en la dependencia entre siete meses a un año.

Cuatro trabajadores, que representan el 20% de la población encuestada, informaron que vienen trabajando en la dependencia entre cuatro a seis meses.

Tres trabajadores, que representan el 15% de la población encuestada, informaron que vienen trabajando entre un año y dos años.

Dos trabajadores, que representan el 10% de la población encuestada, informaron que vienen trabajando en la dependencia por menos de tres meses.

Un trabajador, que representa el 5% de la población entrevistada, informó que viene trabajando en la dependencia por un plazo mayor a los dos años.

Interpretación.-

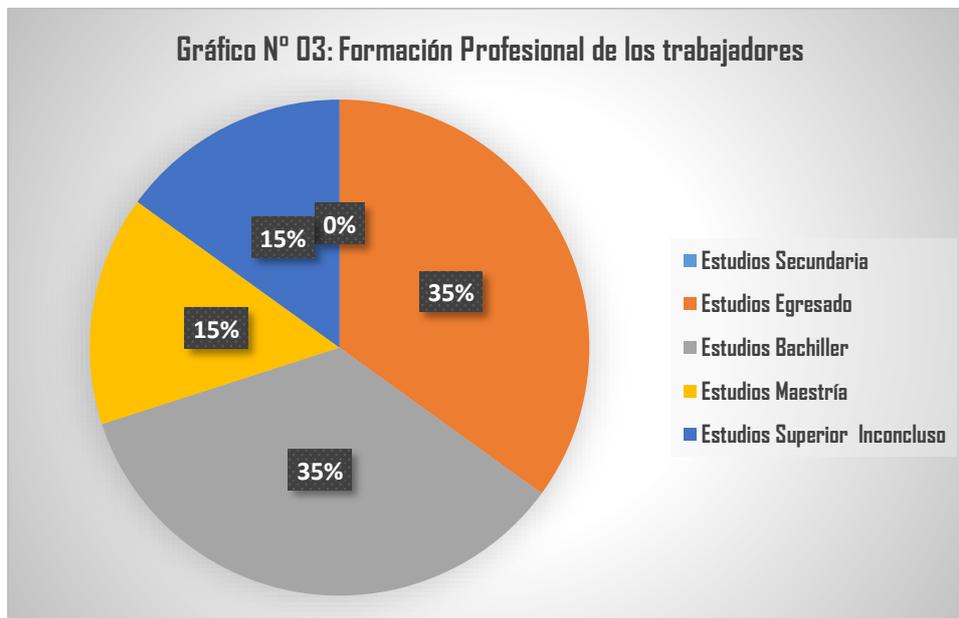
Del análisis de resultados, se infiere que, el 75% de la población total de trabajadores de la dependencia en estudio, tienen tiempo de servicios que no superan al un año, lo que es el efecto del régimen de contratación, que no necesariamente refleja la seguridad en la continuidad laboral.

3.1.2.2 Presentación de Resultados a nivel dimensiones

Cuadro N° 03: Formación Profesional de los trabajadores.

Trabajador según Tiempo de Servicios	Estudios				
	Secundaria	Egresado	Bachiller	Maestría	Superior Inconcluso
Total	0	7	7	3	3

Fuente.- Elaboración propia, con base en la encuesta.



Fuente.- Elaboración propia, con base en la encuesta.

Descripción.-

Según el cuadro y gráfico N°3 – Formación profesional de los trabajadores, se ha encontrado, la situación siguiente:

7 trabajadores, que representan el 35% de la población encuestada, ha informado haber logrado el Grado Académico de Bachiller en su especialidad.

7 trabajadores, que representan el 35% de la población encuestada, ha informado, ser egresado de su especialidad.

3 trabajadores, que representan el 15% de la población encuestada, ha informado contar con estudios superiores inconcluso.

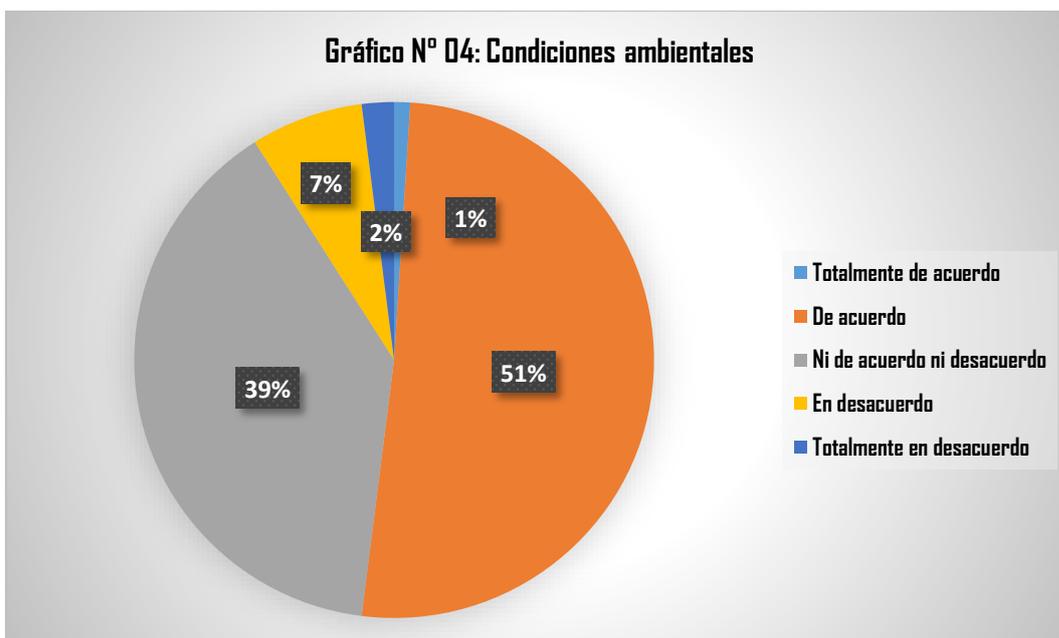
3 trabajadores, que representan el 15% de la población encuestada, ha informado contar con estudios de Maestría, en su especialidad.

Interpretación.- Se infiere que el 100% del personal que viene trabajando en la dependencia, cuenta con las competencias cognitivas correspondientes para realizar la labor asignada.

Cuadro N° 04: Condiciones ambientales

Indicador	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Promedio	0.2	10.2	7.8	1.4	0.4
Soporte Técnico	0	12	5	2	1
Seguridad personal	0	9	9	1	1
Espacio de trabajo	0	12	7	1	0
Seguridad y salud en el trabajo	1	13	5	1	0
Espacio y Comodidad	0	5	13	2	0

Fuente.- Elaboración propia, con base en la encuesta.



Fuente.- Elaboración propia, con base en la encuesta.

Descripción.-

En promedio, el 51% de los encuestados, informaron estar de acuerdo con la performance de los indicadores de estudio de las Condiciones ambientales en la Sub Gerencia de Inmigración y Nacionalización.

En promedio, el 39% de los encuestados, informaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la performance de los indicadores de estudio de las Condiciones ambientales en la Sub Gerencia de Inmigración y Nacionalización.

En promedio, el 7% de los encuestados, informaron estar en desacuerdo con la performance de los indicadores de estudio de las Condiciones ambientales en la Sub Gerencia de Inmigración y Nacionalización.

En promedio, el 2% de los encuestados, informaron estar totalmente de acuerdo con la performance de los indicadores de estudio de las Condiciones ambientales en la Sub Gerencia de Inmigración y Nacionalización.

En promedio, el 1% de los encuestados, informaron estar totalmente en desacuerdo con la performance de los indicadores de estudio de las Condiciones ambientales en la Sub Gerencia de Inmigración y Nacionalización.

En particular.-

Se percibe en general que el Servicio de soporte técnico o de mantenimiento a los equipos, conjuntamente con el espacio en el trabajo y la salud y seguridad ocupacional, tiene una aceptación del 60% al 65% de los encuestados.

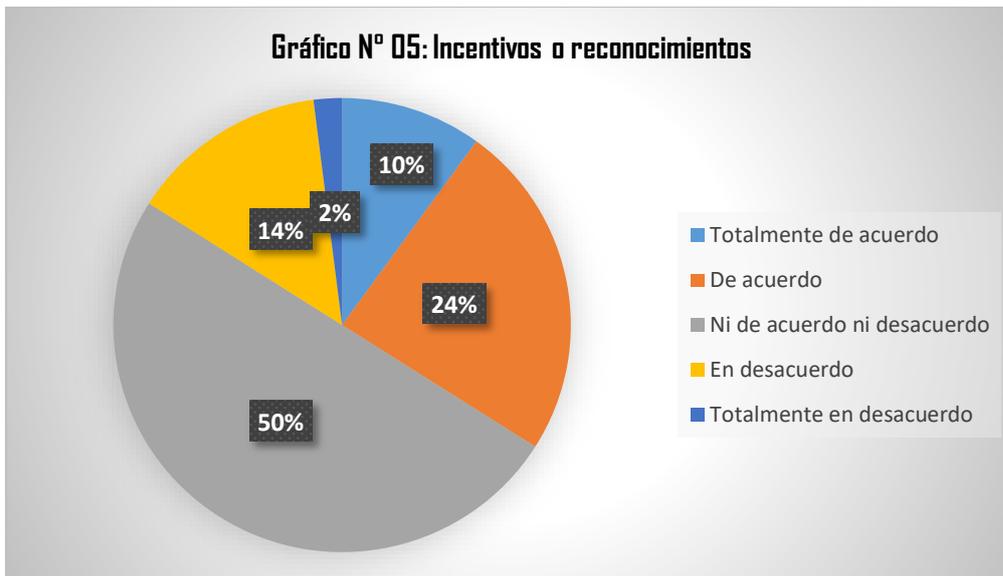
La seguridad recibe un 45% de apoyo, seguido finalmente de espacio y comodidad con apenas el 25 % de aceptación.

Interpretación.- Las deficiencias, carencias y limitaciones de gestión, respecto a las condiciones ambientales, percibidas por los trabajadores; según el referente teórico (Guerrero J., Amell I., & Canedo R., 2004) quien sostiene respecto a los factores que debe cubrir la organización con sus trabajadores y la proyección del cumplimiento de metas, estaría afectando a la performance de los trabajadores por la carencia de factores sicofisiológicos y ergonómicos que permiten impulsar el rendimiento y satisfacción del ambiente de trabajo.

Cuadro N° 05: Incentivos o Reconocimientos

Indicador	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Promedio	2	4.8	10	2.8	0.4
Reconocimiento Laboral	0	3	9	6	2
Estabilidad laboral	0	2	12	6	0
Promoción laboral	0	3	15	2	0
Respaldo laboral	1	8	11	0	0
Percepción de la remuneración	9	8	3	0	0

Fuente.- Elaboración propia a partir de las Encuestas.



Fuente.- Elaboración propia a partir de las Encuestas

Descripción.-

- 2 Trabajadores, que representan el 10% de la población encuestada, informó estar totalmente de acuerdo con la gestión de los incentivos o reconocimientos.
- trabajadores, que representan el 24% de la población encuestada, informó estar de acuerdo con la gestión de los incentivos o reconocimientos.
- 10 trabajadores, que representan el 50% de la población encuestada, informó no estar de acuerdo y en desacuerdo con la gestión de los incentivos o reconocimientos.
- 2 Trabajadores, que representan el 10% de la población encuestada, informó estar en desacuerdo con la gestión de los Incentivos o reconocimientos.
- 1 Trabajador, que representa el 1% de la población encuestada, informó estar totalmente en desacuerdo con la gestión de los incentivos o reconocimientos.

Interpretación. -

Evidencia el escaso nivel de reconocimiento a los trabajadores en la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización.

Debido al tipo de contrato por locación de servicios, la estabilidad laboral se ve directamente afectada por las necesidades de la institución, generando duda en los trabajadores.

La promoción de personal a niveles superiores en la carrera, está limitada por el tipo de contrato de locación de servicios, haciendo muy complicado un ascenso.

En relación con el respaldo laboral, se percibe que hay un apoyo parcial a los supervisores encargados y el escaso apoyo a los trabajadores subalternos, lo que refleja que el apoyo se gestiona en función de las jerarquías que el trabajador ocupa en la organización.

El sueldo recibe un apoyo ampliamente mayoritario de los encuestados, lo cual configura un aliciente de peso para los trabajadores.

En general, analizando los hallazgos, desde el enfoque teórico de Idalberto Chiavenato (2009), quien recomienda que la reciprocidad entre el trabajador y la Institución es fundamental para el desarrollo de ambos, se percibe algunas deficiencias, carencias y limitaciones de gestión que por razones de orden legal y de competencias, vienen afectando la performance de los trabajadores de la dependencia objeto de estudio.

Cuadro N° 06: Comunicación Organizacional

Indicador	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Promedio	0	7.4	11.4	1	0.2
Comunicación Institucional	0	9	8	2	1
Comunicación de resultados	0	8	11	1	0
Código ético y de conducta	0	2	18	0	0
Comunicación grupal	0	15	4	1	0
Flujo de Información	0	3	16	1	0

Fuente.- Elaboración propia, a partir de la Encuesta.



Fuente.- Elaboración propia a partir de la Encuesta.

Descripción.-

Respecto al sistema de comunicación Organizacional, en promedio 7 trabajadores, que representan el 37% de la población encuestada, ha informado estar de acuerdo con la dinámica informacional en la gestión de la organización. 11 trabajadores, que representan el 57% de la población encuestada, ha informado no estar de acuerdo ni en desacuerdo, respecto a la dinámica informacional gestionada en la organización. Un (1) trabajador, que representa el 5% de la población encuestada, ha informado estar en desacuerdo con la dinámica de la comunicación gestionada en la organización. Finalmente, un (1) trabajador, que representa el 1% de la población encuestada, informó estar totalmente en desacuerdo con el sistema de comunicación gestionada en la organización.

Interpretación.-

Considerando los postulados teóricos de la Comunicación Organizacional expuestas por: (Collado, 1989). La importancia de esta es agilizar y facilitar el flujo de

información para el cumplimiento más rápido y efectivo de los objetivos organizacionales; es posible inferir entre otros que los trabajadores no estarían debidamente convencidos de la importancia de contar con información exacta, confiable, oportuna y completa como soporte a la gestión y toma de decisiones, en función de los niveles de gestión deseados, a la par que perciben deficiencias operativas respecto al sistema Intranet (correo institucional) que articula sus acciones.

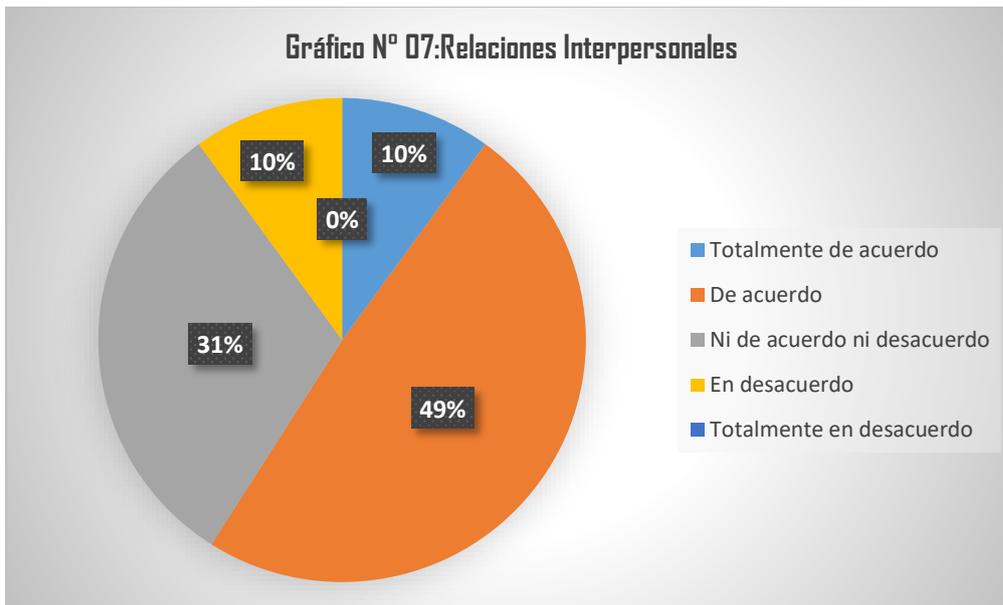
El aspecto motivacional y la comunicación directa no reciben un porcentaje mayoritario por el poco uso de los canales de comunicación de manera efectiva y directa.

La comunicación horizontal (grupal), ha recibido un elevado porcentaje de apoyo, de los trabajadores en el sentido de que es un medio vital para el logro de objetivos que se exigen en la institución, de lo que se infiere que es claramente visible que el personal conoce su importancia. Sin embargo, Hay un elevado porcentaje de trabajadores encuestados que llega al 80% inclusive, que manifiesta su preocupación por las deficiencias en del flujo de la información, lo que le resta efectividad al sistema de comunicación y al logro de resultados de gestión.

Cuadro N° 07: Relaciones Interpersonales

Indicador	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Promedio	2	9.8	6.2	2	0
Apoyo Laboral	5	14	1	0	0
Relaciones laborales	3	11	6	0	0
Capacidad de expresión	0	5	9	6	0
Trabajo en equipo	0	12	6	2	0
Confianza laboral	2	7	9	2	0

Fuente.- Elaboración propia, a partir de la Encuestas.



Descripción.-

Con relación a la consolidación de los Indicadores de Relaciones Interpersonales, se ha arribado a los siguientes resultados promedio:

2 trabajadores, que representan el 10% de la Población encuestada estuvieron totalmente de acuerdo con la gestión de las Relaciones Interpersonales en la dependencia estudiada.

10 trabajadores, que representan el 49% de la población encuestada, están de acuerdo con la gestión de las Relaciones Interpersonales en la dependencia estudiada.

6 trabajadores, que representan el 31% de la población encuestada, no están ni de acuerdo ni desacuerdo con la gestión de las Relaciones Interpersonales en la dependencia estudiada.

2 trabajadores que representan el 10% de la población encuestada, están en desacuerdo con la gestión de las Relaciones Interpersonales en la dependencia estudiada.

Interpretación.-

(Pérez, Porto y Gardey, 2008). Señalan que las relaciones interpersonales son procesos comunicativos para recoger información que sirva para entablar una relación

funcional con el entorno. En este contexto, y con relación al estudio realizado en la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización se ha percibido que a nivel de grupo de trabajo las relaciones interpersonales son fluidas y medianamente adecuadas, pero limitadas por la confianza entre compañeros generada por la alta rotación de personal y los nuevos compañeros, en tanto con respecto a los altos cargos se percibe una deficiencia en el manejo de las habilidades blandas.

No obstante, del análisis de resultados, se infiere entre otros, los valores siguientes:

El compañerismo es una herramienta popular por parte de los trabajadores en Migraciones, el apoyo entre compañeros es una práctica habitual como parte de la cultura organizacional.

El respeto como parte de la cultura organizacional y la comunicación horizontal generan un ambiente de compañerismo adecuado, denotando un nivel de compañerismo bueno dentro de la institución.

Si bien hay un ambiente de compañerismo, se denota recelo sobre ciertos logros o información privilegiada.

Debido a la imposición de metas semanales y diarias, exigen que como grupos unifiquen fuerzas para el logro de estas, lo que refleja un nivel de cooperación óptimo para el cumplimiento de metas.

Debido a la rotación de personal y a la discreción propia de la personalidad de cada trabajador, la confianza no es algo que se genere con prontitud y requiere mayor tiempo para implantarse.

3.1.3 Discusión de Hallazgos - Inferencia Conceptual

3.1.3.1 Condiciones Ambientales:

Objetivo Específico 1:

Describir las condiciones ambientales de la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios de la Oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña.

Fundamentos Teóricos.-

El cumplimiento de metas y objetivos es proporcional a las condiciones ambientales de trabajo, no se puede exigir un nivel de producción o cumplimiento de metas si antes no se brinda las herramientas adecuadas para el cumplimiento de estas. En esta dimensión, según Guerrero, Amell, & Cañedo, los factores de riesgo nocivos y peligrosos son: **Factores físicos** (infraestructura, soporte tecnológico, temperatura, humedad; iluminación, cromatismo; campos electrostáticos, así como la radiación electromagnética y campos magnéticos. **Factores biológicos** (Insectos, bacterias, parásitos y, sobre todo, ciertos hongos presentes en el polvo de los documentos almacenados). **Factores psicofisiológicos** (Carga neuropsíquica mental, monotonía del trabajo, carga emocional y estrés), entre otros. **Factores ergonómicos** (El hombre, en cualquier actividad que desempeña, actúa como una "central de comunicación", que percibe información del ambiente, la elabora sobre la base de conocimientos previamente adquiridos y habitualmente ejecuta sus decisiones).

Fundamentos normativos.-

- Ley que crea el Poder Ejecutivo
- Ley que crea la Superintendencia Nacional de Migraciones. (SNM)
- Reglamento de Organización y funciones de la SNM.
- Manual de Organización y Funciones de la Sub-Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización de la SNM.
- Ley General de Presupuesto de la República
- Ley que crea la Institución del Servicio Civil – Servir.
- Norma que dispone el otorgamiento del Permiso Temporal de Permanencia para los migrantes Venezolanos.

Fundamentos empíricos (Hallazgos de la Investigación).

- En promedio, el 51% de los encuestados, informaron estar de acuerdo con la performance de los indicadores de estudio de las Condiciones ambientales en la Sub Gerencia de Inmigración y Nacionalización.
- En promedio, el 39% de los encuestados, informaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la performance de los indicadores de estudio de las Condiciones ambientales en la Sub Gerencia de Inmigración y Nacionalización.
- En promedio, el 7% de los encuestados, informaron estar en desacuerdo con la performance de los indicadores de estudio de las Condiciones ambientales en la Sub Gerencia de Inmigración y Nacionalización.
- En promedio, el 2% de los encuestados, informaron estar totalmente de acuerdo con la performance de los indicadores de estudio de las Condiciones ambientales en la Sub Gerencia de Inmigración y Nacionalización.

- En promedio, el 1% de los encuestados, informaron estar totalmente en desacuerdo con la performance de los indicadores de estudio de las Condiciones ambientales en la Sub Gerencia de Inmigración y Nacionalización.

Inferencia Conceptual.-

Deficiencias.-

Respecto a los factores físicos, la performance laboral pierde niveles de eficiencia y eficacia en razón de trabajar en una situación de hacinamiento, la temperatura ambiental y la inseguridad manifiesta, atribuible a la ubicación geográfica de la infraestructura del local de la Superintendencia de Migraciones ubicada en el distrito de Breña.

Igualmente los indicadores de soporte técnico al equipamiento tecnológico, así como la gestión relacionada con la salud y seguridad ocupacional, reciben el apoyo promedio de la población entrevistada, contribuyendo también a configurar la tesis como algunas de las causas de las deficiencias de gestión.

Carencias.-

En materia de Gestión del Clima Organizacional, resulta fundamental el de contar con el personal con las competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales necesarias en cada uno de los Puestos que integran la organización. A este respecto, se ha percibido que con algunas muy pocas excepciones el personal de la Sub Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización no obstante a que son inducidos de manera formal, carece de las competencias elevadas que requiere la prestación de

Servicios en el marco de los principios establecidos por la legislación peruana y bajo presión. Se requiere trabajar en el cambio de actitudes bajo el compromiso de visión y misión institucional (Filosofía Organizacional).

Limitaciones.-

El presente estudio, configura a todas luces que hay serias limitaciones que contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos del sistema, en razón de la falta de dotación de los recursos adecuados para el cumplimiento de las actividades institucionales, sin embargo todo lo anterior motiva a pensar de que no habría una correcta correlación entre los macrosistemas administrativos de planeamiento estratégico y presupuesto, en razón de que al ser una Institución Pública, debe operar entre los alcances de las disposiciones que emanan de los macro sistemas administrativos, atribuyéndose a estos las carencias que se perciben en la gestión de todas las Instituciones del Estado.

3.1.3.2 Incentivos o reconocimientos:

Objetivo Específico 2:

Describir los incentivos o reconocimientos que reciben los trabajadores de la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios en la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña.

Fundamentos Teóricos.-

Los incentivos o reconocimientos.-

Idalberto Chiavenato. (2009). La Gestión del Talento humano, entre muchos otros connotados especialistas, sostiene respecto a la temática, que nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio. Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación. En otros términos, sostiene que la dedicación de las personas al trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados y, cuanto mayor sea esa medida, tanto mayor será su dedicación. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas con los negocios de la organización.

Hay recompensas organizacionales, así como recompensas financieras y no financieras A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar los objetivos. La recompensa financiera directa, consiste en el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones, donde el salario es el elemento más importante y es en función del puesto que ocupa y de los servicios que preste en determinado periodo; se da como contraprestación de servicio. La recompensa financiera indirecta, se deriva de cláusulas de contrato colectivo de trabajo, así como del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización.

Fundamentos normativos.-

- Ley General de Presupuesto de la República
- Ley general de Remuneraciones
- Ley general del trabajo

- Ley N° que crea el Poder Ejecutivo
- Ley que crea la Institución del Servicio Civil – Servir.
- Ley que crea la Superintendencia Nacional de Migraciones. (SNM)
- Ley Servir
- Manual de Organización y Funciones de la Sub-Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización de la SNM.
- Norma que dispone el otorgamiento del PPT para los migrantes Venezolanos.
- Reglamento de Organización y funciones de la SNM.

Fundamentos empíricos (Hallazgos de la Investigación).

- 2 Trabajadores, que representan el 10% de la población encuestada, informó estar totalmente de acuerdo con la gestión de los incentivos o reconocimientos.
- 5 trabajadores, que representan el 24% de la población encuestada, informó estar de acuerdo con la gestión de los incentivos o reconocimientos.
- 10 trabajadores, que representan el 50% de la población encuestada, informó no estar de acuerdo y en desacuerdo con la gestión de los incentivos o reconocimientos.
- 2 Trabajadores, que representan el 10% de la población encuestada, informó estar en desacuerdo con la gestión de los Incentivos o reconocimientos.
- 1 Trabajador, que representa el 1% de la población encuestada, informó estar totalmente en desacuerdo con la gestión de los incentivos o reconocimientos.

Inferencia Conceptual.-

Deficiencias.-

Se infiere que el descontento en más del 50% de los trabajadores, respecto a los incentivos o reconocimientos que perciben, se debe en primera instancia a que en general no se respetan las normas técnicas de análisis y descripción de puestos que permita entre otras acciones el de contar con un estructura adecuada del sistema de Clasificación de cargos de la Administración pública. Cuya implementación (cobertura) se ve afectada por la diversidad de regímenes laborales (tres generales y más de 20 regímenes especiales), que aplica la Administración Pública en su implementación. Como es conocido, Incluso Servir – Órgano Rector del Sistema de Recursos Humanos, incorpora a sus trabajadores bajo distintos Regímenes laborales, generando diversas reacciones y afectando al clima organizacional precisamente entre otras razones por pagar diferentes remuneraciones por igual función. La Sub Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización, por ser dependencia pública, está sometida a esta forma de administración de las remuneraciones, incentivos y recompensas.

Carencias.-

Falta de personal especializado para gestionar y/o ejecutar las Políticas (Aplicación de Normas, Métodos y Modelos) de Administración de Personal, Personal competente que no solamente se dedique a replicar de manera permanente los procedimientos de proceso remunerativo y de compensación acostumbrados, sino que se dedique a Investigar, innovar y gestionar la implementación de nuevas normas, métodos y

modelos de gestión remunerativo, en el marco de los nuevos contextos legales y paradigmas de gestión global.

Limitaciones.-

El Estado como empleador, no ha logrado sincerar los distintos regímenes laborales en el marco de un único clasificador de cargos que genere iguales oportunidades, en cuanto a la empleabilidad con iguales derechos y obligaciones. Emite soluciones paliativas en función de los conflictos laborales que se presentan; a ello se debe la cantidad de regímenes de empleabilidad existentes y a la incompetencia del Ejecutivo para poner en marcha un proceso de normalización y unificación de criterios remunerativos en base al principio Igual trabajo – igual salario (Remuneración). Solamente de esa manera se podría contar con un estudio base y partir de entonces lograr el sinceramiento remunerativo orientado hacia la competitividad del País en el escenario internacional.

3.1.3.3 Comunicación Organizacional. -

Objetivo Específico 3.-

Describir el nivel y tipo de comunicación que se mantiene con los trabajadores en la Sub Gerencia de Inmigraciones y nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios en la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña.

Fundamentos Teóricos.-

Basado en la investigación de Collado, F. (1999). **La comunicación organizacional** es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, también la entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. Bajo este fundamento, la presente Investigación segmenta el estudio de esta dimensión desde la perspectiva institucional, la comunicación de los resultados, del Código ético y la conducta y del flujo de información, en su rol de componentes vitales para el logro de los objetivos organizacionales.

Fundamentos normativos.-

- Ley de creación del Poder Ejecutivo
- Decreto Legislativo que dispone la implementación de la Interoperatividad Institucional
- Ley que crea la Institución del Servicio Civil – Servir.
- Ley que crea la Superintendencia Nacional de Migraciones. (SNM)
- Manual de Organización y Funciones de la Sub-Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización de la SNM.
- Reglamento de Organización y funciones de la SNM.
- El **Permiso Temporal de Permanencia**, documento que regulariza la situación migratoria de los venezolanos por un año, permitiéndoles desarrollar actividades y

trabajar en el marco **de** la legislación peruana, brindándoles acceso a servicios sociales como salud y educación.

Fundamentos empíricos (Hallazgos de la Investigación).

Respecto al sistema de comunicación Organizacional, en promedio 7 trabajadores, que representan el 37% de la población encuestada, ha informado estar de acuerdo con la dinámica informacional en la gestión de la organización. 11 trabajadores, que representan el 57% de la población encuestada, ha informado no estar de acuerdo ni en desacuerdo, respecto a la dinámica informacional gestionada en la organización. Un (1) trabajador, que representa el 5% de la población encuestada, ha informado estar en desacuerdo con la dinámica de la comunicación gestionada en la organización. Finalmente, un (1) trabajador, que representa el 1% de la población encuestada, informó estar totalmente en desacuerdo con el sistema de comunicación gestionada en la organización.

Inferencia Conceptual.-

Deficiencias.-

Los resultados encontrados, demuestran que a más del 50% de la población encuestada, no les preocupa la manera como viene operando el sistema de comunicaciones de la organización, situación que responde a la normatividad de la Administración pública, de mantener reserva respecto a los asuntos del estado. No obstante, en el marco de los hallazgos y la percepción del investigador, se ha podido inferir las siguientes deficiencias de gestión en la comunicación organizacional:

Respecto a la comunicación Interna, se percibe un predominio de las formalidades en las interrelaciones personales, lo que se debe a vallas de accesibilidad a los jefes inmediatos para asuntos operativos, restando efectividad a las acciones propias de la dependencia estudiada.

Respecto a la comunicación externa (entendiéndose ésta con otras organizaciones) debe cumplir con las formalidades del caso. Sin embargo en el marco de la normativa de Interoperabilidad Institucional, con el soporte de las tecnologías de información y comunicación, se ha empezado a tener mejores resultados en la prestación de los servicios al usuario.

Carencias.-

Se percibe la ausencia de liderazgo democrático y participativo, con capacidad de cumplir de manera efectiva los roles de representatividad y de asignador de recursos, que permita darle mayor dinamismo a la gestión y así lograr un mayor compromiso de todos los trabajadores.

Limitaciones.-

La falta de un mayor número de recursos humanos competentes, tiempo y presupuesto, se perciben como las principales limitantes de gestión, lo cual es entendible por tratarse de una dependencia pública sujeta a la política de gestión general del estado, en el que prima la gestión parametrada por la normativa existente, requiriendo de muchas competencias articuladores de los representantes de cada una de las dependencias que aspiran cultivar una exitosa gestión.

3.1.3.4 Relaciones Interpersonales.-

Objetivo Específico 4.

Describir el rol que desempeñan las Relaciones Interpersonales en el clima organizacional de la Subgerencia de Inmigraciones y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios en la Oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones Sede Breña.

Fundamentos teóricos.-

Las relaciones Interpersonales, según (Castro, 2002). Es una dimensión de las habilidades sociales, definida como conjunto de hábitos que permiten al individuo mejorar las relaciones interpersonales, sentirse bien, lograr lo propuesto y conseguir que los demás no impidan lograr sus objetivos. Forma parte de las habilidades sociales conjuntamente con el autoconocimiento, el autocontrol, la automotivación y la empatía. Es un tipo de habilidad social que consiste en el arte de relacionarse; es la habilidad para producir sentimientos en los demás^{vi}.

Pérez & Gardey (2008) sostienen que la “relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales, que como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social”, en tal sentido configuran acciones preparadas con determinados propósitos que pueden ser ideológicos, laborales, interés familiar, etc. de los que es imposible desligar el interés personal. Estas interacciones generan vínculos de cercanía y confiabilidad que definitivamente sirven para dilucidar potencialidades de competitividad, benevolencia e integridad.

Fundamentos normativos. -

- Ley de creación del Poder Ejecutivo
- Decreto Legislativo que dispone la implementación de la Interoperabilidad Institucional
- Ley que crea la Institución del Servicio Civil – Servir.
- Ley que crea la Superintendencia Nacional de Migraciones. (SNM)
- Manual de Organización y Funciones de la Sub-Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización de la SNM.
- Reglamento de Organización y funciones de la SNM.
- El **Permiso Temporal de Permanencia**, documento que regulariza la situación migratoria de los venezolanos por un año, permitiéndoles desarrollar actividades y trabajar en el marco de la legislación peruana, brindándoles acceso a servicios sociales como salud y educación.

Fundamentos empíricos (Hallazgos).

Con relación a la consolidación de los Indicadores de Relaciones Interpersonales, se ha arribado a los siguientes resultados promedio:

2 trabajadores, que representan el 10% de la Población encuestada estuvieron totalmente de acuerdo con la gestión de las Relaciones Interpersonales en la dependencia estudiada.

10 trabajadores, que representan el 49% de la población encuestada, están de acuerdo con la gestión de las Relaciones Interpersonales en la dependencia estudiada.

6 trabajadores, que representan el 31% de la población encuestada, no están ni de acuerdo ni desacuerdo con la gestión de las Relaciones Interpersonales en la dependencia estudiada.

2 trabajadores que representan el 10% de la población encuestada, están en desacuerdo con la gestión de las Relaciones Interpersonales en la dependencia estudiada.

Inferencia Conceptual.-

Deficiencias.-

La investigación ha encontrado, que un 70 de la población encuestada percibe de manera favorable el compañerismo desplegado entre los trabajadores de la dependencia, dicho hallazgo en términos de gestión no es suficiente, se tiene que determinar estrategias e implementar acciones para elevar el nivel de compañerismo organizacional.

Respecto a la capacidad de expresión, se ha encontrado algo alarmante, toda vez que el 70 de la población investigada declara recelo y en cierta forma cohibición para expresar libremente sus ideas y sugerencias como soporte a una mejor gestión. Esta situación también debe ser abordada con programas eficaces de lograr una mayor participación en la gestión y toma de decisiones.

El trabajo en equipo y la confianza laboral, igualmente cuentan con un apoyo del 60 y 65% de parte de la población encuestada, respecto a cuyo hallazgo igualmente, no es suficiente para contar con una organización efectiva.

Carencias.-

Los hallazgos, dan cuenta de la carencia del personal con las competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales necesarias para el ejercicio de la función; por lo que amerita poner en marcha, sendos programas de motivación que sirva de

5refresco y contribuya a enmendar malos hábitos en la conducción de las organizaciones.

Limitaciones.-

En función del comportamiento encontrado en relación con las otras dimensiones, ya es ampliamente conocido, el nivel de hacinación y otras limitaciones tecnológicas e infraestructura en que desarrollan sus actividades el personal de la Sub Gerencia de Inmigraciones y nacionalización, razón por la cual, continuamos con un Plan de mejora que de considerarlo pertinente, la alta Dirección de la Superintendencia Nacional de Migraciones podría tomar la decisión de gestionarla e implementarla; y es más de hacerla extensiva a todas las sedes Institucionales.

3.1.4 Propuesta de solución (Plan de Mejora).

Como planteamiento de mejora, en base a los hallazgos de la Investigación se esboza una propuesta, que de considerarlo oportuno, la Superintendencia Nacional de Migraciones, podría disponer las acciones correspondientes para la realización de los estudios que den nacimiento a los Proyectos correspondientes según ámbito de roles a nivel sector.

Tabla N° 03: Marco General del Plan de Mejora

DIMENSIONES	DEBILIDADES	ACCIÓN CORRECTIVA	IMPACTO
Condiciones ambientales	1. Infraestructura física mínimamente acondicionada para la prestación de servicios. 2. Deficiente Infraestructura tecnológica	Implementación por Proyectos (Soporte de PMI – PHVA).	1. Prestación de Mejores servicios al usuario. 2. Mayor seguridad para los Recursos Institucionales.
Incentivos o reconocimientos	Distintos regímenes laborales y negociaciones sindicales generan diferencia en la percepción de beneficios.	Unificación de regímenes e Implementación de Políticas por SERVIR e instancias siguientes.	Igual trabajo - Igual remuneración e incentivos o reconocimientos.
Comunicación Organizacional	Deficiencia Operativa en la comunicación interna.	1. Cursos de Motivación. 2. Proyectos de Implementación de Sistemas integrados de Tecnologías de Información.	1. Efectividad en la comunicación interna. 2. Efectividad en la gestión de Información. 3. Optimización de servicios al usuario.
Relaciones Interpersonales	Compañerismo. Trabajo en equipo. Capacidad de expresión. Confianza laboral.	Capacitación Intensiva en temas de motivación con el soporte del PMI y PHVA.	Optimización de la efectividad operacional interna.

Condiciones Ambientales:

Mejorar el factor psicofisiológico y ergonómico, a través de la mejora de seguridad con el aumento de seguridad alrededor de las inmediaciones de la Superintendencia de Migraciones y la proporcionalidad de la carga laboral de acuerdo al espacio de trabajo y las herramientas para el desempeño adecuado de las labores.

Incentivos o Reconocimientos:

A nivel interno es posible reforzar las recompensas organizacionales no financieras y financieras indirectas a través de la implementación de una cultura de

reconocimiento directo e indirecto, el planteamiento de contratación por periodos mayores o iguales a dos meses para generar una sensación de estabilidad mayor a la actual y establecer una remuneración económica de acuerdo al grado académico de sus trabajadores.

Comunicación Organizacional:

Mejora de la Comunicación organizacional interna orientándola hacia una comunicación diagonal, optimizar los comunicación directa y mediatizada a través del establecimiento de patrones de mensajería para el manejo de mensajería importante o urgente, y la implementación de comunicados de los niveles de efectividad del trabajo realizado por la producción de los trabajadores. Oficializar el uso del soporte del Intranet para los asuntos de gestión interna.

Relaciones Interpersonales:

Motivar el compañerismo y confianza entre los trabajadores para crear grupos de trabajo más sólidos, y reforzar las habilidades blandas, principalmente el respeto y tolerancia, tanto en los trabajadores como en los encargados y jefes para un liderazgo adecuado que mejore las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo a través de talleres de integración.

3.1.5 Instrumentos de Mejora Según Dimensiones:

Condiciones Ambientales:

Puntualmente, se debe Implementar un método de trabajo con el área de planificación adecuándose a las necesidades de la institución y el área de trabajo

disponible, incorporar organizadores y cajoneras para el almacenamiento de la documentación y establecer un sistema para el correcto almacenamiento y ubicación de los expedientes, y la contratación de personal de seguridad para brindar resguardo a los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones.

Incentivos o Reconocimientos:

En lo posible, se debe reforzar las recompensas organizacionales no financieras y financieras indirectas a través de la implementación de una cultura de reconocimiento directo e indirecto, el planteamiento de contratación por periodos mayores o iguales a dos meses para generar una sensación de estabilidad mayor a la actual y establecer una remuneración económica de acuerdo al grado académico de sus trabajadores.

A través del área de Recursos Humanos plantear una propuesta de reconocimiento grupal por logro de metas ayudando a crear un clima laboral positivo, aplicar las recompensas no financieras a través de capacitaciones, además de reconocimiento por parte de los encargados o superiores a sus trabajadores y plantear la implementación de un plan de estabilidad laboral programada o cambio de régimen laboral.

Comunicación Organizacional:

En coordinación con el área de Recursos Humanos se debe programar reuniones para los grupos de trabajo con los superiores para la comunicación directa de los objetivos deseados, usar el correo institucional para recordar las metas requeridas y los reconocimientos para el logro de estas y la implementación de un código de

colores para la clasificación de correos institucionales en coordinación con la oficina de TICE.

Relaciones Interpersonales:

Realizar talleres de convivencia y organizar tiempos para el compartir de los trabajadores, esto estimulará la comunicación y generará mejor compañerismo.

Realizar talleres de reforzamiento en habilidades blandas y convivencia para los encargados/jefes, de esta manera estimular el compañerismo y las relaciones interpersonales a todo nivel.

Cuadro N° 08: Programación de actividades.

AREA	ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METAS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA												N° Hras.	Presupuesto Aproximado*		
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Sub Grn Migrac y Nac.	1. Implementación de un Proyecto de Acondicionamiento de Infraestructura Física.	1. Iniciación	1	Sgm-Logistica	■	■											80	10,000.00		
		2. Planificación	1				■	■										1920	74,000.00	
		3. Ejecución	1					■	■	■	■							3840	148,000.00	
		4. Control	1		■	■	■	■	■	■	■	■	■					Modelo de Gestión: PHVA		
		5. Cierre.	1											■	■			1920	74,000.00	
	2. Negociación Colectiva	1. Iniciación	1	Sindicato de Trabajadores de la Sub Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización	■													40	3,000.00	
		2. Planificación	1			■													80	6,000.00
		3. Ejecución	1				■	■	■									240	18,000.00	
		4. Control	1		■	■	■	■	■	■								Modelo de Gestión: PHVA		
		5. Cierre.	1								■								40	3,000.00
	3. Implementación de Infraestructura TIC	1. Iniciación	1	Sgm-Logistica y Oficina de Tecnologías de	■	■												80	5,000.00	
		2. Planificación.	1				■	■										1920	74,000.00	
		3. Ejecución.	1						■	■	■	■	■	■				1440	222,000.00	

	4. Control.	1	Información (Informática).													Modelo de Gestión: PHVA		
	5. Cierre.	1															240	37,000.00
4. Desarrollo de eventos (Cursos, talleres).	1. Iniciación	1	Sgmn-Oficina de Recursos Humanos de la SNM.													48	3,799.68	
	2. Planificación.	2															48	3,799.68
	3. Ejecución.	2															90	7,124.40
	4. Control.	5															Modelo de Gestión: PHVA	
	5. Cierre.	2															48	3,799.68

Fuente.- Elaboración propia.

Nota. Act. 1: Equipo integrado por 1 Jefe de Proyecto, 2 Profesionales, un Maestro, un Técnico y Un Asistente.

Act. 2: Equipo Integrado por un Jefe de Proyecto, 2 analistas de Sistemas, 1 Programador PAD, 1 Técnico Documentalista y 1 Asistente. (a).

*. Patrocinador: Programa Presupuestal de la Superintendencia de Migraciones.

Actividad N° 1

I. Identificación.-

- a) **Denominación:** *Implementación de un Proyecto de Acondicionamiento de Infraestructura física, en la Sub-Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña. (SNM)*
- b) **Órgano responsable:** Sub Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización de la SNM.
- c) **Responsable (Jefe de Proyecto):** Sub-Gerente de la Sub-Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización y Logística de la SNM.
- d) **Cobertura:** Sub Gerencia de Inmigraciones y nacionalización de la SNM (20 trabajadores).

II. Justificación.-

Implementar las acciones correspondientes a las recomendaciones de acondicionamiento ambiental contenido en el Informe de Suficiencia Profesional intitulado: “Diagnóstico del Clima Organizacional de la Sub Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios de la oficina Principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña”.

III. Objetivos.-

Mejorar el Clima Organizacional de la Sub-Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización de la SNM.

IV. Descripción de la Actividad

- a) Naturaleza y características: La actividad se desarrollará con todas las formalidades del caso, siguiendo estrictamente la metodología de la Administración de Proyectos del Project Management Institute (PMI).
- b) Meta: Se beneficiarán los trabajadores de la Sub Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización de la SNM.
- c) Usuarios: Inmigrantes de los países del mundo que visitan o llegan para trabajar en Perú.

V. Programación de Tareas

- a) Diagnóstico Organizacional con base en el trabajo de Investigación de Clima Organizacional de la Sub Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización de la SNM sede Breña (Objetivos, visión, misión, Planeación, recopilación de datos, Análisis de datos, análisis multifactor, preparación del diagnóstico, formulación de recomendaciones, Implementación y evaluación).
- b) Gestión documental.
- c) Estructuras organizacionales.
- d) Distribución del espacio en las áreas de trabajo.
- e) Manuales Administrativos.
- f) Procedimientos y procesos.
- g) Reorganización Administrativa
- h) Implementación de equipos y mobiliarios.

VI. Potencial Humano y Recursos

- a) Humano: Personal Contratado por Proyecto - Personal que trabaja en la SGIN.
- b. Otros Recursos: A cargo de la Gerencia de logística del SNM.

VII. Control y Evaluación

Control de las actividades

Evaluación de resultados.

Informe final.

Actividad N° 2:

I. Identificación.-

- a) **Denominación: *Negociación Colectiva.***
- b) Órgano responsable: Sindicato de trabajadores de la SNM
- c) Responsable (Jefe de Proyecto): Secretario General, Secretario de Defensa y un Delegado de los Trabajadores de la Subgerencia de Inmigraciones y Nacionalización.
- d) Cobertura: Sub Gerencia de Inmigraciones y nacionalización de la SNM (20 trabajadores).

II. Justificación.-

Fundamento de derecho.- En la Administración Pública se contrata personal bajo regímenes laborales generales y especiales con diferentes derechos y beneficios unos de otros, lo que al final configura conflictos entre trabajadores afectando al Clima organizacional en razón de que generan distintos beneficios por igual trabajo.

Fundamentos de hecho. El diagnóstico de Clima Organizacional realizado en el Trabajo de Suficiencia profesional, ha encontrado fuertes indicios de deterioro del clima organizacional, en los trabajadores de las Sub Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización; que serían causados entre otros por métodos de trabajo deficientes, permanencia en el trabajo de más de ocho horas, útiles y/o herramientas de trabajo averiadas, temperatura física, atmósfera e iluminación deficiente, así como ruidos molestos que devienen no solamente de dentro de local, sino del exterior, que según Romero Cotillo, Priscilo (1966)^{vii}, configuran la organización del trabajo desde el punto de vista fisiológico; por otra parte, el trabajo recomienda gestionar la implementación de bonos por logro de metas, Contrato de al menos de dos meses continuados, y empoderamiento cognitivo gerencial, que son aspectos que lindan precisamente deficiencias, carencias y limitaciones en el manejo organizacional que es conveniente superar.

III Objetivos.-

Empoderar a los trabajadores de la SNM, así como brindar mejores servicios a los usuarios del sistema.

IV.Descripción de la Actividad

- a) Naturaleza y características: La actividad se desarrollará con todas las formalidades del caso, siguiendo estrictamente la metodología de la Administración de Proyectos del Project Management Institut (PMI).
- d) Meta: Todos los Trabajadores de la SNM

- e) Usuarios beneficiados: Inmigrantes de los países del mundo que visitan o llegan para trabajar en Perú.

V. Programación de Tareas

- a. Profundización del estudio del trabajo, aplicado a la Sub Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización del INM, para determinar en función de los estudios de la línea de tiempo, del derecho Sindical, la ubicación del modelo de gestión que viene aplicando la Sub Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización.
- b. Diagnosticar el desarrollo de las actividades de la SGIN. El grado de aplicación desde el punto de vista fisiológico relacionados al descanso necesario, los relevos, el tiempo de duración del trabajo, las herramientas que utiliza (físicas o tecnológicas), la temperatura, la atmósfera, la iluminación, los ruidos, los olores y el vestido.
- c). Formulación del Pliego de Reclamos (pliego de ofrecimientos).
- d) La Negociación (Principios: Diálogo, tolerancia y respeto mutuo).
- e) Firma del acta de compromiso.
- f) Seguimiento a la implementación (Diagnóstico. Programación. Presupuestarían. Calendarización. Compromiso. Ejecución,).

VI. Potencial Humano y Recursos

- a) Humano: Personal Contratado por Proyecto - Personal que trabaja en la SGIN.
- b) Otros Recursos: A cargo de la Gerencia de logística del SNM.

VII. Control y Evaluación

- a) Control de las actividades
- b) Evaluación de resultados.
- c) Informe final.

Actividad N° 3.-

I. Identificación.-

- a) **Denominación:** *Implementación de Infraestructura de Tecnologías de Información y Comunicación integrados. (TICI)*
- b) Órgano responsable: Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización.
- c) Responsable (Jefe de Proyecto): SUB-gerente de Inmigraciones y Nacionalización – Oficina de Informática de la SNM.
- d) Cobertura: Superintendencia Nacional de Migraciones (SNM). Involucra de manera vertical y transversal a todas y cada una de las dependencias que tienen como rol la prestación de servicios de inmigraciones y nacionalización.

II. Justificación.-

Fundamento de derecho.- Sendos dispositivos legales y normativos, incluyendo aquellos que norman los roles y responsabilidades del Gobierno electrónico, así como el decreto Legislativo que dispone la Interoperatividad funcional de los sistemas de información a nivel intersectorial, sirven de apoyo al requerimiento que propone el presente trabajo de suficiencia profesional, como uno de los proyectos fundamentales para contribuir a mejorar el Clima organizacional de la SGIN de la SNM.

Fundamentos de hecho. Las deficiencias, carencias y limitaciones encontradas en el grado de percepción de los trabajadores respecto a los indicadores de comunicación funcional y personal, que generan una permanente tensión y

asunción de roles y responsabilidades respecto al logro de metas, en horarios de trabajo más allá de las ocho horas, así como la ausencia de estímulos (bonos) por productividad como es de observar en los otros sectores de la Administración pública.

III. Objetivos.

Empoderar a los trabajadores de la SNM, así como brindar mejores servicios a los usuarios del sistema.

IV. Descripción de la Actividad.

- a. Integración del Equipo de Proyecto (1 Jefe de Proyecto, 1 Analista de Procedimientos. 1 Analista de Sistemas PAD III Senior. 1 Programador de Sistemas Senior con al menos 15 años de experiencia en desarrollo de aplicaciones. Un Programador documentalista y un Asistente Administrativo.
- b. Gestión del Proyecto bajo la metodología Project Management Institute (PMI):
Iniciación – Planeamiento – Ejecución – Control – Cierre de Proyecto.

V. Programación de Tareas

- a) Análisis contextual de las Sistemas de Información y Comunicación.
- b) Análisis situacional de los Sistemas de Información y Comunicación.
- c) Diseño general de los Sistemas de Información y Comunicación.
- d) Diseño de Detalle de los Sistemas de Información y Comunicación.
- e) Desarrollo (Programación).
- f) Prueba de Programas, Aplicaciones y Sistemas
- g) Implantación de los sistemas automatizados.

- h) Documentación de Sistemas, aplicaciones y procesos.
- i) Explotación de los sistemas de Información. (Puesta en marcha).

VI. Potencial Humano Y Recursos

- a) Humano: Personal Contratado por Proyecto - Personal que trabaja en la SGIN.
- b) Personal operativo de línea debidamente capacitado y adiestrado en la operatividad de las Tecnologías de Información, tanto a nivel técnico como a nivel usuario.
- c) Otros Recursos: A cargo de la Gerencia de logística del SNM

VII. Control y Evaluación

- a) Control de las actividades
- b) Evaluación de resultados.
- c) Informe final.

Actividad N° 4.-

I. Identificación. -

- a) Denominación: ***Desarrollo de eventos (Cursos Talleres)***
- b) Órgano responsable: Sub Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización.
- c) Responsable (Jefe de Proyecto): SUB-gerente de Inmigraciones y Nacionalización – Oficina Recursos Humanos de la SNM.
- d) Cobertura: 20 trabajadores de la SIN

II. Justificación.-

Fundamento de derecho.- Sendos dispositivos legales y normativos, incluyendo La Ley Servir – Órgano Rector del Sistema de Personal en el Perú; la Ley que crea el Poder Ejecutivo y con los Sistemas Administrativos, así como lo estipulado por la Organización Internacional de Trabajo y las Encíclicas papales de la Iglesia Católica y los pactos sindicales, entre otros, sirven de apoyo al requerimiento que propone el presente trabajo de suficiencia profesional, como uno de los proyectos fundamentales para contribuir a mejorar el Clima organizacional de la SGIN de la SNM.

Fundamentos de hecho. Las deficiencias, carencias y limitaciones encontradas en el grado de percepción de los trabajadores respecto a los indicadores de relaciones interpersonales, que siendo fluidas, no son las necesariamente adecuadas, al estar limitadas por la falta de confianza debido sobre al elevado índice de rotación del personal, lo cual se acentúa, entendemos por la carencia de habilidades blandas para articular acciones, de quienes ejercen funciones jefaturales, que ameritan tomar acciones para contribuir a la prestación de una mejor calidad de servicios a los usuarios.

III. Objetivos.-

Empoderar las relaciones interpersonales de la SGIN, así como brindar mejores servicios a los usuarios del sistema.

IV. Descripción de la Actividad

- a. Desarrollar un Curso Taller de Motivación 360° de la autoría de David Fischman y Letania Matos, contando con los Servicios de ambos profesionales, por un

periodo de tres semanas con una duración de 5 horas día, que se llevará a cabo tres veces por semana en el horario de 17.00 a 22:00 Horas, acumulando 45 horas efectivas y 90 Horas incluyendo trabajo fuera de aula. El mismo que se desarrollaría en la primera mitad del año 2020.

- b. Desarrollar un Curso – taller de Roles de gerencia, de la autoría de Henry Mintzberg, Papeles de gerencia de Idalberto Chiavenato, así como el Modelo Circular de Liderazgo de Cardona Lavarga; y otros, impartido por un Experto, preferentemente Internacional. Igualmente deberá tener una duración de 45 horas pedagógicas en aula, así como trabajo fuera de aula también por 45 horas, el mismo que se desarrollaría en la segunda mitad del año 2020.

V. Programación de Tareas

- a) Elaboración de programa
- b) Preparación de documentos y material didáctico.
- c) Difusión e inscripción de participantes.
- d) Desarrollo del programa.
- e) Control y supervisión de las actividades.
- f) Clausura y certificación.
- g) Informe final.

VI. Potencial Humano y Recursos

- a) Humano: Jefe de Proyecto – Coordinado por la oficina de Recursos Humanos de la SNM.

Participantes: 20 trabajadores de la SGIN.

- b) Recursos requeridos: Materiales educativos, aula de clase debidamente equipada a solicitud del experto, separatas, etc.

VII. Control y evaluación:

- a) Control de asistencia.
- b) Evaluación.
- c) Informe final.

CONCLUSIONES

La finalidad genérica del presente capítulo fue llegar a una serie de conclusiones que permitan la identificación de las dimensiones de estudios, los problemas que afectan a los trabajadores y la manera en que estos afectan el clima organizacional dentro de la Subgerencia de Inmigración Y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios de la Oficina Principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones Sede Breña. Tomando como precedente a una población mayoritariamente joven por debajo de los 35 años, con educación superior de casi la totalidad de sus integrantes y con la identificación de un elevado nivel de rotación de personal; se ha evaluado la percepción de los trabajadores sobre cada una de las dimensiones de análisis.

El comportamiento de las condiciones ambientales, se ha analizado en el marco del pensamiento de los referentes teóricos en relación con los indicadores de Soporte técnico, Seguridad personal, espacio en el trabajo, Salud, seguridad ocupacional y la comodidad, percibida por los trabajadores en el desarrollo cotidiano de sus actividades; encontrando, que están sometidos al logro de metas que superan la capacidad operativa, así como deficiencias, carencias y limitaciones de gestión en lo referente al soporte tecnológico, la seguridad personal; que estarían generando efectos psicofisiológicos y ergonómicos, afectando de manera contundente al rendimiento de los trabajadores de la dependencia.

El comportamiento de la dimensión Incentivos o Reconocimientos, se ha analizado en el marco del pensamiento de Idalberto Chiavenato, quien sostiene que debe haber reciprocidad entre el trabajador y la Institución para el desarrollo de ambos. Esta dimensión se ha analizado a través del comportamiento percibido por

los trabajadores en relación con los indicadores de Reconocimiento, estabilidad, promoción y respaldo laboral, así como por la percepción de las remuneraciones, encontrando resultados evidentemente sesgados por la volatilidad laboral en la Institución debido entre otros a que se contrata al personal por locación de servicios, así como por la carencia de recompensas organizacionales que lindan con los beneficios del trabajador como descansos semanales, reconocimiento del trabajo en Horas extraordinarias, gratificaciones que no se reconocen básicamente por la modalidad contractual de ocupación.

El comportamiento de la dimensión Comunicación organizacional, se ha analizado en el marco del pensamiento de Collado y otros, que en general postulan que su importancia radica en agilizar y facilitar el flujo de información como soporte a la gestión y toma de decisiones. Esta dimensión se ha analizado a través del comportamiento percibido por los trabajadores en relación con los indicadores de Comunicación Institucional, Comunicación de resultados, Código ético y conducta, Comunicación grupal y flujo de información, encontrando resultados algo superiores al promedio, que son el efecto de las deficiencias, carencias y limitaciones de los sistemas de Información para generar información exacta, confiable, oportuna y en el nivel de síntesis adecuado que sirvan de manera efectiva a la gestión y toma de decisiones.

El comportamiento de la dimensión Relaciones Interpersonales, se ha analizado en el marco del pensamiento de Pérez Porto & Gardey, y muchos otros, quienes postulan que son procesos comunicativos para recoger información que sirve para entablar una relación funcional con su entorno. Esta dimensión se ha analizado

a través del comportamiento percibido por los trabajadores en relación con los indicadores Apoyo y Relaciones laborales, Capacidad de expresión y trabajo en equipo; así como, confianza laboral. Encontrando que las relaciones son fluidas a nivel de grupos de trabajo a nivel operativo y medianamente adecuado, pero limitadas por la desconfianza entre compañeros, motivada precisamente por la alta rotación del personal. No ocurre lo mismo con los cargos jefaturales, en el que percibe deficiencias en el manejo de las habilidades blandas. Entendiéndose a las **habilidades blandas** o Soft Skills como todos los atributos o capacidades que le permiten a una persona desempeñarse **en su trabajo de** manera efectiva. Las **habilidades** blandas apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el personal **en** una empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda un conjunto de acciones que tiendan a mejorar el Clima Organizacional, algunas propuestas son manejables internamente, que pueden servir de paliativos breves para mejorar en algo la situación; las propuestas de fondo, se están formulando con la debida recomendación de que sean manejados por Proyecto, aplicando el modelo de gestión del Project Management Institute (PMI), debiendo ser gestionadas de manera irrestricta haciendo uso del Modelo de Gestión Planificar, hacer verificar actuar. Esto, considerando los sucesos nada transparentes que tiene como antecedentes la Gestión Pública de Perú, en estos últimos tiempos.

Respecto a la **dimensión Condiciones Ambientales**, se recomienda la Implementación de un Proyecto de Acondicionamiento de Infraestructura Física (Cuadro N° 08 Programación de actividades); la misma que debería ser gestionada aplicando el Modelo Project Management Institute (PMI); y como herramienta de Control el Modelo de Gestión Deming PHVA. Evidentemente, Proyectos de esta naturaleza tienen que ser asumidos por la Alta Dirección Institucional, con ese propósito, se ha formulado una propuesta que considera las acciones y recursos necesarios para su Implementación. Puntualmente, se podría implementar turnos de trabajo más adecuados, de esa manera se evitaría sobre exponer a los trabajadores a posibles riesgos suscitados por efectos del exceso de carga laboral.

Respecto a la dimensión Incentivos y Reconocimientos, igualmente se Plantea Como acción estratégica, la actividad N° 08 del Cuadro N° 08: Programación de actividades, recomendándose la Negociación Colectiva, liderada por el Sindicato de

Trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones y la Representación de un Delegado de la Sub Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización, la misma que debería ser gestionada aplicando el Modelo de Gestión del Project Management Institute (PMI); y como herramienta de Control el Modelo de Gestión Deming PHVA. Evidentemente, negociaciones de esta naturaleza tienen que ser asumidos por la Alta Dirección Institucional, con ese propósito, se ha formulado una propuesta que considera las acciones y recursos necesarios para su Implementación.

Respecto a la dimensión comunicación Organizacional, se plantea como acción estratégica, la actividad N° 03- Implementación de un Proyecto de Tecnologías de Información y Comunicación, liderada por un equipo Integrado como responsables por la Sub Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización y la Oficina de Tecnologías de Información (Informática). La misma que debería ser gestionada igualmente, aplicando el Modelo de Gestión del Project Management Institute (PMI); y como herramienta de Control el Modelo de Gestión Deming PHVA. Evidentemente, negociaciones de esta naturaleza tienen que ser asumidos por la Alta Dirección Institucional, con ese propósito, se ha formulado una propuesta que considera las acciones y recursos necesarios para su Implementación. Puntualmente, se debería dar fluidez a la atención de los Servicios de Mantenimiento preventivo y reparativo de los componentes de las Tecnologías de Información y Comunicación.

Finalmente, respecto a la dimensión Relaciones Interpersonales, se plantea como acción estratégica, la Actividad N° 04 de Cuadro 08 – Programación de actividades, se recomienda el desarrollo de eventos (Cursos - Talleres), habiéndose priorizado en primera Instancia el Curso Intitulado: Motivación 360° de los Autores David Fishman

y Lennia Matos; y en segunda instancia el Curso de Roles de gerencia, tratado por los Autores Henry Mintzberg, e Idalberto Chiavenato, debidamente complementado con el Modelo circular de Liderazgo de José Cardona Labarga. La misma que debe gestionarse por un equipo Integrado como responsables por la Sub Gerencia de Inmigraciones y Nacionalización y la Oficina de recursos Humanos de la Superintendencia Nacional de Migraciones. El evento debería ser gestionada aplicando el Modelo de Gestión del Project Management Institute (PMI); y como herramienta de Control el Modelo de Gestión Deming PHVA. Evidentemente, negociaciones de esta naturaleza tienen que ser asumidos por la Alta Dirección Institucional, con ese propósito, se ha formulado una propuesta que considera las acciones y recursos necesarios para su Implementación.

BIBLIOGRAFÍA

Anaya Gamarra, Lizeth del Rocío y Paredes Rivera, Juan Manuel. (2015). "propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano". tesis para lograr el grado académico de magister en desarrollo organizacional y dirección de personas, presentado en la escuela de posgrado de la universidad del pacífico. Lima-perú. recuperado **de** http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/lizeth_tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. España: Cristina Seco.

Araujo Romero, Marco (2019). Evaluación del Clima Organizacional y Propuesta de Mejoramiento de la Estructura Organizativa para el Departamento de Producción de Expoflora S.A. Tesis Para Optar el Grado Académico de Maestro en Administración y Dirección de Empresas, en el Sistema de Estudios de PosGrado en la Universidad de Costa Rica.

Blog.Ascendo. (14 de 08 de 2018). *blog.acsendo.com*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/descuido-clima-laboral-perdidas-de-recursos-humanos/>

Carrasco, N., de las Nieves, M., & Zavala Rivera, A. (2018). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores Administrativos en la Constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.

Chacón Guerra; Vivian Andreina. (2015). "Análisis del Clima Organizacional de la Empresa Representaciones Cem, ubicada en Chiquimula, Chiquimula" Tesis de Grado, para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la

Universidad Rafael Landívar de Zacapa. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>

Charry Condor, Héctor Omar. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.

Recuperado en 10 de mayo de 2019, de

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es)

[71682018000100003&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es)

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGRAW-HILL., 282-285

Collado, F. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Trillas.

Córdoba Gómez, A., & Tejada Galeano, M. (2015). Análisis del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Sector Central de la Defensoría del Pueblo. (*Trabajo de Grado*). Universidad Nacional Abierta y a Distancia escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios – ECACEN, Bogotá.

Córdoba Gómez, A., & Tejada Galeano, M. C. (2015). Análisis del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Sector Central de la Defensoría del Pueblo. (*Trabajo de Grado*). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá.

EcuRed. (s.f). *EcuRed*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Desempeño_laboral

Gestión. (20 de 08 de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/86-peruanos-estaria-dispuesto-renunciar-mal-clima-laboral-242095>

Guerrero Pupo, Julio C, Amell Muñoz, Ileana, & Cañedo Andalia, Rubén. (2004). Salud ocupacional: nociones útiles para los profesionales de la información. *ACIMED*, 12(5), 1. Recuperado en 10 de marzo de 2019, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000500005&lng=es&tlng=es.

Hernández S. Roberto y Fernández-Collado, Carlos. Lucio Pilar Baptista. (2008). Metodología de la Investigación - Escalamiento tipo Likert. Cuarta edición. McGraw_Hill. México. pp: 341-351".

Landolfi, H. (2016). *La esencia del liderazgo*. Buenos Aires: Dunken.

Martínez Flores, L. G. (2002). Diagnóstico del Clima Organizacional en una empresa del sector comercial en sus instalaciones de Monterrey, N. L. (*Tesis de Mestría*). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.

Montoya, D. (2015). Relación entre el Clima Organizacional y la Evaluación del desempeño del Personal en una empresa de servicios turísticos: Caso Pts Perú 2015. (*Tesis de Mestría*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Mooney, J. D. (1947). *The Principles of Organization*.

Oxford Spanish. (s.f). *Oxford Living Dictionaries*. Obtenido de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/neuropsiquico>

Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2008). Definición de relaciones interpersonales. Recuperado en 08 de Abril de 2019, de <https://definicion.de/relaciones-interpersonales/>

Pittini, K. (15 de Noviembre de 2018). *El Observador*. Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/nota/-habilidades-blandas-versus-duras--201811155038>

Prachi, J. (s.f). *Management Study Guide*. Obtenido de <https://www.managementstudyguide.com/interpersonal-relationship.htm>

Rodríguez, D. (1992). *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones UC.

- Rojas Pacheco, L. A. (2015). El clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la gerencia de registros migratorios de la superintendencia nacional de migraciones año 2015. (*Tesis de Maestría*). Universidad César Vallejo, Lima.
- Salldoval-Caraveo M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2004;27:78-82). Recuperado de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf.
- Simón Fernández, Sandra Margoth. (2019). Diagnóstico del Clima Organizacional. Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Psicología, en la Carrera Profesional y Facultad de Psicología de la Universidad de Lima. Recuperado de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/8399/Simon_Fernandez_Sandra_Margoth.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Universidad Internacional de Valencia. (21 de Marzo de 2018). *Universidad Internacional de Valencia*. Obtenido de <https://www.universidadviu.com/las-habilidades-interpersonales-en-el-desarrollo-profesional/>
- Villadiego Mendoza, A., & Alzate Gil, K. (2017). Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en Petroleum & Logistics S.A.S.en la ciudad de Bogotá, durante el primer semestre de 2016. (*Tesis de Titulación*). Universidad de Cartagena, Cartagena.

Bibliografía referenciada a final de archivo.

- i. Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. Octava edición. McGraw-Hill. México. Pp: 500.
- ii. ATKINSON. J.W., An introduction to motivation, Princeton, Van Nostrand, pp. 240-314. En Chiavenato Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos – El Capital Humano de las Organizaciones. McGraw-Hill Interamericana. México.. pp. 58*59.
- iii. LITWIN, George H. (1971). “Climate and motivation: an experimental study”: en Chiavenato Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos – El Capital Humano de las Organizaciones. McGraw-Hill Interamericana. México.. pp. 58*59.
- iv. Bunge, Mario. (1996). Curso Internacional: Vigencia de la Filosofía, Ciencia, Técnica, Investigación y Universidad. Editorial Universitaria UIGV. Lima. Pp.22.
- v. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (1994). Metodología guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Ediciones MC-Graw-Hill. Editorial Kimpress Ltda. Santafé de Bogotá – Colombia. Pp. 129.
- vi. Recuperado de https://www.google.com.pe/search?q=indicadores+de+las+relaciones+interpersonales&sxsrf=ALeKk00EaA4DjeexKmThReD9Wo0hamk1qQ:1583591824323&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=r0gALss_hBnhQM%253A%252Ck0dB11wa8KN_KM%252C_&vet=1&usq=A14_kQT7jrEnfgGHWN617nOKA3M8ArdKA&sa=X&ved=2ahUKEwiJtaGhy4joAhUtlLkGHalXBocQ9QEwAHoECAoQHA#imgrc=YF7mZqU4gX2jfM.
- vii. Romero Cotillo. Pricilio (1966). Manual de Sindicalismo. Lima – Perú. Pp:66.

ANEXOS

- 1. Resultados – Encuesta Online**
- 2. Encuesta de percepción.**
- 3. Encuesta Online.**

Resultados - Encuesta Online	Encuestado N°1	Encuestado N°2	Encuestado N°3	Encuestado N°4	Encuestado N°5	Encuestado N°6	Encuestado N°7	Encuestado N°8
Edad	26-30	18-25	31-35	26-30	36-40	31-35	31-35	36-40
2. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios?	De 7 meses a 1 año	De 7 meses a 1 año	De 7 meses a 1 año	De 1 a 2 años	3 años o más	De 7 meses a 1 año	De 7 meses a 1 año	De 7 meses a 1 año
3. Grado académico alcanzado	rato o Título Prof	estría y/o doctora	rato o Título Prof	Egresado	Egresado			
4. ¿Recibe soporte ante algún contratamiento con su equipo de trabajo?	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
5. ¿Considera que la ubicación las instalaciones de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña es adecuada y/o segura para usted?	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac
6. ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, aseos... le permiten desempeñar su trabajo con normalidad?	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
7. ¿Percibe usted que la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial?	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
8. ¿Tiene espacio y comodidad suficiente en su puesto de trabajo?	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac
9. ¿Considera usted que en su gerencia existe reconocimiento por los objetivos y/o metas alcanzadas?	De acuerdo ni desac	En desacuerdo	De acuerdo ni desac	En desacuerdo	De acuerdo ni desac	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
10. ¿Considera usted que en su gerencia tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	En desacuerdo	De acuerdo ni desac	En desacuerdo	En desacuerdo				
11. ¿Considera usted que en su gerencia es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?	De acuerdo ni desac	En desacuerdo						
12. ¿Se encuentra satisfecho en cuanto al apoyo que recibe por parte de su jefe o encargado cuando se presentan problemas de trabajo?	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac			
13. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, en el mercado laboral regular?	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
14. ¿Los comunicados internos le proporcionan información útil para usted o el desarrollo de sus labores?	En desacuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
15. ¿La comunicación sobre los resultados y marcha de su gerencia es clara y transparente?	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo ni desac
16. ¿Conoce o se le comunicó el Código Ético y de Conducta de la Superintendencia Nacional de Migraciones?	De acuerdo							
17. ¿Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo?	De acuerdo							
18. ¿Considera que el flujo de información entre los jefes o encargados hacia los trabajadores es adecuado?	De acuerdo ni desac							
19. ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró a laborar en la Gerencia de Servicios Migratorios?	De acuerdo							
20. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros?	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
21. ¿Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes?	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	En desacuerdo
22. ¿Considera usted que trabaja en equipo con su encargado o superior y compañeros?	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac
23. ¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac

Encuestado N°9	Encuestado N°10	Encuestado N°11	Encuestado N°12	Encuestado N°13	Encuestado N°14	Encuestado N°15	Encuestado N°16	Encuestado N°17	Encuestado N°18	Encuestado N°19	Encuestado N°20
36-40	18-25	26-30	18-25	18-25	18-25	26-30	18-25	26-30	18-25	26-30	18-25
De 7 meses a 1 año	De 4 a 6 meses	3 meses o menos	De 7 meses a 1 año	De 4 a 6 meses	De 7 meses a 1 año	3 meses o menos	De 4 a 6 meses	De 1 a 2 años	De 7 meses a 1 año	De 1 a 2 años	De 4 a 6 meses
estria y/o doctora	Egresado	rato o Título Profes	estria y/o doctora	Egresado	rato o Título Profes	Superiores Inco	Superiores Inco	Egresado	Egresado	Egresado	s Superiores Inco
De acuerdo	De acuerdo ni desac	mente en desacu	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	almente de acue	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac
De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo
De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo			
De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	mente en desacu	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo ni desac
De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo
De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	En desacuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo			
De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	almente de acue	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo
almente de acue	De acuerdo ni desac	De acuerdo	almente de acue	almente de acue	De acuerdo	almente de acue	almente de acue	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	almente de acue
De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac
almente de acue	De acuerdo	almente de acue	almente de acue	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	almente de acue	De acuerdo
De acuerdo	almente de acue	De acuerdo ni desac	almente de acue	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	En desacuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo ni desac	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	En desacuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	almente de acue	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac	De acuerdo	De acuerdo ni desac			

2. Encuesta de Percepción del Clima Organizacional - Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios de la oficina principal de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña.

Estimado encuestado(a). Por favor, tómese el tiempo necesario para responder manera adecuada

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?
 - 18-25
 - 26-30
 - 31-35
 - 36-40
 - 41 a más
2. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios?
 - meses o menos
 - De 4 a 6 meses
 - De 7 meses a 1 año
 - De 1 a 2 años
 - 3 años o más
3. Grado académico alcanzado
 - Secundaria Completa
 - Estudios Superiores Inconclusos
 - Egresado
 - Bachillerato o Título Profesional
 - Maestría y/o doctorado

Condiciones ambientales

4. ¿Recibe soporte ante algún contratiempo con su equipo de trabajo?
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
5. ¿Considera que la ubicación las instalaciones de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña es adecuada y/o segura para usted?
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
6. ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, aseos... le permiten desempeñar su trabajo con normalidad?
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
7. ¿Percibe usted que la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial?
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - En desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo
8. ¿Tiene espacio y comodidad suficiente en su puesto de trabajo?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

Incentivos y Reconocimientos

9. ¿Considera usted que en su gerencia existe reconocimiento por los objetivos y/o metas alcanzadas?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
10. ¿Considera usted que en su gerencia tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
11. ¿Considera usted que en su gerencia es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo

- Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
12. ¿Se encuentra satisfecho en cuanto al apoyo que recibe por parte de su jefe o encargado cuando se presentan problemas de trabajo?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
13. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, en el mercado laboral regular?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

Comunicación

14. ¿Los comunicados internos le proporcionan información útil para usted o el desarrollo de sus labores?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

15. ¿La comunicación sobre los resultados y marcha de su gerencia es clara y transparente?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. ¿Conoce o se le comunicó el Código Ético y de Conducta de la Superintendencia Nacional de Migraciones?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. ¿Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. ¿Considera que el flujo de información entre los jefes o encargados hacia los trabajadores es adecuado?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo

Relaciones Interpersonales

19. ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró a laborar en la Gerencia de Servicios Migratorios?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Considera usted que trabaja en equipo con su encargado o superior y compañeros?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Gracias por su colaboración.

3. Modelo de Encuesta Online

https://1drv.ms/xs/s!Al9lykuPnoaTgRFuNhp_bJQQ6LI4?wdFormId=%7BF5337A98%2DF008%2D41CA%2D8A49%2DF1840265D1FE%7D

Percepción del Clima Organizacional en la Superintendencia Nacional de Migraciones-

Estimado encuestado(a). Por favor, tómese el tiempo necesario para responder manera adecuada

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

2. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la Subgerencia de Inmigración y Nacionalización – Gerencia de Servicios Migratorios?

Grado académico alcanzado

4. ¿Recibe soporte ante algún contratiempo con su equipo de trabajo?

5. ¿Considera que la ubicación las instalaciones de la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña es adecuada y/o segura para usted?

6. ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, aseos... le permiten desempeñar su trabajo con normalidad?

7. ¿Percibe usted que la Superintendencia Nacional de Migraciones sede Breña cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial?

8. ¿Tiene espacio y comodidad suficiente en su puesto de trabajo?

9. ¿Considera usted que en su gerencia existe reconocimiento por los objetivos y/o metas alcanzadas?

10. ¿Considera usted que en su gerencia tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?

11. ¿Considera usted que en su gerencia es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?

12. ¿Se encuentra satisfecho en cuanto al apoyo que recibe por parte de su jefe o encargado cuando se presentan problemas de trabajo?

13. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, en el mercado laboral regular?

14. ¿Los comunicados internos le proporcionan información útil para usted o el desarrollo de sus labores?

15. ¿La comunicación sobre los resultados y marcha de su gerencia es clara y transparente?

16. ¿Conoce o se le comunicó el Código Ético y de Conducta de la Superintendencia Nacional de Migraciones?

17. ¿Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo?

18. ¿Considera que el flujo de información entre los jefes o encargados hacia los trabajadores es adecuado?

19. ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró a laborar en la Gerencia de Servicios Migratorios?

20. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros?

21. ¿Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes?

22. ¿Considera usted que trabaja en equipo con su encargado o superior y compañeros?

23. ¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?

Enviar

No revele nunca su contraseña. No proporcione su información personal a personas que no sean de su confianza.