



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Y EDUCACION**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**INFLUENCIA DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN DE LOS
PROFESIONALES DEL AREA DE RECURSOS
HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
SANTA CRUZ EN LA SATISFACCIÓN DE LOS
CIUDADANOS – 2016**

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

AUTOR

BACH. TERRONES SUÁREZ ESBÁN

CHICLAYO – PERÚ

2017



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Y EDUCACION**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**INFLUENCIA DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN DE LOS
PROFESIONALES DEL AREA DE RECURSOS
HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
SANTA CRUZ EN LA SATISFACCIÓN DE LOS
CIUDADANOS – 2016**

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

AUTOR

BACH. TERRONES SUÁREZ ESBÁN

CHICLAYO – PERÚ

2017

DEDICATORIA

*A la memoria de mis padres
AMERCIO y ELISA, quienes desde
el cielo guían mis pasos,
inculcándome el camino del bien,
con fe y humildad.*

A mi abuelita JUANA y mi Tío GILMER,
quienes son ejemplo de perseverancia,
apoyo y comprensión incondicional;
siempre tienen una palabra de aliento en
los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTO

A mis profesores quienes a lo largo de mi formación académica han sabido inculcar conocimientos necesarios para enfrentar la vida profesional; en especial a nuestro asesor, por su esfuerzo y dedicación, quien con su conocimiento, experiencia, paciencia y motivación ha logrado que pueda sistematizar con éxito la presente investigación.

A todas las personas que apoyaron directa o indirectamente con la información necesaria para culminar esta investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Descripción de la realidad problemática	12
1.2. Delimitación de la investigación	27
1.3. Problemas de Investigación	27
1.3.1. Problema Principal	27
1.3.2. Problemas Secundarios	27
1.4. Objetivos de la Investigación	27
1.4.1. Objetivo General	27
1.4.2. Objetivos Específicos	28
1.5. Hipótesis de la Investigación	28
1.5.1. Hipótesis general	28
1.6. Identificación de Variables e Indicadores	28
1.6.1. Variable independiente	28
1.6.2. Variable dependiente	28
1.6.3. Definición conceptual de variables	29
1.6.4. Definición operacional de variables	29
1.6.5. Operacionalización de variables	30
1.7. Metodología	34
1.7.1. Tipo de investigación	34
1.7.2. Diseño de investigación	34
1.7.3. Población y muestra	35
1.7.4. Métodos de investigación	35
1.7.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
1.7.6. Métodos de análisis de datos	37
1.8. Importancia de la Investigación	37

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes	39
2.2. Bases teóricas	47
2.2.1. Teoría de los dos factores de Herzberg	47
2.2.2. Modelos de calidad de atención	49
2.2.3. Teorías de calidad	51

2.2.4.	Teoría control de la calidad	50
2.2.5.	Metodología para implantar la calidad	51
2.3.	Bases conceptuales	52
2.3.1.	La calidad de la atención	52
2.3.2.	El área de recursos humanos municipal	64
2.3.3.	Satisfacción de los ciudadanos	72
2.4.	Marco conceptual	91
CAPITULO III		
RESULTADOS		
3.1.	Presentación y análisis de la información	98
3.2.	Resultados de la satisfacción de los ciudadanos	107
CAPITULO IV		
RESULTADOS		
4.1.	Discusión de los resultados	114
4.2.	Contrastación de la hipótesis	119
	CONCLUSIONES	123
	SUGERENCIAS	125
	BIBLIOGRAFÍA	126
	ANEXOS	129

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS		
Tabla N° 01.	Operacionalización de variables	31
Tabla N° 02.	Calidad de servicios profesionales del área recursos humanos	99
Tabla N° 03.	Discusión de resultados	114
Tabla N° 04.	Influencia calidad de la atención y satisfacción del ciudadano	121
GRÁFICOS		
Gráfico N° 01.	Calidad de servicios profesionales del área recursos humanos	99

RESUMEN

El conocimiento del grado de satisfacción de los usuarios es importante para quienes dirigen los municipios debido a que influye en la calidad de atención y la organización. El presente estudio sobre “calidad de atención y grado de satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Santa Cruz - 2016”; demuestra que la calidad de la atención de los profesionales del Área de los Recursos Humanos de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz se relaciona directamente con la satisfacción de los ciudadanos, así lo demuestran los 300 ciudadanos, usuarios de la Municipalidad que la calidad de atención es regular para el 45.5% y se relaciona con la satisfacción del 48.25 que consideran haber sido satisfechos en sus necesidades en un 48%; un 30% de los usuarios no están satisfechos con la atención recibida y se relaciona con el 32% que están insatisfechos con la calidad de la atención recibida, lo cual no solo se debe a no haber logrado sus requerimientos, sino a también a la manera como han sido tratados y, si tenemos en cuenta el porcentaje de la población que han sido bien atendidos es el 24.25% y se relaciona con el 20.25% que han sido bien atendidos. La finalidad de la presente investigación es demostrar que la calidad de la atención se relaciona con la satisfacción de los usuarios y que, mejorando la calidad de atención se aprecia mayor servicio y satisfacción.

PALABRA CLAVES: Satisfacción, recursos humanos, calidad de servicio.

ABSTRACT

Knowledge of the degree of satisfaction of users is important for those who run the municipalities because it influences the quality of care and organization. The present study on "quality of care and degree of satisfaction of the users of the Municipality Santa Cruz - 2016"; Shows that the quality of care of the professionals of the Human Resources Area of the Municipality of Santa Cruz province is directly related to the satisfaction of citizens, as demonstrated by the 300 citizens who use the Municipality as quality of care Is regular for 45.5% and relates to the satisfaction of 48.25 who consider having been satisfied in their needs by 48%; 30% of users are not satisfied with the care received and is related to 32% who are dissatisfied with the quality of care received, which is not only due to not having met their requirements, but also to the way As they have been treated and, if we take into account the percentage of the population that have been well served is 24.25% and is related to 20.25% who have been well served. The purpose of the present investigation is to demonstrate that the quality of care is related to the satisfaction of the users and that, by improving the quality of care, greater service and satisfaction are appreciated.

KEY WORDS: satisfaction, human resources, quality of service

INTRODUCCIÓN

Las municipalidades, como operadores políticos inmediatos a las necesidades de los pobladores, están inmersas a los cambios tecnológicos, sociales y económicos; por lo que del proceso de adaptación a los retos y a la profesionalización de los trabajadores, se obtiene las metas y logros propuestos, para lo cual es esencial disponer de personas bien atendidas, motivadas y satisfechas con los servicios que reciben, ello aumentará claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan, mejorando el grado de satisfacción de los ciudadanos; a partir de este corolario ha motivado investigar la relación que existe entre la calidad de la atención del Área de Recursos Humanos de la Municipalidad Santa Cruz con el grado de Satisfacción de los ciudadanos.

Para lograr el objetivo se presentan los aspectos básicos de la organización de la investigación en base a los procesos, las estrategias, instrumentos y diseño de investigación pertinente para el manejo científico de las variables y la operacionalización que concreta el análisis y la interpretación de los resultados; producto de ello se llegó a la conclusión que la calidad de la atención de los profesionales del Área de los Recursos Humanos de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz se relaciona directamente con la satisfacción de los ciudadanos, así lo demuestran los 300 ciudadanos, usuarios de la Municipalidad que la calidad de atención es regular para el 45.5% y se relaciona con la satisfacción del 48.25 que consideran haber sido satisfechos en sus necesidades en un 48%; un 30% de los usuarios no están satisfechos con la atención recibida y se relaciona con el 32% que están insatisfechos con la calidad de la atención recibida, lo cual no solo se debe a no haber logrado sus requerimientos, sino a también a la manera como han sido tratados y, si tenemos en

cuenta el porcentaje de la población que han sido bien atendidos es el 24.25% y se relaciona con el 20.25% que han sido bien atendidos.

Los resultados se esbozan en IV capítulos, en el primero se sintetiza el planteamiento del problema, los objetivos y fundamentos, la hipótesis y el manejo de las variables de estudio; en el Segundo Capítulo, se presenta el marco teórico, principalmente los antecedentes de estudio, las teorías, el manejo conceptual de las variables; en el Tercer Capítulo se presenta los resultados en Tablas y gráficos que facilitan el análisis e interpretación y finalmente el Cuarto Capítulo presenta la esencia de la investigación expuesto en las conclusiones y las sugerencias.

El servicio que brinda cada municipalidad al ciudadano constituye uno de los ejes principales de toda gestión. Cada administración municipal aplica modelos orientados a la satisfacción del contribuyente y administrado, con el fin de superar constantemente sus expectativas. En ese sentido, debe proponerse actividades y proyectos innovadores con la finalidad de brindar un servicio de excelencia.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Descripción de la realidad problemática

Según Peñaranda (2000) señala que: muchos países iberoamericanos y también en Europa la asistencia al contribuyente, ha tomado vital importancia para el cumplimiento de las obligaciones tributarias, por ello, en los planes estratégicos de las Administraciones Tributarias normalmente son incluidas diferentes acciones destinadas a fortalecerlas. La creación de oficinas de orientación y servicios, el acceso a trámites y enlaces virtuales se hace cada día más necesario. Por ejemplo, la presentación de la declaración y el pago a través de la web, la asistencia telefónica, entre otras herramientas e instrumentos de trabajo ponen de manifiesto la voluntad de acercamiento entre la Administración Tributaria y el contribuyente, con la finalidad de facilitar al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Sin embargo, en países donde los niveles de evasión tributaria son altos, la estrategia de atención, orientación, asistencia y facilitación del cumplimiento tributario de contribuyentes no puede estar aislada a la de generación de riesgo efectivo y lucha contra la evasión, dado que ambas son los pilares fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Por lo tanto, elementos como la adecuada inscripción de nuevos contribuyentes, la actualización de datos del registro de contribuyentes, la autorización de comprobantes de pago, el registro de imprentas, la autorización de máquinas registradoras y todos los mecanismos de emisión existentes, las declaraciones determinativas e informativas, los pagos por internet, etc., son necesarios con la finalidad de minimizar los costos derivados de estas exigencias que son requeridas para contar con información de calidad de manera oportuna, y tener un punto de apoyo fundamental en la política preventiva de la Institución.

A nivel internacional

Tecco (1997), considera que el principal problema para una eficiente gestión administrativa radica en la abundancia de personal de baja calificación profesional, esto significa que no han pasado por un proceso de selección, sino por un arreglo político, no solo carecen de los conocimientos, sino de la experiencia necesaria para gestionar las nuevas políticas públicas locales.

Según Cremades (2011) señala que: La satisfacción del usuario y la mejora continua nos manifiesta que en la actualidad las diferentes Administraciones Públicas de la mayoría de los países están encaminadas a adoptar medidas para lograr una mejora de la calidad de los servicios que prestan. La exigencia de los ciudadanos a los poderes públicos de servicios eficaces, eficientes y en definitiva de calidad en respuesta al esfuerzo contributivo de sus impuestos ha dado lugar, a que en distintos ámbitos públicos, se hayan ido adoptando medidas a idóneas para dar respuesta a dichas reivindicaciones.

En particular, en el entorno de nuestras Administraciones Tributarias nuestros usuarios y/o contribuyentes o clientes en una terminología más comercial, son detentadores de derechos subjetivos entre los que se encuentran el de ser satisfechas sus expectativas de calidad en los servicios que reciban. En este sentido, la calidad debe ser entendida en su faceta externa por las Administraciones Tributarias como la satisfacción de las exigencias de nuestros contribuyentes en el trato y en los servicios a recibir así como por otro lado y desde un punto de vista interno, en el logro de la satisfacción de sus propios empleados públicos en el ejercicio de su función.

La calidad, por tanto se convierte, utilizando el termino japonés kaizen, en un enfoque integrado que abarca todas las actividades de la organización, con el objetivo de

conseguir una mejora continua e involucrando en su alcance a todos los miembros de la misma.

En este sentido, las políticas de gestión de la calidad deben constituir un objetivo dinámico de mejora continua que permitan avanzar en conseguir día a día una mayor legitimidad y credibilidad de la Administración Tributaria ante la Sociedad.

Finalmente destacar una cuestión fundamental que sería él como podemos medir la calidad. Además de todas las manifestaciones enunciadas que avalan el trabajo de calidad, uno de los principales criterios de evaluación de la gestión de la calidad lo constituye, la opinión del ciudadano. Dicha opinión normalmente se expresa, a través de encuestas de satisfacción que muchas Administraciones Tributarias realizan para conocer la percepción social que los contribuyentes tienen por los servicios que reciben.

Según Centro Interamericano de Administración (2010) nos dice que: Las Administraciones Tributarias juegan un papel clave dentro de las Administraciones Públicas de los Estados modernos y en la consecución de los objetivos de las políticas fiscales, pues se encargan de asegurar el grueso de los recursos financieros del Estado para respaldar los programas de gasto público y, por lo tanto, satisfacer importantes necesidades sociales.

La existencia de Administraciones Tributarias fuertes y eficaces es un elemento que refuerza la consolidación institucional y gobernabilidad de los Estados y constituye una herramienta efectiva de lucha contra la desigualdad social.

No es raro, entonces, que este tipo de institución represente una de las organizaciones mejor estructuradas y eficaces dentro del sector público de muchos países, inclusive se configura como tendencia que en la medida de su consolidación e

informatización se le vayan asignando funciones extra fiscales, distintas a las que estrictamente se derivan del control de las obligaciones tributarias, como el control de cambio, la entrega de subsidios, entre otras.

La Administración Tributaria cubana no es una excepción, pues desde mayo de 2006, apenas 11 años después de su creación, se le asignaron funciones inherentes al Sistema de Tesorería, por la necesidad de que este funcionara bajo el principio de verticalidad, en una Organización de competencia nacional ya existente y subordinada al Ministerio de Finanzas y Precios, Organismo de la Administración Central del Estado rector en esta materia.

En aras de reducir las brechas en el control de un importante sector de contribuyentes; contar, de primera mano, con información de trascendencia fiscal para las comprobaciones a realizar; y economizar recursos humanos, materiales y financieros, la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) asumió las nuevas funciones asignadas con la concepción estratégica de llevar adelante la integración de procesos tributarios y de tesorería, concentrando los principales esfuerzos en los procedimientos relacionados con la asistencia activa a los clientes, el control registral, el control de la recaudación, el control extensivo e intensivo de obligaciones fiscales, la cobranza, y las devoluciones de ingresos.

Barboza (2010) nos dice que la calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos.

Según Yunga (2012) señala que: Así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

Según Yunga (2012) señala que los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización; pero son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

De tal forma, para mantener una organización en el mercado, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad de bienes y servicios, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en todas las actuaciones.

A nivel nacional

Las municipalidades en el Perú son las entidades de gobierno local que se encargan de promover el desarrollo sociocultural, económico de su jurisdicción, son las responsables de administrar los recursos del Estado y de promover su propia inversión. Son las instituciones más cercanas a la población, razón por la cual conocen la realidad y la problemática existente en su jurisdicción; en las últimas décadas se ha incrementado, paulatinamente el presupuesto resultado del crecimiento económico en el Perú; pero no son destinados a las necesidades básicas de la población, porque la ejecución de gastos es deficiente, existe mucha traba y burocracia en cuanto a los trámites, los recursos se distribuyen en actividades no productivas, en consecuencia existe incapacidad de gasto.

Bonardo (2009 – 1), describe un aspecto crucial de la problemática y poca capacidad gestora del área recursos humanos de una municipalidad y se refiere que la administración de recursos humanos en las organizaciones públicas (municipales), “deviene de procesos decisorios complejos, donde se entremezclan cuestiones tales

como: la influencia y los intereses de los distintos grupos que interactúan dentro y fuera del aparato del estado (gremios, cámaras, partidos políticos, asociaciones civiles, etc.)” y a ello agrega la jerarquía en las organizaciones, el marco legal o normativo que regula la función pública, la situación económica financiera que condiciona el manejo presupuestario de los gastos en personal; la evolución del sistema educativo que influye en las calificaciones del personal, etc.

Estos problemas descritos por (Bonardo, 2009) tienen un impacto bastante marcado en las municipalidades a nivel nacional porque cada periodo, entra una nueva autoridad edil y con ella las personas que “los apoyaron políticamente” y son los que por recompensa política, sin ningún criterio de selección se convierten en gerentes, administradores y jefes de áreas que nunca antes tuvieron experiencia; esta situación no permite que el área de recursos humanos cumpla estratégicamente con los fines municipales de servicio y bienestar, sino de un área con poca capacidad de liderazgo y con un marcado espacio para la corrupción y el “facilismo administrativo”, de hacer cualquier cosa y olvidarse del buen servicio al ciudadano.

Esto implica que no existe políticas públicas para una adecuada gestión de la selección de los profesionales o mejor dicho no se pone en práctica los planes de desarrollo y promoción profesional para que ejerzan los cargos públicos es decir, un sistema de mérito, denominado de servicio civil, que comprende las reglas, jurídicas e instrumentales que permitan asegurar la disponibilidad de personal con las aptitudes y actitudes requeridas para el desempeño eficiente de actividades encuadradas en el cumplimiento de su rol frente a la sociedad; por el contrario a nivel nacional se observa personas que ocupan cargos de manera burocrática y en estilos de gestión patrimonialistas y clientelares.

El Control Interno debe ser efectivo e imparcial en las cuentas municipales para el uso y destino eficiente de los recursos; pero ocurre lo contrario, pues en las municipalidades de todo el Perú, la mayor parte del presupuesto es destinado a proyectos donde se utiliza y se llena de cemento a cualquier monumento que no tiene significado alguno, utilizando los recursos inadecuadamente, en lugar de resolver los problemas prioritarios y satisfacer las necesidades humanas básicas, así promover el desarrollo humano y la capacitación permanente, que si pueden generar mayor desarrollo local. Entonces no hay un control adecuado, por eso es que existen malos manejos en cuanto a los recursos; ello se explica especialmente por la deficiente cantidad y calidad de los bienes y servicios que recibe la población de las municipalidades, quienes no rinden al máximo de sus capacidades y creando la imagen de las instituciones del Estado de ineficiente, burocrático y desintegrado.

Según Barragán (2002) afirma que: La cultura del servicio al contribuyente, es una línea estratégica de trabajo desarrollada por la Administración Tributaria, que ha permitido resolver el problema, de cómo servir mejor a los contribuyentes y a la sociedad; rompiendo los viejos paradigmas, de que la Administración Tributaria, es una mera aplicadora racional-legal de las normas tributarias; hacia una concepción más flexible, más dinámica y más creativa; capaz de utilizar criterios renovadores y eficaces sobre la propia labor que realiza.

Esta estrategia de trabajo, va más allá del simple cambio legal, o del crecimiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos; ha puesto a trabajar a todos estos elementos que ya dispone la Administración Tributaria como fruto de la reforma estructural iniciada en el año 1991, de una manera nueva y profesionalizada; que concibe al contribuyente como un cliente, un socio y un amigo y no como un presunto evasor o defraudador tributario.

Los contribuyentes, requieren que la Administración Tributaria; les preste un servicio personalizado de buena calidad; accesible y educado; que se les informe en forma sencilla y consistente sobre el contenido y alcance de las normas tributarias; que se les brinde información sobre sus derechos y obligaciones y que el servicio sea: claro, imparcial, cortés y rápido. En ese sentido, el reto básico al que se enfrenta la Administración Tributaria, en la actualidad, es potenciar el cambio de relación entre Administración Tributaria y Contribuyente; desarrollando una verdadera cultura de servicio, que mejore el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y modifique la conciencia social sobre la importancia de la tributación.

La gestión pública de la Administración Tributaria, siempre está perfilada en un espacio de retos y oportunidades, su papel recaudador constituye su faceta fundamental que lo relaciona con los contribuyentes, quedando parcialmente ocultas otras facetas amables como son las de atención, servicio y orientación.

Esta particularidad, muy singular, la convierte en una organización vulnerable ante los medios de comunicación y público en general, incluso ante otros organismos del sector público; que solamente puede resolverse positivamente incorporando, transparencia a su gestión, reduciendo trámites, minimizando molestias y respetando los derechos del contribuyentes y brindándole un servicio de calidad.

Los gobiernos locales, no promueve su propio control interno, no realizan una auditoría aplicada a examinar las actividades, funciones, procedimientos y políticas del personal; asimismo no disponen de información que les permita determinar la relación entre servicios prestados al público y recursos empleados para dicho fin; tampoco disponen de información que les permita identificar en qué medida el proceso, resultado y seguimiento de las recomendaciones en la Auditoria de los Recursos Humanos facilitan la eficiencia, economía y efectividad de las actividades institucionales.

La auditoría de Recursos Humanos no evalúa la capacidad técnica de los profesionales, pues esta ha sido adquirida en centros de estudios universitarios y técnicos; en consecuencia no cabe discutirlo, si no que se encarga de identificar en qué medida han examinado los procesos ,resultados y seguimiento de las recomendaciones que han efectuado en la Auditoría de Recursos Humanos, es decir respecto a las decisiones tomadas, a los controles internos establecidos, a la ejecución de operaciones en la calidad deseada y al menor costo; en general al cumplimiento de sus responsabilidades que hayan contribuido a la optimización de la economía, eficiencia, efectividad y consecuente cumplimiento de la gestión municipal

A nivel local

La Municipalidad de la provincia Santa Cruz, pertenece a la región Cajamarca y fue creada el 21 de abril, fecha que el distrito Santa Cruz, asciende a la categoría de provincia por Decreto de ley N° 11328, el cual se dictó el 21 de abril de 1950, fundada durante la junta Militar del Gobierno del expresidente, General Manuel A. Odría.

La provincia de Santa Cruz de Suchabamba tiene en su territorio restos históricos muy antiguos, de 1000 a. C. (aprox.) pinturas rupestres sobre las rocas del cerro Udima, que junto con el monolito de Kuntur Wasi dan cuenta de una todavía desconocida cultura preinca ubicada en Cajamarca.

La principal actividad económica de los más de 44 571 habitantes (2005) es la agricultura y ganadería, el comercio, las funciones profesional; en menor escala la artesanía, el turismo, la cultura, la minería que da ocupación a los pobladores, la construcción civil, etc.

Se sitúa al norte central del territorio peruano y limita al Norte con la provincia de Chota, al Este con Hualgayoc, por el Sur con la provincia de San Miguel, al Oeste con Lambayeque.

La Municipalidad de Santa Cruz es una institución de gestión administrativa y política, porque es la encargada del gobierno y de la administración del territorio de la provincia Santa Cruz, según (Web, 2017), tiene como misión:

“La Municipalidad provincial de Santa Cruz cuenta con una estructura y organización que cumple con los requisitos básicos de gestión, que inicia un proceso de reconversión por decisión de sus autoridades y ejecutivos para adecuarse a los nuevos retos de la descentralización, para convertirse en una institución competitiva que responde a las nuevas exigencias que establecen las normas legales, a fin de generar el proceso de desarrollo social y económico que requiere la provincia y otorgar servicios de calidad a los ciudadanos”.

Y se inserta con una filosofía de vida institucional, mediante la siguiente visión: “La Municipalidad provincial de Santa Cruz será una institución que ha logrado realizar su gestión técnica y administrativa en el nivel de excelencia con rostro humano, con autoridades y trabajadores eficientes y capacitados trabajando con buenos indicadores de gestión, como garantía de la sostenibilidad y rentabilidad de los servicios y actividades que promueven el desarrollo de la comunidad provincial y local”. (Portal Web, 2017).

Respecto a la problemática, se observa que los servidores públicos de la Municipalidad de Santa Cruz pueden convertirse en actores estratégicos para el desarrollo socioeconómico de su localidad; pero para ello es pertinente que se superen debilidades políticas, administrativas y técnicas; para ello es pertinente que se aproveche las

fortalezas que la diferencian de las administraciones nacionales: son organizaciones más pequeñas, de contacto directo con los ciudadanos. Seguramente que en contextos sociales y económicos históricamente permeables al cambio y a la innovación, el involucramiento de los servidores públicos municipales en proyectos de desarrollo local será más fluido; de modo que mejorar la capacidad institucional de los municipios requiere de una lectura crítica y una visión estratégica de la sociedad civil, así como de políticas, entre las que se encuentran las de recursos humanos, que acompañen la misión pública de una organización fundamental para el desarrollo local.

Las municipalidades en general y en particular en las que corresponde a la provincia Santa Cruz, región Cajamarca, no llevan a cabo la evaluación del desempeño de los recursos humanos y de la gestión financiera, mediante acciones de auditoría interna. Dicha evaluación implica comparar la ruta financiera seguida por la entidad al conducir sus actividades con los objetivos, metas, políticas y normas establecidas por la legislación y por la propia entidad, y; aplicar otros criterios razonables de evaluación al personal, recursos financieros, recursos materiales y otros.

Según el Manual de la Municipalidad de Santa Cruz (2003) manifiesta que, el organismo público descentralizado de la Municipalidad, encargado de organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios administrados por la municipalidad provincial de Municipalidad de Santa Cruz.

Según el Manual de la Municipalidad de Santa Cruz (2003) manifiesta que orienta sus funciones a lograr mayor eficiencia en las acciones de recaudación, ampliando los procedimientos correspondientes en el marco legal municipal vigente; representando la autoridad a una acción exclusiva, que cuenta con instrumentos humanos y tecnológicos para el desempeño de su misión.

En la Municipalidad de Santa Cruz en el periodo, cumple un papel muy importante, pues forma parte del triángulo formado por la Municipalidad de Santa Cruz. De esta manera está en la obligación de cumplir con los requerimientos establecidos de información y del buen servicio hacia el contribuyente.

Su visión es ser líderes a nivel nacional en recaudación tributaria municipal con una tendencia de crecimiento sostenible. Su misión es administrar y recaudar eficaz y eficientemente los tributos municipales, optimizando los procedimientos de cobranza, atención al contribuyente y fiscalización. Los valores que expresa la Municipalidad de Santa Cruz. Son tratar a sus usuarios, proveedores, autoridades y colaboradores con respeto, transparencia, confianza, idoneidad y veracidad.

Asimismo, la política preventiva se apoya en una visión proactiva en la difusión adecuada de las normas tributarias; para tal efecto, la estrategia debe conllevar a lograr una difusión, entendimiento y comprensión de los contribuyentes, acerca de sus obligaciones tributarias, derechos y obligaciones, medios existentes para su cumplimiento. Para una mejor comprensión de los contribuyentes las políticas de charlas y orientación, las demos en las páginas web, las charlas a gremios, escuela de profesionales y en centros comerciales, entre otros.

En la ciudad de Santa Cruz, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de buen servicio, pero estos índices positivos en vez de subir han ido bajando considerablemente y es en el área de recursos humanos, esto se debe a muchos factores como:

- No se nota la aplicación de las normas para la selección de personal que se encargue de la organización del área de recursos humanos, se aprecia más bien el arreglo político o la respuesta del alcalde a “favorecer a quienes le apoyaron en su

campana”; por tanto, carecen de la selección, en base a los perfiles que se requiere.

- La mala información a los contribuyentes, cobros indebidos.
- Demora en la atención de sus expedientes y otros tramites, etc. por parte del personal de recursos humanos.
- Políticas de desatención a los cobros de tributos, por lo que genera disminución de ingresos hacia la municipalidad y repercute para el desarrollo y la organización de actividades y/o servicios en materia de educación, salud, vivienda, saneamiento, medio ambiente, sustentabilidad de los recursos naturales, transporte colectivo, circulación y tránsito, turismo, conservación de monumentos arqueológicos e históricos, cultura, recreación y deporte, conforme a ley.
- No se fomenta la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura local, que la Ciudad de Santa Cruz necesita con urgencia.
- Cabe indicar también que durante los diez últimos años no ha habido un aumento de rentas y es en el 2009 donde tiene una baja enorme 2,4 % y en el 2010 se subió a un 3,4% pero que en los dos últimos años no se ha visto un incremento grande sino que ha bajado un 1,5% he aquí la importancia de investigar y ahondar en este tema de investigación.

En este contexto, se encuentra en la búsqueda del mejor personal, que al ser incorporados a la institución cumplan con el perfil exigido y que con la afluencia de consultas no decaiga su ánimo y profesionalismo al brindar el servicio de orientación para que el ciudadano salga satisfecho de la orientación requerida y recibida.

Ante esta situación, se nota que en la Municipalidad de la provincia Santa Cruz, amerita mayor capacidad de gestión de los equipos de gobierno municipal, mayor práctica de la honestidad, espíritu de servicio y la viabilizarían de un instrumento de control interno que permita la orientación para una adecuada administración de los recursos, con gestión estratégica y en bien de la población.

El Control Interno tiene que evaluar las actividades de la municipalidad, así promover la correcta y transparente ejecución de gastos, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, para contribuir con el cumplimiento de los fines y metas institucionales; la deficiencia en la ejecución de gastos, sólo se superará generando capacidades y habilidades del personal responsable, para optimizar la calidad de servicios, haciendo más ágiles y dinámicos sus funciones, para brindar servicio de calidad y satisfacer las necesidades básicas de la población, ejecutando proyectos de inversión social de mayor urgencia que generen mayor desarrollo en su jurisdicción.

Se ha determinado que no se lleva a cabo la evaluación de las autoridades, funcionarios y trabajadores en general. La entidad no dispone de un sistema de medición de la eficiencia, economía y efectividad del capital humano del gobierno local. Esta situación viene permitiendo que autoridades que hacen un buen trabajo y otras que no hacen lo mismo, sean consideradas en el mismo nivel y lo que es peor las autoridades que no realizan un buen trabajo son reelegidas periódicamente y las otras que hacen un buen trabajo pero con perfil bajo no tengan el apoyo ciudadano por la falta de un sistema de medición del desempeño. Esta misma situación se presenta también entre los funcionarios y trabajadores, los cuales no son evaluados periódicamente permaneciendo en sus puestos pese al rechazo manifiesto de las autoridades, personal municipal y la ciudadanía.

La entidad municipal no sabe cuánto saben, cuanta experiencia tiene, que tan bien o mal hacen su trabajo los trabajadores municipales. En ese sentido, solo se sabe el costo total de la planilla de funcionarios y trabajadores, pero no se sabe cuan económico puede ser incrementar el personal, reducir personal, rotar al personal, despedir al personal, capacitar al personal, darle calidad humana al personal.

Para las autoridades y funcionarios, la falta de un sistema de evaluación en el gobierno local, no permite evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad; no permite identificar las necesidades de capacitación de su personal; no permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados; no permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

Para el gobierno local, la falta de un sistema de evaluación del desempeño, no le permite estar en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado; no puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias; no puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Ante esta problemática se ha generado la intención de realizar un estudio que muestre resultados reales, en cuanto a la situación planteada líneas arriba y se consideren los aspectos prioritarios para comprender la importancia de la atención de calidad en la satisfacción de los usuarios de una empresa.

1.2. Delimitación de la investigación

Esta investigación se realizó en área de recursos humanos de la Municipalidad de Santa Cruz y su influencia en la satisfacción del ciudadano; en el periodo 2016, provincia de Cajamarca. En la cual se observó que no hay identificación de los trabajadores con los objetivos de la organización, prevaleciendo para ellos sus objetivos personales, lo cual conlleva al incumplimiento de las políticas de la empresa y las constantes llamadas de atención a los trabajadores, creando un clima laboral tenso.

1.3. Problemas de Investigación

1.3.1. Problema Principal

¿Cuál es la influencia de la calidad de atención de los profesionales del Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Santa Cruz en la satisfacción de los ciudadanos – 2016?

1.3.2. Problemas Secundarios

- ¿Cómo es la calidad de servicio en la Municipalidad de Santa Cruz?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en la satisfacción del usuario de la provincia de Santa Cruz?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación entre la calidad de atención y la satisfacción de los ciudadanos que brinda la Administración de Recursos Humanos de la Provincia de Santa Cruz – 2016.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la calidad de atención existente en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Santa Cruz al ciudadano.
- Determinar la satisfacción del ciudadano frente a la atención que recibe de los profesionales del Área de Recursos Humanos.
- Determinar la relación existente entre la calidad de atención y satisfacción que recibe el ciudadano del Área de Recursos Humanos.

1.5. Hipótesis de la Investigación

1.5.1. Hipótesis general

H1: Sí los profesionales del Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz brindan una atención de calidad entonces influirá significativamente en el grado de satisfacción del ciudadano.

Ho: Sí los profesionales del Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz brindan un servicio de calidad no influirá en el grado de satisfacción del ciudadano de manera significativa.

1.6. Identificación de variables e indicadores

1.6.1. Variable independiente

Atención de calidad.

1.6.2. Variable dependiente

Satisfacción del ciudadano.

1.6.3. Definición conceptual de variables

a. Servicio de calidad

Es un proceso o actividad que se realiza con eficiencia y eficacia, directa e indirecta que no produce un producto físico, son inmateriales pero que satisface las necesidades e intereses de los ciudadanos. (Berry, 1989).

La calidad depende de cómo el ciudadano aprecia de lo que recibe el servicio, bajo sus propias condiciones, es el ciudadano quien decida si paga o no la tarifa por razones que la incumben.

b. Satisfacción del ciudadano

Kotler (1996) conceptúa a la satisfacción del ciudadano como el nivel del estado de agrado que una persona siente del resultado de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

1.6.4. Definición operacional de variables

a. Servicio de calidad

Se refleja en el cumplimiento de la eficiencia y eficacia del servicio que la municipalidad ofrece, expresado en la manera de organización de las funciones; la capacitación, fiabilidad, empatía y perfil de los recursos humanos; la infraestructura, equipamiento y condiciones de los ambientes; así como las estrategias para la aplicación de las claves para la atención de la calidad, expresado en el conocimiento del usuario, la imagen personal, la actitud positiva y el saber escuchar y hablar.

b. Satisfacción del ciudadano

El grado de sentirse bien por el logro de los resultados esperados, es la expresión de satisfacción que, para la presente investigación se concreta en los elementos de la satisfacción de los ciudadano como la eficiencia y eficacia, el sentido de los principios de la satisfacción y el grado valorativo de la satisfacción; los cuales reflejan el accionar que caracteriza a los servicios que se ofrece, los elementos básicos del servicio al ciudadano como contribuyente y en la calidad del servicio como producto intangible global, se caracteriza por la calidad de atención que recibe por parte de los funcionarios, lo cual implica que están preparados para ofrecer el servicio, no solo como profesionales, sino también en los componentes de su personalidad.

1.6.5. Operacionalización de variables

Tabla N° 01

Resultados de la operacionalización de variables, en base a la descripción científica de variables independientes e intervinientes

Variables	Dimensiones	Indicadores	Subindicadores	Instrumento
VI Servicio de calidad	Organización de las funciones	Planear	Define objetivos y metas Aplicación de estrategias Verifica resultados Medidas correctivas	Encuesta observación
		Procesos del servicio	Atención personalizada y segura Rapidez de los empleados Horarios de atención Comunicación Presentación del Personal Orientación de Necesidades específicas del usuario	
		Procesos para la calidad	Propuesta de mejoras para la atención y el trato	

			Flujo de atención al ciudadano Tendencia a definir mejor roles y funciones Mecanismos de gestión transparentas	
Recursos humanos	Capacitación y actualización		Participación en los procesos Habilidades para cumplir funciones con eficiencia Innovación Compromiso para el mejoramiento de la calidad Entrenamiento Disposición permanente en ayudar a los usuarios Interés de aprender Calificación profesional	Encuesta observación
	Fiabilidad y empatía		Inspira satisfacción de necesidades Confianza en la puntualidad de plazos Comprensión de necesidades Solución a favor del usuario Cortesía Capacidad emotiva de la respuesta Transmisión de sinergia Comunicación abierta y libre en ideas y opiniones	
	Perfil de los profesionales para dar atención		Conocimientos Habilidades Actitudes Conoce funciones del área de recursos humanos	
Espacios y ambientes de la municipalidad	Infraestructura		Distribución de los ambientes Distribución de las oficinas SS HH	Encuesta observación
	Condiciones		Iluminación Ventilación Confort Ubicación de los archivos Orden de los archivo Ambientación Limpieza de los ambientes	

		Equipamiento	<p>Muebles</p> <p>Escritorio</p> <p>Estantes</p> <p>Equipos de cómputo</p> <p>Equipos audiovisuales</p> <p>Servicio de internet</p> <p>Logística</p>	
Aplica claves para la atención de calidad		Conocimiento del usuario y respeto	<p>Saludar y dar la bienvenida</p> <p>Mostrar una sonrisa y amabilidad siempre</p> <p>Siempre procurar darle la razón</p> <p>Practicar hábitos de cortesía todos los días</p> <p>Observar constantemente al cliente</p> <p>Usar siempre un tono de voz amable, sincero y decidido</p>	Encuesta observación
		Imagen personal	<p>Todo debe estar limpio y ordenado</p> <p>Personal limpio</p> <p>Personal no debe estar enfermo</p> <p>Hombres bien afeitados y peinados</p> <p>Mujeres sin excesos de joyas, perfumes o maquillaje</p> <p>No toser frente al administrado</p>	
		Actitud positiva	<p>Predisposición de atender rápido al administrado</p> <p>Evitar realizar trabajos paralelos.</p> <p>Contestar las preguntas y si no sabe realizar el esfuerzo de buscar la información</p> <p>El personal aprenderá a decir gracias, perdón, ayúdeme a atenderlo mejor, lo aprecio mucho</p> <p>En horas punta, aplica la técnica de apoyo total, todos apoyan a todos</p>	

		Saber escuchar y hablar	<p>Tono de voz y un ritmo relajado: sin prisa y sin lentitud</p> <p>Escuchar con atención para que el administrado se sienta en confianza</p> <p>Realizar preguntas que faciliten lo que el administrado quiere comunicar</p> <p>Controlar la agresividad verbal y gestual</p> <p>Asentir regularmente cuando el administrado habla</p> <p>Realizar una síntesis de lo que pide</p> <p>Las quejas se recogerán por escrito</p>	
VD Satisfacción de los ciudadanos	Elementos de la satisfacción de los ciudadanos	Eficiencia y eficacia	<p>Habilidades y destrezas del personal</p> <p>Atención oportuna</p> <p>Buenos modales de atención</p> <p>Servicio y satisfacción de las necesidades</p> <p>Brindar ayuda oportuna</p>	Encuesta observación
		Principios de satisfacción	<p>Facilidad para accesibilidad a las oficinas</p> <p>Respuestas inmediatas para no matar tiempos</p> <p>Trato cortés</p> <p>No dejar indicios de incertidumbre</p> <p>Profesionalismo al ser atendido</p> <p>Atención cuidados y empática</p>	
		Valores de satisfacción obtenidos	<p>Rendimiento percibido expresado en el valor</p> <p>Satisfacción de las expectativas y esperanzas</p>	
	Grado de satisfacción	Características de los servicios	<p>Si el servicio se presta donde quiera que esté el ciudadano</p> <p>El valor del servicio basado en la experiencia personal</p> <p>La reparación es el medio único de satisfacción del ciudadano</p> <p>Servidor y usuario se ponen de acuerdo para crear el servicio</p>	
		Elementos básicos en el servicio al ciudadano como contribuyente	<p>Derecho a ser informado</p> <p>Necesidades básicas de los contribuyentes</p> <p>Servicio de un sistema integral</p> <p>Consideración de los factores de</p>	

			atención al cliente Atención a las quejas y reclamos	
		Satisfacción del servicio	Tiempo utilizado en el momento de atención Dudas resueltas Necesidades específicas cubiertas Atención personalizada recibida Interés en el personal para ser atendido Tiempo de espera para ser atendido	

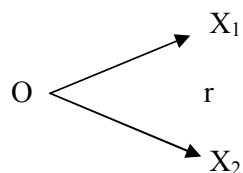
Fuente: Tabla sistematizado por el autor.

1.7. Metodología

1.7.1. Tipo de investigación

Se trata de una investigación de tipo correlacional, la misma que busca determinar el tipo de relación existente entre las variables de estudio; es decir, la calidad de servicio (variable independiente 1) y la satisfacción (variable dependiente 2) de la satisfacción de los usuarios que se atienden en la Municipalidad de la provincia Santa Cruz – 2017.

1.7.2. Diseño de investigación



Donde:

O = Observación.

X₁ = Calidad de atención al usuario.

X₂ = Medición de la variable satisfacción al usuario.

r = Relación entre ambas variable.

1.7.3. Población y muestra

a. Universo

Lo representa los 43 856 habitantes de la provincia Santa Cruz, de la región Cajamarca. (INEI, 2007).

b. Población

La población a considerar está representado por los 2100 ciudadanos de la zona urbana del distrito capital de la provincia Santa Cruz. (INEI, 2007).

c. Muestra

Se consideró a 300 ciudadanos de la zona urbana que recurrieron a ser atendidos durante los meses setiembre y octubre de 2016, en la Municipalidad Distrital de la Provincia Santa Cruz, de la región Cajamarca.

1.7.4. Métodos de investigación

a. Método descriptivo

Este método nos permitió describir, recopilar, recoger y presentar los resultados de la aplicación de las encuestas realizadas a los usuarios.

b. Método analítico

Este método nos permitió analizar y ordenar el resultado de nuestras encuestas con el fin de emitir una opinión acerca de la realidad que se da en el área de recursos humanos.

c. Observación

La observación es uno de los métodos más importantes de la ciencia porque sus procedimientos permiten que el investigador se ponga en contacto directo con los sujetos, objetos o fenómenos de estudio.

Los procedimientos de la observación, para la presente investigación, permiten abstraer las características de los fenómenos de manera directa y oportuna para comparar y medir, ayudan a revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio.

1.7.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

a. Encuesta

La encuesta es un estudio en el cual el investigador obtiene los datos, a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa.

Se considera a la encuesta como una técnica que, previo formulario de preguntas, permite obtener información de una muestra de individuos.

Se elaboró la guía de encuesta, en base a preguntas cerradas, preguntas de estimación y preguntas abiertas.

b. Observación

Técnica indispensable en todo proceso de investigación porque permite adentrarse directamente al objeto de estudio y abstraer sus principales características; en especial, la organización y gestión, a partir de ello realizar las interpretaciones correspondientes.

Se elaboró como instrumento una ficha de observación.

c. Fichaje

Técnica de investigación de gabinete, importante para sistematizar la información teórica de la realidad problemática y el marco teórico.

Como instrumento se utilizó prioritariamente, los procedimientos de las fichas de resumen, fichas de referencia textual, las fichas comentario y fichas bibliográficas.

1.7.6. Métodos de análisis de datos

- **Seriación**, se desarrolló mediante una forma simple de seriación para ordenar la información, sistemáticamente, obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos.
- **Codificación**, se asignó, mediante esta operación, un código a los indicadores de las variables representadas en la información recogida.
- **Graficación**, gráficos y Tablas estadísticas que permitan visualizar con mayor claridad y objetividad la información.
- Se tuvo en cuenta el procesamiento de los resultados en el programa informático Excel.

1.8. Importancia de la investigación

El manejo de las variables atención de los profesionales repercute en la satisfacción de los ciudadanos; por lo que implica las reflexiones pertinentes para el desarrollo de una población, así mismo la calidad en el servicio implica un cambio de actitud y mentalidad requiere de ejercer valores perdurables y establecer un compromiso para con los usuarios y la sociedad.

Políticamente es relevante porque es de vital importancia la satisfacción de los usuarios de los servicios que ofrece la municipalidad como órgano político más cercano a la población, en especial las oficinas de recursos humanos.

Teóricamente la presente investigación, contribuye y sirve como base para posibles futuros estudios relacionados al tema de la mejora continua y gestión de calidad en las municipalidades, en especial las municipalidades de la provincia Santa Cruz.

Socialmente la presente investigación pretende contribuir a mejorar y fortalecer la cultura de servicio con calidad y el desarrollo de la conciencia del buen servicio para obtener ciudadanos que contribuyen de manera oportuna y adecuada con la municipalidad, para lo cual se deberá mejorar las condiciones de trabajo en cuanto a infraestructura, logística y herramientas para los colaboradores del sector público, esto origina que se brinde un mejor servicio y por ende mejorar el grado de satisfacción de los usuarios.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A nivel internacional

Blanco (2009), en su proyecto presentado como requisito para obtener el título de Administración de Empresas, denominada "Medición de la satisfacción del cliente del Restaurante Museo Taurino y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor" Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Bogotá, en la cual concluye:

A través del desarrollo de esta investigación, se demostró que el servicio al cliente es muy importante en cualquier organización, un buen servicio lleva consigo grandes consecuencias para la organización en todo aspecto. No solo se dará a conocer, o podrá adquirir el liderazgo en relación con la competencia, sino que las partes que la componen y sus stakeholders se verán directamente afectados también.

Para el caso del Museo Taurino, se deseaba aumentar no solo el número de clientes, sino sus finanzas y así proyectar una mejor imagen.

Una investigación ardua del servicio prestado, basada en herramientas de investigación, que observaron todos los posibles detalles que conlleva este servicio, demostró cuales fueron las debilidades y fortalezas del recinto, siendo su mayor fortaleza la confianza que genera el servicio en el cliente así como la rapidez del mismo, y a su vez su mayor debilidad fue el aspecto de los tangibles.

De esta manera y en base a los resultados obtenidos en las encuestas, se crearon estrategias de servicio para mejorar en la mayor parte posible todas las falencias de servicio que el restaurante presento, así se le brindaría al cliente un valor más allá de lo esperado, obteniendo así el objetivo final de esta tesis la creación de valor, y

consiguiendo los objetivos del restaurante como lo eran aumentar el número de clientes y su parte financiera.

Requena y Serrano (2009) En su tesis para obtener el título de Licenciado en Ciencias Económicas y sociales, denominada “Calidad de Servicio desde la perspectiva de Clientes, Usuarios y auto-percepción de Empresas de Captación de Talento” Universidad Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y sociales Venezuela, y en la cual concluye:

En función a los objetivos de este estudio y en concordancia con el análisis y discusión de los resultados obtenidos, se infieren y señalan las siguientes conclusiones:

En la calidad de servicio prestada por las empresas cazadoras de talento hacia los clientes personas contacto se puede observar en la dimensión tangibilidad relacionado con los aspectos de los recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación) que, aunque los gerentes generales creen que están prestando un buen servicio con un 60% en muy de acuerdo, no lo es porque las organizaciones difieren en este porcentaje colocando 60% en de acuerdo, es decir, según los gerentes generales, las organizaciones están recibiendo más de lo que realmente las organizaciones ven que están percibiendo.

Al igual en la dimensión garantía, los gerentes colocan con un 80% en muy de acuerdo mientras que las organizaciones solo están de acuerdo con un 76,7% con los conocimientos y cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza en ellos; y finalmente en empatía donde los gerentes tienen un 100% en muy de acuerdo y las organizaciones se ubican con un 63,3% en de acuerdo, repitiéndose la misma situación que en tangibilidad donde los gerentes generales no están dando realmente a las organizaciones el rendimiento que piensan estar dando.

La calidad de servicio ofrecida por las empresas captadoras de talento hacia los candidatos o usuarios del proceso, también cuenta con una diferencia de medias significativa al nivel 05 de 1,03333, siendo estas diferencias en las dimensiones:

Chicas (2011) Tesis para optar el grado de Magister en Administración de Recursos Humanos denominada “Propuesta para crear una Unidad Móvil de Capacitación como herramienta para el Fortalecimiento de la Cultura Tributaria en Guatemala”, Universidad de San Carlos, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala, en la cual concluye que:

La mínima capacidad instalada para impartir educación y los problemas de acceso a los centros de capacitación regionales, entre otras causas, hacen que la cultura tributaria sea casi nula en la mayoría de la población, principalmente en las áreas rurales.

Abusleme y Otros (2012) En su tesis para optar al Título de Ingeniero Comercial, Mención Administración denominada” Análisis de Contenido de las Revistas de Negocios en Chile sobre la Orientación al Cliente” Universidad de Chile, en la cual concluyen:

Luego de estudiar los datos con una mirada de carácter cualitativo, se hace posible llevar a cabo cierta caracterización respecto al discurso vinculado a la Orientación al Cliente por parte del empresariado chileno. En primer lugar, el hecho de que no se hable directamente del concepto de Orientación al Valor del Cliente en ninguna oportunidad, representa un antecedente importante respecto a la noción que tienen los empresarios del tema y posiblemente la manera que tienen de aplicarlo en sus empresas. Adicionalmente este antecedente da cabida para cuestionarse si efectivamente los referentes empresariales conocen este concepto y sus implicancias, o si lo que realmente sucede es que ellos manejan nociones de

marketing y sus nuevos paradigmas, lo que se traduce en un discurso que va en la misma dirección a la que apunta la Orientación al Cliente. Ahora bien, independientemente del conocimiento puntual del concepto, lo real es que sí existen artículos donde la Orientación al Valor del Cliente es abordada en alguna de sus dimensiones, artículos que van aumentando en frecuencia a medida que pasa el tiempo, lo que se puede interpretar como una convergencia del discurso del empresariado chileno.

En un sentido similar, se pudo apreciar en el análisis de las revistas la manera en que por distintos motivos, como puede ser la presión de los consumidores o la fuerte competencia del mercado, las empresas están haciendo un mayor uso de la tecnología en sus procesos. Particularmente se habla de bases de datos tecnológizadas, sistemas de administración y gestión de clientes (CRM) y en general de medidas que tienen por objetivo el conocimiento en profundidad de los consumidores, con el fin no solo de responder a las inquietudes de los clientes, sino que además de trabajar de manera proactiva frente a sus futuras exigencias. Esto último en particular, está directamente relacionado con el sentido del concepto de Orientación al Cliente, donde el cliente pasa a ser una parte importante del negocio, además que se reconoce que es él quien muchas veces tiene el poder y podrá determinar el éxito o fracaso de la empresa

Posso (2010) Tesis para obtener el título de Ingeniera Industrial denominada “Análisis, formulación y elaboración del modelo de Atención al Cliente del Departamento de Gestión de Infraestructura Codensa S.A ESP.” Universidad Tecnológica de Pereira, en la cual concluye:

Las actividades más importantes, según el ponderado que se realizó en el análisis del departamento, fueron las de contratación y de viabilidad. En la primera, la

responsabilidad de su adecuada ejecución depende principalmente del departamento de gestión de infraestructura y por ende se tiene internamente un buen conocimiento acerca de su realización; sin embargo, la de viabilidad no depende del área comercial, sino del área técnica, no se conoce mucho acerca de los criterios que se contemplan para autorizar dicha viabilidad, siendo esto importante para el montaje de las redes de los clientes del negocio y para alcanzar así un volumen importante de crecimiento en el departamento, se ve necesaria la comprensión integral del tema.

En ambas actividades, el departamento está siendo reactivo dada la naturaleza de las solicitudes, sin embargo, se pueden tomar acciones que pueden mejorar la forma de agilizar ciertos procesos que intervienen en el desarrollo de éstas y dinamizar estos procesos hacia el logro de sus objetivos, como producto del accionar de calidad de sus trabajadores quienes son los que movilizan la calidad de sus servicios.

A nivel nacional

García (2011), en su tesis para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas denominada “Medición de la satisfacción del cliente en una empresa de Retail”, Universidad de Piura, y en la cual concluye:

La calidad del servicio brindado por la empresa, se concluye que no se puede hablar de un control bueno de la satisfacción del cliente, a pesar de que los valores se encuentran en un proceso bajo control, en los límites entre niveles de ni satisfacción ni insatisfacción y satisfacción.

Estos límites no son los deseados para decir que la empresa mantiene un estándar de la calidad del servicio que brinda. Esto se confirma con el análisis de la variabilidad de

las muestras en el gráfico 7.4; por tanto se concluye que los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio brindado por la empresa.

Vargas (2012) En su tesis para optar el Título Profesional de Cirujano Dentista, denominada " Nivel de Satisfacción de los usuarios de la Clínica Odontológica Docente Asistencial de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna octubre-diciembre 2011" Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, y en la cual concluye:

Los resultados de la investigación demuestran que el 64,8% de los 290 pacientes entrevistados eran de género femenino (188) mientras que 35,2% eran varones (102). En cuanto a la edad de los usuarios que respondieron el cuestionario, encontramos que es población adulta comprendida entre 18 y 45 años, representando 67,9% (33,1% con edad entre 18-30 años y 34,8% entre 31-45 años), seguido de usuarios entre 46-60 años (22,4%) y los mayores de 60 años sólo representaron 9,7% del total de entrevistados.

Cabe resaltar que estos resultados representan los datos de quienes respondieron el cuestionario. En los casos de atención a menores de edad, hemos entrevistado a su familiar o apoderado acompañante. El predominio del género femenino sobre el masculino también fue reportado por Agudelo (Colombia 2008), quien además menciona que el grupo etario más frecuente fue de usuarios entre 21-25 años (42,9%), resultados similares a lo encontrado en nuestro estudio. Asimismo, Martínez (Venezuela 2000) ratifica el predominio del género femenino (61,9%) y de pacientes con edades entre 30-49 años (55%). Encontramos que 96,9% de nuestros usuarios estaban satisfechos con el trato del personal y sólo 2,1% estaba insatisfecho en algún grado. Al comparar nuestros hallazgos con otros estudios evidenciamos resultados similares al nuestro. Aranguren (Venezuela 2004) afirma

que 87% de usuarios califican entre bueno y malo la atención por parte del profesional cuando está citado. De la misma forma, López y cols. Describen que el porcentaje de pacientes satisfechos con el trato recibido por el odontólogo es mayor al 90%³³. Lara Flores (México 2000) encontró altos niveles de satisfacción con los estudiantes de odontología de dos centros odontológicos, con frecuencias de 89 y 97% de satisfacción.

A nivel local

López (2009) Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gerencia de Servicios de Salud denominada “Calidad de Atención Médica y Satisfacción del Usuario Atendido en la Consulta Externa del Hospital Naylamp Es Salud - Chiclayo 2009”, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, y en la cual concluye:

El nivel de satisfacción del usuario durante la atención médica en cada servicio de consultorio externo, en promedio es de 59% está satisfecho, el 41% muestran insatisfacción.

La opinión del usuario del nivel de calidad de atención médica que se brinda en la consulta externa de cada servicio, 59% la califican como buena, 30.5% como regular, y 10.5% como mala.

Se establece que el promedio general de calidad y satisfacción del usuario atendido en la consulta externa del Hospital Naylamp es 59.0 %, valor que está debajo del Standard aceptado por las instituciones que velan la calidad de atención en salud.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Herzberg (2008) señala que: la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la

persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción. La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Para proporcionar motivación en el trabajo, propone el enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal.

2.2.2. Modelos de calidad de atención

a. SERVQHOS

Según Parasuraman (2008) señala que, por todas las razones mencionadas anteriormente, era necesaria una versión del cuestionario que incluyera la propuesta de los autores de combinar en la misma escala de respuesta expectativas y percepciones. Es por eso que se desarrolló un trabajo de investigación donde se validó un cuestionario para medir la calidad percibida de la atención hospitalaria que, basado en SERVQUAL, adopta el nuevo formato de respuesta sugerido por y col., para superar las dificultades metodológicas del cuestionario original. Esta versión desarrollada por Mira y Aranáz, se ha construido específicamente para ser utilizada como encuesta de post hospitalización en países de habla española. Además, debería servir como herramienta práctica y útil para proponer medidas de mejora en la calidad asistencial, tanto para el gestor como para los clínicos.

El SERVQHOS, incluye dos factores; según (Parasuraman, Zeithaml y Berry2007) señala que:

- El primer factor fue denominado calidad subjetiva, contiene 10 ítems referentes a cortesía, empatía, capacidad de respuesta y competencia profesional, dado que los ítems que lo integran hacen referencia a aspectos totalmente subjetivos, difíciles de evaluar externamente y que sólo se basan en la opinión del paciente.
- La nueva escala de respuesta está construida de tal modo que una mayor puntuación corresponde con un mayor nivel de calidad percibida, lo que facilita su comprensión.

A diferencia de las puntuaciones SERVQUAL, altas puntuaciones SERVQHOS hacen referencia a aspectos valorados positivamente por los pacientes, ya que se refieren a circunstancias del cuidado o de la asistencia que resultaron mejor de lo que ellos esperaban. Con este enfoque se consigue que la escala de respuesta sea más sencilla y comprensible para los pacientes, superando las dificultades de la escala original de expectativas y percepciones.

2.2.3. Teorías de calidad

W. Edward Deming, fundación esta teoría, la calidad provoca una reacción en cadena. Los siguientes factores entran en juego en el proceso lo lograr la calidad:

- **Los clientes;** necesitan la comprensión de sus necesidades futuras y actuales, la satisfacción de necesidades, reconocimiento de proveedor de calidad y costos bajos y establecer relaciones a largo plazo.

- **El personal;** requieren trabajo en equipos, capacitación preventiva de los procesos de los errores y defectos, motivaciones de participación en el proceso, responsabilidades cerca al nivel del trabajo, innovación y toma de riesgos para el desarrollo, la comunicación abierta y libre en ideas y opiniones.
- **Los inversionistas;** están obligados al mejoramiento de la calidad y posición competitiva, ofrecimiento de ganancias razonables a los accionistas.
- **Los proveedores;** deben integrarse a la organización, integrados al mejoramiento continuo. Establecimiento de vínculos de largo plazo, relaciones que se basen en confianza, exigir evidencias de calidad estadísticamente.
- **La comunidad;** se compromete a un trato justo, profesional y ético con los integrantes de la comunidad, tener influencia positiva sobre la comunidad, cumplimiento de las normas vigentes, difusión de las operaciones con la comunidad.

2.2.4. Teoría control de la calidad

Kaoru Ishikawa, según (Isikawa, 2006) afirma que, el control de calidad es un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores.

Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa de todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo tanto a los altos ejecutivos como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados. El control de la calidad no es una actividad exclusiva de especialistas, sino que debe ser estudiado y conseguido por todas las divisiones y todos los empleados. Así se llega el Control Total de la Calidad.

El Control Total de la Calidad se logra cuando se consigue una completa revolución conceptual en toda la organización. Esta revolución se expresa en las categorías siguientes:

- Lo primero es la calidad, más no las utilidades a corto plazo.
- La dirección es hacia el que consume y no hacia el productor.
- Se debe derribar barreras seccionalistas y se debe considerar al cliente.
- Empleo de métodos estadísticos.
- Respeto a la persona como filosofía, administración participante.
- Administración interfuncional, trabajo por equipos.

El método estadístico se usa para controlar la calidad usada en la organización por los actores. El método utiliza siete instrumentos elementales:

- Diagrama de Pareto.
- Dispersión y de causa efecto.
- Estratificación.
- Hojas de verificación.
- Histograma.

- Gráficas.
- Tablas de control.

2.2.5. Metodología para implantar la calidad

El Doctor Ishikawa organiza las funciones de la organización para lograr el control de calidad con los siguientes pasos:

- **Planear**; definir objetivos y metas, establecer métodos para lograr.
- **Hacer**; proporciona educación y capacitación, realiza trabajo.
- **Verificar**; constata efectos de la realización.
- **Actuar**; iniciar acciones adecuadas.

Recomienda pasos dentro de la metodología promovida por el doctor que tienen importancia en los criterios de calidad: focalización de metas, aclaración de razones, evaluación de las situaciones actuales, investigación y análisis de causas, plantear medidas correctivas y ejecutarlas.

2.3. Bases conceptuales

2.3.1. La calidad de la atención

Imai (1998 p. 10) señala que, la calidad se refiere a no solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios; es decir a la manera de satisfacer las necesidades de atención y trato; por lo que la calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa: los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

La gestión de los municipios se ha modernizado y ha mejorado la atención y la calidad de los servicios, aunque estos cambios no se han dado de manera

uniforme en todos los gobiernos locales involucrados. Esta modernización, más difícil en un medio fundamentalmente pobre y rural que ha supuesto como tendencia general una mejor definición de roles y funciones de autoridades y trabajadores, así como mecanismos de gestión más transparentes. (Gestión de la Municipalidad, Web).

La calidad de atención a los ciudadanos corresponde a la eficiencia y eficacia del servicio solicitado y del buen trato que recibe, esto implica dos acciones simultáneas: la atención oportuna y los buenos modelos de atención.

En síntesis, la calidad, lo constituyen las habilidades y destrezas del personal que labora en el área de recursos humanos de una municipalidad y los despliegan al servicio y satisfacción de los ciudadanos.

a. Evolución de la calidad

Según Kotler (2008) señala que, el concepto de la calidad ha evolucionado, algunos consideran como un concepto o filosofía de satisfacer las necesidades del consumidor, siempre y cuando no sea manipulado el bien tangible o intangible.

La raíz del término calidad es de origen griego Kalós, vendría a significar conjuntamente, bueno y bello; y de ambos modos fue trasladado al latín como Qualitas, la cual los diccionarios la definen como el conjunto de cualidades que contribuyen en la manera de ser de una persona o cosa.

Se puede determinar a la Calidad como un término ambiguo, que carecería de sentido si no hay una o más personas que lo aprecien. Deming E. pionero del movimiento de calidad en la industria menciona

que el hombre es el juez de la calidad y es el supremo árbitro de sus necesidades y de todo lo que pueda satisfacerlo, la ciencia lo ayuda a ejercer esta función, pero no puede darle instrumentos de medición objetiva capaz de sustituirla. También la define como “hacer lo correcto, en la forma correcta y de inmediato”. Por lo que es preciso decir que la definición de calidad no queda del todo clara, dado que calidad significa algo distinto para cada persona, entonces si la atención es de alta calidad o no, depende mucho del criterio de quien la analiza.

El grado de calidad y de la satisfacción del cliente depende:

- De la cultura.
- La capacidad de pago.
- Calidad demandada.
- Calidad diseñada.
- Calidad realizada.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, la calidad se asocia con un estándar de alto costo, pero no siempre es cierto. Su valor está relacionado más a las propiedades inherentes del producto o servicio.

La atención de calidad tienen que ver con la imperiosa necesidad de ser cada día mejor en lo personal y profesional; en las cosas que se hacen o se fabrican; en las funciones y los servicios que realizamos; por tanto el ser humano, desde sus orígenes ha tratado de corregir y mejorar todas las actividades que lleva a cabo, ya sean deportivas, económicas, sociales, etc. El espíritu de superación, unido a la satisfacción que reporta,

conduce a comportamientos que tienden a evitar los errores y a perfeccionar lo que previamente se podía dar por bueno.

La calidad de los servicios como expectativas de los clientes, se expresan en los juicios sobre la baja o alta calidad del servicio depende de cómo los clientes perciben la realización del servicio en relación a como esperaban recibirlos, en relación a sus expectativas.

b. Dimensiones de la calidad

Drucker (1990) sostiene que la calidad no está dentro de un servicio, sino es lo que el cliente obtiene y por lo que paga. “La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar” (41). Desde la perspectiva del cliente existen cinco dimensiones que sirven para cubrir sus expectativas:

- **Fiabilidad;** se entiende como la capacidad de la empresa para generar e inspirar en el cliente satisfacción confiable, segura y cuidadosa. En este concepto se incluye la puntualidad y los elementos que permiten al cliente tener la idea de profesionalismo que rodea a la empresa. En conclusión fiabilidad es sinónimo de corrección en todo momento.
- **Seguridad;** el cliente con su sentimiento pone sus problemas en manos de la organización confiando que serán solucionados con posibilidad. Seguridad es sinónimo de credibilidad que además se incluye la honestidad, integridad y la confiabilidad. Lo que significa que no solo se debe preocupar de los intereses del cliente

sino demostrar sentido de preocupación por el cliente y si satisfacción.

- **Capacidad de respuesta;** es la actitud que se manifiesta por brindar ayuda al cliente suministrando servicios rápidos. Se considera el tiempo en el cumplimiento de los compromisos asumidos. Demostración que la organización puede lograr las expectativas del cliente.
- **Empatía;** sentir al cliente como si fuera parte de la organización por cuanto la atención en el servicio debe ser personalizada y segura. Esto requiere un fuerte compromiso de implicar al cliente reconociendo y asiendo suyas sus necesidades.
- **Intangibilidad;** alude a la intangibilidad del servicio considerando algunos aspectos resaltantes.

c. Claves para la atención de calidad

Bazán (2014), considera siete claves para la calidad de la atención:

- **Conocimiento del usuario y respeto:**
 - Saludar y dar la bienvenida.
 - Mostrar una sonrisa y amabilidad siempre.
 - Siempre procurar darle la razón
 - Practicar hábitos de cortesía todos los días.
 - Se evitará meterse las manos en los bolsillos o cruzarse de brazos.

- Observar constantemente al cliente.
 - La relación con el cliente siempre será de Usted.
 - Usar siempre un tono de voz amable, sincero y decidido.
- **Buena imagen personal e higiene:**
- Todo debe estar limpio y ordenado: El local y el personal.
 - Ambiente muy limpio la parte externa, los pisos, las oficinas, los baños.
 - Personal limpio: La cabeza, las manos, el cuerpo.
 - Personal no debe estar enfermo.
 - Hombres bien afeitados y peinados.
 - Mujeres sin excesos de joyas, perfumes o maquillaje.
 - No toser frente al administrado.
- **Actitud positiva y rápida:**
- Siempre tener la predisposición de atender rápido al administrado.
 - Evitar realizar trabajos paralelos o jugar con objetos en la mano, evitar cogerse la nariz o boca.
 - Contestar las preguntas y si no sabe realizar el esfuerzo de buscar la información.
 - El personal aprenderá a decir gracias, perdón, ayúdeme a atenderlo mejor, lo aprecio mucho.

- En horas punta, aplicar la técnica de apoyo total, todos apoyan a todos.
- **Saber escuchar y saber hablar:**
- Debe tener un tono de voz y un ritmo relajado: sin prisa y sin lentitud.
 - Escuchar con atención para que el administrado se sienta en confianza.
 - Realizar preguntas que faciliten lo que el administrado quiere comunicar.
 - Controlar la agresividad verbal y gestual.
 - Asentir regularmente cuando el administrado habla.
 - Realizar una síntesis de lo que pide.
 - Las quejas se recogerán por escrito.
- **Trabajar en equipo y respetarse:**
- Objetivos claros y saber cuál es la misión Municipal.
 - Sentirse bien consigo mismo y con lo que hace.
 - No generar ambiente de discordia entre compañeros.
 - Todos deben estar atentos a solucionar cualquier inconveniente o problema que se presente, especialmente con las atenciones y consultas.
 - Siempre saludar y estar atentos a la solicitud de los administrados.

- La Municipalidad debe premiar al más colaborador.
- **Interés en aprender y mejorar:**
- El personal debe estar dispuesto a ser informado constantemente.
 - Deben visitar otros municipios y observar el tipo de atención.
 - Siempre estar atentos a la coordinación y a la mejora personal e institucional.
 - Aprende a tener iniciativa y creatividad para solucionar problemas inmediatos.
- **Convertir las quejas en oportunidades:**
- Cuando se reciba una queja y se da cuenta que el administrado tiene la razón, primero se debe pedir disculpas.
 - Aunque no tenga la razón no se le discute.
 - Dejar que termine de hablar.
 - Ante una queja se comunica que se tomarán las medidas oportunas.
 - Después de escuchar la queja y disculparse prometa al administrado que en la próxima ya no habrá ese problema y cúmplalo.

d. Requisitos de la atención de calidad

Según Kotler (1996) señala que, la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un SGC (sistema de gestión de la calidad) y mejorar continuamente su eficacia; para ello se necesita:

- La adopción de un SGC como decisión estratégica de la organización.
- Diseño, documentación e implementación que respondan a las características, objetivos y necesidades de dicha organización.
- Determinar necesidades y expectativas de los clientes.
- Establecimiento de políticas y metas sobre calidad en la organización.
- Establecer procesos y responsabilidades para lograr las metas y la calidad.
- Seleccionar recursos para lograr lo propuesto.
- Plantear métodos para determinar los procesos y productos que se esperan
- Seleccionar los medios necesarios, establecer procesos de mejora continua para el SGC.

e. Compromiso con la calidad

Drucker (1990 p. 41), observó que mediante el liderazgo y sus acciones, la dirección de la organización debería crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un SGC pueda operar eficazmente.

El papel de la alta dirección consiste en establecer y mantener una política para asegurar la calidad y definir objetivos coherentes con la política organizacional. Comunicación de la política y metas de calidad dentro de la organización, asegurar que la organización se oriente a la satisfacción de las necesidades del cliente. Se identifican los procesos necesarios para cumplir las metas, asegurarse de la disponibilidad de recursos, revisar con recurrencia el sistema de gestión de calidad, decisión a la política de SGC.

f. Acciones para la atención de calidad en la municipalidad

- Establecer modelos o secuencias para la atención de la calidad.
- Anticiparse a las necesidades de los ciudadanos que acuden a una municipalidad.
- Establecer los requisitos básicos para tenerlos en cuenta en la municipalidad los tengan en cuenta.
- Determinar indicadores que expresen si se está atendiendo con miras a la calidad.
- Desarrollar los procesos a seguir en cada una de las áreas y en función a la calidad.
- Establecer un MOF (Manual de Organización y Funciones) y que todos los profesionales que laboran en el área de recursos los conozca.
- Proponer un programa o sistema de evaluación y seguimientos a los estándares de calidad.

g. Política de la calidad

Drucker (1990 p. 41), señala que la política de calidad es una muestra el compromiso del área de recursos humanos en implantar un sistema de atención de calidad. A menudo resulta útil desarrollar, antes que nada, la política global de la organización, incluyendo la comercial, la financiera, etc., ya que esto podría facilitar la elaboración de la política de calidad. El compromiso de la dirección con la calidad debería describir su visión global de lo que la calidad significa para la organización y para sus clientes; por tanto consiste en dar los mejores beneficios con el menor esfuerzo posible.

La dirección, según (Drucker 1990 p. 41) debe señalar que la política debe ser adecuada a la organización. Esto es no debe ser:

- Genérica y debe armonizar con los intereses de la organización, con la política organizacional y los servicios brindados.
- Incluye requisitos de mejoramiento eficaz constantes del SGC.
- La organización de la calidad se debe percibir, activar y ser transmitido con eficacia.
- Proporcionar marcos de referencia para revisar los objetivos y metas de calidad.
- Debe ser comunicada y comprendida por los actores dentro de la organización.
- Los empleados requieren comprender las políticas de calidad.

- Comprensión y calidad como requisitos para el logro de metas en el cliente para lograr la desinencia de los clientes.
- La organización debe establecer los requisitos hasta donde finaliza el servicio al cliente, requisitos para adecuar a la prestación del servicio.
- Establecer requisitos legales y normativos relacionados con el servicio y la organización.
- La empresa debe conocer la legislación en que está inmersa para aplicarlo a los servicio manteniendo registros de casos recurrentes.

En la actualidad, la satisfacción del ciudadano que recurre a la municipalidad, con los servicios que se le da, han adquirido una relevancia fundamental. Esta satisfacción se consigue con el cumplimiento a las expectativas del que acude a solicitar y recibir atención.

Es importante considerar que el resultado de las expectativas del usuario es un referente de la calidad que se está desarrollando en el servicio.

Las principales expectativas identificadas, son:

- Accesibilidad oportuna a los servicios.
- Oportunidad en la atención, según el orden de llegada y el respeto del tiempo que disponen los demás.
- Trato personalizado y empático.
- La solución a las necesidades de los ciudadanos.
- Comodidad durante la atención.

h. Causas de las deficiencias en la calidad de los servicios

Las causas de las deficiencias en la calidad de los servicios, se sintetiza de los aportes expuestos en (calidad de los servicios Web), considera que da lugar a una mala calidad o una buena calidad en los servicios es la mayor o menor distancia entre las expectativas de los clientes y lo que reciben del proveedor del servicio. Los causantes de la falta de calidad, aprecia que son:

- Discrepancias entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
- La incongruencia entre la percepción de los profesionales que ofrecen la atención sobre las expectativas de los ciudadanos y las especificaciones de la calidad del servicio.
- Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- Una calificación de la calidad del servicio.
- Lo que desean los consumidores.
- Lo que encuentran los consumidores.
- Las lagunas de insatisfacción.

2.3.2. El área de recursos humanos municipal

Los municipios son instituciones que se organizan, en base a la propuesta de políticas de acción públicas, por tanto, son instrumentos operadores de

propuestas políticas de administración de los bienes de un pueblo, y se constituyen en ámbitos inmediatos de vinculación entre estado y ciudadanos, pueden convertirse en articuladores y promotores de capital social. El desafío es convertir a los agentes municipales en “actores estratégicos” que contribuyan a la acumulación del mismo.

Los recursos humanos buscan garantizar la dotación, el desarrollo y el bienestar de los recursos humanos, dando los servicios de apoyo técnico-administrativo requeridos por la institución para su eficiente y eficaz funcionamiento.

“Recursos Humanos, también conocido como Potencial Humano o Activo Humano, hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa”. (Web Conceptos y funciones de los recursos humanos).

El área de recursos humanos amerita la necesidad de promover un liderazgo que promueva nuevas ideas de gestión pública y de proyectos que satisfagan las necesidades de los ciudadanos, por lo cual se habla de un liderazgo gubernamental que acompañe o promueva el desarrollo local, necesariamente deberá también liderar un proceso de cambio político-administrativo que eleve la performance de los recursos humanos municipales. Se menciona entonces de un rol integral que vele por las necesidades e intereses de atención de las necesidades básicas de los pobladores, por el cumplimiento de estrategias que generen productividad, movilidad económica y un uso responsable de los recursos que se destinan para la gestión de una municipalidad. Para ello se deberá fomentar el compromiso de los agentes municipales en esta nueva

perspectiva, motivándolos a la participación en la resolución de problemas y en la búsqueda de alternativas para solucionarlos.

También el área de recursos humanos deberá priorizar la profesionalización de sus trabajadores, a través de la constitución de normas formales (estatutos escalafones) meritocráticas y transparentes que le permitan ir construyendo un servicio civil adecuado a la nueva realidad municipal. La capacitación permanente es una herramienta imprescindible para el desarrollo personal y también organizacional, dado que permite la actualización de competencias y la potenciación de nuevas, vinculadas a los procesos de innovación que el entorno va requiriendo. Como señala Tecco (1997 – 23).

Bonardo (2009), conceptúa que el área de recursos humanos, lo constituyen los profesionales y trabajadores que organizadamente y con capacidad gestora realizan un eficiente servicio al ciudadano, resolviendo con rapidez los procesos y trámites administrativos que involucren a la municipalidad y mostrando efectiva capacidad para captar y aplicar con eficiencia los recursos destinados al desarrollo económico local. Estos son elementos definatorios del atractivo que una municipalidad determinada puede ofrecer para la localización en su territorio de actividades empresariales.

Se constituye en una de las áreas básicas para el desarrollo de la gestión municipal; por tanto se constituyen en un potencial estratégico, Bonardo (2009 p. 1), refiriéndose a ello se cuestiona “¿Por qué resultan estratégicas las personas a la hora de comenzar, continuar o consolidar un proceso de gestión de desarrollo local?”, y luego se responde porque son las personas quienes movilizan o no a los recursos que una organización o municipalidad; considerando este aspecto se agrega que las personas no son recursos físicos,

sino parte del capital potencial, agentes de cambio, contienen un capital intangible de valor irremplazable: el conocimiento que junto a la creatividad ha sido, es y será la fuente principal del desarrollo y bienestar humano.

El área de recursos humanos se constituyen en los actores que despliegan estrategias y generan prácticas para la promoción del desarrollo local, según (Alburquerque, 1997), “dentro de los factores condicionantes del desarrollo local se encuentra la disponibilidad y la calidad de los recursos humanos y su decisiva aportación de conocimiento como ventaja competitiva”. (Citado por Bonardo, 2009).

En síntesis el área de recursos humanos de una municipalidad es la que se encarga de organizarse para atender las necesidades de la población, inmediata al entorno de la municipalidad, y, se necesita de profesionales capacitados y que entiendan que su rol es de servicio y no simplemente de beneficio, porque el desarrollo local depende del encuentro de un sinnúmero de variables que pueden convertir a un territorio en un escenario donde se instalen mejores condiciones de vida para sus habitantes. Para ello una de las variables de mayor peso es la institucionalización, a partir del potencial humano, por tanto, radica en la calidad de los trabajadores del área de recursos humanos: el comportamiento, a participación, el cooperativismo, la colaboración, la interrelación, el conocimiento, todos ellos valores o recursos que poseen las personas que están preparadas para ello.

a. Calificación profesional de los recursos humanos

El recurso humano, constituido en un potencial es el más importante para el desarrollo de la organización y el cumplimiento de las funciones; por

lo tanto se necesita que esté motivado, capacitado y con alto espíritu de trabajo para los demás. Para ello se necesita, aspectos que se resaltan en gestión de recursos humanos (MINEDU, 2009):

- Trabajo en equipo.
- Trabajo por resultados.
- Conciencia de ahorro de recursos.
- Preocupación por el autodesarrollo, la capacitación,
- Presencia de iniciativa.
- Preocupación por el cliente o usuarios que, para el caso de las municipalidades son los ciudadanos.
- Reconocimiento de los méritos propios y de los demás.
- La puesta en práctica de los estilos de liderazgo.
- Respeto a las normas y disposiciones superiores.
- Significado del orden y la puntualidad.

Las competencias que los servidores de una entidad municipal deben desarrollar son expuestas en otras entidades, tal es caso de la propuesta realizada por el (MINED, 2009) y que no es exento para el trabajador de una municipalidad, porque la calidad tiene las mismas características.

Conocimientos:

- Formación profesional acorde con la función.
- Conocer y estar identificado con la misión, visión, objetivos y políticas de la municipalidad.

- Conocer las áreas y funciones de trabajo bajo su responsabilidad.
- Tener conocimiento del entorno en el que se desenvuelve la organización municipal.

Habilidades:

- Establecer objetivos organizacionales en el área a su cargo.
- Estructurar y conformar su área con aplicación de las técnicas más adecuadas para gerenciar los recursos humanos.
- Escuchar (empatía) y comunicarse efectivamente.
- Motivar al personal y aprovechar las capacidades y potencialidades de sus colaboradores.
- Resolver problemas interpersonales.
- Tomar decisiones asertivas.
- Conducir eficientemente las reuniones de trabajo.
- Saber administrar el tiempo dedicado a su función.
- Promover el trabajo en equipo.
- Saber delegar.

Actitudes:

- Ser flexible al cambio.
- Orientar su esfuerzo hacia el logro de resultados.
- Proporcionar la integración de los equipos de trabajo.
- Obrar con honradez, justicia y responsabilidad.

- Ser consistente entre lo que piensa, dice y hace.
- Preocuparse por el desarrollo y progreso del personal y ser sensible a los sentimientos ajenos.
- Ser entusiasta.
- Estar identificado con su realidad y por ende con sus usuarios.

b. Los recursos humanos en la gestión municipal

La gestión que realiza el área de recursos humanos en cualquier empresa y en este caso, en las municipalidades es primordial, porque de ellos depende el logro de los objetivos de la gestión que realiza el alcalde, para el logro de la misión y visión institucional y la necesidad de encontrar políticas, estrategias y mecanismos para mejorar la gestión de los recursos humanos adscriptos a los aparatos administrativos del estado.

Para Bonardo (2009), los principales factores que, en términos generales, explican el rol del área de recursos humanos son:

- Las modificaciones de la gestión de la economía y del mercado de trabajo, ligados a la globalización y al cambio tecnológico y al cambio climático.
- Valorización del conocimiento como principal capital de las organizaciones.
- Los cambios operados del rol del estado (en su esfera nacional, provincial y municipal), su relación con la sociedad y el mercado.

- La aparición de nuevos paradigmas para una nueva gestión pública y el cuestionamiento del paradigma burocrático weberiano.
- La emergencia de nuevos roles y formas de participación y articulación en la sociedad civil.

c. Funciones del área de recursos humanos

Según Morales (S.a.), considera que las funciones del área de recursos humanos, son:

- Propone políticas para la organización y administración de personal de la municipalidad.
- Evaluar el encargo de los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad, aplicando estrategias para la selección de cargos, en base a los perfiles.
- Mantener el escalafón y registro actualizados del personal como nombramientos, calificaciones, promociones, medidas disciplinarias, permisos administrativos, feriados, licencias médicas, renunciaciones.
- Velar por la designación y distribución del personal en las diferentes unidades municipales, aplicando las normas sobre carrera funcionaria y las habilidades que muestran los profesionales.
- Realizar acciones de desarrollo profesional, mediante el apoyo para estudios y capacitaciones.

- Distribuye materiales y orientaciones técnicas para que el personal cumpla mejor su función.
- Disponer de manera eficiente y oportuna los materiales necesarios para el desarrollo de las acciones para la calidad de atención.
- Poner en acción el reglamento para el cumplimiento de los deberes y derechos, de carácter administrativo que corresponde a los funcionarios municipales de acuerdo a las normas vigentes.
- Tramitar los nombramientos, renunciaciones, los permisos administrativos y feriados del personal municipal.
- Efectuar la tramitación administrativa adecuada de las resoluciones y otros actuados de las municipalidades.
- Desarrollar planes de capacitación.
- Evaluar el desempeño del personal que labora en la municipalidad.
- Administración de sueldos, pensiones y servicios.
- Preparar y actualizar los escalafones, manteniendo al día los registros correspondientes.
- Proponer y supervisar normas de higiene y ambientación en los lugares de trabajo.
- Procurar una comunicación clara, adecuada y eficaz.
- Elaborar y proponer programas de prevención de riesgos.
- Implementar y fiscalizar los sistemas para el control de la asistencia y el cumplimiento del horario de trabajo del personal municipal.

- Efectuar en coordinación con la Dirección de Administración y Finanzas, el control presupuestario de los gastos del personal.

2.3.3. Satisfacción de los ciudadanos

Según Harrington (1998 p. 6) define a los ciudadanos, como los clientes que recurren a ser atendidos en una entidad pública o privada; por lo que un ciudadano es el individuo que se constituye en un usuario potencial y busca satisfacer sus necesidades e intereses, en el caso que nos ocupa, en una entidad municipal, cuyo rol es político, puesto que cuando solicita uno de los servicios, se le debe dar la preferencia, evitar toda clase de discusión que provoque la atención con eficacia y eficiencia, en concordancia con las normas legales que ordena el funcionamiento de la municipalidad.

Desde el punto de vista del sistema de gestión de calidad existen dos tipos de usuarios de una entidad, internos y externos imprescindibles para la prestación del servicio:

Los usuarios internos son los trabajadores de la organización que forman parte de la prestación del servicio que ofrece la municipalidad. Son fundamentales en el proceso de la calidad y de atención a los ciudadanos.

Los ciudadanos externos son personas ajenas a la municipalidad, quienes utilizan los servicios de la municipalidad en cualquiera de los puntos de referencia de la organización; por lo que están comprendidos implícitamente hasta donde abarca la competencia municipal.

Según Harrington (1998 p. 6) señala que ambos tipos de usuarios (externo e internos) tienen un rol preponderante para la prestación de los servicios y el

desarrollo de la calidad. De un lado el usuario interno que es necesario, para que cumpla su rol amerita un perfil basado en:

- Estar debidamente preparado.
- Tener los medios necesarios para desarrollar su función.
- Disponer con las condiciones laborales óptimas para la esfera en que se debe desarrollar su función.
- Sentirse realizado en la labor que realiza.
- Estimulación por el trabajo realizado.
- Constante superación profesional.

Por otro lado, el ciudadano que abarca la jurisdicción de la municipalidad, denominado usuario externo quien es el que constantemente evalúa la municipalidad, el receptor de nuestro trabajo, la razón de nuestra existencia como usuarios internos; los ciudadanos son quienes realmente dicen si nuestro servicio es con o sin calidad, es por supuesto el objetivo primario, su satisfacción debe estar en primer lugar para que el esfuerzo de los usuarios internos se vea colmado con el éxito.

Según Harrington (1998 p. 6), define a los ciudadanos, como los usuarios de una determinada jurisdicción municipal, como personas que son importantes para el desarrollo de las funciones de una determinada municipalidad. A los ciudadanos se debe considerar que:

- Son personas que forman fundamento de la organización
- Tienen necesidades e intereses que la municipalidad debe satisfacer.

- Merecen el trato cortés y atento; indicadores que expresan el interés que se tiene por quienes solicitan un servicio.
- Buscar que los clientes de los servicios no se sienten frustrados y defraudados por la apatía, indiferencia y carencia de la atención de los trabajadores.

a. Objetivos de la satisfacción ciudadana

Amaya (2003), (cita a Osborne Gaebler) y considera los siguientes objetivos para el logro de la satisfacción de los ciudadanos de una determinada municipalidad:

- Reconvertir a la organización centrada mayormente en los objetivos que persigue y no en los procesos que desarrolla en función a las necesidades de la sociedad a la cual deben representar.
- Buscar visión de futuro de la organización y el propósito de aumentar la satisfacción ciudadana.
- Gestionar las acciones pertinentes para los resultados.
- Capacidad de dar respuesta a la demandas de los sectores implicados en sus ámbitos de actuación que en su teórica legitimidad ideológica o constitucional.
- Contar con organizaciones públicas más eficientes que desarrollen políticas públicas pertinentes a sus necesidades.
- Aumentar la satisfacción ciudadana imprime a la gestión del área un compromiso fuerte y evidente de los diferentes niveles que la

conforman, desde su director (principal colaborador en la construcción de este trabajo) hasta los niveles más rasos de la administración, que trabajan de manera destacable para cumplir con el propósito.

- Realizar las mejoras pertinentes de los procesos (tiempos, estándares, costos, etc.) con el propósito de mejorar el desempeño del área de recursos humanos de una determinada municipalidad.

b. Atención para la satisfacción al ciudadano

Según Martínez (2007), señala que podemos definir a la atención, como fundamento básico para la satisfacción del ciudadano y consiste en el proceso de gestión de la atención al ciudadano, por lo que es un conjunto de actividades desarrolladas por la municipalidad, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno.

El decálogo de la atención al ciudadano, para lograr altos estándares de calidad de servicio, atención y satisfacción al cliente:

- **Faltar en un punto significa fallar en todo;** se debe tener cuidado en todos los procesos y puntos de referencia por donde fluye los productos o servicios al ciudadano.
- **Un empleado insatisfecho genera ciudadanos insatisfechos, como usuarios de una municipalidad;** los primeros satisfechos deben ser los trabajadores para que puedan satisfacer a los usuarios externos. La política de recursos humanos debe ser coherente con

las estrategias de atención de calidad a los ciudadanos de una municipalidad.

- **El juicio de calidad lo expresa el ciudadano como usuario;** son los clientes quienes valoran la calidad de los productos o servicios a través de la satisfacción. Esto se percibe cuando el cliente regresa por otro producto o servicio de lo contrario lo evita.
- **El servicio a los ciudadanos se sigue mejorando por muy bueno que sea;** la competencia no da tregua, por cuanto es bueno determinar metas y objetivos para la mejora constante.
- **En la satisfacción del usuario todos los profesionales que laboran en una municipalidad son equipo;** todos los equipos deben estar disponibles para satisfacer al usuario de una municipalidad y no solo para identificar y regular las fallas y errores en el interior de la empresa.
- **Consideración de la estrategia básica para la atención al cliente;** el mejoramiento continuo y satisfacción al usuario.

c. Características de la atención para satisfacción

Según Desatnick (1990 p. 99), la razón de ser de una municipalidad es el desarrollo de los ciudadanos de una determinada jurisdicción, enmarcado con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y en base a la cortesía; por lo que es pertinente tener en cuenta las siguientes características:

- La municipalidad tiene **conocimiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.** Es muy necesario conocer a las

necesidades de los diferentes segmentos de los usuarios para poder satisfacer sus expectativas.

- **Flexibilidad y mejora constante;** las municipalidades han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios del sector y a las necesidades crecientes de los ciudadanos usuarios; por ello, el personal que está en contacto con el cliente ha de tener la información y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más inverosímiles.
- Adecuación del tiempo que demora el proceso del servicio en función a los intereses de los ciudadanos como usuarios.
- Plantearse la fidelidad como objetivo fundamental en la atención al ciudadano.
- Las municipalidades deben formular estrategias que le permitan alcanzar nuevos objetivos y distinguirse dentro de sus competidores.

Según Desatnick (1990 p. 99), las características más importantes que deben tener la atención a los ciudadanos, a los usuarios y clientes de una organización son:

- El trabajo debe tener espíritu de servicio eficiente, con cortesía y sin desgano.
- El empleado debe acceder rápido a la atención y no estar ajeno al ciudadano.

- El cliente se molesta cuando la comunicación sobre el producto o servicio no es clara y el vocabulario no es familiar.
- El empleado debe adecuarse al tiempo del ciudadano o el usuario y no al tiempo que el designe como atención.
- El empleado se concentra en lo que necesita el ciudadano, el ciudadano como respuesta lógica agradece la amabilidad.
- La municipalidad establece estrategias para alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La organización debe ser gestionadora de las necesidades y demandas de los ciudadanos reduciendo la diferencia realidad de servicio y expectativas.

d. Principios para la buena atención al ciudadano

Se considera pertinente seguir las ideas de (Desatnick, 1990) quien plantea los principios básicos para que el ciudadano tenga un buen servicio de atención. Estos se tipifican en los siguientes:

- **Accesibilidad**; debe haber un canal o un flujo preciso, claro que sirva para atender a los ciudadanos.
- **Capacidad de respuesta**; no debe existir tiempos muertos ni hacer esperar al ciudadano, la respuesta debe ser inmediata.
- **Cortesía**; la atención al cliente durante la prestación debe ser atenta respetuosa y amable.
- **Credibilidad**; se debe proyectar una imagen de veracidad eliminando indicios de incertidumbre.

- **Fiabilidad**; capacidad de brindar el servicio que oferta sin errores.
- **Seguridad**; se debe brindar confianza y confidencia.
- **Profesionalismo**; el servicio debe brindarlo una persona calificada en el tema.
- **Empatía**; atención cuidadosa e individualizada.

e. Beneficios de la satisfacción al ciudadano

Según Desatnick (1990) señala que, el ciudadano satisfecho, por lo general, retribuye la atención, agradece y apoya los proyectos políticos de la municipalidad. Por tanto, la municipalidad obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de apoyar el buen trabajo que se propone la municipalidad.

Según Kotler (1996) señala que, la satisfacción de los ciudadanos como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

f. Elementos de satisfacción del ciudadano

La satisfacción del ciudadano de una determinada jurisdicción está conformada por tres elementos:

- **Rendimiento percibido**; se refiere al valor que el ciudadano ha obtenido, como producto de la organización municipal. Es el objeto que el ciudadano considera válido por el servicio o producto que tributa.

- **Expectativas**; esperanzas que los ciudadanos poseen de tener algo beneficioso de las acciones y beneficios que genera la municipalidad.
- **Monitoreo de expectativas**; se debe monitorear con recurrencia las expectativas para determinar que lo que la municipalidad propone es parte de las expectativas del cliente, si se relaciona con las expectativas de la empresa y si coincide con lo que la empresa anima a comprar.

g. Capacitación para la satisfacción al ciudadano

Según Berry (1996) explica que toda capacitación para la atención del servicio al ciudadano como usuario es un aprendizaje con procedimientos, formas de tipo interno a la organización. Existen tres estrategias que se entrelazan en un aprendizaje continuo para satisfacer al ciudadano, como usuario de una municipalidad.

- **Herramienta**; es imprescindible que los empleados aprendan los procedimientos internos para canalizar los pedidos y para responder a preguntas y solicitudes de los ciudadanos.
- **Las técnicas**; corresponde a los métodos o formas de trato afectivo al ciudadano cuando ocurre las transacciones comunicativas como saludar, calmar a usuarios irritados, dar gracias por la compra; estas formas de trato debe darse directamente, por correo, teléfono u otro medio.
- **Experimentos y triunfos**; es necesario la construcción de una ideoteca sobre las relaciones con los ciudadanos. Esto, para tener

información sobre cómo fue tratado, como perciben la organización y cuáles son sus opiniones sobre diferentes temas. En realidad consiste en hacer feliz al ciudadano, a través del contacto con ellos.

h. Niveles de satisfacción del cliente

Luego de realizado el servicio y se ha generado la atención los ciudadanos pueden experimentar uno de estos tres niveles de satisfacción que, según (Berry, 1996) señala como:

- La insatisfacción (el desempeño percibido del producto no cubren las expectativas del público).
- La satisfacción se hace visible cuanto desempeño percibido de las expectativas del ciudadano coinciden.
- La complacencia cuando el desempeño percibido sobrepasa las expectativas.

i. Características de los servicios

Albrecht (1988 p. 36) las define de la siguiente manera:

- El servicio se presta donde quiera que esté el ciudadano.
- El valor del servicio depende de la experiencia personal.
- La reparación es el medio único de satisfacción del ciudadano.
- Servidor y usuario se ponen de acuerdo para crear el servicio.

j. Elementos básicos en el servicio al contribuyente

Albrecht (1988 p. 36) las define de la siguiente manera:

- **Derecho a ser informado;** de manera oportuna y empática.
- **Necesidades básicas de los contribuyentes;** contexto amistoso, comprensión y empatía, equidad, opciones y alternativas, información plena y confiable.
- **Servicio de un sistema integral;** todas las partes son importantes; si falla una falla todo.
- **Consideración de los factores de atención al cliente.** Entre ellos destacan la brevedad claridad en la información y rapidez en la ejecución de la función. No debe entenderse como servicio apresurado. La amabilidad como trato de interacción donde se perciba la cortesía y la amistad. La simplicidad en el lenguaje. Esto es familiar y no técnico para que no entienda el contribuyente.
- **Atención a las quejas y reclamos.** Estas no deben ser ignorados sino atendidos. Constituye un indicador de los logros de la organización municipal. El ciudadano debe tener una percepción que la organización se preocupa por sus requerimientos.

k. Herramientas para mejorar el servicio

Según Wellington (1997) señala que, Kaizen se transcribe como: Mejoramiento Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno. Se usa para explicar un proceso gerencial y una cultura empresarial y organizacional a la que debe adecuarse la gestión municipal, que ha llegado a significar renovamiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados

de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma cómo se realizan las actividades.

Según Imai (1998) señala que el mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los ciudadanos, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología.

Imai (1998), señala que, es una palabra japonesa que significa lugar real. Ahora adaptada a la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo. Según Imai el Gemba debe ser el lugar de todos los mejoramientos y la fuente de toda información, por tanto la gerencia debe mantenerse un estrecho contacto con las realidades del Gemba, con el fin de solucionar cualquier problema dentro del mismo.

En otras palabras cualquier asistencia que la gerencia suministre debe surgir de las necesidades específicas del lugar de trabajo.

I. El servicio a la sociedad

Imai (1998), señala que es necesario que todos y cada uno de los trabajadores de la administración de la municipalidad, que tengan algún contacto con el contribuyente y puedan transmitir los mensajes más adecuados en los momentos oportunos, sobre diferentes aspectos relacionados con el cumplimiento de normas de una municipalidad, por ejemplo, cuando solicita su inscripción, cuando se acerca a cualquier oficina, cuando se le ejecuta cualquier acción de fiscalización, cuando se

acerca al pago de sus tributos, desde un simple cruce de información hasta una determinación de la deuda, las acciones extensivas en terreno, cuando se ejerce la facultad coercitiva de cobro, entre otros, etc. Para ello, es fundamental que la administración municipal proporcione a sus trabajadores de la información suficiente acerca de la misión y objetivos, dándoles formación adecuada para el mejor cumplimiento de su función y promoviendo una política eficaz de motivación.

Este acercamiento que hay entre el personal de la administración municipal, no necesariamente de las áreas de orientación y asistencia al contribuyente, es fundamental, con la finalidad de multiplicar la asistencia al cliente y dar transparencia de actuación. Dicha comunicación derivada de la actuación profesional, de la actitud y de la disposición del personal de la administración quien deberá asumir esa concepción integral de comunicación con la finalidad de que la administración municipal alcance mayor credibilidad.

La administración municipal debe garantizar la aplicación con eficacia de la política municipal, liderado por el alcalde, porque con ello garantiza al Estado los recursos que le son necesarios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

m. Gestión estratégica para la calidad de la atención

Según la UNESCO (2001) representada en el Perú, considera que una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el responsable de la gestión tiene que estar preparado para

actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en el desarrollo de los recursos humanos para constituirse en un potencial significativo para que se acredite la satisfacción de los ciudadanos que se constituyen en los usuarios de una municipalidad.

Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

En base a los aportes anteriores se considera que la gestión busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la atención que se ofrece en la municipalidad. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política financiera. Por lo tanto, la gestión estratégica es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.

La gestión estratégica, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, (Citado por Unesco, 2011), la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre

ellos, los recursos y los objetivos (Weber, 1976); otros ponen el énfasis en la interacción entre personas Mayo (1977) y hay también quienes identifican gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916).

Es un modelo, que configura la representación de los flujos de acción de la gestión, cuya finalidad es dar mayor capacidad de decisiones a la institución educativa; por ejemplo, permitir que ésta decida libremente hasta un tercio del tiempo de programación curricular, su estilo de gestión y sus propuestas de desarrollo institucional en el proyecto educativo institucional; y que el equipo directivo decida el calendario escolar y las estructuras de los planes anuales.

Selznick (1957) presentó la escuela de gestión estratégica llamada de diseño. Reflexiona ante cada situación para luego crear estrategias singulares y creativas. Esta escuela, inspirada en la arquitectura, se recomienda para organizaciones con algún tipo de formalización previa y ciertas mecánicas internas establecidas, o bien para decisivas etapas de refundación en el caso de empresas informales. El estratega tendrá que ejercer un liderazgo dominante, unitario y planificado con los directivos, en busca de un cambio súbito y profundo en la organización. (Citado por Wigodski, p. 2007).

A partir de Allison (1971) dio a conocer la gestión estratégica del poder, según principios de las ciencias políticas y la negociación. Dentro de los grupos un líder debe apropiarse de aquello que sea más valioso. Esta gestión se adecua a un entorno donde impere la agresividad y las malas prácticas, por ejemplo organizaciones divididas, desafíos políticos, bloqueos económicos y culturales, o empresas que se han propuesto

dominar su segmento de mercado. En su agresividad, estratagemas encubiertas y acciones cooperativas, para transformar gradualmente la organización que está gestionando.

Para Betancourt (2006), manifiesta que la conversión de una organización, hacia la realización de procesos de Gestión Estratégica, requiere el desarrollo de algunos aspectos claves, básicos para realizarla:

- **Visión**, que indique con claridad adonde se quiere llegar. Lamentablemente, expresa (Betancourt, 2006), la gente no tiene una visión personal y cuando no se tiene visión personal, es difícil lograr una visión compartida. Veamos el ejemplo de Simón Bolívar, que ha sido uno de los hombres más visionarios de la historia de la humanidad; Bolívar se propuso una visión en su época, de una América libre, fuerte, unida y sólida, cosa que no logró totalmente (sólo logró la libertad), pero en su búsqueda consiguió cosas fabulosas que lo inmortalizaron como Libertador. Tantos años después de su muerte su visión continua vigente.
- **Los valores**, son los que le dan la rectitud del camino a la visión, para hacer que la misma valga la pena. Cuando se habla de valores nucleares, se está hablando de aquellos pocos valores básicos que deben guiar nuestra conducta diaria en la organización y por ende a la atención de calidad para la satisfacción de los ciudadanos.
- **Preguntas claras**, expresado en ¿Qué hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Para quién hacerlo? Una misión debe estar en función del paquete de valor que se entrega al cliente y no en función de la

riqueza personal de los accionistas, una misión en función del paquete de valor al cliente, es una misión que dice claramente que es lo que hay que hacer, para que hacerlo y quien recibe el beneficio de ese paquete.

Se considera las siguientes acciones para una gestión estratégica que busque la calidad de la atención:

- Establece primero la Visión, es decir, saber que se quiere lograr y hasta dónde se quiere llegar.
- Analiza primero su ambiente interno y hace que el personal de la organización conozca los objetivos generales que persigue la municipalidad y luego se interesa por analizar el ambiente externo para anticipar los hechos que se podrían presentar.
- Las estrategias y la gestión son responsabilidad de cada gerente de la organización y su equipo de trabajo.
- Establece estrategias anticipativas y adaptativas, previendo posibles situaciones y anticipando lo que pudiese suceder.
- Es descentralizada, participativa y se realiza en forma consensuada entre todos los miembros de la organización.
- La flexibilidad la proporciona la descentralización del proceso.
- Estrategias son responsabilidad gerencial; cada líder las genera dentro de su gestión.
- Es fundamentalmente anticipativa y proactiva.

- Transfiere a la gente la capacidad de decidir en la gestión operativa.
- Se centra en el análisis FODA, centrado en las fortalezas que pueden hacernos aprovechar las oportunidades, a fin de obtener el éxito.
- Orientada al Proceso (la Gestión).
- Permite Liderar.

Estrategias para un programa de gestión hacia la atención de la calidad para el logro de la satisfacción de los ciudadanos, en una municipalidad:

- Diseño de una ruta metodológica y teórica.
- Conformación de una comisión técnica, quienes están asumiendo el trabajo de discusión, difusión e implementación del modelo de gestión y del proceso de reestructuración y reorganización, con presencia interinstitucional que garantice la legitimidad de las decisiones.
- Caracterización del modelo vigente, lo que requiere realizar un diagnóstico situacional, identificando los problemas del modelo actual que, como flujo de atención práctica la municipalidad.
- Diseño de la propuesta del nuevo programa, así como del proceso de reestructuración y reorganización, en los que se promovieron espacios de discusión.
- Análisis de la consistencia del nuevo programa de gestión financiera.

- Consulta a expertos, para la opinión especializada de algunos profesionales destacados en el campo de la gestión y de la gestión pública de las municipalidades.
- Seguimiento y asistencia técnica permanente a la ejecución efectiva del proceso.
- Desarrollo de capacidades técnicas, la renovación de la cultura institucional de la municipalidad y la optimización de las prácticas de gestión.
- Aplicación y validación del nuevo programa de gestión financiera e implementación del proceso de reestructuración y reorganización sustentada en los enfoques sistémico y del desarrollo humano que tiene como centro a la satisfacción de los ciudadanos y al logro de capacidades para el aprendizaje.

El modelo de gestión estratégica se opone a un modelo de la administración municipal que define como unidades ejecutoras a los distintos niveles y organizaciones que funcionan en un sistema de atención al público. En tal sentido, una municipalidad ejecuta, implementa, cumple políticas financieras pero no las decide, ni las diseña. La cultura burocrática que separa conceptualmente la ejecución y la decisión de políticas está puesta en cuestión no sólo por una larga serie de investigaciones sino por la evidencia cotidiana que muestra lo contrario.

2.4. Marco conceptual

Ciudadano

Personas que, a partir de los 18 años, en nuestro país asumen deberes y derechos con el Estado. El concepto de ciudadano y de ciudadanía es aplicado al ámbito público, actuando como tal se constituye en cliente del Estado y es un componente básico de la gestión pública.

Consideración básica de la participación de los ciudadanos en el marco de la participación de una política de la calidad.

Gestión

Se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como “dirección”, “organización”, “gerencia”, etc. pero estrictamente, como expresa Mucchielli, gestión es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

Estrategia

Para García (2001) la estrategia da una visión de futuro con un carácter activo y anticipante, aporta un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales. Orienta los recursos y los concentra en el desarrollo de ventajas competitivas, indica la necesidad de adaptación sistemática al entorno, enfatizando en encontrar posiciones más favorables.

Municipalidad

Las municipalidades son órganos de gobierno local llamados a promover el desarrollo en su comunidad y a prestar servicios básicos a las personas que habitan en sus circunscripciones geográficas. En virtud de su representatividad, sus funciones se orientan a la consecución de esos fines y a la satisfacción de intereses y necesidades que son de carácter esencial y, a la vez, cotidianos para la población. En ese sentido, son las instancias de gobierno más cercanas a los ciudadanos.

Gestión municipal

Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden a lograr sus fines, objetivos y metas en un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño. La gestión es una actividad de la administración, que se refiere a la ejecución de las decisiones adoptadas en los diferentes niveles de la organización, estando realmente inmersos en las transformaciones sociales, políticas y económicas de la descentralización y la globalización.

Desarrollo

Proceso a través del cual las personas, grupos humanos, comunidades enteras mejoran sus condiciones de vida tanto en cantidad de vida como en calidad de vida.

Organizar

Es una de las funciones de la administración que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quién se reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones.

En la función de planeación fijamos objetivos y después formulamos una estrategia y un conjunto de planes para alcanzar estos objetivos. Pero se requiere de gente para lograrlos. Se necesita asignar tareas a las personas y estas tareas deben coordinarse.

El objeto de la organización es hacer que cada uno de los miembros conozca “qué actividades son las que va a ejecutar”. La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización mejorando así las funciones de activación y control del gerente.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la forma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Dirección con calidad

Este es un estilo que involucra activamente a los subordinados en el establecimiento de las metas mediante las técnicas de la administración participativa y que se enfoca a las personas y en la tarea.

La prueba de una dirección eficaz está relacionada con las características de la comunicación efectiva. Para ser eficaz, una orden debe ser razonable, inteligible, expresada correctamente y consistente con las metas globales de la organización. El proceso de dirigir incluyendo sólo la forma en la que se comunican los mandatos, sino también las peculiaridades de la persona que dirige, puesto que la dirección implica un liderazgo cara a cara.

Previsión

La previsión responde a la pregunta ¿qué puedo hacer? Es el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la misma.

Planeación

La planeación responde a la pregunta ¿qué voy a hacer? Es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de recursos, necesarios para su realización.

Dirección

Contesta a la pregunta ¿se está haciendo? Se define como, el 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 sean tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Una buena Dirección requiere saber comunicarse, saber delegar, ejercer un liderazgo basado en la razón y no solamente en la autoridad, y motivar a la acción y al cumplimiento de la meta.

Control

La etapa de control responde a la pregunta ¿qué se hizo? pues es el análisis de resultados. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaba, corregir, mejorar y formular planes.

Proceso

Es un conjunto de fases sucesivas racionalmente establecidas que utilizan técnicas e instrumentos operativos para lograr un cambio de un estado a otro.

Según Pérez (1999) señala que, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido

aportado para cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.

Según Martínez (2003) señala que; el tiempo es perecedero, es un recurso escaso, totalmente inelástico, no es almacenable ni se puede guardar, es el recurso más valioso que poseemos. Toda persona que desempeña tareas de responsabilidad es consciente que, en ocasiones, se les hace perder un tiempo del que no disponen, lo que les lleva a no poder realizar con eficacia sus principales objetivos. En una situación laboral como la actual, los hombres y mujeres de empresa, son plenamente conscientes de que tienen que desarrollar mejor que nunca su trabajo y evitar que las redistribuciones de tareas ejecutivas, que conllevan las reestructuraciones, incidan lo menos posible en la organización, y garantizar así su puesto de trabajo.

Conjunto de acciones relacionadas entre sí, que conllevan a lograr un cambio de un estado a otro, utilizando técnicas o instrumentos enmarcados dentro de un lineamiento determinado.

Puede afirmarse que un proceso se halla “bajo control” cuando ha sido entendido, documentado y medido:

Manual de procedimientos

Según Hernández (2008) señala que; se encarga de precisar las etapas y secuencias lógicas e interrelacionadas que deben seguirse para realizar operativamente funciones y procesos específicos.

Es un documento descriptivo y de sistematización normativa, teniendo también carácter instructivo e informativo. Contiene en forma detallada, las acciones que siguen en la ejecución de procesos generados para el cumplimiento de las funciones y deberá

guardar coherencia con los respectivos dispositivos legales y/o administrativos que regulan el funcionamiento de la entidad.

Trámites o procedimientos administrativos

Según Hernández (2008) señala que; conjunto de diligencias realizadas por los administrados ante la entidad, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produce efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos del administrado sea éste: persona natural o jurídica, pública o privada.

El trámite documentario como componente del sistema de apoyo administrativo, es el soporte de la información que conduce a la toma de decisiones y el respaldo de la ejecución de acciones de nivel operativo, involucra todos los sistemas de la EPS en la medida que tiene que ver con el Input y el Output de todos ellos.

Flujograma o diagrama de flujo

Señala en forma gráfica la secuencia que debe seguirse para cumplir con la función o el proceso. Constituye la representación gráfica que hace de los procesos de trabajo con referencia a las variables que se dedica a analizar en cada situación específica, tanto de la situación actual como de la propuesta de un procedimiento. Deben guardar coherencia con los respectivos dispositivos legales, administrativos y/o normativos.

Entre las ventajas de la representación mediante diagramas de flujo tenemos: Visualiza las frecuencias y relaciones entre las etapas y los departamentos implicados en el proceso, ayuda a: explicar el proceso a otros, a detectar problemas: desconexiones en entradas, salidas de flujo y de ejecución, a identificar los elementos que pueden influir en el rendimiento del proceso, a mantener y estandarizar el proceso, entre otras.

CAPITULO III
RESULTADOS

3.1. Presentación y análisis de la información

Producto de la encuesta aplicada a los 300 ciudadanos que tuvieron la oportunidad de solicitar diversos servicios a los profesionales del área de recursos humanos de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz, se observa en la Tabla N° 02, los siguientes resultados:

Tabla N° 02

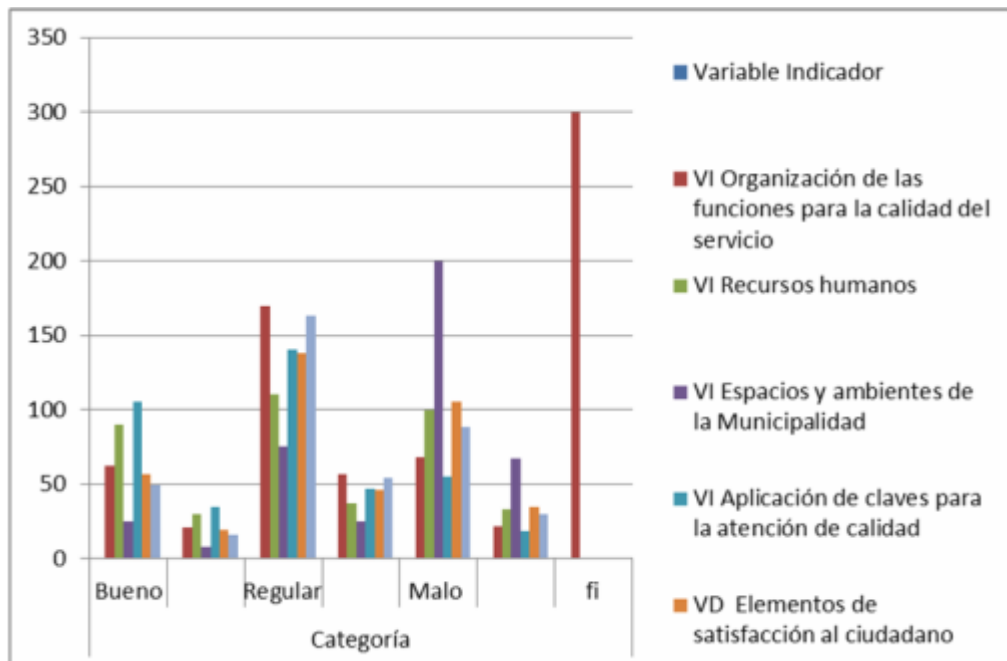
La calidad de servicio de los profesionales del área recursos humanos de la municipalidad provincial Santa Cruz para lograr la satisfacción de los ciudadanos – 2016

Variable	Indicador	Categoría						Σ	
		Bueno		Regular		Malo		f _i	%
		f _i	%	f _i	%	f _i	%		
VI	Organización de las funciones para la calidad del servicio	62	21	170	57	68	22	300	100
	Recursos humanos	90	30	110	37	100	33		
	Espacios y ambientes de la Municipalidad	25	8	75	25	200	67		
VD	Aplicación de claves para la atención de calidad	105	35	140	47	55	18	300	100
	Elementos de satisfacción al ciudadano	57	19	138	46	105	35		
	Grado de satisfacción	49	16	163	54	88	30		

Nota. Fuente: Encuesta y observación aplicado a los profesionales del Área recursos humanos de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz y el grado de satisfacción de los ciudadanos atendidos durante los meses septiembre – octubre de 2016.

Gráfico N° 01

La calidad de servicio de los profesionales del área recursos humanos de la municipalidad provincial Santa Cruz para lograr la satisfacción de los ciudadanos – 2016



Nota. Fuente: Encuesta y observación aplicado a los profesionales del Área recursos humanos de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz y el grado de satisfacción de los ciudadanos atendidos durante los meses septiembre – octubre de 2016.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

a. Organización de las funciones para la calidad

Los resultados que se sintetizan en el Tabla N° 02 y el Gráfico N° 01 expresan el grado de organización que la Municipalidad Provincial de Santa Cruz considera para lograr la calidad, de manera que la calidad no es un acto del azar, se planifica y se tienen en cuenta los procesos para el servicio y también para la calidad.

La organización de las funciones para lograr la calidad corresponde a todos los trabajadores del área de recursos de la Municipalidad provincial Santa Cruz, de manera que considerando el diagnóstico en estos indicadores se observa que, de los 300 ciudadanos encuestados entre los meses setiembre a octubre lo siguiente:

Relacionado con la planificación para la calidad de la atención, los procesos de servicio y los procesos para la calidad; de los 300 usuarios, 170 usuarios que

representa el 57% aprecian un nivel regular de organización para la calidad; de ellos un 21% consideran que sí es buena la organización de la Municipalidad provincial Santa Cruz para la atención de la calidad, mientras que 68 usuarios, es decir el 22% lo ubican en un nivel malo. De manera que se necesita mayor detenimiento de los profesionales de recursos humanos para organizar los servicios de calidad, como lo expresa Ishikawa para lograr el control de la calidad se necesita planear, proporcionar la capacitación, constatar los resultados y emprender acciones que superen las deficiencias. La calidad es el resultado del trabajo de todos y no de la acción individual porque todo es un proceso y funciona en sistema. Las municipalidades necesitan planear, lo cual implica definir los objetivos, la aplicación de las estrategias, y realizar las medidas correctivas.

Concerniente a los procesos de servicio; implica que el nivel de consideración de la atención personalizada, considerando una comunicación centrada en comprender las necesidades de los usuarios, en el horario oportuno, demostrando rapidez en concluir lo solicitado, ejerciendo el rol de orientador de las necesidades específicas de los usuarios y con adecuada presentación personal es regular, con excepciones de algunos profesionales que sí tienen en cuenta y se refleja estas cualidades en el 21% de los profesionales.

Concerniente a los procesos de calidad; es decir al interés por mejorar el trato, la cortesía, la amabilidad de los profesionales; así como el flujo de atención sencillo, ligado a las funciones precisas y expuestas en el MOF (Manual de Organización y Funciones) y los mecanismos de gestión sin trabas innecesarias sino transparentes son los factores ejes para una buena atención; en la Municipalidad provincial Santa Cruz de los 300 usuarios encuestados y según la

ficha de observación se observa que los resultados que reflejan la necesidad de convocar a los profesionales del área de recursos humanos para gestionar alternativas viables para difundir con claridad los procesos que se debe tener en cuenta para que el servicio sea de calidad y haya mayor satisfacción de los usuarios de la Municipalidad.

En síntesis el nivel de organización de la Municipalidad provincial Santa Cruz se ubica en el nivel regular, por lo que es un indicador punto medio que, necesita organización, capacitación y espacios de reflexión para que la atención logre los objetivos de la calidad, cualificación con la cual se compite y se desarrolla mejor la sociedad, base de ser de las municipalidades como entidades políticas de contacto inmediato con la población.

b. Recursos humanos

Se refiere al potencial humano que, es la esencia de cada organización, son las personas que con su capacidad, motivación e iniciativa los que realizan sus funciones en base a los estándares de calidad y del servicio para el desarrollo de la sociedad que promueve, en este caso la Municipalidad de la provincia Santa Cruz.

Los recursos humanos son los entes más importantes de una organización, del nivel de habilidades, como producto de la capacitación y actualización, la fiabilidad y empatía que demuestra y el perfil logrado de los profesionales depende la calidad de atención; en el caso de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz se observa que:

Capacitación y actualización, fiabilidad y empatía, así como el perfil de los profesionales para la atención de la calidad; el desarrollo de las habilidades y

destrezas de los recursos humanos es fundamental porque permite a los profesionales mejorar su persona y generar mayores estándares de productividad, de eficiencia y eficacia. Son promovidas por la misma entidad o por interés de las personas, en el caso concreto de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz se observa en el Tabla N° 02 y gráfico N° 01 que, de los 300 encuestados 110, el 37% es percibida su nivel de capacitación en un nivel regular, de ellos 68 que representa el 22% en un nivel malo y 90 encuestados que represente el 30% aprecian que sí han sido atendidos con eficiencia y eficacia, por lo que consideran que los profesionales de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz están bien preparados. En síntesis aún falta mayor dedicación por parte, de los profesionales para dedicarse al desarrollo de sus habilidades; porque “La capacitación es el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. (Ver web Manual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos). Esto es posible concretarlo para que haya mejor participación en los procesos, habilidades para cumplir funciones con eficiencia, innovación constata, compromiso para el mejoramiento de la calidad, entrenamiento, disposición permanente en ayudar a los usuarios.

Fiabilidad y empatía; son los indicadores más concretos de la manera como los profesionales demuestran su personalidad y trato a los ciudadanos, cualidades que se aprende y desarrollan constantemente, en la Municipalidad de la provincia Santa Cruz se observa que los profesionales atienden de manera regular; esto implica que es pertinente que a los profesionales de la Municipalidad de la

provincia Santa Cruz, les hace falta llevar cursos de relaciones públicas, de autoestima, de inteligencia emocional inspirar satisfacción de necesidades, confianza en la puntualidad de plazos, comprensión de necesidades, solución a favor del usuario, cortesía, capacidad emotiva de la respuesta, transmisión de sinergia, etc. Cualidades que ameritan ser aprendidas.

El perfil de los profesionales para ofrecen atención; se entiende por perfil al conjunto de características cognitivas, emocionales y actitudinales, habilidades y destrezas que una persona desarrolla en su formación profesional, de manera que en los profesionales de la Municipalidad Provincial Sana Cruz, en la encuesta aplicada a los 300 usuarios han percibido que el 37% de los profesionales del área de recursos humanos demuestran un perfil regular; de manera que la tendencia es de mal a regular y se necesita mayores oportunidades para que los profesionales actualicen su perfil a las perspectivas actuales de la administración para que los usuarios de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz perciban que los trabajadores inspiran satisfacción de necesidades, mayores niveles de conocimientos, habilidades y actitudes.

c. Espacios y ambientes de la municipalidad

Tabla N° 02 y gráfico N° 01 muestran los resultados de los espacios y ambientes de la Municipalidad, capacidad instalada que es fundamental para dar comodidad a los trabajadores y realicen mejor sus funciones a favor de los usuarios, de manera que se observa:

En infraestructura; de los 300 encuestados y de la observación directa se aprecia que 200 que representa al 67% de los usuarios observan que la infraestructura de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz es mala; mientras

que 25 que representa el 08% aprecian que la infraestructura es buena y 75 usuarios que representa el 25%, aún lo consideran que es regular la distribución de los ambientes, de las oficinas y de los servicios higiénicos.

Condiciones; es uno de los componentes básicos de la infraestructura puesto que determina la comodidad de los profesionales del área de recursos humanos y refleja en el nivel de atención de los usuarios; de los 300 encuestados consideran que la iluminación, ventilación, el confort, la ubicación y orden de los archivos, la limpieza de los ambientes solo para un 8% es bueno; en síntesis las condiciones y confort de las instalaciones de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz necesitan ser mejorados.

Equipamiento; relacionado con este componente básico de la infraestructura en la Municipalidad de la provincia Santa Cruz, los 300 encuestados observan y perciben que se ubican en el nivel malo. Estos resultados reflejan la necesidad de mejorar el equipamiento de los muebles, escritorios, estantes, equipos de cómputo, equipos audiovisuales, el servicio de internet y la logística correspondiente.

En este sentido, la infraestructura, equipamiento y condiciones son un factor básico para que los profesionales se sientan motivados en el trabajo; porque son los entornos productivos dinámicos que deben contar con ciertas condiciones que permitan a las municipalidades establecidas operar eficientemente, y así convertirse en detonadores de desarrollo local y regional como organizaciones políticas cuya máxima finalidad es la atención del ciudadano como usuario de la entidad, pero también con el derecho que le asiste de ser ciudadano y de constituirse en el ente básico y la razón de la existencia de una municipalidad: el desarrollo de los pueblos.

d. Aplicación de claves para atención de calidad

Las empresas que cumplen una misión social, implícitamente cumplen un rol de interacción con otras personas que solicitan los servicios; por lo que el conocimiento de las características de los ciudadanos que recurren a las oficinas es básico; así como de las estrategias pertinentes. Rodríguez (1999), lo fundamenta el conocimiento de los usuarios de una institución de la siguiente manera: “La gestión del conocimiento es una nueva cultura empresarial, una manera de gestionar las organizaciones que sitúa los recursos humanos como el principal activo y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información y las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos”.

Considerando los aspectos anteriores y la descripción de la variable independiente, se observa en el Tabla N° 02 y gráfico N° 01 las siguientes características:

Respeto y conocimiento del usuario; se observa que, de los 300 usuarios encuestados, 140, es decir 47% consideran que el conocimiento y trato que han recibido por parte de los recursos humanos de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz los ubica en un nivel regular y 55 de ellos que representa el 18% consideran que el respeto y conocimiento del usuario en un nivel malo y 105 usuarios que representa el 35% en la categoría bueno. Cabe inducir que es un reducido porcentaje (35%) que trata y emprende un adecuado interés por los ciudadanos que hacen uso de los servicios de la Municipalidad de la provincia de Santa Cruz; pero falta mayor trabajo y adentramiento en la comprensión, saludar y dar la bienvenida, mostrar una sonrisa y amabilidad siempre, procurar darle la razón y explicar adecuadamente, practicar hábitos de cortesía todos los días,

observar constantemente al cliente, usar siempre un tono de voz amable, sincero y decidido.

Imagen personal; variable que se refiere a la manera más adecuada que debe presentarse a la oficina los trabajadores de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz, la imagen personal es la etiqueta que identifica al funcionario y se relaciona con la vestimenta, modales expresado en la voz adecuada, el uso adecuado y oportuno de los gestos y aspectos relacionados con el comportamiento que conforman las buenas costumbres de la vida social; en suma la imagen personal que presentan los trabajadores de la Municipalidad provincial de Santa Cruz es adecuada y se afirma entonces que el personal se presenta limpio y ordenado; se cuidan y no asisten cuando están enfermos, mujeres que se expresan sin exceso de joyas, perfumes o maquillaje, no toser ante los usuarios, hablar con un tono agradable, de recato, ofrecer salidas a los pedidos que hacen, etc.

Actitud positiva; indicador que consiste en poner en práctica el buen ánimo, la disposición asertiva, la buena disposición para servir, ver la vida con mayor optimismo. Una persona positiva no es pesimista y mantiene una mente abierta. En el caso concreto de la Municipalidad provincial Santa Cruz, se observa que, de los 300 encuestados, han percibido que el 47% de los trabajadores del área de recursos humanos que se ubican en un nivel regular y otros 105 que representa al 35% han percibido un buen nivel de actitud positiva y solo 55 profesionales que constituye el 18% muestran un nivel malo. Estos resultados expresan que existe una tendencia positiva, en lo que concierne a la actitud positiva, por lo que los usuarios han percibido que se hace la práctica de la predisposición de atender rápido al administrado, de evitar realizar trabajos paralelos dando muestra de indiferencia, contestar las preguntas y si no sabe realizar el esfuerzo de buscar la

información, el personal aprenderá a decir gracias, perdón, ayúdeme a atenderlo mejor, lo aprecio mucho o en horas punta, aplica la técnica de apoyo total, todos apoyan a todos.

Saber escuchar y hablar; cualidades que consisten en aprender a comprender empáticamente a los usuarios, de no prepararse para hablar, sin antes haber comprendido a los demás, el hablar como producto de haber escuchado las necesidades e intereses de los demás; este indicador se observa en los profesionales del área de recursos humanos de la Municipalidad provincial Santa Cruz, en el Tabla N° 02 y Gráfico N° 01 se observa que, de los 300 usuarios el 47% se ubica en un nivel regular y de ellos, 105 usuarios que representa el 35% los ubican en un buen nivel de escucha y solo 55, el 18% de los usuarios que han percibido no haber sido escuchados y entablado un diálogo adecuado; por lo que se aprecia una tendencia positiva para expresarse con tono de voz y un ritmo relajado: sin prisa y sin lentitud; escuchar con atención para que el administrado se sienta en confianza, realizar preguntas que faciliten lo que el administrado quiere comunicar, controlar la agresividad verbal y gestual, asentir regularmente cuando el administrado habla, realizar una síntesis de lo que pide, las quejas se recogerán por escrito.

Estos resultados expresan que la práctica de claves y estrategias para la atención de la calidad es de regular a buena.

3.2. Resultados de la satisfacción de los ciudadanos

a. Elementos de la satisfacción al ciudadano

Los elementos que constituyen la calidad en el buen servicio consiste en tres básicos: la eficiencia y eficacia, los principios de satisfacción y los valores puesta

en práctica para la satisfacción. De manera que es fundamental comprender que la calidad está en los procesos y en el resultado. Concerniente a los profesionales del área de recursos humanos de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz se observa las siguientes características:

Eficiencia y eficacia; dos características que demuestran la calidad de un servicio, son como las dos caras de la moneda y expresan el profesionalismo y la puesta en acción o respuesta. No es posible considerar ser eficiente si no se pone en práctica. Mejía (2017), considera que la eficiencia es el logro de los objetivos propuestos con menor costo y energía, así como la eficacia como el grado en que se logró los objetivos y agrega que la efectividad involucra a ambos indicadores. En la Municipalidad de la provincia Santa Cruz, la encuesta realizada a los 300 usuarios se aprecia que la eficiencia y eficacia se ubica en un nivel regular, así responde 138 encuestados que representa el 46%, mientras que 105 usuarios los ubica en un mal nivel y 57 encuestados, el 19% en un nivel bueno; por lo que la eficiencia y eficacia en la Municipalidad de la provincia Santa Cruz necesita mayor desempeño, pero mayor grado de preparación como respuesta a estas dos características. De manera que se ponga en práctica las habilidades y destrezas del personal, la atención oportuna, los buenos modales de atención, el servicio y satisfacción de las necesidades, así como brindar la ayuda oportuna.

Principios de satisfacción; los principios son reglas básicas que se tiene en cuenta para actuar, son los ejes orientadores que regentan el accionar humano; de manera que los principios es la puesta en práctica de los valores, de costumbres, reglas, creencias que orientan y regulan la convivencia organizacional; en el caso de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz se observa en el Tabla N° 02 y Gráfico N° 01 se aprecia que no se tiene en cuenta la práctica de los principios

para 105 usuarios de los 300 que representa al 35% los ubica en un nivel malo, 138 usuarios que los ubica en un nivel regular y 57 usuarios que representa al 46% en un nivel regular e manera que aún falta trabajo que implique mayor compromiso para que haya un trabajo orientado no solo en base a la eficiencia y eficacia, sino de actuar también en base a la forma de ser, pensar y conducirse como tal. Se tienen en cuenta como aspectos concretos de los principios de la satisfacción expresados en base a la facilidad para accesibilidad a las oficinas, respuestas inmediatas para no matar tiempos, el trato cortés, el no dejar indicios de incertidumbre, el profesionalismo al ser atendido; así como la atención cuidados y empática.

Valores de satisfacción obtenidos; que sintetiza el grado de satisfacción que los usuarios perciben, en base a si se han satisfecho sus necesidades y están acorde a sus intereses, de manera que, en la Municipalidad de la provincia Santa Cruz, en el Tabla N° 02 y en el Gráfico N° 01, los 300 usuarios perciben que 138, es decir el 46% los ubica en un nivel regular, 105 que representa el 35% en un nivel malo y solo el 19% es decir 57 consideran una valoración positiva del grado de satisfacción. Se entiende que la tendencia del servicio de calidad para la satisfacción plena de los usuarios los ubica en un nivel regular. Por lo que el nivel de satisfacción se inserta en el grado de cumplimiento de los objetivos colmados a favor de los usuarios. Se considera básico el valor del rendimiento percibido expresado en el valor y la satisfacción de las expectativas y esperanzas.

Es menester considerar que la eficiencia y eficacia, los principios de la satisfacción se sintetizan en la valoración de la satisfacción.

b. Grado de satisfacción

Los resultados que se exponen en el Tabla N° 02 y Gráfico N° 01 se aprecia los resultados del accionar de los profesionales del área de recursos humanos de la Municipalidad de la provincia de Santa Cruz; de manera que el grado de satisfacción se analiza en las características de los servicios que se ofrecen, los elementos básicos en el servicio al ciudadano como contribuyente y la calidad del servicio.

Características de los servicios; al respecto se considera que los servicios son el conjunto de acciones que se promueven para satisfacer las necesidades, muchos de ellos no se ven, son intangibles y otros dan como resultado un producto; por tanto, es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos. De manera que de los 300 usuarios de la Municipalidad de la provincia de Santa Cruz 164 usuarios que representa el 54% ubica en un nivel regular la aplicación de las características de los servicios; 88 usuarios que constituye el 30% los caracteriza en un nivel malo y 49 usuarios, 16% consideran que los profesionales de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz sí consideran las características de los servicios. En síntesis es pertinente apreciar que falta la puesta en práctica de las características de los servicios en base a si el servicio se presta donde quiera que esté el ciudadano, el valor del servicio basado en la experiencia personal, la reparación es el medio único de satisfacción del ciudadano, además la característica de que si servidor y usuario se ponen de acuerdo para crear el servicio.

Elementos básicos en el servicio al ciudadano como contribuyente; un servicio es el resultado de la puesta en práctica de los elementos que le dan calidad a los servicios, en especial los elementos que concretan la evaluación del grado de satisfacción como el derecho a ser informado, necesidades básicas de los

contribuyentes, el servicio de un sistema integral, la consideración de los factores de atención al cliente, así como la atención a las quejas y reclamos, en función a estos considerandos se aprecia en el Tabla N° 02 y Gráfico N° 01 que de los 300 usuarios encuestados, 163 que representa al 54% consideran que los elementos básicos de los servicios al ciudadano es regular, mientras que 88 usuarios consideran que es malo y 49 usuarios que representa el 16% lo consideran que el servicio al contribuyente es bueno.

Satisfacción del servicio; en el Tabla N° 02 y el Gráfico N° 01 se observa el grado de satisfacción del servicio apreciado por los 300 usuarios de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz quienes consideran que la satisfacción es regular para 163 usuarios que representa al 54% y 88 usuarios, 30% en un nivel malo. De manera que la satisfacción de los usuarios no es adecuada porque no se considera el tiempo prudencial para atender a los usuarios, los profesionales no resuelven adecuadamente las dudas, también se observa que las necesidades específicas no son cubiertas adecuadamente, la dedicación de los profesionales con ofrecimiento a la atención de las necesidades personalizadas, en el manifiesto interés del personal para ser atendido, así como el tiempo prudencial para ser atendido de manera adecuada. Condiciones que amerita una mayor atención por parte del área de recursos humanos de la Municipalidad de la provincia de Santa Cruz para que se tenga en cuenta una organización para la atención de la calidad y se manifieste en el desarrollo de las potencialidades de los profesionales que laboran en la municipalidad y de este modo se comprenda que la calidad no está en el papel, sino en la manera que se atiende, en la satisfacción de los usuarios de manera oportuna, con atención al interés y en busca del grado de satisfacción que se ofrece.

CAPÍTULO IV
DISUCISÓN

4.1. Discusión de resultados

Tabla N° 03

Síntesis porcentual de los resultados por dimensiones de las variables antecedente a la variable consecuente de la calidad de atención de los profesionales del área recursos humanos de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz – 2016

Dimensiones variable independiente	Categoría porcentual			Dimensión variable dependiente	Categoría porcentual		
	B	R	M		B	R	M
Organización de las funciones	22	57	22	Eficiencia y eficacia	27	43	30
Habilidades de los profesionales del área recursos humanos	27	39	34	Principios de satisfacción	30	33	37
Evaluación de los espacios y ambientes de la municipalidad	13	39	47	Características y elementos básicos de los servicios	23	55	22
Aplicación de las claves para la atención de calidad	35	47	18	Valoración de los servicios	1	61	39
VALORACIÓN FINAL DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO					0	54	46

Nota. Fuente: Sistematización de resultados de la tabla N° 02.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La tabla N° 03 sintetiza la influencia de la variable antecedente y variable consecuente y se observa que la mayoría de los profesionales del área de recursos humanos de la Municipalidad provincial Santa Cruz se ubican en un nivel regular de lo que concierne a la calidad de atención y repercute en el grado regular a malo del nivel de satisfacción de los ciudadanos de la provincia Santa Cruz; por lo que influye de manera poco satisfactoria en la competencia profesional de los profesionales que atienden en la Municipalidad.

Los resultados expuestos, expresan que el grado de organización y planificación de la calidad de atención es regular para el 57% de los usuarios y repercute en el 47% de los usuarios que consideran haber sido atendidos de manera regular y con tendencia al nivel malo.

Las habilidades de los profesionales del área de recursos humanos es regular para el 39% de los usuarios y en contrastación con la puesta en práctica de los principios de satisfacción influye en el nivel malo para el 37% de los ciudadanos atendidos en la Municipalidad.

Los ambientes, equipamiento y espacios de la Municipalidad de la provincia de Santa Cruz son considerado malo para el 47% de los usuarios y muestra una influencia regular en el 55% de los ciudadanos que son atendidos en la Municipalidad.

Se percibe para el 47% de la población que la aplicación de claves y estrategias para la calidad de la atención es regular e influye en el 61 de los ciudadanos que valoran haber sido satisfechos de manera regular.

En síntesis el 54% de los ciudadanos consideran que los profesionales del Área recursos Humanos satisfacen de manera regular sus necesidades; mientras que un 46% consideran que sus necesidades no han sido satisfechas, determinando que la calidad de atención es mala.

Estos resultados expresan que la calidad de atención de los profesionales del Área Recursos Humanos de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz no es la más adecuada, en tal sentido, repercute en la regular calificación que los ciudadanos tienen del rol que cumple la Municipalidad de la provincia Santa Cruz. Esto implica que existe un accionar conjunto, liderado por la autoridad edil, los regidores, gerente y otros encargados de la gestión municipal para trabajar aspectos básicos del desarrollo profesional de los encargados del área Recursos Humanos y atender aspectos centrales de las siguientes dimensiones:

En la Organización de las funciones para la calidad:

- La planificación de la calidad de atención.

- Los procesos para la calidad del servicio.
- Los procesos a tener en cuenta para la calidad de la atención.

El desarrollo de las capacidades y habilidades de los recursos humanos:

- Acciones de capacitación y actualización.
- Fiabilidad y empatía.
- Perfil de los profesionales.

Espacios y ambientes de la municipalidad:

- Mejoras en la infraestructura.
- Condiciones de los ambientes.
- Áreas y equipamiento.

Aplicación de claves y estrategias para la atención de calidad:

- Conocimiento del entorno sociocultural del usuario.
- El respeto y consideración.
- La imagen personal de los servidores de la Municipalidad.
- La puesta en práctica de la actitud positiva.
- Saber escuchar y hablar.

Todas estas acciones para que la calidad de la atención se mejore implique a la vez un mejor servicio y por tanto, mayor grado de satisfacción de los ciudadanos que son atendidos en la Municipalidad provincial Santa cruz, en aspectos centrales tales como:

- La eficiencia y eficiencia.

- La puesta en práctica oportuna de los principios de la satisfacción.
- La valoración de los servicios en un alto grado de consideración.
- La tendencia a mantener los estándares de calidad y características básicas de los servicios hacia la satisfacción de los ciudadanos.

En la competencia profesional se sintetiza la interrelación de habilidades y destrezas que califica la eficiencia y eficacia, para la presente investigación estas destrezas se sintetizan en habilidades cognitivas, sociales, la diligencia y actitud íntegra que, como se observa en los resultados no se aprecian más allá del nivel regular en los indicadores de análisis; por lo que amerita considerar aspectos que van más allá de los resultados expuestos y se dan los siguientes explicándums.

En el caso del desarrollo cognitivo amerita el trabajo de aspectos tales como:

- Los procesos mentales como el análisis, enjuiciamiento, comprensión, la planificación estratégica para resolver problemas a favor de los ciudadanos.
- El dominio de saberes, centrado en el conocimiento de los fundamentos de las funciones que cumple.
- Saber actuar o saber hacer expresado en la habilidad para la resolución de problemas y la toma de decisiones oportunas.

Las habilidades sociales son un componente básico de la competencia profesional porque permite al profesional del área recursos humanos interactuar con los demás, en este aspecto amerita:

- Comunicación eficiente, producto de la claridad, coherencia y empatía.
- Lectura e interpretación adecuada de lo que lee.
- Dominio de las TIC.

- Mostrarse sociable, comunicativo y respetuoso ante su cliente y autoridades.
- Responsabilidad social que le permita adecuada relación con los clientes, la capacidad para la solución de problemas y actuación en base a los valores sociales.

En suma las habilidades sociales son básicas para una atención de calidad.

Práctica de la planificación estratégica, el aprendizaje permanente y la capacidad de gestión profesional que amerita mayor trabajo en aspectos como:

- La adecuada organización del tiempo.
- La planificación de las actividades para no generar conflictos con los ciudadanos y con los jefes de la Municipalidad.
- La dosificación de sus responsabilidades.
- El hecho de aprender constantemente que se note en la actualización permanente, el trabajo autónomo, la crítica y autocrítica.
- La toma de decisiones oportunas y adecuadas.
- La capacidad de gestión para organizar los casos a atender y actuar técnicamente.
- La búsqueda de la justicia y equidad.

La competencia profesional, expresado en la actitud íntegra, que tiene que ver con la disposición interna que impulsa a realizar acciones con trascendencia, con la mayor probidad posible porque centra aspectos como el estar comprometido y encariñado con la profesión y el servicio que ofrece, el actuar siempre en base a los principios de la buena fe y del correcto actuar que no muestran de manera

clara, objetiva y aceptable en el accionar laboral su actitud íntegra que implique entonces:

- Actuar de manera leal, diligente y transparente ante los ciudadanos.
- Defender los intereses de sus clientes con ética profesional
- Búsqueda de la justicia y equidad en todos los actos.
- Actuar en base a los principios de la buena fe: integridad, honestidad, lealtad, probidad y cumplimiento de sus deberes.
- Correcto actuar concretado en no tergiversar la información, actuar con libertad y mostrarse atento a los derechos y obligaciones de los ciudadanos.

El explicándums deductivo de las variables del presente estudio muestra que la calidad de atención que ofrecen los profesionales del Área Recursos Humanos de la Municipalidad Santa Cruz influye en el grado de satisfacción de los ciudadanos usuarios directos de dicha municipalidad.

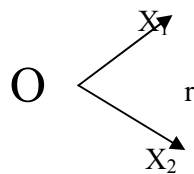
4.2. Contrastación de la hipótesis

Los procesos seguidos para llegar a los resultados de investigación han sido los más adecuados para el estudio y el manejo práctico de las variables de estudio, por lo que permite darle el sentido de la objetividad.

Al inicio de la investigación se planteó que: la calidad de atención de los profesionales del Área Recursos Humanos de la Municipalidad Santa Cruz influye en el grado de satisfacción de los ciudadanos; al mismo tiempo que hipotéticamente se suponía que “Sí los profesionales del Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz brindan una atención de calidad entonces influirá significativamente en el grado de satisfacción del ciudadano”.

Para visualizar los resultados se propuso el objetivo “Determinar la relación entre la calidad de atención y la satisfacción de los ciudadanos que brinda la Administración de Recursos Humanos de la Provincia de Santa Cruz” y se cumplió con las acciones específicas de diagnosticar la calidad de atención en la Municipalidad provincial de Santa Cruz, determinar la satisfacción del ciudadano y la relación existente entre calidad y satisfacción.

El diseño de investigación utilizado ha permitido manipulación de las variables de manera adecuada, buscando la interrelación de la variable causante a la variable consecuente, por lo que los resultados obtenidos en la presente investigación se validan en la objetividad de los resultados obtenidos, mediante el siguiente diseño:



Por tanto, el nivel de observación de las variables se ha expresado en la interrelación y la deducción causa – efecto, expresado en los resultados de la influencia.

Cabe destacar también que los resultados obtenidos como producto de la aplicación de los instrumentos a los ciudadanos que hacen uso de los servicios y atención de los profesionales del área de Recursos Humanos de la Provincia Santa Cruz y como se visualiza en los resultados hay una tendencia validadora de los resultados obtenidos porque no varían significativamente.

Los supuestos anteriores son explicados científicamente en los estudios teóricos existentes, que le dan validez y confiabilidad a las variables de estudio que se concretaron en la operacionalización de las variables. Características básicas que permiten darle el valor de la objetividad de los instrumentos de la investigación y de

la validez de los resultados con la realidad del contexto donde se realizó la presente investigación.

Estos procedimientos básicos permitieron obtener los resultados que se sintetizan en la Tabla N° 04.

Tabla N° 04

Síntesis de la influencia de la variable independiente Calidad de la Atención de los profesionales del Área de Recursos Humanos en la variable consecuyente satisfacción de los ciudadanos de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz.

DIMENSIONES VARIABLE INDEPENDIENTE	CATEGORÍA PORCENTUAL			DIMENSION VARIABLE DEPENDIENTE	CATEGORÍA PORCENTUAL		
	B	R	M		B	R	M
Calidad de atención del servicio	24.25	45.5	30.25	Satisfacción de los ciudadanos	20.25	48	32
VALORACIÓN FINAL DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO					0	54	46

Fuente: datos sintetizados expuestos en el Tabla N° 07 de la presente investigación.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Realizado el análisis e interpretación de los resultados se confirma ampliamente la hipótesis planteada porque la tendencia de la calidad de atención se refleja que es regular en un promedio de 45.5% y el nivel de satisfacción que genera en los ciudadanos también es regular en un porcentaje promedio de 48% y la tendencia a malo es de 30.25% en la calidad de atención y se correlaciona con la tendencia a la insatisfacción que genera en el 32% de los ciudadanos. Si se correlaciona la categoría buena calidad de atención de los profesionales del Área recursos Humanos se sintetiza el promedio de 24.25% y genera un grado de satisfacción de las necesidades en el 20.25% de los ciudadanos.

La valoración final que generan los resultados expuestos es la regular calidad de atención de los profesionales del área Recursos Humanos genera un 54% de los

ciudadanos que son atendidos de manera regular y un 46% que no es satisfecho en sus necesidades.

Queda demostrado que la calidad de la atención se organiza en bases a la planificación, los procesos de los servicios y los procesos para el logro de la calidad y son indicadores que influyen en la satisfacción de los ciudadanos que, considerando los resultados de la presente investigación no se muestran positivamente porque no se cumple con los aspectos que los describen en los subindicadores expuestos en la presente investigación.

En los recursos humanos ameritan aspectos como la capacitación, la confianza y empatía; así como el logro de los perfiles de los profesionales determinan el grado de satisfacción de los ciudadanos que se atienden en la Municipalidad.

El entorno es fundamental, de allí que los espacios y ambiente de la municipalidad, expresado en el equipamiento, las condiciones y la infraestructura determinan la comodidad y buena atención de los profesionales y repercute en la calidad de atención y por tanto, en el grado de satisfacción de los ciudadanos.

Las estrategias y claves para la atención el conocimiento del usuario, el respeto, la imagen personal, la actitud positiva, el saber escuchar y hablar determinan el grado de satisfacción de los usuarios.

La satisfacción se visualiza en la eficiencia y eficacia, los principios de la satisfacción y los valores del rendimiento concretado en el rendimiento y la satisfacción que genera; así como los elementos básicos de un buen servicio expresado en el buen servicio, el tiempo utilizado, las dudas resueltas, las necesidades específicas, la atención personalizada y el tiempo de espera para ser atendido.

Queda ampliamente confirmado entonces que a la calidad de atención de los profesionales del Área de Recursos Humanos genera la correspondencia mutua de satisfacción de los ciudadanos que se atienden en la Municipalidad de la provincia Santa Cruz.

CONCLUSIONES

1. La calidad de la atención de los profesionales del Área de los Recursos Humanos de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz se relaciona directamente con la satisfacción de los ciudadanos, así lo demuestran los 300 ciudadanos, usuarios de la Municipalidad que la calidad de atención es regular para el 45.5% y se relaciona con la satisfacción del 48.25 que consideran haber sido satisfechos en sus necesidades en un 48%; un 30% de los usuarios no están satisfechos con la atención recibida y se relaciona con el 32% que están insatisfechos con la calidad de la atención recibida, lo cual no solo se debe a no haber logrado sus requerimientos, sino a también a la manera como han sido tratados y, si tenemos en cuenta el porcentaje de la población que han sido bien atendidos es el 24.25% y se relaciona con el 20.25% que han sido bien atendidos.
2. La calidad de atención existente del Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Santa Cruz al ciudadano es considerada regular para el 45.5% de los 300 ciudadanos que han sido encuestados como usuarios directos, los cuales refieren que no son tratados en base a las buenas normas de convivencia y cortesía, el diálogo con aptitudes de estar desatentos a los requerimientos, la poca inspiración de confianza y el demostrar interés por dar el servicio de manera clara y oportuna.
3. La calidad de atención para los 300 usuarios de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz es regular para el 45% y mala para el 46% de los usuarios quienes consideran que no han considerado el tiempo prudencial para ser atendidos en sus requerimientos, la falta de respuestas oportunas y adecuadas a sus demandas, del trato poco adecuado que reciben en la orientación personalizada el interés que le ponen a sus pedidos.

4. El grado de la calidad de atención de los profesionales del Área de Recursos Humanos de la Municipalidad provincial Santa Cruz se refiere a la puesta en práctica de la organización para la atención, la preparación y puesta en práctica de la fiabilidad, empatía y buen perfil profesional, las estrategias de atención expresado en el conocimiento del usuario, el respeto, la buena imagen personal, las muestras de actitud positiva y las habilidades para la escucha y habla oportuna; así como el orden, equipamiento y confort condiciones que se relacionan directamente con el grado de satisfacción del usuario expresado en la eficiencia, la atención oportuna, la calidad de atención del servicio solicitado que le permiten experimentar el estado de agrado al comparar el rendimiento percibido con sus expectativas y deseos. Nótese que al mejorar el nivel de calidad de servicio, se incrementa el grado de satisfacción de los usuarios.

SUGERENCIAS

1. En el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz se debe tener en cuenta que la calidad de la atención se relaciona directamente con el grado de satisfacción de los ciudadanos; por lo que es pertinente generalizar el uso de programas de planificación de la calidad de atención, con el objeto de desarrollar la calidad de atención y el grado de satisfacción.
2. Los responsables de gerenciar el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad de la provincia Santa Cruz son los que promueven el desarrollo de las capacidades, habilidades y destrezas de los profesionales mediante la organización de funciones planificadas hacia la mejora de la calidad de atención con la finalidad de mejorar el grado de satisfacción en los usuarios.
3. La calidad de atención se debe promover en todos los estamentos de la Municipalidad provincial de Santa Cruz; si se trabaja en pro de la calidad no solo mejoran los gerentes y jefes sino que se percibe en el clima de trabajo, todos cumplen sus funciones y todos participan en la mejora de la ambientación y confort de las oficinas; así como del buen trato para que se logre superar la tendencia de satisfacción de los usuarios de regular a malo a un calificativo bueno y eficiente al atender considerando el tiempo prudencial.
4. Que los profesionales y trabajadores de la Municipalidad provincia de Santa Cruz incluyan en su práctica cotidiana los estándares de calidad y los estándares de satisfacción al ciudadano porque de esta manera se puede apreciar los logros y las dificultades para ir superando tanto en la organización de la calidad, la atención y las condiciones de equipamiento y confort para que se pueda convertir la Municipalidad en una institución ágil y moderna.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta Sandoval, S. E. y et al (2006). Propuesta teórica metodológica para evaluar los servicios de los archivos a partir de los usuarios Unidad de análisis: los archivos municipales. Disponible en <http://archivo.ucr.ac.cr/docum/tesis2.pdf>

Aguilar, J. (2012). “La presión tributaria y su relación en la recaudación fiscal”

Aguirre J. y Ortega E. (2005). “La calidad del servicio como uno de los elementos formadores de imagen”. Estudio de caso: Telmex – Maxcom. Tesis para obtener el grado de Licenciado. Cholula. Puebla. México.

Anyosa Ramos, Y. (2016) Subgerencia De Gestión Del Talento Humano. Disponible en <http://www.munimolina.gob.pe/index.php/organos-de-apoyo/gerencia-de-administracion-y-finanzas/subgerencia-de-recursos-humanos>.

Aranguren, I. (2004) “Medición de la satisfacción de los usuarios de los servicios de salud del instituto de prevención del profesorado de la Universidad central de Venezuela”.

Bazán Torres, P. (2014). Calidad de atención al cliente en la municipalidad. Disponible en <https://es.slideshare.net/PedroBazanTorres/atencion-cliente-municipalidad>.

Betancourt Tang, J. R. (2006), Gestión estratégica navegando hacia el cuarto paradigma. Disponible en <https://es.scribd.com/document/56820869/Bet-an-Court-Tang-Gestion-Estrategica>

Bonardo, Dora (2011). Los recursos humanos en el ámbito municipal y el desarrollo local. Disponible en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid. Consultado en noviembre de 2016.

Calidad de los servicios. Disponible en <http://abc-calidad.blogspot.pe/2011/05/calidad-de-los-servicios.html>

Cane, S. (1999). “Cómo Triunfar a través de las Personas”. 1era Edición. Colombia.

Crow, S. y Hartman, S. (1995). Can't get no satisfaction. Leadership & Organization Development Journal, 16, (4), 34-38.

Dessler, G. (1986). Organización y Administración. México: Prentice-Hall.

Duque, E. (2005) “Revisión del concepto de la calidad del servicio y sus modelos de medición”. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia.

Guía de procedimiento de recursos humanos y escalas salariales municipal. Disponible en http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADT728.pdf.

<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-funciones-del-area-de-recursos-humanos/>.
Conceptos y funciones de los recursos humanos. Disponible

La calidad en los servicios públicos. Disponible en http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf

La gestión de los gobiernos locales. Disponible en <http://www.bvsde.paho.org/texcom/nutricion/2923/cap4.pdf>.

Mejía, C. A. (2017). Indicadores de efectividad y eficiencia. Disponible en <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>.

Merino, J. (1999). La calidad de servicio bancario: Entre la Fidelidad y la Ruptura. Tesis para obtener el grado de doctor. Madrid. España.

Ministerio de Salud Pública (2008). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos. Disponible en http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cpi-ch/manual_de_capacitacion._tomo_ii.pdf

MINISTERIO DE SALUD. (2009). Gestión de recursos humanos. Disponible en <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/gestion%20recursos%20humanos.pdf>

Mintzberg (1984) y Stoner (1996). Gestión estratégica en las escuelas de calidad (2014). Disponible en https://issuu.com/mariopoot/docs/gestion_estrategica_en_las_escuelas/49

Morales Peña. G. (S. a.). Departamento de recursos humanos. Disponible en http://www.nuevaimperial.cl/?page_id=22564.

N. Amaya, P. (2003). Transformando la gestión de recursos humanos en la dirección de fiscalización: cómo es posible aumentar los resultados del área a través de estrategias de formación integradas a las políticas públicas. Disponible en <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047811.pdf>

Qué es servicio de calidad Disponible en http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/macm/mateos_z_mm/capitulo2.pdf

Rodríguez Rovira, J. (1999). La gestión del conocimiento: una gran oportunidad. Disponible en http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/marzo/la_gestion_del_conocimiento_una_gran_oportunidad.html.

Tapia Cruz, M. O. (2016). El capital intelectual factor elemental para la calidad de servicios y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Puno. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/4498/449846022001.pdf>

Tecco, C. (1997). El gobierno municipal como promotor del desarrollo local-regional. Acerca de la adecuación organizacional de los Municipios a los nuevos desafíos y roles institucionales, en García Delgado, D. (Comp.) *Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina*, FLACSO-CBC-UCC, Buenos Aires.

UNESCO (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Disponible en <https://es.slideshare.net/teresa33ojedasanchez/manual-de-gestin-para-directores-de-iiee>

Valcárcel, V. (2001) “Investigación Educativa. Fundamentos y Metodología”. Ed. Labor. Barcelona.

Vavra, T. (2008). Como medir la satisfacción del cliente. Reino de España. Editorial Fc.

Wigodski, T. (2007). <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/91%%20TW.pdf>.

ANEXO N° 01

ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CIUDADANOS USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE LA PROVINCIA SANTA CRUZ DURANTE LOS MESES SETIEMBRE – OCTUBRE DE 2016, RELACIONADO CON LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN

OBJETIVO:

Medir el grado de Calidad de atención en cuanto a los servicios ofrecidos por el centro de servicios.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente las preguntas y responda según crea conveniente en una escala del 1 al 3 donde (1) Bueno (2) Regular (3) Malo

CALIDAD DE ATENCIÓN

N°	ÍTEM	ESCALA		
		1	2	3
1	¿Los profesionales del área recursos humanos planea y aplica estrategias para mejorar la calidad de atención?			
2	¿El comportamiento de los Profesionales de transmite confianza a los usuarios?			
3	¿Los Profesionales de Plataforma del CGT tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios?			
4	¿Cómo califica los Horarios de atención que tiene?			
5	¿Existe flujos de atención y propuestas de mejora?			
6	¿Existe capacitación y actualización a los recursos humanos?			
7	¿Se demuestra confianza y puntualidad en los plazos para atender los servicios?			
8	¿Se aprecia cortesía, transmisión de sinergia, comunicación abierta y libre?			
9	¿Se demuestra confianza y empatía en la atención a los ciudadanos?			
10	¿La sección orientación al contribuyente comprende las necesidades específicas de los usuarios?			
11	La sección orientación al contribuyente del cuenta con equipos modernos?			
12	¿Las instalaciones físicas de la sección de servicios son visualmente atractivas?			
13	¿Cómo califica el ambiente del Departamento de Registro y Atención al usuario?			
14	¿Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) que emite para usted contienen información importante?			
15	¿La sección orientación al contribuyente siempre está dispuesta a ayudar a los usuarios desde que llega hasta que sale?			
16	¿Cómo califica la amabilidad del orientador?			
17	¿El personal está adecuadamente presentable?			
18	¿Considera Ud. Que hay suficiente personal para la atención personalizada?			
19	¿Considera Ud. Que el personal de orientación al contribuyente están capacitados y actualizados en la atención al público?			
20	¿El comportamiento de los Profesionales de transmite confianza a los usuarios?			
21	¿Existe perfil de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores del área de recursos humanos?			
22	¿Existe actitud positiva de los profesionales para la atención en base a la predisposición para atender sin hacer doble función, contestar preguntas con cortesía y solicita apoyo?			
23	¿Existe muestras de saber escuchar con atención y con tono de voz agradable?			

SUGERENCIAS

.....

ANEXO N° 02

ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CIUDADANOS USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE LA PROVINCIA SANTA CRUZ DURANTE LOS MESES SETIEMBRE – OCTUBRE DE 2016, RELACIONADO CON LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

SATISFACCIÓN

OBJETIVO:

Conocer el grado de satisfacción de los ciudadanos usuarios en cuanto a los servicios ofrecidos por el área de recursos humanos de la municipalidad provincial de Santa Cruz.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente las preguntas y responda según crea conveniente en una escala del 1 al 3 donde (1) Bueno (2) Regular (3) Malo

N°	ÍTEMES	ESCALA		
		1	2	3
1	Habilidades y destrezas del personal			
2	Atención oportuna			
3	Buenos modales de atención			
4	Servicio y satisfacción de las necesidades			
5	Brindar ayuda oportuna			
6	Facilidad para accesibilidad a las oficinas			
7	Respuestas inmediatas para no matar tiempos			
8	Trato cortés			
9	No dejar indicios de incertidumbre			
10	Profesionalismo al ser atendido			
11	Atención cuidados y empática			
12	Rendimiento percibido expresado en el valor			
13	Satisfacción de las expectativas y esperanzas			
14	Si el servicio se presta donde quiera que esté el ciudadano			
15	El valor del servicio basado en la experiencia personal			
16	La reparación es el medio único de satisfacción del ciudadano			
17	Servidor y usuario se ponen de acuerdo para crear el servicio			
18	Derecho a ser informado			
19	Necesidades básicas de los contribuyentes			
20	Servicio de un sistema integral			
21	Consideración de los factores de atención al cliente			
22	Atención a las quejas y reclamos			
23	Tiempo utilizado en el momento de atención			
24	Dudas resueltas			
25	Necesidades específicas cubiertas			
26	Atención personalizada recibida			
27	Interés en el personal para ser atendido			
28	Tiempo de espera para ser atendido			
29	¿Las instalaciones físicas de la sección de servicios son visualmente atractivas?			
30	¿Cómo califica el ambiente del Departamento de Registro y Atención al usuario?			
31	¿Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) que emite para usted contienen información importante?			
32	¿La sección orientación al contribuyente siempre está dispuesta a ayudar a los usuarios desde que llega hasta que sale?			
33	¿Cómo califica la amabilidad del orientador?			
34	¿El personal está adecuadamente presentable?			
35	¿Considera Ud. Que hay suficiente personal para la atención personalizada?			
36	¿Considera Ud. Que el personal de orientación al contribuyente están capacitados y actualizados en la atención al público?			

SUGERENCIAS

.....

ANEXO 03

CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Doctor: Luis Montenegro Camacho

Validado por el doctor: Luis Montenegro Camacho

Los instrumentos de investigación, elaborados para la presente investigación, se relacionan adecuadamente a los indicadores y subindicadores de las variables de estudio; por lo que muestra la validez y la confiabilidad de los resultados que se expongan.

Especializado: En Investigación Científica Categoría Docente: Docente principal USS

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 15 años Cargo Actual: Docente Post Grado

UCV

Fecha: 10 de Septiembre del 2015.



Dr. Luis Montenegro Camacho DNI: 16672474

Gracias!

