

**Universidad Inca Garcilaso de la Vega**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias**  
**Económicas**



**Tesis**

**LA GESTION Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA COMISION NACIONAL  
DE ARBITROS DE LA FEDERACION PERUANA DE FUTBOL**

**Presentados por:**

**BACH. ANA ISABEL PEREZ ASSANTE**

**Para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Gestión  
Deportiva**

**Lima – Perú**

**2017**

## **Dedicatoria**

A mi familia con Amor.

## **Agradecimiento**

A las Autoridades y Docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas por sus enseñanzas impartidas a lo largo de los estudios realizados.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
INDICE.....	iv
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación Problemática.....	1
1.2 Problema de la Investigación .....	2
1.2.1 Problema General.....	2
1.2.2 Problemas Específicos .....	2
1.3 Justificación.....	3
1.4 Objetivo.....	4
1.4.1 Objetivo General .....	4
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	5
2.2 Bases Teóricas.....	11
2.2.1 Gestión .....	11
2.2.2 Gestión de la Calidad .....	14
2.2.3 Gestión del Talento Humano .....	15
2.2.4 Planificación.....	18
2.2.5 Estructura organizacional.....	20
2.2.6 Dirección.....	23
2.2.7 Presupuesto .....	26
2.2.8 Calidad .....	28
2.2.8.1Principios de la calidad.....	30
2.2.9 Calidad del Servicio .....	32
2.2.10 Satisfacción del Usuario .....	35

2.2.11 Recursos Humanos .....	37
2.2.12 Capacitación .....	41
2.2.13 Tecnología .....	44
2.2.14 Comisión Nacional de Árbitros (CONAR) .....	47
2.3 Marco Legal .....	49
2.4 Glosario de términos .....	50
<b>CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>54</b>
3.1. Hipótesis General .....	54
3.2. Hipótesis Específicas .....	55
3.3. Identificación de las Variables .....	55
3.4. Definición Operacional de las Variables.....	55
3.5. Matriz de consistencia.....	57
<b>CAPITULO IV: METODOLOGÍA .....</b>	<b>58</b>
4.1. Tipo de Investigación .....	58
4.2. Diseño de Investigación .....	58
4.3. Unidad de análisis .....	59
4.4. Población.....	59
4.5. Muestra.....	59
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	60
4.7. Procesamiento de Datos .....	61
4.8. Prueba de la Hipótesis.....	61
<b>CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
5.1 Análisis e Interpretación de los Resultados .....	63
5.2 Prueba de las Hipótesis .....	78
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS.....	99

## **RESUMEN**

La investigación titulada **LA GESTION Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA COMISION NACIONAL DE ARBITROS DE LA FEDERACION PERUANA DE FUTBOL**, tiene como objetivo determinar de qué manera la Gestión influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol. Se utilizó para alcanzar dicho objetivo el método descriptivo y un diseño no experimental, asimismo la población estuvo constituida por 150 árbitros de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol. Al calcular el tamaño de la muestra se trabajó finalmente con 108 personas. En cuanto al instrumento de recolección de datos tenemos al cuestionario que constó de 15 ítems de tipo cerrado, los mismos que se vaciaron en cuadros en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con el análisis e interpretación de los resultados, lo cual nos permitió contrastar las hipótesis. Finalmente se concluyó que la Gestión influye directamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol.

**Palabras claves: Gestión, Calidad De Servicio.**

## **ABSTRACT**

The research entitled THE MANAGEMENT AND QUALITY OF SERVICE IN THE NATIONAL COMMISSION OF ARBITRATORS OF THE PERUVIAN FOOTBALL FEDERATION, aims to determine how the Management influences the quality of service of the National Commission of Soccer Referees of the Peruvian Federation soccer. The descriptive method and a non-experimental design were used to reach this objective, and the population was constituted by 150 referees of the National Commission of Referees of the Peruvian Football Federation. When calculating the sample size, we finally worked with 108 people. As for the data collection instrument, the questionnaire consisted of 15 items of the closed type, the same ones that were emptied into tables where the frequencies and percentages were calculated, complemented by the analysis and interpretation of the results, which allowed us contrast the hypotheses. Finally, it was concluded that Management directly influences the quality of the service of the National Commission of Soccer Referees of the Peruvian Football Federation.

**Key words: Management, Quality of Service.**

## INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad es el conjunto de actividades coordinadas que se ponen en marcha con el fin de dirigir y controlar la calidad en una organización. De hecho, la medición y evaluación de la calidad de los organismos se ha convertido en una actividad prioritaria no únicamente en el sector industrial sino que esta es también cada vez más significativa dentro del ámbito de los organismos públicos y las empresas de servicios. En el desarrollo de sus sistemas de calidad, las organizaciones han seguido tres enfoques básicos: el de los consultores, el de la normalización y el de los premios. Asimismo, hay que tener en cuenta que la gestión de la calidad total es una forma de gestionar las organizaciones centrándose en la calidad. Es el proceso de mejora continua que tiene por objeto identificar, satisfacer y anticiparse a las necesidades de los clientes. La gestión de calidad contempla todas las actividades y a todas las personas de la organización (no sólo aquellas que directamente afectan al producto o al servicio) y se puede considerar también como una filosofía de gestión que sitúa la calidad en el centro de todas las actividades, y guía un proceso de cambio diseñado para reordenar la misión, cultura y prácticas de trabajo para conseguir la mejora continua de la calidad. En este contexto la presente investigación se ha dividido en 05 capítulos de la siguiente manera:

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema; en el segundo lo concerniente al marco teórico, seguido por el tercer capítulo que consta las hipótesis y variables, cuarto y quinto capítulo se presenta la metodología y la presentación de los resultados respectivamente, para luego concluir y recomendar. Esperando que el presente trabajo contribuya a que las organizaciones entiendan lo importante que es la calidad del servicio y lo apliquen en la realidad.



# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 Situación Problemática**

La calidad en el servicio hoy en día toma una gran importancia en todas las organizaciones. Por el simple hecho de que los usuarios exigen siempre lo mejor. La gestión de calidad ya no es un dominio exclusivo de las empresas exitosas con altos resultados en sus operaciones comerciales ya que la necesidad de ofrecer servicios que cumplan con estándares de calidad y a satisfacción del usuario se ha trasladado en el ámbito público.

Unas de las preguntas más comunes que me hacen los empresarios a los es porqué los colaboradores pierden la actitud hacia la calidad. Es común que la gente comience con mucho entusiasmo a participar en la calidad, pero luego la empresa enfrenta problemas para que se mantenga la actitud o para retener trabajando en nuestra organización al personal que, después de mostrar resultados satisfactorios, al no recibir apoyo de la organización sale en busca de mejores oportunidades de trabajo en otras empresas.

El interés por la calidad en los servicios es un fenómeno reciente que viene enmarcado sobre todo por el profundo y rápido cambio que se está produciendo en la administración y en la relación que establece con los ciudadanos. Hoy los ciudadanos han dejado de ser los administrados, más o menos conformes con los servicios que les daba la administración, y han pasado a ser ciudadanos-clientes, que saben que pagan y, en consecuencia, exigen a cambio servicios de calidad y, además, de calidad

entendida desde su punto de vista. Así, la administración se convierte en proveedora de servicios para un “mercado” de ciudadanos que le demanda calidad.

## **1.2 Problema de la Investigación**

### **1.2.1 Problema General**

¿De qué manera la Gestión influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- a. ¿De qué manera el Planeamiento influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol?
- b. ¿De qué manera la Estructura Organizacional influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol?
- c. ¿De qué manera la Dirección influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol?
- d. ¿De qué manera el Presupuesto influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol?

### **1.3 Justificación**

#### **Justificación Teórica**

En el aspecto teórico se podrá verificar que la la gestión y la calidad de servicio en la comisión nacional de árbitros de la federación peruana de futbol, lo que servirá de fuente y antecedentes posteriores a los estudios relacionados al tema, abordando como base nuestros resultados relacionados al estudio y estableciendo los puntos críticos que se sugiere dentro de la labor de búsqueda bibliográfica o de autores a las que se les pueda adaptar y sugerir algunas recomendaciones en el estudio.

#### **Justificación Práctica**

En relación al aspecto práctico, el presente estudio nos permitirá aplicar todas las técnicas que se encuentran asociadas al desarrollo de las metodologías tanto estadísticas como de búsqueda y referencia, con lo que se irán perfeccionando las capacidades académicas y profesionales, a su vez también servirá de referencia para posteriores estudios relacionados al tema.

La falta de gestión de la calidad en el servicio al cliente es casi una constante en algunas organizaciones (deportivas) ya sean públicas, privadas, comerciales o no. En general vemos clientes insatisfechos, ya sea por el mal servicio o mala calidad del producto.

Esto se debería a la falta de gestión, falta de capacitación del personal, falta de conocimiento de lo importante que es la calidad por parte de los empleadores (dirigentes deportivos) que perjudican a la organización.

## **1.4 Objetivo**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar de qué manera la Gestión influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar de qué manera el Planeamiento influye en la calidad del servicio en la Comisión Nacional de Árbitros De Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol.
- b) Determinar de qué manera la Estructura Organizacional influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol.
- c) Determinar de qué manera la Dirección influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de La Federación Peruana de Fútbol.
- d) Determinar de qué manera el Presupuesto influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

**Reyes Hernández (2013)** en su investigación concluye:

- a) La satisfacción de la calidad del servicio es aceptable en los aspectos de: Instalaciones 79%, limpieza general 75%, capacitación del personal 68%, e información adecuada 60%., mientras que hay insatisfacción en parqueo con el 77%. Como resultado de la capacitación de calidad del servicio aplicada, la satisfacción del cliente fue calificada como muy satisfactoria específicamente en información con el 63%, parqueo con 68%, instalaciones con 78%, la limpieza general fue calificada como satisfactoria con 71%, y capacitación del personal con 59%, ciertos aspectos disminuyeron ya que no fueron los mismos sujetos encuestados después del experimento, para verificar con mayor certeza la aplicación del mismo.
- b) Con los resultados se comprueba la hipótesis operativa, la cual afirma que: La calidad del servicio sí aumenta la satisfacción del cliente en asociación SHARE, sede Huehuetenango, lo cual ayuda al crecimiento integral de la misma, ya que genera que el colaborador esté atento y brinde un servicio excepcional para que el cliente quede satisfecho.
- c) Se estableció que el 73% indica que la asociación SHARE capacita a su personal a cada 6 meses en otros temas que no son relacionados a la calidad del servicio. Sin embargo, se observa claramente que después de la capacitación de calidad del servicio el 64% indica que han recibido este tipo de capacitación, la cual les ha

orientado a brindar calidad del servicio adecuadamente, manteniendo su postura que reciben capacitaciones a cada 6 meses y relacionadas a otros temas.

- d) Los clientes externos perciben la calidad del servicio como aceptable en un 72%, sin embargo cuando se aplicó la capacitación de calidad del servicio a los colaboradores, aumentó a un 95%, debido a que fueron tomadas y ejecutadas las sugerencias por el coordinador y sus colaboradores para garantizar la calidad del servicio. En el caso de los clientes internos el 100% manifiesta que la calidad percibida por los clientes es la adecuada ya que se les atiende de manera amable. Se observa claramente que después de la capacitación de calidad del servicio se mantiene la misma tendencia de percepción, manifestando que están aplicando lo aprendido en la capacitación.

**Quichca Torres Grover Oliver (2012)** concluye que:

- a) Existe una relación significativa entre las dimensiones de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo - 2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho-Perú, puesto que existe una asociación significativa entre la Gestión Académica y el Desempeño Docente ( $\chi^2= 63.80$ ;  $p=0.00 < 0.05$ ) así como también existe una asociación significativa baja entre el Ambiente Físico y el Desempeño Docente ( $\chi^2= 21.43$ ;  $p=0.00 < 0.05$ ).
- b) La proporción de estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho, que califican como buena la Gestión Administrativa”, es 16.13% (al 95%

I =< > 9.66%; 22.60%) el cual es muy bajo y con la evidencia muestral se concluye que no es buena, además el 45.97% de los estudiantes califican como regular la Gestión Administrativa.

- c) La proporción de estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho, que califican como buena el Desempeño Docente”, es 19.35% (al 95% I =< > 12.40%; 26.30%) el cual es muy bajo y con la evidencia muestral se concluye que no es buena además el 61.29 de los estudiantes califican como regular el Desempeño Docente.
- d) Existe una relación significativa entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho Perú (Inercia: 79.1%;  $\chi^2 = 50.35$ ;  $p = 0.00 < 0.05$ ).
- e) En cuanto a la calidad y cantidad de los equipos de cómputo, el acceso a internet y correo electrónico con los que cuenta el instituto (35.40%), la calidad y cantidad de los medios audiovisuales que se encuentran a disposición de los profesores (38.70%) y la cantidad de los laboratorios de enseñanza con los que cuenta el instituto (36.30%), la mayoría de los estudiantes lo califican como pésimo. Por otro lado en cuanto al respeto, la aceptación de ideas de los alumnos y la dignidad en el trato del docente con los demás, el 37.90% de los estudiantes lo califica como buena.

**San Miguel Osaba Eduardo (2011)** en su investigación concluye:

- a) Los responsables de los centros residenciales para personas mayores no otorgan mucha importancia a las actividades de marketing en la gestión de su organización. El sector de residencias para personas mayores se está introduciendo lentamente en una cultura de gestión que hasta hace pocos años no existía. Este cambio se traduce en la aplicación de herramientas de gestión novedosas para el sector, que hasta ahora solo se habían utilizado en otros ámbitos de actividad. Sin embargo, a pesar de estos cambios, el estudio empírico realizado nos muestra que determinadas actividades funcionales clásicas de las organizaciones, como las de marketing, siguen siendo infrecuentes en el sector.
- b) En relación con los modelos genéricos de gestión de la calidad, existe un elevado nivel de conocimiento en el sector del modelo basado en la norma ISO 9001 y un reducido grado de conocimiento en el caso del modelo de autoevaluación EFQM. Los modelos de gestión de la calidad específicos para centros residenciales son poco conocidos en el sector residencial de la CAPV. Así, el 67,9% de los responsables de residencias para personas mayores tiene un grado de conocimiento alto o muy alto de la norma ISO 9001, mientras que en el caso del modelo EFQM este porcentaje se reduce al 25,5%.
- c) El modelo de gestión de la calidad basado en la familia de normas ISO 9000 es, con gran diferencia, el más utilizado por las residencias para personas mayores de la CAPV. En efecto, el 84% de las residencias ha optado por la implantación de la norma ISO 9001 en la organización. Por otra parte, el número de centros residenciales que han adoptado modelos específicos es mínimo, únicamente siete en



2010. Tan solo una residencia en toda la CAPV figuraba en la base de datos de AENOR con la norma UNE 158101 implantada.

- d) Los responsables de los centros residenciales para personas mayores valoran positivamente la utilización de modelos de gestión de la calidad en el sector. En efecto, la adopción de modelos de gestión de la calidad, aunque reciente, está siendo positiva en el ámbito de los centros residenciales para personas mayores pues su utilización ha traído consigo una profesionalización de la gestión, ha supuesto un elemento motivador para muchas personas involucradas en la dirección y ha permitido a estas organizaciones dotarse de programas y herramientas de mejora de una gran utilidad.
  
- e) La idea de que los modelos de gestión de la calidad se centran demasiado en la mejora de la gestión dejando un tanto de lado la calidad asistencial está bastante extendida entre los responsables de los centros residenciales para personas mayores de la CAPV, aunque no existe un posicionamiento claro en el sector. Esta idea es más aceptada por aquellos responsables de centros residenciales que no tienen implantado ningún modelo de gestión de la calidad. Sin embargo, consideramos remarcable que entre los responsables de residencias que han adoptado algún modelo y que, por tanto, pueden dar una opinión más fundamentada al respecto, el 45,7% se encuentran de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación. Así, gran parte de ellos señala que estos modelos pueden realizar su mayor aportación en lo que se refiere a los procesos administrativos y de gestión, y destacan que su eficacia y eficiencia no es tan clara en el ámbito de la calidad de la atención residencial.

**Guerra del Ángel Blanca Luz (2008)** en su investigación concluye:

- a) Se aplicó una herramienta de diagnóstico sobre los puntos que le interesaban a la empresa, obteniendo información para efectuar la clasificación de proveedores. La herramienta se aplicó a los 12 proveedores que prestan sus servicios actualmente, identificando áreas de oportunidad que fueron mostradas en el Capítulo de Resultados. Debido a esta detección se confirma la necesidad de alinear a los proveedores al SGC de la empresa de transporte para pasajeros, para lo cual existe la propuesta de mejorar el Modelo de Certificación de Proveedores (MCP) actual convirtiéndolo en el Modelo de Gestión de la Calidad de Servicios Outsourcing para la empresa de transporte.
- b) Durante la evolución de la administración de los servicios outsourcing de la empresa de transporte, se ha validado que la certificación de proveedores ha sido fundamental para evaluar el servicio que presta el proveedor y que esta repercute en la percepción que cliente tiene sobre el servicio, por lo que la hipótesis propuesta se confirma.
- c) El MGCSO permitirá que los servicios outsourcing se alineen al SGC de la empresa de transporte, de esta manera los esfuerzos por mejorar la percepción del pasajero estará compartida con los proveedores de servicios. Por otra parte al incluir el cumplimiento de criterios del MGGSO en el contrato garantiza que el proveedor se esforzará en conservar el mismo y por ende serán las condiciones para continuar como proveedor de la empresa de transporte.
- d) El diagnóstico efectuado a los proveedores actuales permitió realizar la clasificación de los mismos e identificando las áreas de oportunidad que tenían en cuanto a

aspectos importantes tales como enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Esta evaluación permite contar con información sobre el proveedor para ser considerado como candidato a la lista de proveedores potenciales para otorgar los servicios.

- e) Al integrar al proveedor en el sistema de calidad de la empresa de transporte, lo compromete crear un ambiente de trabajo en el cual se fomente el trabajo en equipo participando activamente en los proyectos de mejora que la empresa de transporte detona para solucionar problemas de cara al cliente o a la rentabilidad.
- f) Con este modelo se pretende incluir al proveedor en la cultura de mejora continua de la empresa de transporte, su participación permitirá la mejora de los servicios de cara al cliente, además de compartir el acceso a la capacitación en metodologías institucionales que le permitirán incrementar sus conocimientos, así como la aplicación de los mismos. Además de tener acceso a las metodologías de mejora continua que se manejan en las empresas de primer nivel, adquiriendo la capacitación para su personal clave.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Gestión**

La gestión tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de

cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas. (Oyle 1991)

**Campos E., Loza Ch., (2011)** señala que *“la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.*

**Ramírez (2005)** indica que es el conjunto de *“conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contextos social orientado por la racionalidad social y técnica.*

**Anzola, Sérvulo (2002)** La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control.

**Aubert y Gaulejac (1993)** Nos dice que *“Gestión engloba un conjunto de elementos de diferente naturaleza: una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, un sistema de representación y un modelo de personalidad”.*

#### **A. Características de la gestión**

Entre las principales características que se dan en gestión se pueden citar:

- Liderazgo
- Objetividad
- Continuidad
- Toma de decisiones

## **B. Las Funciones de la Gestión**

1. **Planificar:** establecer objetivos globales que aúne las acciones de todos los empleados.
2. **Organizar:** pretende resolver la cuestión de quién debe hacer qué, es responsabilidad de los directivos señalar las tareas y deberes que tienen que realizarse para que la organización alcance sus objetivos.
3. **Dotar de personal:** los puestos de trabajo que cuelgan de un organigrama carecen de significado hasta que son ocupados por personas que se suponen cualificadas para desarrollar las tareas asignadas a dichos puestos.
4. **Dirigir:** una vez que los planes están establecidos, se haya creado la estructura orgánica y cubierto los puestos de trabajo, la organización ya está preparada para ponerse en marcha, y para hacerlo necesita de la dirección.

5. **Controlar:** en el momento en que la organización se ha puesto en movimiento, hay que esperar que todos sus miembros realicen bien su trabajo, que los planes se cumplan y que se alcancen los objetivos fijados.

### 2.2.2 Gestión de la Calidad

La Gestión de la Calidad Total depende de un pleno compromiso e involucramiento de la alta gerencia de la organización, lo cual se traduce principalmente en: (<http://www.normas9000.com>)

➤ **Los ocho principios de la gestión de la calidad:** (Icontec 2008: 4)

- Organización enfocada al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Gestión basada en sistemas
- Mejora continua
- Toma de decisiones basada en hechos
- Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

**Camisón et al. (2006)** cabe preguntarse si tanta actividad refleja las necesidades de los usuarios de los conceptos y de los modelos, o bien son un

mero reflejo de la necesidad de diferenciación de los emprendedores de los distintos modelos en una arena marcada igualmente por una competencia creciente.

**Senlle Andrés (2001: 25)** La Gestión de la Calidad lo cubre todo, ya que la calidad está presente en todos los departamentos, procesos y actividades de la organización. Por lo tanto Gestionar la Calidad implica desarrollar un sistema eficaz, un sistema que permita el desarrollo constante de la organización.

### **2.2.3 Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano implica varias actividades: Planeación de Recursos Humanos, descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc. Todas ellas implican seis procesos en general que está muy relacionado entre sí de manera que se entrecruzan recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás dependiendo de su utilización.

## **Procesos de la Gestión del talento humano** (Chiavenato 2009: 8)

- Admisión de personas
- Aplicación de personas
- Compensación de las personas.
- Desarrollo de personas
- Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad.

**Lledo, Pablo (2011)** afirma que los *“recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollar por sí solos”*

**Castillo, F. (2010)** menciona en su trabajo la Importancia de la gestión del talento que este se refiere al *“proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad”*.



**Chianvenato (2008)** confirma que las personas *son el principal activo de la organización; por consiguiente su reconocimiento y valor en la operación y los logros organizacionales resulta fundamental para el desarrollo general de la empresa y sus fortalezas [sic]*". Por otro lado, pueden ser generadores de debilidades si las prácticas de administración y gestión del talento humano no son las adecuadas. El autor plantea los siguientes objetivos y su contribución a la eficacia organizacional:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
4. Aumentar la auto-actualización y satisfacción de las personas en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. 6. Administrar e impulsar el cambio.
6. Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables.
7. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

#### 2.2.4 Planificación

Planificación o es una actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención (Espinoza 1989) el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos (Espinoza 1989: 15), o bien el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados.

Para **Stephen (2005)** *“Es el acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización”*

Para **Bateman (2005)** *Planeación es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que una organización llevará a cabo en el futuro.*

**Stoner (1996)** *La planificación supone es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas.*

**Zerilli (1992)**, decir que planificar significa:

- Establecer claramente el orden de importancia de los objetivos que se pretenden alcanzar, de acuerdo con los recursos de los que se dispone en ese momento.
- Esforzarse en prever las variables que pueden intervenir de forma que podamos anticipar las condiciones existentes dentro de unos meses o años.

- Escoger las acciones alternativas más convenientes respecto a los objetivos que han de alcanzarse, a los recursos disponibles, a la situación actual y a la prevista para el futuro.
- Decidir la sucesión y la articulación de las distintas acciones y su recíproca coordinación e integración.
- Escoger entre los recursos disponibles cuáles se pueden emplear y en qué medida para conseguir los objetivos deseados.
- Valorar qué otros recursos, además de aquellos de que disponemos, serán necesarios inmediatamente o en momentos, sucesivos para alcanzar los objetivos deseados y establecer cómo, dónde y en qué condiciones se pueden adquirir.

### **Elementos de la Planificación**

- **Meta u objetivo:** “Resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. (...) Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo” (Robbins 2005: 160)
- **Planes:** “Documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como al asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.” En otras palabras describen las estrategias a seguir.

- **Estrategia:** “Patrón de acciones y recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización” (Bateman y Snell, (2009: 137).
- **Programa:** Conjunto de planes de una sola vez (diseñados para una actividad o un periodo específico) para un proyecto importante dentro de las metas globales de la organización. La alta dirección diseña y vigila los programas. Ejemplos: la construcción de una planta manufacturera o la fusión de dos compañías
- **Políticas:** Representan directrices generales, destinadas a orientar y enmarcar la toma de decisiones. Las políticas establece parámetros generales para quien decide (Hernández 2012: 165).

### 2.2.5 Estructura organizacional

Una estructura organizacional ayuda a armonizar los recursos de la empresa, de manera que las tareas se lleven a cabo de acuerdo a los objetivos organizacionales establecidos. Por otro lado, aún cuando la empresa esté compuesta por un mínimo de personas, la asignación de actividades y responsabilidades es importante, así como la delimitación de funciones con el objetivo de lograr eficientar el trabajo de cada persona.

Estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de

control, centralización y formalización” (Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005: 234).

**Merton, (2002)** “Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionadas con los propósitos de la organización”.

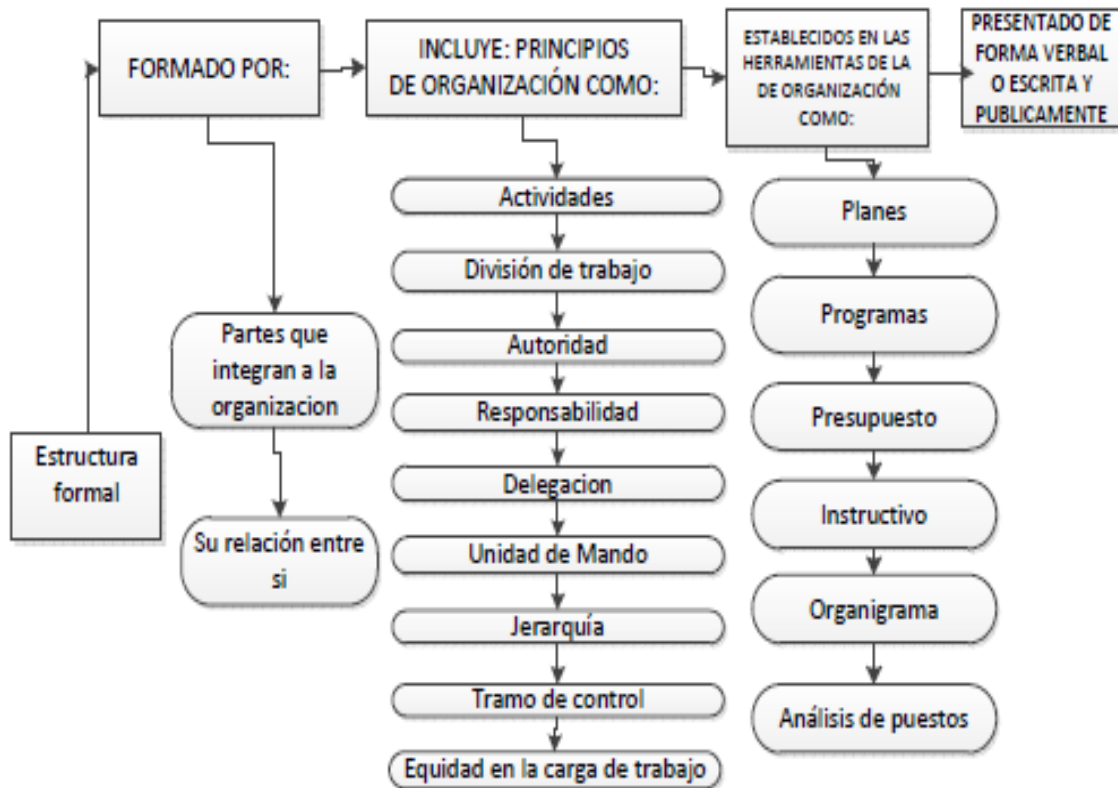
➤ **Tipos de estructura organizacional**

- a. Estructura formal:** Esta estructura formal surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo, entre otras. (Reyes 2004: 47)

En la figura 01 se muestra que la estructura formal está integrada de las partes que forman a una organización y su relación entre sí a través de los principios fundamentales de la organización que se establecen con ayuda de las herramientas y se presentan en forma verbal o documentos públicamente donde los algunos de los integrantes puedan consultar, como está regida la estructura formal de la organización.

Figura N° 01

*Estructura informal de las organizaciones*



- b. Estructura informal:** Su origen está en la estructura formal ya que de ahí parte la formación de estructuras de la relaciones entre los miembros de conforme a una mezcla de factores. La estructura informal obedece al orden social y estas suelen ser más dinámicas que las formales (Much 2004: 37).

### 2.2.6 Dirección

Dirección es dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone. Es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales (Chiavenato 1999: 172).

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

- **Los elementos de dirección** son: (James y Freeman 1996: 49)
  - a. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
  - b. Motivación.
  - c. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
  - d. Comunicación.
  - e. Supervisión.
  - f. Alcanzar las metas de la organización.

#### ➤ **Importancia**

La dirección es trascendental porque: (Stephen y Coulter 1997: 36)

1. Pone en marcha todos los alineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

➤ **Principios de la Etapa de Dirección (Finch et al 1996)**

- Principio de la coordinación de intereses: La Dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización, y si éstas no se contraponen a su autorrealización.
- Principio de la impersonalidad del mando: Se refiere a que la autoridad y su mando, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por esto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos.



- Principio de la vía jerárquica: La importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al dar una orden, esta debe de ser transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.
  
- Principio de la resolución de los conflictos: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa al momento en que aparezcan; ya que al no tomar una decisión en relación con un conflicto por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.
  
- Principio de aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema, que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que al obligar al administrador a pensar en soluciones, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

**Mintzberg (1991)** La dirección es el proceso mediante el cual las personas que están formalmente a cargo de las organizaciones completas o parte de las mismas, tratan de dirigir o al menos orientar lo que hacen.

**Koontz y O'Donnell (1990)** adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados" Fayol define la dirección indirectamente al señalar: Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los

máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa.

**Fayol, (s/n)** define a la dirección indirectamente al señalar: “una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener su unidad, en interés de la empresa”.

**Baker (2006)** decían que la dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

### **2.2.7 Presupuesto**

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad.

#### ➤ **Funciones de los presupuestos (Mallo, y Merlo 1996)**

- a. La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
- b. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- c. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

➤ **Objetivos de los presupuestos (Amat 1998)**

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
3. Coordinar los diferentes centros de costo para
4. Finalidades de los presupuestos
5. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
6. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
7. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
8. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Según **Rondon (2001)** el presupuesto “es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones.”

Según **Burbano (2005)** El presupuesto “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. También dice que el presupuesto “es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias

necesarias para lograrlos.” Autor que también establece las etapas que deben seguirse para la elaboración del presupuesto son las siguientes:

1. Pre-iniciación.
2. Elaboración del presupuesto
3. Ejecución
4. Control
5. Evaluación

### **2.2.8 Calidad**

La calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido (**Blanco 2006**).

Para **Genichi Taguchi (2011)** La calidad es algo que está siendo diseñado dentro del producto para hacer que este sea fuerte e inmune a los factores incontrolables ambientales en la fase de fabricación, dando por resultado, que la calidad consiste en la reducción de la variación en un producto.

**Ruiz – Olalla C. (2001)** La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como

en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

Para **García (2001)** La calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente.

**Deming (2000)** la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad.

Para **Joseph Juran (1997)** la calidad es satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Para Juran existe una Trilogía en la calidad:

**a) Planeación de la calidad:** Independientemente del tipo de organización, producto o proceso, la planeación de la calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada-salida, llamada mapa de planeación de la calidad, y son los siguientes:

- ~ Identificar a los clientes.
- ~ Determinar sus necesidades.
- ~ Traducir las necesidades al lenguaje de la empresa.

- ~ Desarrollar productos con características que respondan de manera óptima a las necesidades de los clientes.
- ~ Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
- ~ Transferir el proceso de la operación.

**b) Control de la calidad:** La alta administración debe utilizar un proceso universal a fin de controlar las operaciones. Para controlar un proceso se debe establecer un vínculo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.

**c) Mejoramiento de la calidad:** Esta etapa se basa en la realización de todas las mejoras proyecto por proyecto. Para ello es necesario establecer un consejo o comité de calidad que diseñe, coordine e institucionalice la mejora de calidad anual.

### **2.2.8.1 Principios de la calidad**

La aplicación sistemática de los ocho principios proporciona la calidad total: **(Fernandez 200)**

1. Enfoque al cliente: La prioridad ahora es dejar al cliente satisfecho.
2. Liderazgo: Todas las organizaciones necesitan líderes que guíen. Las ideologías de un líder deben de traer beneficios para todos.

3. Participación del personal: Es necesaria la implicación de todo el personal en la organización, ya que así se pueden obtener las mejores ideas, de todos los trabajadores de todas las áreas de trabajo.
4. Enfoque basado en procesos: Las actividades y recursos deben ser gestionados en base a procesos estratégicos, operativos y de soporte, los cuales tienen que llevar su propio control
5. Enfoque fundamentado en sistemas: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: La organización debe comprender y llevar a cabo nuevos y mejores métodos de trabajo y procesos organizativos para no estancarse e ir mejorando continuamente en su actividad.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: A la hora de tomar una decisión, ésta debe estar basada en hechos, datos e información que se posea, y que garantice una baja posibilidad de errores o la no existencia de ellos.
8. Relación mutuamente beneficiosa con proveedores: debe existir una correcta relación de interdependencia de manera que las condiciones y criterios para seleccionar proveedores se mantengan actualizados.

### 2.2.9 Calidad del Servicio

La calidad de servicio consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades. **(Colectivo de Autores 200)**. La calidad de servicio juega un papel fundamental en aquellas organizaciones que quieran fijar su visión y obtener una posición reconocida y continuada en el tiempo. En la actualidad, se puede observar que el atributo que contribuye a que una organización se posicione en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben. La calidad de servicio es un conjunto de elementos tangibles, fiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía, que perciben los pacientes clientes de las entidades públicas y privadas de salud del Callao, en concordancia con el nivel de satisfacción que obtienen de todas sus expectativas **(Domínguez 2006)**.

La prestación de los servicios implica obligatoriamente al menos una de las tres situaciones siguientes:

- a. Una actividad realizada sobre un producto tangible, suministrado por el cliente o intangible.
- b. Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente
- c. La entrega de un producto intangible
- d. La creación de una ambientación para el cliente



**Álvarez (2007)** La calidad depende de un juicio que realiza el paciente, este puede ser un juicio del producto o del servicio, según las características de su uso y de la urgencia de poseerlo.

**Martínez (2005)** asegura que la calidad se configura como un modelo de gestión y un estilo de dirección implantado en las empresas líderes, así como una manera de ser y de vivir. La calidad entonces no es una serie de características que permanezcan fijas, es una cualidad mejorable.

Para **Palafox (s.f) (2005)** Satisfacer, depende de la conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entrega. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

Según **Zeithaml, Parasuraman y Berry (2002)**, el enriquecimiento de un servicio superior en calidad recae sobre todos provocando una reacción en cadena de los que se benefician ante él; consumidores, empleados, gerentes y accionistas, provocando el beneficio general y por ende el bienestar de la comunidad.

Según **Heskett (1997)**, En su modelo del Service Profit Chain, el cual forma parte de la información esencial de las empresas, principalmente las de servicios, para el diseño de sus estrategias de calidad de servicio y fidelización de sus clientes, que, finalmente, impactará en sus resultados financieros.

➤ **Los objetivos y la calidad de servicio**

Los objetivos que pueden surgir en relación a la calidad de servicio pueden ser:

- La satisfacción del cliente.
- Mejoramiento continuo del servicio.
- Eficiencia en la prestación del servicio.

Se sabe que toda organización tiene 3 objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades.

Los demás objetivos son particulares, y dependen de la voluntad de los dirigentes de la organización, la responsabilidad de éste es que los objetivos sean cumplidos con sus cuatro componentes típicos: un atributo, una escala de medida, una norma o un umbral y un horizonte temporal.

➤ **Componentes de la calidad en el servicio. (Ramírez 2000)**

- **Confiabilidad.** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.
- **Accesibilidad.** Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.
- **Respuesta.** Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido.

- **Seguridad.** Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen dudas sobre las prestaciones.
- **Empatía.** Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.
- **Tangibles.** Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

#### **2.2.10 Satisfacción del Usuario**

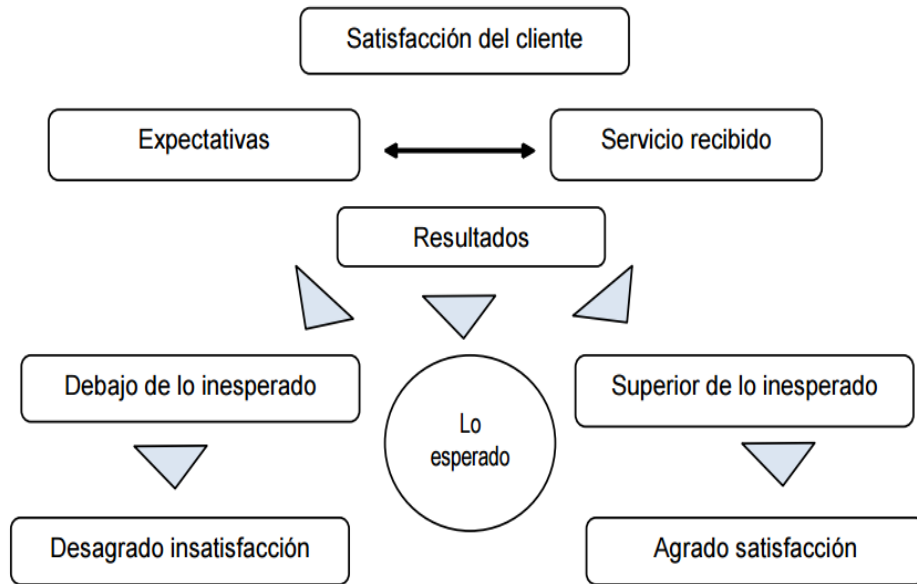
La satisfacción del usuario está considerada como un elemento deseable e importante del acto médico que, en términos de evaluación de los servicios de salud y calidad de atención, ha venido cobrando mayor atención en Salud Pública siendo considerada desde hace poco más de una década uno de los ejes de evaluación de los servicios de salud. **(Seclén 2005)**

**Pérez (2006)** menciona que la satisfacción del cliente es una de las claves para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a la organización, determinando cuál es la necesidad que el cliente espera y cuál es el nivel de bienestar que espera que le proporcionen.

La satisfacción del cliente será la mejora continua la vía más eficaz para lograr satisfacer las expectativas de los clientes. Así, resulta imprescindible que todos los trabajadores se involucren en el logro de la calidad de servicio.

Figura N° 02

*Satisfacción del Usuario*



*Pérez, V. (2006)*

Podemos decir que la satisfacción del cliente representa la evaluación del consumidor respecto a una transacción específica y a una experiencia de consumo.

**Cantú H. (2001)** la calidad de servicio o satisfacción del usuario es más difícil de medir, no se puede almacenar, es complicada de inspeccionar, no se puede anticipar un resultado, no tiene vida, solo duración muy corta, se ofrecen bajo demanda, depende mucho de las personas de menores sueldos; todo esto

hace que la calidad de un servicio sea juzgada por el cliente en el instante en que lo está recibiendo.

**Thompson y Col. (1995: 127)** refieren que la satisfacción del usuario depende no solo de la calidad de los servicios sino también de sus expectativas. El usuario está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Si las expectativas del usuario son bajas o si el usuario tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, puede ser que esté satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes.

### **2.2.11 Recursos Humanos**

Los recursos humanos son las personas que trabajan en una organización. Se han utilizado distintos términos para describir a estas personas: empleados, asociados, personal y recursos humanos. Ninguno de estos términos es mejor que otro, por lo que a menudo se utilizan de forma indistinta. (**Gómez-Mejía, Balkin y Cardy 2001**)

**Chiavenato, Idalberto (2002: 158)** La ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

**Chiavenato (2000: 149)** también define a la los Recursos Humanos como un área interdisciplinaria, que involucra conceptos de “psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. También menciona que ésta puede referirse al nivel individual o a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización.

#### **A. Planificación de personal (Sainz 1994)**

La planificación de personal busca mantener y mejorar la habilidad de una organización para alcanzar los objetivos corporativos previamente establecidos. Para ello, desarrolla estrategias diseñadas para aumentar las contribuciones actuales y futuras de los trabajadores. La planificación de personal significa tener en cuenta el futuro y establecer qué tipo de personal y qué cultura empresarial queremos desarrollar y disponer a medio y largo plazo. Las ventajas de la planificación de personal son:

- Contratación del número adecuado de trabajadores a todos los niveles de la jerarquía.
- La determinación de las necesidades de personal en cada momento es más fácil.
- Se ponen de manifiesto las áreas de alta productividad del personal.
- Capacidad de predicción de las implicaciones que los cambios en los métodos de contratación, formación y promoción pueden conllevar.

La Planificación del Personal puede ser de dos tipos: Una dinámica y otra estática. La primera hace referencia a la previsión de necesidades humanas de todo orden y al estudio previo de la problemática que se producirá en determinado lapso de tiempo. La segunda se orienta al conocimiento de los seres humanos de la empresa en el presente y la utilización de los recursos disponibles y los análisis pasados que se hayan podido llevar a cabo (Peña 1991).

## **B. Trabajo en equipo**

El trabajar en equipo resulta fundamental y necesario en las empresas, ya que les da una estabilidad emocional y los trabajadores se sienten contentos y motivados.

La importancia del trabajo en equipo se fundamenta, entonces, en aspectos claves que tienen que ver con:

- **Los Roles de los participantes.** Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados (Sánchez 2006: 66).
- **La comunicación.** Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer

un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

- **Liderazgo.** Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen.
- **Compensación.** Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.
- **Compromiso.** Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

Las personas que participan en un equipo tienen algunas de las siguientes características:

- Conocimiento de la razón de ser del equipo en el cual participan.
- Interés por lo que ocurre en la vida del equipo de trabajo.
- Contribución al logro esperado.
- Sentido de pertenencia no sólo al equipo sino también a la organización.



- Saben qué se espera de ellas en su gestión.
- Apoyan a otros miembros del equipo cuando estos no desarrollan a plenitud sus compromisos
- Motivan y animan a todo el equipo
- Se alegra sinceramente del triunfo de sus integrantes
- Es solidario cuando debe serlo.
- Reflexiona e invita al equipo a revisar los resultados obtenidos.
- Integra a los recién llegados.

### **2.2.12 Capacitación**

La capacitación permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

**Friego, (2007)** señala que la capacitación es definida como toda “actividad realizada en una organización que busca la mejor actitud, habilidades, conocimiento, o conducta de su personal respondiendo a sus necesidades. Intenta perfeccionar a sus colaboradores en sus puestos de

trabajo en base a sus metas definidas de acuerdo a las funciones de la empresa.”

**De Dreu, (2007)** Los objetivos de la capacitación está proporcionar a la empresa personal altamente calificado en términos de destrezas, competencias y conocimientos, desarrollar el sentido de responsabilidad hacía la compañía, perfeccionar el desempeño de cada puesto, mantenerse actualizados frente a los cambios que se suscitan, dar la información adecuada y mejorar las relaciones interpersonales de la empresa.

#### ➤ **Modelos de Capacitación**

Los factores que permiten establecer regularidades en los modelos para la capacitación en la empresa, se relacionan a: (Toro 2002)

- Motivación al sujeto. “Cualquier sistema cuyo objeto de trabajo sea el ser humano, debe tener como premisa incentivar a éste a participar, pues de lo contrario el fracaso está asegurado.
- Universalidad. “El desarrollo de un modelo presupone su generalidad, aspecto que no siempre es posible alcanzar en toda su dimensión debido a la complejidad de los procesos o fenómeno que describe.
- Los factores que permiten establecer regularidades en los modelos para la capacitación en la empresa, se relacionan a:

- Motivación al sujeto. “Cualquier sistema cuyo objeto de trabajo sea el ser humano, debe tener como premisa incentivar a éste a participar, pues de lo contrario el fracaso está asegurado.
- Universalidad. El desarrollo de un modelo presupone su generalidad, aspecto que no siempre es posible alcanzar en toda su dimensión debido a la complejidad de los procesos o fenómeno que describe.
- Amplitud de visión. “Es común que los programas de capacitación, vistos en términos tradicionales, se dirijan sólo hacia aquellos aspectos específicos que tienen que ver con la actividad directa del sujeto y el perfil empresarial.
- Promover el dominio de las tecnologías de avanzada. “La innovación tecnológica es una característica del entorno actual, por lo cual el dominio en profundidad de las herramientas de trabajo con especial énfasis en las técnicas informáticas constituye una prioridad en la empresa moderna.
- Promover la comunicación. “Uno de los riesgos que enfrenta la empresa contemporánea es la incomunicación, ya que los medios técnicos disponibles permiten el intercambio de información sin necesidad del contacto personal.

- Alcanzar los objetivos antes señalados a un costo razonable. “Este sistema, como cualquier otro que se establezca en una entidad, requiere de los procedimientos y canales de información indispensables para evaluar sistemáticamente si el impacto en la empresa se encuentra en correspondencia con los costos incurridos.

### 2.2.13 Tecnología

Las tecnologías de la Información son *“aquellas herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información representada de la más variada forma. Es un conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información. Constituyen nuevos soportes y canales para dar forma, registrar, almacenar y difundir contenidos informacionales”*. (Poole, 1999)

**Fundesco (2004)** *“la Tecnología que admiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética.*

**Cabero, J. (2001)** nos indica que *“las tecnologías constituyen nuevos canales de comunicación y entran en las escuelas y los hogares facilitando con su uso el proceso de enseñanza-aprendizaje.*

**Huidobro, J. (2000)** nos expresa que *“es un conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información. Constituyen*

*nuevos soportes y canales para dar forma, registrar, almacenar y difundir contenidos informales”.*

➤ **Tipos de tecnología**

- a. **Tecnología Fija:** la característica sobresaliente reside en el hecho de que no es posible utilizarla para la realización de otro bien o servicio. Por otra parte, la tecnología fija es aquella que no cambia de manera continua. Por ejemplo, las refinerías de petróleo.
- b. **Tecnología Flexible:** término utilizado para referirse al conocimiento técnico y a los elementos físicos con los que es posible elaborar otros productos o servicios. Es por ello, que puede ser observada de acuerdo a una variedad de formalidades. Ejemplos de tecnología flexible son: las industrias de medicamentos y alimenticia.
- c. **Tecnología Blanda:** el término engloba a los conocimientos de planificación, administración y comercialización, dejando de lado al saber técnico al respecto. Se denomina blanda ya que hace referencia a información no tangible, en contraposición con la tecnología dura, que sí lo es.
- d. **Tecnología Dura:** término que se utiliza para designar a los saberse exclusivamente técnicos, aplicados a la producción de maquinarias, productos, materiales, etc.

- e. Tecnología de Equipo:** para este tipo de tecnología se presentan dos significados.
- Tecnología de equipo entendida como el conjunto de reglas, procedimientos, destrezas y conocimiento empírico aplicado a la producción, utilización y mantenimiento de maquinarias.
  - Tecnología de equipo entendida como aquella en la que el desarrollo de la misma es realizado por quien produce el equipo o maquinaria. Incluye a las industrias textiles, plásticas, etc.
- f. Tecnología de Operación:** aquí la tecnología es el resultado de la observación y la aplicación de lo contemplado durante años. Es decir, es aquella producida luego de un proceso de evolución. Habitualmente es afectada por las tecnologías de proceso y de equipo.
- g. Tecnología de Producto:** engloba a todos aquellos procedimientos, características específicas, reglas y técnicas, utilizadas en la fabricación de un producto o servicio. Es decir, incluye habilidades manuales y conocimientos teóricos aplicados a un bien determinado.
- h. Tecnología Limpia:** es aquella que al ser utilizada no produce modificaciones en el ambiente. Es decir, la tecnología limpia se basa en el uso racional y equilibrado de los recursos, de manera que no afecten a los sistemas naturales.

## 2.2.14 **Comisión Nacional de Árbitros (CONAR)**

(Plan Estratégico Institucional Departamento de Arbitraje 2016 – 2018)

### **VISION:**

Ser una organización competente y motivada al servicio de los árbitros peruanos que en forma progresiva y permanente genere las mejores condiciones para los mismos, siendo competitivos a nivel nacional e internacional, cumpliendo con las normas que exige la FIFA, fomentando una cultura organizacional con valores y con participación integradora entre todos los entes que conforman nuestro deporte, el fútbol, como generador de un cambio social.

### **MISION:**

Brindar un servicio eficiente y eficaz, en continuo proceso de mejora promoviendo la profesionalización del arbitraje y su entorno, para la participación de los árbitros, instructores y asesores en torneos nacionales e internacionales.

### **VALORES DE LA CONAR:**

- Compromiso con la formación diseñando planes y acciones destinadas para el desarrollo de capacidades, competencias y valores. Compromiso con los usuarios proporcionándoles un servicio de calidad, con actitud proactiva, positiva y participativa.

- Compromiso con las personas creando un clima que promueva el trabajo en equipo, el desarrollo profesional, el reconocimiento y el equilibrio entre la vida laboral-deportiva y personal, con respeto, responsabilidad y solidaridad.
- Compromiso con los resultados estructurando un organigrama funcional flexible y unos procesos claves y estratégicos revisados permanentemente.
- Compromiso con la transparencia realizando nuestro trabajo con la mayor claridad e informando a todos los grupos de interés.
- Compromiso con la sociedad aportando nuestros conocimientos, compartiendo los recursos humanos y materiales y colaborando con programas abiertos a la ciudadanía en general.

### **Política Institucional**

La CONAR se compromete a liderar la garantía de las condiciones para el ejercicio efectivo y progresivo de la actividad arbitral a nivel nacional e internacional, apoyándose en un recurso humano cada vez más competente y comprometido, en una organización con capacidad de adaptación y en una infraestructura que se adecuará a las exigencias del entorno, desarrollando su gestión de manera concertada, conjunta y oportuna con los agentes del sector, enfocándola hacia el mejoramiento continuo, con eficiencia y eficacia respondiendo a las expectativas de la comunidad futbolística.



## 2.3 Marco Legal

### **Reglamento de Organización y Funciones de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol**

#### Artículo Primero: Objeto, Composición y Jurisdicción

1.1 La Comisión Nacional de Árbitros, en adelante la Comisión, es un órgano colegiado de la Federación Peruana de Fútbol, en adelante la FPF, que tiene a su cargo todo lo relativo a las reglas de juego y el arbitraje de fútbol, en toda competencia y evento cuya organización y control esté a cargo de la FPF, incluyendo las categorías especiales como Futsal, Master, Fútbol de Menores, Fútbol Femenino y Fútbol Playa.

1.2 La Comisión estará compuesta por cinco Directores, todos nombrados por la FPF.

1.3 La FPF elegirá entre los cinco directores de la Comisión al Presidente, quien a su vez propondrá a la FPF los cargos de Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Fiscal, para su aprobación.

1.4 El nombramiento de la Comisión, será por el plazo de vigencia del Directorio de la FPF que lo designó. Sin embargo excepcionalmente sus funciones quedarán vigentes en tanto no haya sido nombrada una nueva Comisión a fin de preservar su normal funcionamiento.

1.5 Su sede será la ciudad de Lima y tiene jurisdicción sobre las comisiones Departamentales y Provinciales de Árbitros dependientes de la FPF.

## 2.4 Glosario de términos

- **Administración:** Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. (Werther (1996: 122))
- **Calidad:** aquella propiedad o al conjunto de ellas que están presentes en las personas o en las cosas y que son las que en definitivas cuentas nos permitirán apreciarlas y compararlas con respecto a las restantes que también pertenecen a su misma especie o condición. (<http://www.definicionabc.com>)
- **Calidad de Atención:** Categoría histórica concreta que expresa la armonía entre los servicios prestados, el sistema de normas valorativas y expectativas existentes referentes a la atención de la salud.
- **Campañas:** Es una iniciativa organizada para ejercer presión pública sobre instituciones y personas a fin de influir en sus acciones.
- **Comunicación:** La comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.
- **La Comisión Nacional de árbitros de la Federación Peruana de Fútbol (CONAR):** es la entidad reguladora de las Directrices para el desempeño de los árbitros a nivel nacional e

internacional. Se encarga de la capacitación, evaluación y promoción de los árbitros peruanos en las diferentes categorías tales como: FIFA, Primera, Segunda y Tercera. Es su labor, designar a los árbitros en los diferentes partidos de fútbol de los diferentes Torneos Nacionales, de la Federación Peruana de Fútbol – FPF; de la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP Primera; Segunda y Reservas), así como también torneos particulares.

- **Capacitación:** Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución. (<http://definicion.com.mx/capacitacion.html>)
- **Control de gestión:** Instrumento, gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos (Beltrán 2000: 25).
- **Desempeño laboral:** Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual (Beltrán 2000: 25).
- **Dirección:** Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera

simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas (Srephen 1997: 40).

- **Eficiencia:** Se refiere a la habilidad, capacidad o posibilidad de alcanzar un objetivo o lograr un fin utilizando la menor cantidad de recursos disponibles. Un comportamiento eficiente es aquel que plantea una estrategia racional y coherente que permite maximizar y optimizar el tiempo, los recursos y las decisiones (INDES: 2002).
- **Estrategias:** Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Munuera et. al. 2006: 81).
- **Estructura organizacional:** La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. (<http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional>)
- **Federación Peruana de Fútbol (FPF):** es el ente rector del fútbol a nivel nacional. Es la entidad superior de la Comisión Nacional de Árbitros. Apoya, Supervisa, evalúa y desarrolla las actividades de la CONAR.
- **Gestión:** Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio (<http://definicion.de/gestion/>).
- **Gestión de calidad:** Consiste en la totalidad de los medios por los cuales se logra la calidad, es decir, cómo piensan la alta dirección sobre calidad; así la gestión de calidad incluye tres

procesos: planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad. (Beltrán 1999: 39)

- **Gestión de Recursos Humanos:** Proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.
- **Liderazgo:** es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común (<http://definicion.de/liderazgo/>).
- **Organización:** es un sistema social, formado con el fin de alcanzar un mismo objetivo en común. Como todo sistema, éste puede contar con subsistemas internos, que tengan asignados tareas específicas (<http://concepto.de/organizacion>).
- **Planificación:** es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que una organización llevará a cabo en el futuro (Thomas y Scott 2005: 110).
- **Presupuesto:** Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.
- **Responsabilidad:** es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien. Responsabilidad es la capacidad de

dar respuesta de los propios actos (Fundación “La Caixa”.  
<http://www.fundacioncanfranc.org/>).

- **Satisfacción:** Es el cumplimiento del deseo o del gusto, en términos psicológicos la satisfacción se da cuando existe un estado de placer de un organismo al haber logrado la meta de las tendencias motivadoras dominantes (Guillén, G. C. & Guil, B. R. (2000: 165).
- **Servicio:** Para los efectos de esta guía entiéndase por servicio, al ambiente, equipamiento y/o recursos humanos, donde se efectúan los procesos. Estos pueden ser asistenciales, administrativos y de apoyo a la atención médica.
- **Trabajo en equipo:** Se denomina trabajo en equipo a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado. Desde esta perspectiva, el trabajo en equipo puede hacer referencia a determinados deportes, a la cooperación con fines económicos o sociales, a las iniciativas que se toman en forma conjunta en el área de la política, etc.

## **CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **3.1. Hipótesis General**

La Gestión influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

### 3.2. Hipótesis Específicas

- a) El planeamiento influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.
- b) La Estructura Organizacional influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.
- c) La Dirección influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.
- d) El Presupuesto influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

### 3.3. Identificación de las Variables

- **Variable Independiente (VI)**

**Gestión**

- **Variable Dependiente (VD)**

**Calidad de Servicio**

### 3.4. Definición Operacional de las Variables

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADOR</b>
VI: Gestión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planeamiento</li><li>• Estructura Organizacional</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirección</li><li>• presupuesto</li></ul>
VD: Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación</li><li>• Tecnología</li></ul>



### 3.5. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADOR	METODOLOGIA
<p>General:</p> <p>¿De qué manera la Gestión influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol?</p>	<p>General:</p> <p>Determinar de qué manera la Gestión influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol De la Federación Peruana de Fútbol.</p>	<p>General:</p> <p>La Gestión influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.</p>	<p>VI:</p> <p>Gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento</li> <li>• Estructura Organizacional</li> <li>• Dirección</li> <li>• presupuesto</li> </ul>	<p>Método: Aplicada</p> <p>Diseño: descriptivo correlacional no experimental</p>
<p>Específicos</p> <p>a. ¿De qué manera el Planeamiento influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol?</p> <p>b. ¿De qué manera la estructura organizacional influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol?</p> <p>c. ¿De qué manera la dirección influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol?</p> <p>d. ¿De qué manera el Presupuesto influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol?</p>	<p>Específicos</p> <p>a. Determinar de qué manera el Planeamiento influye en la calidad del servicio en la Comisión Nacional de Árbitros De Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol.</p> <p>b. Determinar de qué manera la Estructura Organizacional influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol.</p> <p>c. Determinar de qué manera la Dirección influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de La Federación Peruana de Fútbol.</p> <p>d. Determinar de qué manera el Presupuesto influye en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol.</p>	<p>Específicos</p> <p>a. El planeamiento influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.</p> <p>b. La Estructura Organizacional influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.</p> <p>c. La Dirección influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.</p> <p>d. El Presupuesto influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.</p>	<p>VD:</p> <p>Calidad de servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Tecnología</li> </ul>	

## CAPITULO IV: METODOLOGÍA

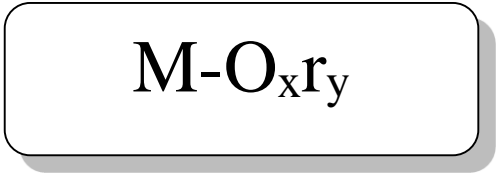
### 4.1. Tipo de Investigación

Por la manera como se ha planteado el estudio, el tipo de investigación es una investigación básica en razón de que nos permitió responder a las interrogantes y objetivos de la investigación, utilizando los conocimientos de la normatividad del objeto de estudio.

### 4.2. Diseño de Investigación

El diseño es descriptivo correlacional no experimental, es decir no se manipula ninguna variable.

**Diseño específico es el siguiente:**



M-O<sub>x</sub>r<sub>y</sub>

**Donde:**

M = Muestra  
O = Observación  
x = Gestión  
y = Calidad de Servicio  
r = en relación de

### 4.3. Unidad de análisis

La Unidad de análisis es la Gestión y la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

### 4.4. Población

Considerando los lineamientos la población está constituida por 150 árbitros de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

### 4.5. Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple a través de la siguiente fórmula:

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

#### **Donde:**

- n =Tamaño de la muestra
- N = Población (150)
- Z = Nivel de confianza (1.96)
- p = Tasa de prevalencia de objeto de estudio = (0.50)
- q = (1-p) = 0.50
- E = Error de precisión 0.05

**Entonces:**

$$n = \frac{1.96^2 * 150 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (150 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{144.06}{0.37 + 0.9604}$$

$$n = \frac{144.06}{1.3304}$$

$$n = 108$$

108 Árbitros de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

**4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**Técnicas de Recolección de Datos**

Las principales técnicas a utilizar son las siguientes:

- a) **Técnicas de Recolección de Información Indirecta.-** Mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a libros, revistas especializadas, periódicos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.
  
- b) **Técnicas de Recolección de Información Directa.-** Se obtuvo mediante la aplicación de encuestas con muestras representativas de la población citada, también se aplicó técnicas de entrevistas y de observación directa.

- c) **Técnicas de Muestreo.**- Aleatorio simple y determinación del tamaño de la muestra.

### **Instrumentos**

El principal instrumento que se utilizó es el cuestionario que fue dirigida a la muestra seleccionada en forma aleatoria, observando criterios metodológicos para determinar sus términos.

#### **4.7. Procesamiento de Datos**

Entre las principales técnicas que se aplicó en este estudio tenemos:

- La codificación
- La tabulación
- Técnicas estadísticas

Estas técnicas permitieron clasificar los datos, para la presentación en tablas, de esta manera, poder interpretar dicha información.

#### **4.8. Prueba de la Hipótesis**

La prueba de la hipótesis que se ha realizado fue la prueba chi cuadrado que consiste en determinar la existencia de relación o no entre las variables de investigación.

## **CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se ha desarrollado el trabajo de campo que ha consistido en el desarrollo de las encuestas aplicadas a los árbitros de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol. Los resultados hallados se han presentado en cuadros y gráficos, los mismos que han sido debidamente interpretados y comentados. Luego se procedió a contrastar las hipótesis a través de la prueba no paramétrica Chi cuadrada, para finalmente plantear las conclusiones y recomendaciones.

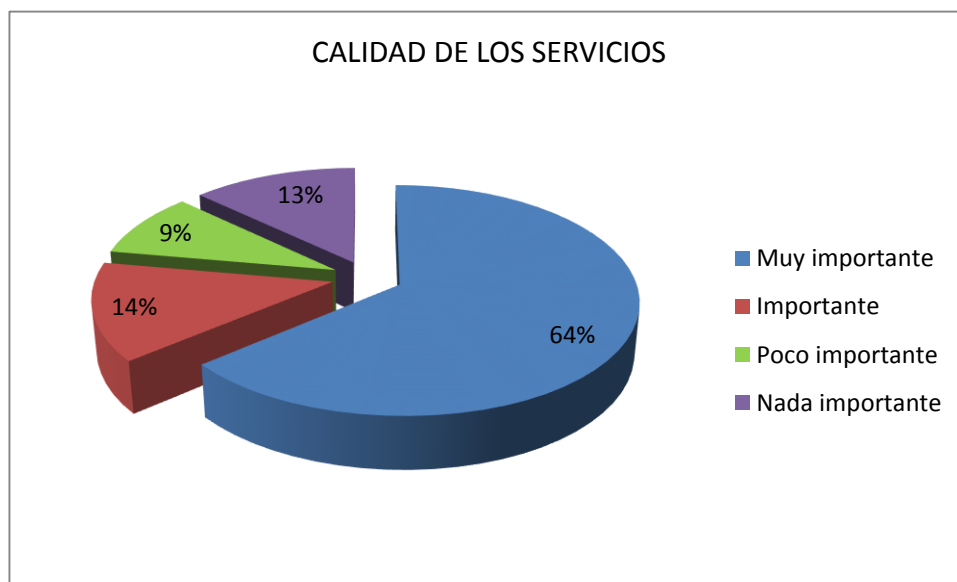
## 5.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

*Cuadro N° 01*

### *CALIDAD DE LOS SERVICIOS*

Respuestas	N°	%
Muy importante	69	64%
Importante	15	14%
Poco importante	10	9%
Nada importante	14	13%
Total	108	100%

*Gráfico N° 01*



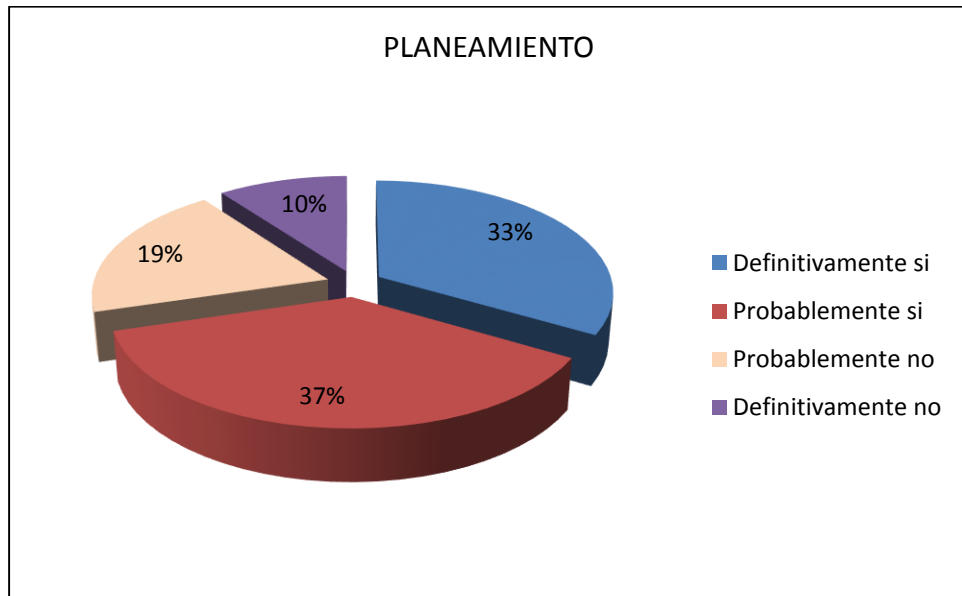
A la pregunta de qué tan importante es la Gestión para el mejoramiento de los servicios de la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol, el 64% respondió que es muy importante, el 14% respondió que es importante, el 9% respondió que es poco importante y el 13% respondió que nada importante.

Cuadro N° 02

PLANEAMIENTO

Respuestas	N°	%
Definitivamente si	36	33%
Probablemente si	40	37%
Probablemente no	21	19%
Definitivamente no	11	10%
Total	108	100%

Gráfico N° 02



A la interrogante si es que el Planeamiento es una herramienta que va permitir un mejor servicio en la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Futbol, el 33% respondió que definitivamente si, el 37% respondió que probablemente sí, el 19% respondió que probablemente no y el 10% respondió que definitivamente no.

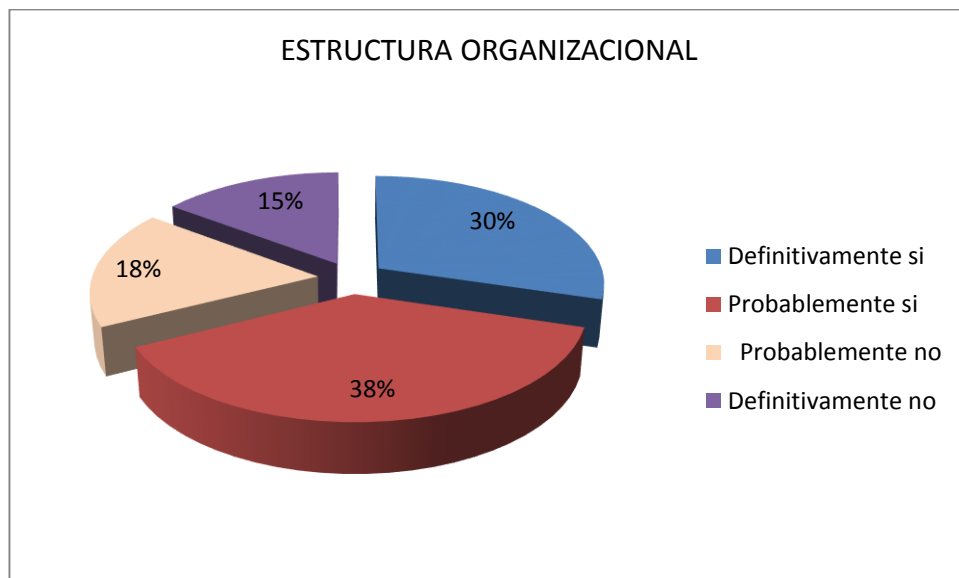


*Cuadro N° 03*

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Respuestas	N°	%
Definitivamente si	32	30%
Probablemente si	41	38%
Probablemente no	19	18%
Definitivamente no	16	15%
Total	108	100%

*Gráfico N° 03*



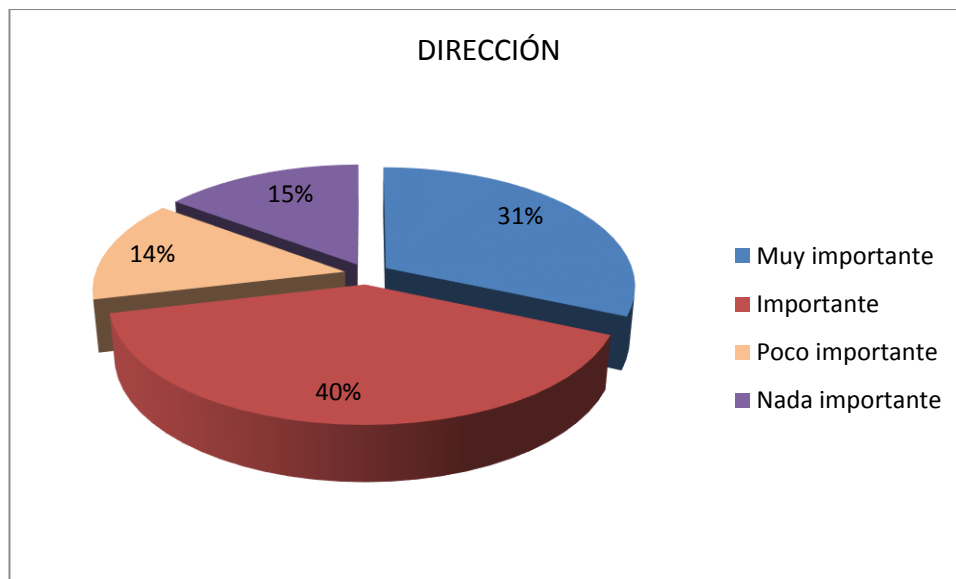
A la interrogante si es que la Estructura Organizacional es un elemento indispensable para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Futbol, el 30% respondió que definitivamente si, el 38% respondió que probablemente sí, el 18% respondió que probablemente no y el 15% respondió que definitivamente no.

Cuadro N° 04

DIRECCIÓN

Respuestas	N°	%
Muy importante	34	31%
Importante	43	40%
Poco importante	15	14%
Nada importante	16	15%
Total	108	100%

Gráfico N° 04



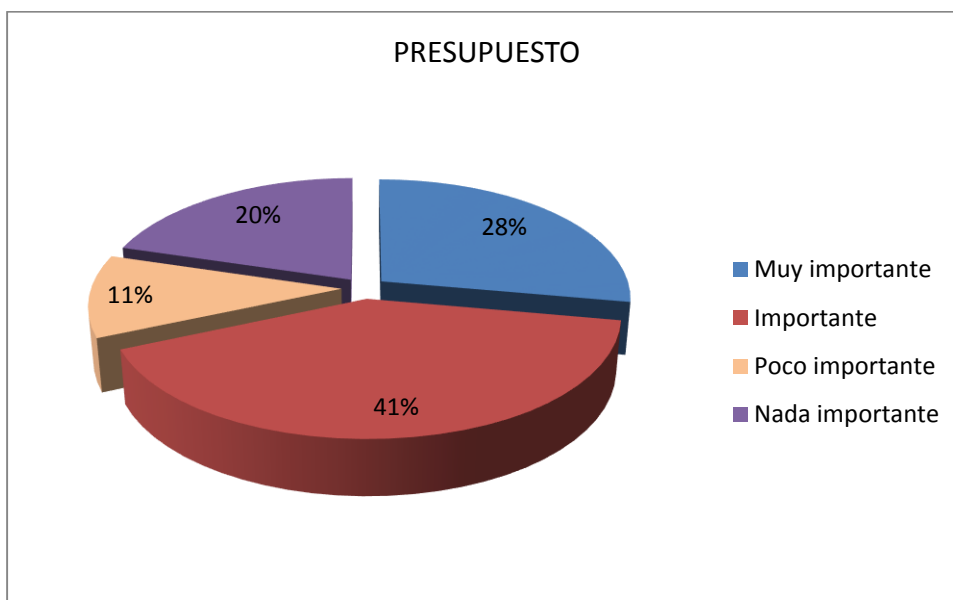
A la pregunta de qué tan importante es la participación de la Dirección (órgano de decisión) en las actividades que tengan que ver con la calidad de los servicios, el 31% respondió que muy importante, el 40% respondió que es importante, el 14% respondió que es poco importante y el 15% respondió que nada importante.

*Cuadro N° 05*

**PRESUPUESTO**

Respuestas	N°	%
Muy importante	30	28%
Importante	44	41%
Poco importante	12	11%
Nada importante	22	20%
Total	108	100%

*Gráfico N° 05*



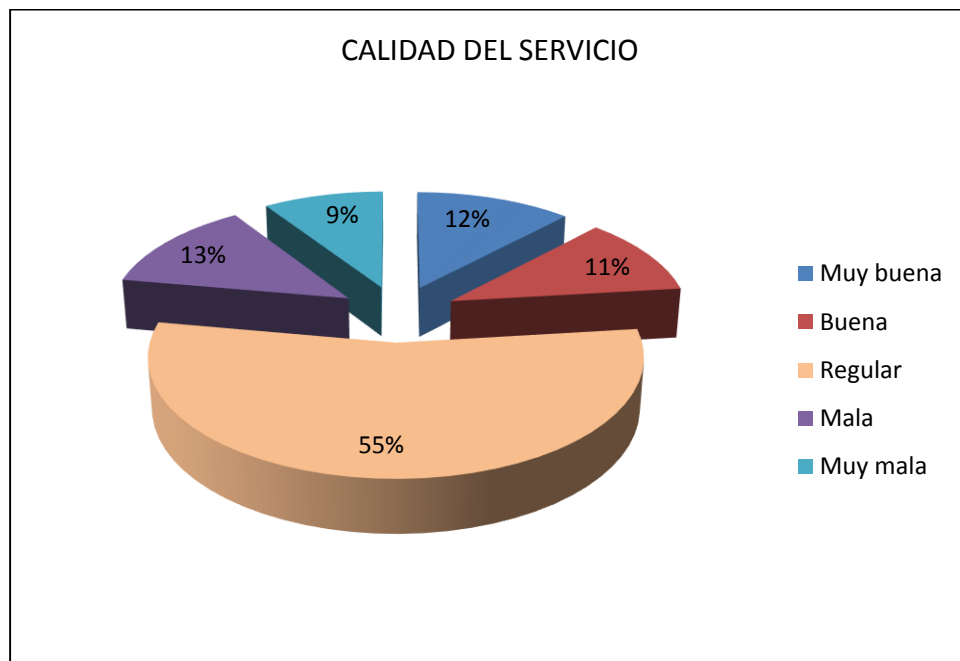
A la pregunta de qué tan importante es el presupuesto para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol, el 28% respondió que es muy importante, el 41% respondió que es importante, el 11% respondió que es poco importante y el 20% respondió que nada importante.

*Cuadro N° 06*

## CALIDAD DEL SERVICIO

Respuestas	N°	%
Muy buena	13	12%
Buena	12	11%
Regular	59	55%
Mala	14	13%
Muy mala	10	9%
Total	108	100%

Gráfico N° 06



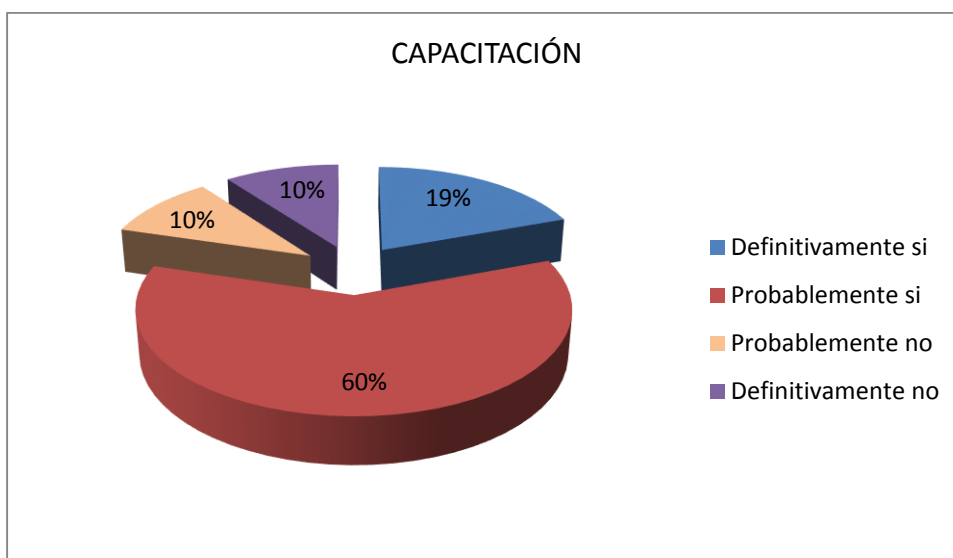
A la interrogante de cómo califica la Calidad del servicio ofrecido por la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol, el 12% respondió que es muy buena, el 11% respondió que es buena, el 55% respondió que es regular, el 13% respondió que es mala y el 9% respondió que es muy mala.

Cuadro N° 07

CAPACITACIÓN

Respuestas	N°	%
Definitivamente si	21	19%
Probablemente si	65	60%
Probablemente no	11	10%
Definitivamente no	11	10%
Total	108	100%

Gráfico N° 07



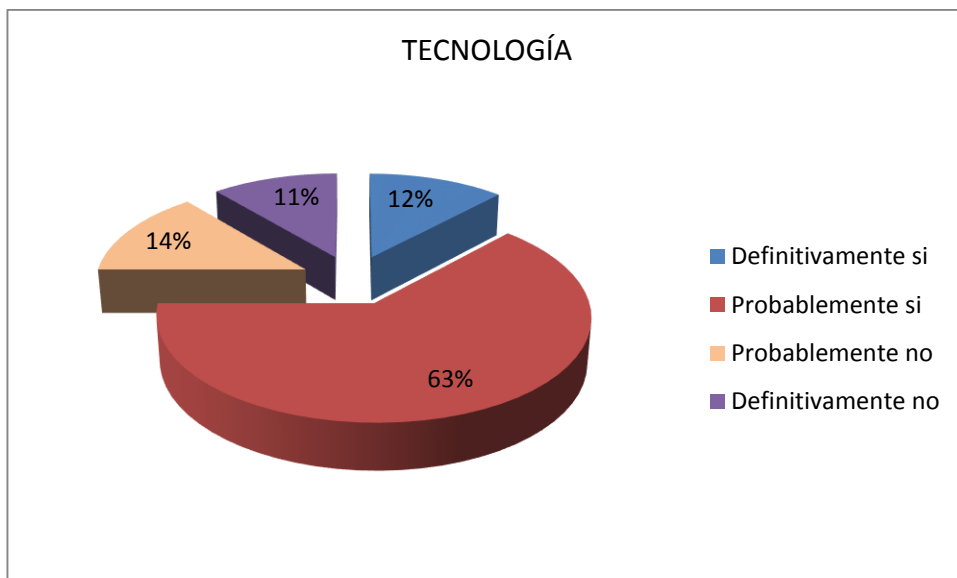
A la interrogante si es que la capacitación es un factor indispensable para garantizar la calidad de los servicios dentro la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol, el 19% respondió que definitivamente si, el 60% respondió que probablemente sí, el 10% respondió que probablemente no y el 10% respondió que definitivamente no.

Cuadro N° 08

TECNOLOGÍA

Respuestas	N°	%
Definitivamente si	13	12%
Probablemente si	68	63%
Probablemente no	15	14%
Definitivamente no	12	11%
Total	108	100%

Gráfico N° 08



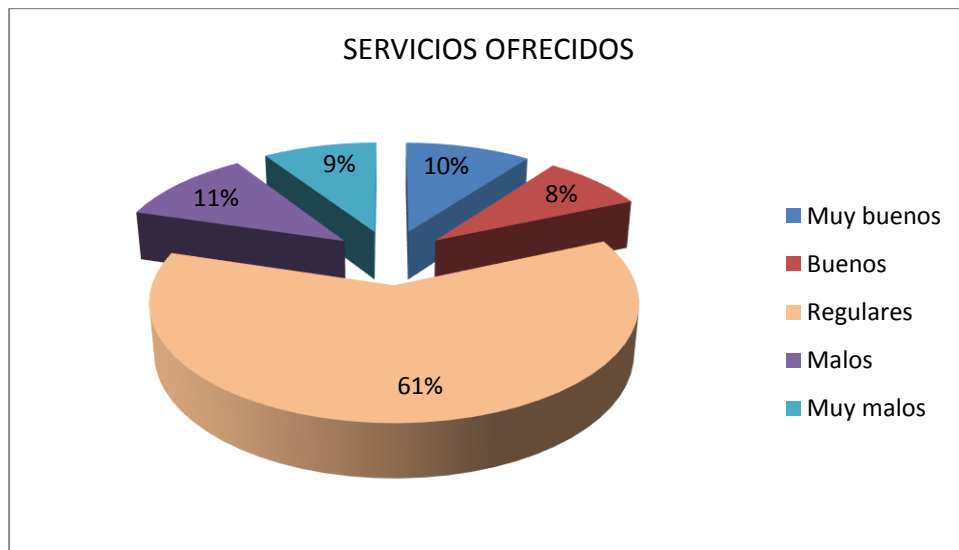
A la pregunta si es que la Tecnología determinadamente va garantizar la calidad de los servicios dentro la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Futbol, el 12% respondió que definitivamente si, el 63% respondió que probablemente sí, el 14% respondió que probablemente no y el 11% respondió que definitivamente no.

Cuadro N° 09

SERVICIOS OFRECIDOS

Respuestas	N°	%
Muy buenos	11	10%
Buenos	9	8%
Regulares	66	61%
Malos	12	11%
Muy malos	10	9%
Total	108	100%

Gráfico N° 09



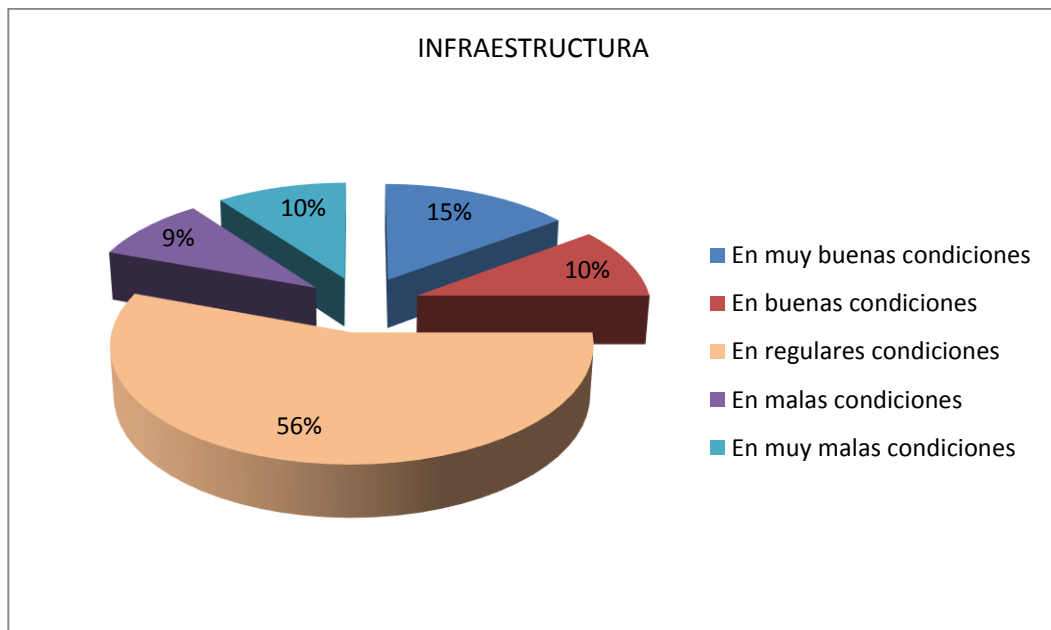
A la pregunta de cómo califica los servicios ofrecidos por dentro la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol, el 10% respondió que son muy buenos, el 8% respondió que son buenos, el 61% respondió que son regulares, el 11% respondió que son malos y el 9% respondió que son muy malos.

Cuadro N° 10

INFRAESTRUCTURA

Respuestas	N°	%
En muy buenas condiciones	16	15%
En buenas condiciones	11	10%
En regulares condiciones	60	56%
En malas condiciones	10	9%
En muy malas condiciones	11	10%
Total	108	100%

Gráfico N° 10



A la pregunta de cómo se encuentra la infraestructura de la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol, el 15% respondió que en muy buenas condiciones, el 10% respondió que en buenas condiciones, el 56% respondió que en regulares condiciones, el 9% respondió que en malas condiciones y el 10% respondió que en muy malas condiciones.

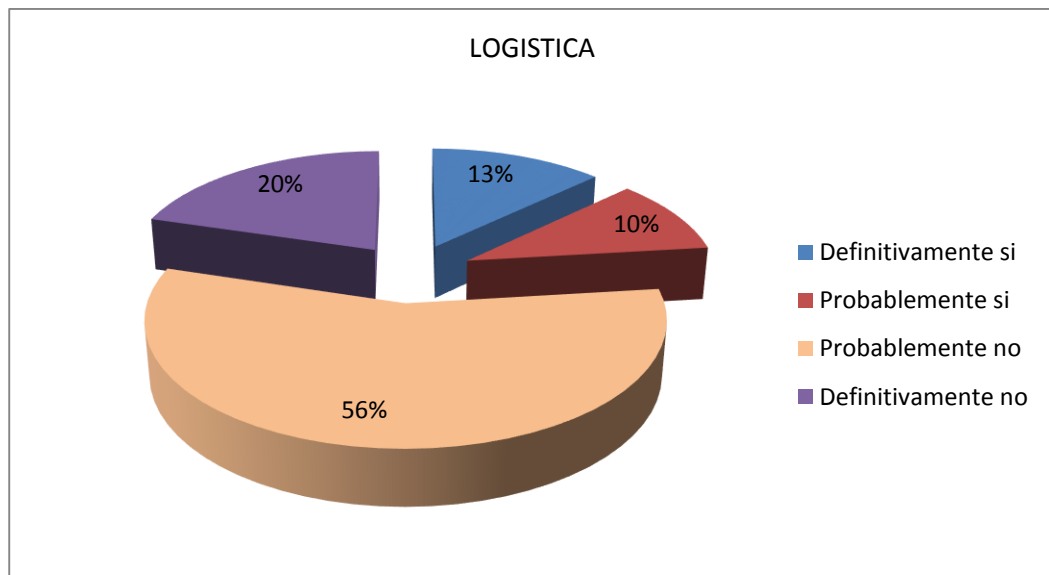


*Cuadro N° 11*

LOGISTICA

Respuestas	N°	%
Definitivamente si	14	13%
Probablemente si	11	10%
Probablemente no	61	56%
Definitivamente no	22	20%
Total	108	100%

*Gráfico N° 11*



A la interrogante si es que la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol cuenta con la Logística (medios y materiales) necesarios para el desarrollo de sus actividades cotidianas, el 13% respondió que definitivamente si, el 10% respondió que probablemente sí, el 56% respondió que probablemente no y el 20% respondió que definitivamente no.

Cuadro N° 12

SATISFACCIÓN POR LOS SERVICIOS

Respuestas	N°	%
Muy satisfecho	21	19%
Satisfecho	56	52%
Poco satisfecho	21	19%
Nada satisfecho	10	9%
Total	108	100%

Gráfico N° 12



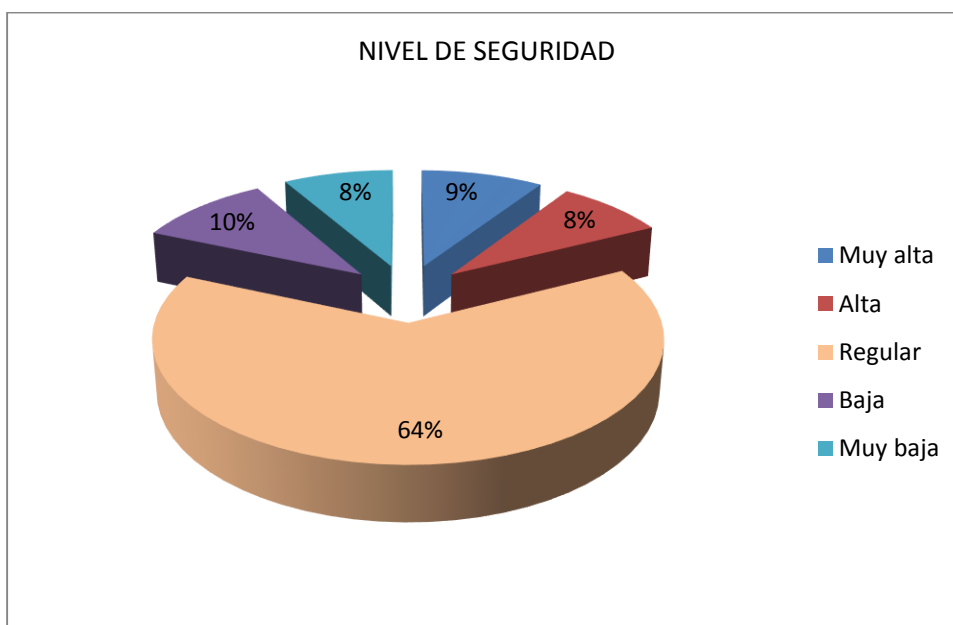
A la pregunta de qué tan satisfecho se encuentra de los servicios ofrecidos por la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol, el 19% respondió que muy satisfecho, el 52% respondió que satisfecho, el 19% respondió que poco satisfecho y el 9% respondió que nada satisfecho.

Cuadro N° 13

NIVEL DE SEGURIDAD

Respuestas	N°	%
Muy alta	10	9%
Alta	9	8%
Regular	69	64%
Baja	11	10%
Muy baja	9	8%
Total	108	100%

Gráfico N° 13



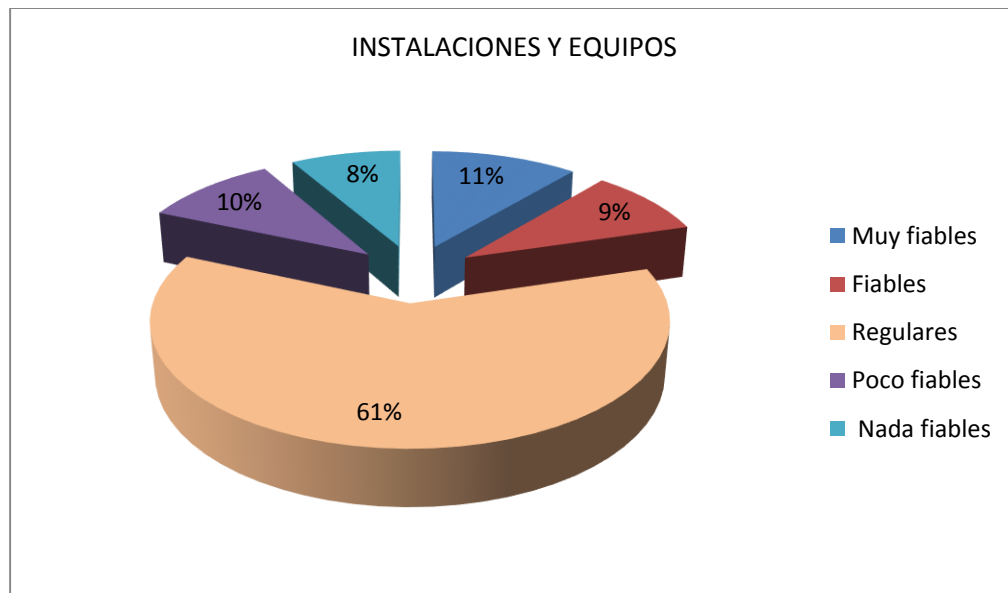
A la pregunta de cuál es el nivel de seguridad que ha observado en la atención al usuario ofrecida por los trabajadores de la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol, el 9% respondió que es muy alta, el 8% respondió que es alta, el 64% respondió que es regular, el 10% respondió que es baja y el 8% respondió que es muy baja.

*Cuadro N° 14*

INSTALACIONES Y EQUIPOS

Respuestas	N°	%
Muy fiables	12	11%
Fiables	10	9%
Regulares	66	61%
Poco fiables	11	10%
Nada fiables	9	8%
Total	108	100%

*Gráfico N° 14*



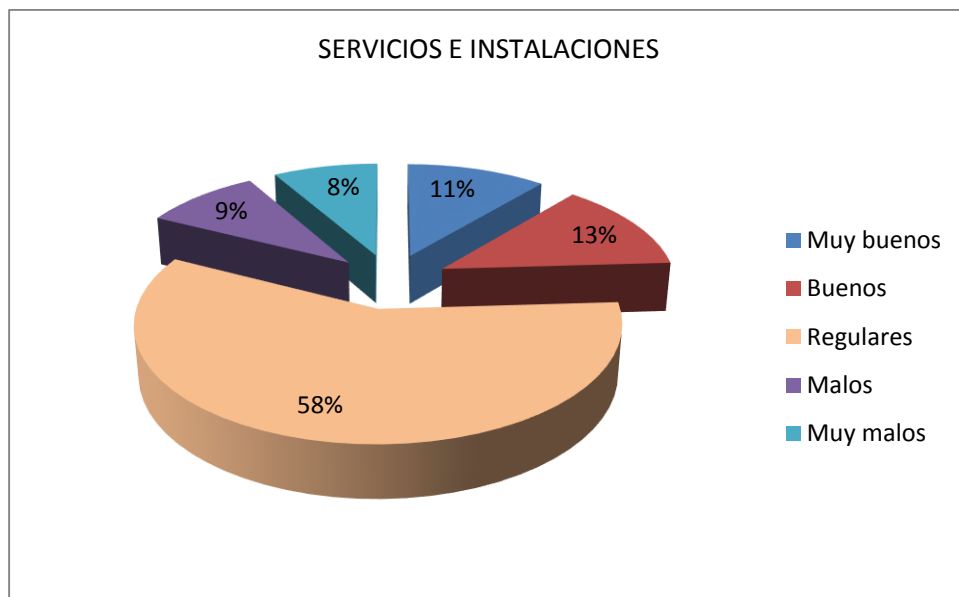
A la pregunta de qué tan fiables son las instalaciones y los equipos usados diariamente en la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol, el 11% respondió que son muy fiables, el 9% respondió que son fiables, el 61% respondió que son regulares, el 10% respondió que son poco fiables y el 8% respondió que nada fiables.

Cuadro N° 15

SERVICIOS E INSTALACIONES

Respuestas	N°	%
Muy buenos	12	11%
Buenos	14	13%
Regulares	63	58%
Malos	10	9%
Muy malos	9	8%
Total	108	100%

Gráfico N° 15



A la interrogante de cómo calificaría los servicios ofrecidos, así como el estado de las instalaciones de la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol, el 11% respondió que son muy buenos, el 13% respondió que son buenos, el 58% respondió que son regulares, el 9% respondió que son malos y el 8% respondió que son muy malos.

## 5.2 Prueba de las Hipótesis

La contrastación de la hipótesis se realizó con la prueba chi cuadrada tal como se muestra a continuación:

### Planteamiento de la hipótesis 1

H1: El planeamiento influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

H0: El planeamiento no influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

Frecuencias observadas

Planeamiento	Calidad de los Servicios					Total
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	
Definitivamente si	8	7	7	8	6	36
Probablemente si	1	1	35	2	1	40
Probablemente no	3	2	11	3	2	21
Definitivamente no	1	2	6	1	1	11
Total	13	12	59	14	10	108

Frecuencias esperadas

Planeamiento	Calidad de los Servicios					Total
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	
Definitivamente si	4.33	4.00	19.67	4.67	3.33	36.00
Probablemente si	4.81	4.44	21.85	5.19	3.70	40.00
Probablemente no	2.53	2.33	11.47	2.72	1.94	21.00
Definitivamente no	1.32	1.22	6.01	1.43	1.02	11.00
Total	13.00	12.00	59.00	14.00	10.00	108.00

**Suposiciones:**

- 1) La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

- $\sum$  = Sumatoria
  - “O” = Frecuencia observada en cada celda
  - “E” = Frecuencia esperada en cada celda
- 3) Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1)(5 - 1) = 12$  grados de libertad.

- 4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

- 5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 21.026

- 6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 36.45$$

7) Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que  $36.45 > 21.026$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

8) Conclusión

El planeamiento influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

## Planteamiento de la hipótesis 2

H2: La Estructura Organizacional influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

H0: La Estructura Organizacional no influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

Frecuencias observadas

Estructura Organizacional	Calidad de los Servicios					Total
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	
Definitivamente si	7	7	10	8	0	32
Probablemente si	2	2	32	2	3	41
Probablemente no	2	2	8	2	5	19
Definitivamente no	2	1	9	2	2	16
Total	13	12	59	14	10	108

Frecuencias esperadas

Estructura Organizacional	Calidad de los Servicios					Total
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	
Definitivamente si	3.85	3.56	17.48	4.15	2.96	32.00
Probablemente si	4.94	4.56	22.40	5.31	3.80	41.00
Probablemente no	2.29	2.11	10.38	2.46	1.76	19.00



Definitivamente no	1.93	1.78	8.74	2.07	1.48	16.00
Total	13.00	12.00	59.00	14.00	10.00	108.00

1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

- $\sum$  = Sumatoria
- “O” = Frecuencia observada en cada celda
- “E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1)(5 - 1) = 12$  grados.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 21.026

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 32.36$$

9) Decisión Estadística

Dado que  $32.36 > 21.026$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

10) Conclusión

La Estructura Organizacional influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

**Planteamiento de la hipótesis 3**

H3: La Dirección influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

H0: La Dirección no influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

Frecuencias observadas

Dirección	Calidad de los Servicios					Total
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	
Muy importante	7	7	11	8	1	34
Importante	3	2	33	3	2	43
Poco importante	2	2	8	2	1	15
Nada importante	1	1	7	1	6	16
Total	13	12	59	14	10	108

Frecuencias esperadas

Dirección	Calidad de los Servicios					Total
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	
Muy importante	4.09	3.78	18.57	4.41	3.15	34.00
Importante	5.18	4.78	23.49	5.57	3.98	43.00
Poco importante	1.81	1.67	8.19	1.94	1.39	15.00
Nada importante	1.93	1.78	8.74	2.07	1.48	16.00
Total	13.00	12.00	59.00	14.00	10.00	108.00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

- $\sum$  = Sumatoria
- “O” = Frecuencia observada en cada celda
- “E” = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (5 - 1) = 12$  grados

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 21.026

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 36.52$$

7. Decisión Estadística

Dado que  $36.52 > 21.026$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

## 8. Conclusión

La Dirección influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

### Planteamiento de la hipótesis 4

H4: El Presupuesto influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

H0: El Presupuesto no influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

Frecuencias observadas

Presupuesto	Calidad de los Servicios					Total
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	
Muy importante	8	7	8	1	6	30
Importante	2	2	37	2	1	44
Poco importante	1	1	7	2	1	12
Nada importante	2	2	7	9	2	22
Total	13	12	59	14	10	108

Frecuencias esperadas

Presupuesto	Calidad de los Servicios					Total
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	
Muy importante	3.61	3.33	16.39	3.89	2.78	30.00
Importante	5.30	4.89	24.04	5.70	4.07	44.00
Poco importante	1.44	1.33	6.56	1.56	1.11	12.00
Nada importante	2.65	2.44	12.02	2.85	2.04	22.00
Total	13.00	12.00	59.00	14.00	10.00	108.00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

- $\Sigma$  = Sumatoria
- “O” = Frecuencia observada en cada celda
- “E” = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1)(5 - 1) = 12$  grados.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 21.026

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 51.00$$

Decisión Estadística

Dado que  $51.00 > 21.026$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

## 7. Conclusión

El Presupuesto influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de la Federación Peruana de Fútbol.

## **Conclusiones**

- a) La Gestión influye directamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol.
- b) El Planeamiento como elemento de la Gestión influye positivamente en la calidad del servicio en la Comisión Nacional de Árbitros De Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol.
- c) La Estructura Organizacional influye determinadamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol.
- d) La Dirección debidamente estructurada influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de La Federación Peruana de Fútbol.
- e) El Presupuesto debidamente utilizado influye positivamente en la calidad del servicio de la Comisión Nacional de Árbitros de Fútbol de la Federación Peruana de Fútbol.

## **Recomendaciones**

- a. En la actualidad, hay que tener en cuenta nuestra realidad económica, así como el cambio e incremento de la competitividad, situación que cada día se impone. Esto hace necesario, que las organizaciones busquen optimizar sus estrategias, las mismas que deben estar siempre vinculadas a la calidad y gestión, ya de ello dependerá el éxito o fracaso de una organización.
- b. Las organizaciones, hoy en día están en la obligación de realizar un planeamiento de sus actividades. Es decir, deben fijar un objetivo a corto o largo plazo, así como los diferentes pasos y acciones que deberán seguir para alcanzar dicho objetivo exitosamente. Hay que tener en cuenta que las actividades planeadas se deben cumplir de acuerdo a los cronogramas diseñados y las necesidades que se presente, pero siempre garantizando un buen servicio para los usuarios.
- c. Es muy importante la Estructuración de una organización (áreas estratégicas de funcionamiento). De ello dependerá, que la misma funcione adecuadamente y cumpla con los objetivos trazados. Para ello, es necesario contar con personal debidamente capacitado y calificado. Esto definitivamente garantizará el éxito de una organización en lo respecta a la calidad de los servicios y otros aspectos en beneficio de los usuarios.
- d. La Dirección en la Gestión, es una actividad que está basada en el liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de trabajadores que forman una organización. Para ello, se debe contar con un profesional debidamente experimentado en este rubro, para que pueda definir y estructurar correctamente el trabajo dentro de una organización, ya que de ello dependerá, el éxito o fracaso de una organización en un mercado tan competitivo como es el nuestro.



- e. El presupuesto como herramienta de la Gestión es de vital importancia, ya que es un instrumento de control que ayuda a realizar pronósticos acertados para la toma de decisiones. Es necesario entonces, que las organizaciones cuenten con profesionales altamente calificados y preparados para garantizar la permanencia de una organización en el mercado actual, teniendo en cuenta que los usuarios hoy en día quieren recibir un servicio de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

**Álvarez (2007)**, Calidad y auditoria, Bogotá editorial ecoe ediciones abril del 2007. 95

**Amat, Joan. (1998)**, Control Presupuestario. España.

**Anzola, Sérvulo; (2002)** Administración de Pequeñas Empresas. Editorial McGrawhill, México.

Artículo modificado por el Artículo 1 de la Ley N° 29544, (24 junio 2010)

Artículo modificado por el Artículo 1 de la Ley N° 29544, (24 junio 2010)

Artículo modificado por el Artículo 1 de la Ley N° 29544, (24 junio 2010)

**Aubert, N. Y Gaulejac, V. (1993)** “El coste de la excelencia” - Barcelona, Paidós. Pág. 36.

Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)

"Diseño y gerencia de políticas y programas sociales", junio 2000 © INDES 2002

**Bateman Thomas y Snell Scott (2005)** Administración un nuevo panorama competitivo. MacGraw Hill, 6ª Edición, México. p. 110

**Baker, D.P.; Day, R.; et Salas, E. (2006)** Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations. HSR: Health Services Research, 41:4, Part 2, 1576-1598

**Bateman Thomas y Scott Snell (2005)** Administración un nuevo panorama competitivo. MacGraw Hill, 6ª Edición, México. pp. 16

**Bateman y Snell, (2009)** Administración. 8va edición. McGrawHill. pp. 137.

**Blanco Peck Ricardo, (2006)** Gestión de la calidad. Universidad de Puerto Rico Facultad de Ciencias Sociales. p. 23

**Beltrán J: Jesús M. (2000)** Indicadores de Gestión. Segunda edición. Bogotá, D.C: 3R editores. pp. 25

**Beltrán J., Jesús Mauricio (1999)** Indicadores de Gestión Herramientas para lograr la Competitividad. 3R Editores. p. 39

**Berry, Leonard, A. Prasuraman y Valerie Zeithaml (2002)** Problemas Metodológicos para Evaluar la Calidad del Servicio en el Marketing. McGraw-Hill. México. p. 124

**Burbano, J. (2005)** Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Tercera Edición. pp. 63

**Cabero, Almera Julio (2007)** Tecnología Educativa. Editorial: S.A. MCGRAW-HILL / Interamericana de España p.38

**Campos E., Loza CH. (2011)** Incidencia de la Gestión Administrativa. Universidad Técnica del Norte Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología Ecuador de la Biblioteca Municipal. P. 45

**Cantú H.** Desarrollo de una cultura de calidad. McGraw Hill. México; pp. 166.

**Castillo, F. (2010)** Importancia de la gestión del talento humano. Peru: PUCP. [www.pucp.edu.pe](http://www.pucp.edu.pe).

**Chiavenato Idalberto (2009)** Gestion del Talento Humano. 3era edition. Mc Grawhill. Pp. 8

**Chiavenato I. (2000)** Administración de Recursos Humanos 5ta Ed. McGraw Hill, Colombia. Pp. 149, 150, 167.

**Chiavenato, I. (2008)** Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill. P. 243

**Chiavenato, Idalberto (2002)** Administración de Recursos Humanos; 5ta Edición; Editorial Mc Graw Hill. Pp. 158

**Chiavenato I. (1999)** Administración de recursos humanos. Ed. McGraw Hill, Quinta Edición, México; Pp. 127 a 172.

**Comisión Europea (2007)** Patterns of Organisational Change in European Industry (PORCH) Ways to Strengthen the Empirical Basis of Research and Policy, Innovation Policy Unit Final Report, Dirección General de Empresa e Industria, Bruselas. p. 164

Colectivo de Autores: Ponencia VI Congreso Nacional de la Calidad. 2da Edición. Ediciones Gestión 2000 S.A. España. pp. 87

**Deming, W. Edwards (2000).** Out of the crisis (1. MIT Press edición). Cambridge, Mass.: MIT Press. p. 88.

**Díez De Castro, J. y Rivas Costa, J. (2002)** Planificación. en Díez de Castro, J., Redondo López, C., Barreiro Fernández, C. y López Cabarcos, M .A. (2002) “Administración de empresas: Dirigir en la sociedad del Conocimiento” Pirámide, Madrid

Diario Oficial El Peruano (23/07/2003)

**Domínguez, Collins, Humberto (2006)** El servicio invisible fundamento de un buen servicio al cliente. Edit. ECOE ediciones. p. 48

**Enciclopedia de Clasificaciones (2016)** Tipos de tecnología. Recuperado de: <http://www.tiposde.org>

**Espinoza Vergara, M. (1989)** Programación. Manual para trabajadores sociales. Humanitas, Buenos Aires

**Eskett, James L., Sasser W. Earl Jr. y Schlesinger, Leonard A (1997)** El Service Profit Chain: ¿Cómo empresas líderes Enlace ánimo de lucro y el crecimiento de lealtad, satisfacción y valor. The Free Press, New York. p. 87

**Fayol Henry** ,Administration industrielle et générale

**Fernández Hatre, Alfonso (2002)** Manual y procedimientos de un sistema de calidad ISO 9001-2000. Instituto de Fomento Regional. p. 136

**Fundesco (2006)** Formación de Técnicos e Investigadores en Tecnologías de La Información, pp. 28

**García, E. (2001)** Calidad de servicio en hoteles de sol y playa. Editorial Síntesis. Madrid.2. p. 14

**Genichi Taguchi (2011)** Taguchi's Quality Engineering Editorial: Wiley Interscience

**Guerra del Ángel Blanca Luz (2008)** Modelo para la gestión de la calidad de los servicios OUTSOURCING para proveedores de una empresa de transporte de pasajeros. Universidad Veracruzana Maestría en Gestión de la Calidad. pp. 59.

**Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, (2001)** Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall, Madrid. p. 91

**Guillén, G. C. & Guil, B. R. (2000)** Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. México: Ed. McGraw-Hill. p. 165

**Hernández, M.J. (2012):** Administración de empresas, Madrid: Pirámide. pp. 165.

- Huidobro, José Manuel (2000)** Tecnologías de Información Y Comunicación. Editado por la Universidad Politécnica, Madrid-España, p.37
- Icontec (2008)** Norma Técnica Colombiana. NTC-ISO 9001(Tercera actualización).Bogotá. P. 4
- James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert (1996)** Administración. Pearson Educación. 6ta edición. pp. 421
- James A. Stoner y R. Edward Freeman (1996)** Administración. 6ta. edition. p. 49
- Koontz y O`Donnell (1990)** Curso Administración Moderna. McGraw-Hill, México
- Lledó, Pablo. (2009)** Director profesional de proyectos: cómo aprobar PMP sin morir en el intento. Victoria, BC, Canadá. P. 41
- Lamb Ch., J. Hair y C. Mc Daniel (2006)** Marketing. 8ª. Ed. Thomson, Bogotá, Colombia. pp. 63
- M. Juran y F. M. Tryna. (1997)** Análisis y planeación de la calidad. Mc Graw Hill. p 36
- Mallo, C. y Merlo J. (1996)** Control de Gestión y Control Presupuestario Editorial McGRAW-HILL/Interamericana de España. pp. 38
- Martínez R. Armando (2005)** Manual de Gestión y mejora de procesos en los Servicios de Salud, Editorial El Manual Moderno, S.A., México, D.F. pp. 57
- Merton, Robert (2002)** Teoría y estructuras sociales, México, Fondo de Cultura Económica, 1964, reedición. pp. 275
- Mintzberg (1991)** Mintzberg y la Dirección. Editorial: Díaz de Santos pp. 239

**Much, Galindo (2004)** Fundamentos de administración casos y prácticas, Quinta edición, Editorial trillas. pp. 37

**Munuera Alemán, José Luis, et. al. (2006)** Estrategias de Marketing de la Teoría a la práctica. Graficas Dehon. España. Pág. 81.

**Oyle, Murielle Y Freniere, Ander. (1991)** La preparación de manuales de gestión de documentos para las administraciones públicas. París: UNESCO.

**Palafox de Anda, G. (2005)** Creatividad e innovación. Gestiópolis.com: comunidad virtual de conocimiento en gestión de negocios. Pequeñas y medianas empresas,

**Poole, B.J. (1999)** Tecnología Educativa: Educar para la sociocultura de la comunicación y del conocimiento. Madrid: McGraw-Hill. p. 63

PyME. Recuperado el 10 de agosto de 2011 de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp>.

**Pérez, V. (2006)** Calidad total en la atención al cliente, Pautas para garantizar la excelencia en el servicio, (1ª. ed.), España: Ideas propias editorial. pp. 62

**Peña Baztan, Manuel (1991)** La Psicología y la Empresa. Tratamiento del factor humano, Madrid, Esade, pag: 427.

Plan Estratégico Institucional Departamento de Arbitraje 2016 – 2018.

**Quichca Torres Grover Oliver (2012)** Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú. UNMSM. pp. 176.

- Ramírez, C. (2005)** Fundamentos de Administración. Bogotá: Textos Universitarios. P. 33
- Ramírez, J. y García, S., (2000)** Comunicación y Calidad en la Consultoría Gerencial y el Cambio Organizacional, Ciudad de la Habana p. 45
- Reyes Hernández Sonia Patricia (2013)** Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la asociación share, Sede Huehuetenango. Universidad Rafael Landívar. pp. 117.
- Reyes Ponce, A. (2004)** Administración de empresas. Teoría y práctica. México: Limusa.p. 47
- Rondon, F, (2001)** Presupuesto (Teoría y Práctica Integrada) Ediciones Frigor. Caracas-Venezuela. pp 21
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005)** Administración, 8ª ed., México: Pearson Educación. pp234.
- Robbins, S.P. y De Cenzo, D.A. (2008):** Supervisión, 5ª ed., México: Pearson Educación. pp. 76, 77.
- Ruiz-Olalla Corcuera (2001)** Gestión de la calidad del servicio a través de indicadores externos, Monografías AECA. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid. p. 32
- Sánchez Pérez José (2006)** Fundamentos del Trabajo en Equipo para equipos de trabajo. Madrid. Mc. Graw Hill. p. 66
- Sainz Fuertes, Antonio (1994)** Gestión de Recursos Humanos) Alcalá de Henares. pp. 26
- San Miguel Osaba Eduardo (2011)** Gestión de la calidad y marketing en los centros residenciales para personas mayores. Universidad del País Vasco. 651.



**Srephen P. Robbins y Mary Coulter (1997)** Administración. Quinta edición. pp. 40

**Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2005)** Administración. Prentice Hall, 8ª Edición, México. pp.

23

**Srephen P. Robbins y Mary Coulter (1997)** Administración. Quinta edición. p. 36

**Seclén J, Darras C. (2005)** Satisfacción de usuarios de los servicios de salud: Factores sociodemográficos y de accesibilidad asociados. Perú, An Fac Med Lima. 66(2): 127-141

**Senlle Andrés (2001)** ISO9000:2000, calidad en los servicios ediciones gestión. S.A.; Barcelona. p-

25

**Stoner James, Freeman Edward, y Gilbert Daniel (1996)** Administration. Prentice - Hall, 6a Edición. México. pp. 32

**Thompson A. And Sunol R. (1995)** Expectations as determinants of patient satisfaction: Concepts, theory and evidence, International Journal for Quality in Health Care. pp. 127.

**Werther William B., JR.; Davis, Keith (1996)** Administración de personal y recursos humanos. 5ª ed. MCGraw Hill pp. 122

**Zerilli, Andrea (1992)** “Fundamentos de organización y dirección general”. Deusto, Bilbao.

## **Páginas de internet**

- <http://www.normas9000.com>
- <http://www.definicionabc.com/general/calidad.php>
- <http://definicion.com.mx/capacitacion.html>
- <http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral>
- <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional>
- <http://definicion.de/gestion/>
- <http://definicion.de/liderazgo/>
- <http://concepto.de/organizacion>
- Fundación “La Caixa”. <http://www.fundacioncanfranc.org/>

## ANEXOS

### ENCUESTA

1. ¿Qué tan importante considera usted que es la Gestión para el mejoramiento de los servicios de la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol?
  - a. Muy importante
  - b. Importante
  - c. Poco importante
  - d. Nada Importante
  
2. ¿Considera usted que el Planeamiento es una herramienta que va permitir un mejor servicio en la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol?
  - a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
  
3. ¿Considera usted que la Estructura Organizacional es un elemento indispensable para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol?
  - a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
  
4. ¿Qué tan importante considera usted que es la participación de la Dirección (órgano de decisión) en las actividades que tengan que ver con la calidad de los servicios?
  - a. Muy importante
  - b. Importante
  - c. Poco importante
  - d. Nada importante

5. ¿Qué tan importante considera usted que es el presupuesto para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol?
  - a. Muy importante
  - b. Importante
  - c. Poco importante
  - d. Nada importante
  
6. ¿Cómo califica usted la Calidad del servicio ofrecido por la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol?
  - a. Muy buena
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Mala
  - e. Muy mala
  
7. ¿Considera usted que la capacitación es un factor indispensable para garantizar la calidad de los servicios dentro la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol?
  - a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
  
8. ¿Considera usted que la Tecnología determinadamente va garantizar la calidad de los servicios dentro la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol?
  - a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
  
9. ¿Cómo califica usted los servicios ofrecidos por dentro la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol?
  - a. Muy buenos

- b. Buenos
  - c. Regulares
  - d. Malos
  - e. Muy malos
10. ¿Cómo considera usted que se encuentra la infraestructura de la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol?
- a. En muy buenas condiciones
  - b. En buenas condiciones
  - c. En regulares condiciones
  - d. En malas condiciones
  - e. En muy malas condiciones
11. ¿Considera usted que la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol cuenta con la Logística (medios y materiales) necesarios para el desarrollo de sus actividades cotidianas?
- a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Probablemente no
  - d. Definitivamente no
12. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted de los servicios ofrecidos por la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol?
- a. Muy satisfecho
  - b. Satisfecho
  - c. Poco satisfecho
  - d. Nada satisfecho
13. ¿Qué nivel de seguridad usted ha observado en la atención al usuario ofrecida por los trabajadores de la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol?
- a. Muy alta
  - b. Alta

- c. Regular
- d. Baja
- e. Muy baja

14. ¿Qué tan fiables considera usted que son las instalaciones y los equipos usados diariamente en la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol?

- a. Muy fiables
- b. Fiables
- c. Regulares
- d. Poco fiables
- e. Nada fiables

15. En conclusión ¿Cómo calificaría usted los servicios ofrecidos, así como el estado de las instalaciones de la Comisión Nacional de la Federación Peruana de Fútbol?

- a. Muy buenos
- b. Buenos
- c. Regulares
- d. Malos
- e. Muy malos