

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas



Tesis:

Clima Organizacional y Calidad de Servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación

Presentada por:

ALBERCA BETETA, Ermenegilda Micaela

VALENTIN VILLANUEVA, Crisanto

Para optar el:

Título Profesional de Licenciado en Administración

LIMA - PERU

2017

**ERMENEGILDA MICAELA
ALBERCA BETETA**

Con todo cariño

A mi recordada y querida
Madre Julia Beteta Estela
que en paz descansa y
que de Dios goce.

Dedicatoria

VALENTIN VILLANUEVA CRISANTO

Ami madre Benigna Villanueva
Ayala y tía Cira Villanueva Ayala.

Agradecimiento

A Dios por darnos la vida y la oportunidad de seguir una Carrera Profesional, así también desarrollarnos como personas.

INDICE

Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Indice	IV
Índice de tablas	VI
Índice de figuras	VII
Resumen	VIII
Summary	IX
Introducción	X

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Situación Problemática	1
1.2	Problema de Investigación	3
	1.2.1 Problema General	3
	1.2.2 Problemas específicos	3
1.3	Justificación	3
	1.3.1 Justificación teórica	3
	1.3.2 Justificación práctica	4
1.4	Objetivos	4
	1.4.1 Objetivo General	4
	1.4.2 Objetivos Específicos	5

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de investigación	6
	2.1.1 Antecedentes nacionales	6
	2.1.2 Antecedentes internacionales	11
2.2	Bases teóricas	13

2.2.1	Clima organizacional	13
2.2.2	Calidad de servicio	30
2.2.3	Gestión Pública	38
2.2.4	Nuevas Gestión Pública	45
2.2.5	Paradigma en Gestión Pública	46
2.2.6	Sistema de Personal	48
2.2.7	Organización del Trabajo y su Distribución	49
2.2.8	Administración Pública	51
2.3	Marco Legal	55
2.4	Definición de Términos	56
CAPÍTULO III:HIPÓTESIS Y VARIABLES		
3.1	Hipótesis general	63
3.2	Hipótesis específicas	63
3.3	Identificación de variables	63
3.3.1	Variable Independiente	63
3.3.2	Variable Dependiente	63
3.4	Operacionalización de Variables	64
3.5	Matriz de consistencia	65
CAPÍTULO IV:METODOLOGÍA		
4.1	Tipo de investigación	66
4.2	Diseño de investigación	66
4.3	Unidad de análisis	67
4.4	Población	67
4.5	Tamaño de Muestra	67
4.6	Selección de la muestra	68
4.7	Técnicas de recolección de datos	68
4.8	Recolección de Datos	69
4.9	Análisis e interpretación de la información	69
CAPÍTULO V:PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS		
5.1.	Análisis e Interpretación de los Resultados	70

5.2. Prueba de las Hipótesis	89
Conclusiones	97
Recomendaciones	99
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXO	105
INDICE DE TABLAS	
Tabla 1.	Existe programa de capacitación para los trabajadores 70
Tabla 2.	La capacitación es importante para mejorar el servicio
Tabla3.	La capacitación que programa el Ministerio de Educación para su desempeño es necesaria
Tabla 4.	Temas desarrollados en la capacitación influye en su desempeño
Tabla 5.	El Ministerio de Educación tiene un programa de incentivos para el desempeño del personal administrativo
Tabla 6.	Los incentivos son importantes para su desempeño
Tabla 7.	Los incentivos deben ser permanentes
Tabla 8.	Clima Organizacional
Tabla 9.	Los incentivos deben ser premio para mejorar el desempeño de los trabajadores
Tabla 10.	Está equipado tecnológicamente para atender a los usuarios
Tabla 11.	La tecnología que vienen utilizando ayuda a dar una mejor atención a los usuarios
Tabla 12.	Ha recibido capacitación en la tecnología que viene utilizando
Tabla 13.	La utilización de la tecnología le ha permitido acortar los tiempos de atención al público
Tabla 14.	La capacitación recibida le ha permitido ser más eficaz en la atención
Tabla 15.	La capacitación le ha permitido resolver los problemas de los usuarios
Tabla 16.	El tiempo adecuado para su atención
Tabla 17.	Hay orden y solvencia en atención a sus inquietudes
Tabla 18.	Los incentivos y la capacitación le permite tener más seguridad en el puesto que trabaja
Tabla 19.	En base a los programas de capacitación ha mejorado la calidad de servicio

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Capacitación para los trabajadores	70
Figura 2.	Importante para mejorar el servicio	
Figura 3.	La capacitación que programa el Ministerio de Educación	
Figura 4.	La capacitación influye en su desempeño	
Figura 5.	Programa de incentivos	
Figura 6.	Los incentivos son importantes para su desempeño	
Figura 7.	Incentivos deben ser de acuerdo a las circunstancias	
Figura 8.	Clima Organizacional	
Figura 9.	Premio para mejorar el desempeño de los trabajadores	
Figura 10.	Equipado tecnológicamente para atender a los usuarios	
Figura 11.	La tecnología que viene utilizando ayuda a dar una mejor atención a los usuarios	
Figura 12.	Capacitación en tecnología	
Figura 13.	Utilización de tecnología permite acortar los tiempos de atención al público	
Figura 14.	Atención del personal administrativo del Ministerio de Educación fue eficaz	
Figura 15.	Capacitado para absolver inquietudes y problemas	
Figura 16.	El servicio que presta es el tiempo adecuado para su atención	
Figura 17.	Orden y solvencia en atención a sus inquietudes	
Figura 18.	Imagen de honestidad y confianza	
Figura 19.	En base a la programación de capacitación ha mejorado la calidad de servicio	

Resumen

La investigación titulada Clima Organizacional y Calidad de Servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación, tiene como objetivo determinar de qué manera el clima organizacional influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación. Se utilizó para alcanzar dicho objetivo el método deductivo, inductivo y descriptivo y un diseño no experimental, asimismo se aplicó la encuesta a una población constituida por 350 trabajadores del Ministerio de Educación. Al calcular el tamaño de la muestra se trabajó finalmente con 184 personas. En cuanto al instrumento de recolección de datos tenemos el cuestionario que constó de 18 ítems de tipo cerrado, los mismos que se vaciaron en cuadros en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con el análisis e interpretación de los resultados, lo cual nos permitió contrastar las hipótesis. Finalmente se concluyó y recomendó en estrecha relación con los problemas, objetivos e hipótesis planteadas.

Palabra Clave: CLIMA ORGANIZACIONAL, CALIDAD DE SERVICIO

SUMMARY

The research entitled Organizational Climate and Quality of Service of the administrative staff of the headquarters of the Ministry of Education, aims to determine how the organizational climate influences the quality of service of the administrative staff of the headquarters of the Ministry of Education. The deductive, inductive and descriptive method and a non-experimental design were used to achieve this objective. The survey was also applied to a population of 350 workers from the Ministry of Education. When calculating the sample size, we finally worked with 184 people. As for the data collection instrument, we have a questionnaire that consisted of 18 items of the closed type, the same ones that were emptied in tables where the frequencies and percentages were calculated, complemented by the analysis and interpretation of the results, which allowed us Contrast the hypotheses. Finally, it was concluded and recommended in close relation with the problems, objectives and hypotheses.

Keyword: ORGANIZATIONAL CLIMATE, QUALITY OF SERVICE

Introducción

El trabajar en un ambiente agradable no sólo estructuralmente, sino humanamente es primordial para que la persona despliegue las capacidades que posee; para ello requiere contar con una serie de herramientas, que en el presente caso el Ministerio de Educación- MINEDU es consciente para dar fiel cumplimiento a la ardua y difícil situación que tiene de elevar el nivel de la calidad educativa en el país.

En efecto se requiere que todo el equipo de trabajo actúe al unísono, que preste una calidad de servicio al público usuario de modo perciba que se ha dejado atrás la burocracia, donde su pedido es atendido rápida y eficazmente por un trabajador que muestre empatía.

En este contexto la presente investigación se ha dividido en 05 capítulos de la siguiente manera:

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema; en el segundo lo concerniente al marco teórico, seguido por el tercer capítulo que consta las hipótesis y variables, cuarto y quinto capítulo se presenta la metodología y la presentación de los resultados respectivamente, para luego concluir y recomendar.

Esperando que el estudio realizado sirva de referente para nuevos estudios posteriores.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

En el Estado existen dos tipos de regímenes laborales la 20530 y 19990, las que fijan y tienen diferentes modalidades pensionarias. Los trabajadores de la administración pública se rigen por el D.L. 276 lo que fija los niveles de auxiliares técnicos, profesionales y funcionarios, normas que fue dada en la década de los 80.

Posteriormente se ha emitido el D.L. 728 y D.L. 1057 CAS que rigen los contratos eventuales del Estado con servidores públicos desde el año 2008, propugnando el Estado la gestión por resultados que tiene como principio la eficiencia, eficacia y cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

La gestión por resultados se asemeja a la gestión de las actividades públicas al promover la eficiencia y castigar la inoperatividad de los gestores.

El plan de modernización del Estado al 2021 tiene por objetivo que el Estado alcance la descentralización, transparencia y sobre todo dar servicio de calidad, bajo este marco es necesario la profesionalización de los servidores públicos y la capacitación permanente de 350 trabajadores administrativos que laboran bajo el régimen del D.S. 276, otros bajo el régimen del D.L. 728; ello con la finalidad de prestar un servicio de calidad bajo el cual planteamos los siguientes problemas:

Base legal.

. Ley 20530. Ley de pensión de Cesantía de Instituciones del Estado o sus Ex trabajadores que aportaron en el régimen

. Ley 19990. Ley de Sistema Nacional de pensiones de la Seguridad Social, del empleado y del fondo especial de Jubilación de Empleados Particulares

. Decreto Ley 728. Ley de Productividad y Competitividad Laboral. Como fomentar capacitar y formación laboral, propiciar, garantizar y unificar las normas sobre contratación laboral y consolidar los beneficios sociales existentes

. Decreto Supremo 276 Ley de Bases de la carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público. Normas y procesos que regulan el ingreso, derechos y deberes que corresponden a los servidores públicos.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Problema General

¿De qué manera el clima organizacional influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿De qué manera la capacitación influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación?
- b) ¿De qué manera los incentivos influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación?
- c) ¿De qué manera la utilización de tecnología influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo; en consecuencia incide en la atención que se brinda tanto a los compañeros internos como al personal externo, siendo por tanto necesario que el clima sea adecuado para

que el personal trabaje de forma eficiente y eficaz. (Caligiore y Díaz, 2003:645).

1.3.2 Justificación práctica

La realización de éste estudio se justifica porque permitirá Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la calidad del servicio del personal administrativo del Ministerio de Educación, de modo que se tomen medidas para que no existan interferencias en el logro de las metas organizacionales.

A los otros ministerios les mostraré cómo mejorar el clima organizacional y brindar estrategias para que puedan establecer y priorizar acciones que les permitan ser cada vez más competitivos para mantener un personal idóneo que cambie la percepción del usuario por una de satisfacción.

Finalmente permitirá que apliquemos los conocimientos adquiridos en la Universidad, realizándome profesionalmente.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar de qué manera el clima organizacional influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar de qué manera los programas de capacitación influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.
- b) Determinar de qué manera los incentivos influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.
- c) Determinar de qué manera la utilización de tecnología influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de investigación

A continuación se muestran investigaciones nacionales e internacionales que tienen referencia directa con la propuesta de estudio.

2.1.1 Antecedentes nacionales

Pérez, N. (2015) En su tesis titulada: “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013”. Sustentada en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Señaló como objetivo general: Determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013

Siendo sus conclusiones:

- a) Existe un Nivel Medio o moderado de Clima organizacional de los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.
- b) Existe un Nivel Medio o moderado de satisfacción laboral de los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.
- c) En lo que respecta a la dimensión de involucramiento laboral, los trabajadores del IIAP perciben que se involucran en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales

favorables y confiando en la mejora de los métodos desarrollados.

- d) En lo que respecta a la dimensión de supervisión, los trabajadores del IIAP, percibe que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; confían en sus trabajadores y delegan funciones acorde a las necesidades institucionales.
- e) En cuanto a la dimensión de comunicación, los trabajadores del IIAP, perciben fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales. Tienen acceso a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias. Poseen motivación de logros.
- f) En las condiciones laborales, los trabajadores del IIAP, perciben como a una Institución que practica relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos.
- g) En la dimensión autorrealización, los trabajadores del IIAP, perciben a su Institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional. Su régimen laboral facilita flexibilizar sus perfiles de puestos acorde a sus necesidades institucionales, su intención es dar valor a las competencias y cubrir mayores expectativas laborales.

Arrué, J.(2014) En su tesis: Análisis de la Calidad del Servicio de Atención en la Oficina Desconcentrada de Osiptel Loreto desde la Percepción del Usuario. Período Junio a Septiembre de 2014”.

Sustentada en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Para optar el título de Magíster en Gestión Pública

Su objetivo fue evaluar la calidad del servicio de atención a usuarios de la Oficina Desconcentrada del OSIPTEL Loreto.

Investigación no experimental, este tipo de investigaciones se caracteriza por no manipular deliberadamente la variable independiente. El investigador para este tipo de diseños no experimentales solo se sustrae a contemplar los fenómenos en su estado natural, para luego analizarlos. (Kerlinger 2002:420)

El resultado más importante con respecto a la calidad del servicio de atención a usuarios es el siguiente:

- a) En base a todos los usuarios entrevistados la percepción se encuentra en el rango de satisfacción baja (62%), siendo una escala de calificación que podría considerarse como adecuado para el usuario pero no suficiente respecto al servicio recibido en todo el proceso en la oficina desconcentrada del OSIPTEL Loreto.
- b) Los resultados más resaltantes con respecto al sub indicador de instalaciones son los siguientes:

Factor acceso: Es un atributo preponderante bien calificado, determinándose un alto grado de satisfacción (75%) de los usuarios que consideran muy fácil ubicar las instalaciones de la oficina desconcentrada del OSIPTEL Loreto.

Factor comodidad: La percepción de los usuarios respecto al entorno físico dispuesto por la Oficina Desconcentrada del OSIPTEL Loreto para la atención de las consultas, tienen un alto grado de satisfacción (86%) cumpliendo con sus expectativas de comodidad.

- c) Los resultados más resaltantes con respecto al sub indicador de calidad profesional son los siguientes:

Factor de comprensión y dominio: El nivel de conocimientos respecto a los temas que son materia de consulta de los usuarios de la Oficina Desconcentrada del OSIPTEL Loreto tienen un alto nivel de percepción (81%) para la dimensión de comprensión y dominio.

Factor de claridad expositiva: Existe un alto nivel de la percepción (77%) del usuario respecto a la capacidad de comunicación del funcionario que atendió su consulta, es decir, que formuló su respuesta con claridad permitiendo el fácil entendimiento del usuario.

Factor de tiempo de consulta: El 62 % de usuarios que asistieron a las atenciones personales en la Oficina Desconcentrada del OSIPTEL Loreto indicaron haber recibido una atención en el rango de 10 a 20 minutos. Existe un alto nivel de satisfacción (85%) de los usuarios con respecto al tiempo dedicado a la atención.

Factor utilidad de la orientación: Existe un alto nivel de percepción (75%) del usuario respecto a la utilidad de la información brindada por el funcionario que atendió su consulta, lo cual confirma que la tarea que viene realizando el personal de la oficina desconcentrada del OSIPTEL Loreto es importante y reconocida por los usuarios.

- d) Los resultados más resaltantes con respecto al sub indicador de calidad personal son los siguientes:

Factor amabilidad: Existe un alto grado de satisfacción (72%) del usuario respecto al trato personal dispensado por el funcionario que atendió su consulta, es decir, lo satisfecho que se encuentra con el trato recibido.

Factor dedicación/disposición: Existe un alto grado de satisfacción(71%) del usuario respecto a la diligencia del funcionario que atendió su consulta es decir, el interés mostrado en el tema consultado, la disposición y el compromiso por parte del orientador para dar una respuesta apropiada.

Subauste (2013) En su informe final: 2013. San Vicente de Cañete Ica Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

Clima laboral en el área de atención al cliente de EMAPA Cañete

Su objetivo ha sido: Realizar un cambio positivo sobre el clima laboral dentro del área de atención al cliente de EMAPA CAÑETE de modo que repercuta en toda la organización en beneficio del usuario.

La investigación utilizó el método descriptivo estadístico y de análisis /síntesis.

Se concluye que el clima organizacional si tiene una relación directa con la calidad del servicio ofrecido por la empresa

- a) Los usuarios de EMAPA Cañete S.A. perciben el clima organizacional a través de la calidad de servicio que reciben.
- b) El personal determina que la escala remunerativa no es un factor que incide en el clima organizacional. En cambio, respecto a los beneficios obtenidos por su mayor rendimiento, estos en la práctica no se dan. La organización no ha desarrollado una cultura organizacional el cual ayude a ser flexible ante los cambios que se dan en la localidad, y poder afrontar las presiones de los usuarios.

La cultura no está establecida por el cambio constante de gerentes y contratación de trabajadores sin ningún tipo de evaluación.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Idolina Bernal González, Norma Angélica Pedraza Melo, Mónica Lorena Sánchez Limón. (2014) En su investigación El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud. México.

Indica que mediante la exploración de 83 investigaciones teóricas y empíricas publicadas en países de Latinoamérica durante el siglo XXI pretenden dos objetivos: Primero, examinar la multidimensionalidad y características fundamentales de las variables de clima organizacional y calidad de los servicios públicos de salud. Segundo, diseñar un modelo teórico sobre la relación que existe entre estas dos variables. El estudio se efectuó mediante la estrategia de investigación documental, método de análisis que comprende la revisión, detección, consulta, extracción, recopilación e integración de datos. Del análisis realizado se infiere teóricamente que existe una relación entre el clima organizacional y la calidad de servicios públicos de salud. Se recomienda realizar estudios empíricos que refuercen la perspectiva teórica analizada.

Jeria Mardones, Fernando M. Muñoz Toledo, José Edgardo Torres Zúñiga, Luís Alejandro (2012) En su tesis: Análisis de clima organizacional de la Tesorería General de la República. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago de Chile.

Señalo como objetivo: evaluar el clima organizacional de la Tesorería General de la República, de manera que se pueda mostrar sus ventajas y proponer eventuales correcciones con el fin de mejorar la propuesta en el caso de que fuera menester.

Para desarrollar la siguiente investigación se seleccionó el estudio documental. En cuanto al nivel de investigación el presente estudio es exploratorio – descriptivo

Siendo las conclusiones:

- a) El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retro información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.
- b) Según los resultados, se puede concluir de los 14 factores evaluados, un 85.7 % son consideradas fortalezas relativas del clima. Sólo los factores físicos ambientales y las remuneraciones aparecen como debilidades críticas, con un 14.2%. Ningún factor aparece como debilidades graves. La motivación laboral, el sentido de pertenencia e identidad y la probidad constituyen fortalezas del Servicio que pertenecen al ámbito calórico del área cognitiva-afectiva, su alto grado de internalización en la organización, posee un significado de poderosa fuerza, que posibilitan el mejoramiento de cualquiera de los otros ámbitos.

Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre clima organizacional, se concluye que el término es de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De él dependerá la eficacia y productividad de las mismas. El Servicio de tesorerías adolece de problemas de clima laboral con el aspecto crítico que son las remuneraciones, sin embargo existe un gran grado de compromiso

con el servicio o motivación laboral que se debe usar como fortaleza para superar las debilidades.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Clima organizacional

El constructor del clima laboral conocido también como “atmósfera”, “ambiente” o “aire” fue introducido según Gómez (2009, p. 24) por primera vez en la psicología organizacional por Gellerman en 1960.

Los estudios realizados en torno al tema en cuestión constatan la importancia que el clima ha alcanzado en el contexto de las organizaciones y, a pesar de ello, no existe un acuerdo generalizado sobre el significado y alcance del término.

En relación al clima, **Etkin (2007, p. 36)** dice que: utilizar el concepto de clima tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social. Asimismo, manifiesta que el clima en la organización es un concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo.

Se puede considerar como una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales.

Chiang (2007, p. 112) nos manifiesta que: La definición de clima organizacional ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales:

Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales dominando en primera

instancia los factores organizacionales o situacionales. Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas y representaciones en los que los factores individuales son determinantes. Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima con un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación.

Igualmente, **Pulido (2007, p.99)** define al clima laboral como: Toda situación laboral que implica un conjunto de características y factores de diferente origen (aptitudes, actitudes grupos, organización, infraestructura, etc.), por lo tanto se puede afirmar que el individuo se encuentra conviviendo y percibiendo un clima determinado por las características de su organización y su trabajo que afectará su desenvolvimiento en la sociedad.

Hernández (2010, p. 48) la define como: “sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión”. En este sentido, esta definición implica la adaptación externa y la integración interna de la institución.

El clima organizacional se describe como el conjunto de características permanentes que definen a una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman.

El clima laboral puede ser bueno o malo; e incide en el personal; haciendo que éste se sienta cómodo y positivo o por el contrario con una actitud negativa e incluso agresiva que se refleja en el quehacer diario con sus compañeros e incluso con quienes debe de atender.

Nico (2010: p. 9) manifiesta que “Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización”.

Según **Reinoso (2007)** los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia en el clima organizacional son:

- J **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- J **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- J **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- J **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- J **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes según NICO (2010) configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de

estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.(Gómez, 2011).

Existe un significativo consenso en que el clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral. Además que influye en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad. En este sentido, conocer y comprender la forma como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad.(Méndez, 2007)

Dentro del ámbito de la psicología social, el concepto clima organizacional es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la psicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros. Las definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, no siempre excluyentes entre sí, están en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema. (Ramírez, 2010)

Conviene, identificar el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento. (García, 2008).

Por su parte **Córdova, (2008)** afirma que: La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros, pero se articula con el ambiente laboral en que se actúa.

Así, ratifica **Durán (2006)** que “la percepción es el punto de unión entre las condiciones de una entidad y la conducta de los empleados”. El conocer, de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral del servidor público.

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo. Chávez, 2011.

Jiménez, (2010) La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establecen nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en

la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Los criterios son:

- 1. Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto trascendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.
- 2. Responsabilidad:** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de

autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

3. **Recompensa:** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo? Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral.
4. **Desafíos:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
5. **Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés.
6. **Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
7. **Estándares:** Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
8. **Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos

diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

9. Identidad: Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Teoría de Recursos Humanos

Según la teoría de Lewin, el comportamiento humano depende de dos factores fundamentales:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan frente a una situación total (*Gestalt*) involucrando hechos y eventos que conforman su ambiente.

2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos. Este campo dinámico produce el denominado campo psicológico de cada persona: patrón organizado de las percepciones de un individuo, que adapta su manera de ver y percibir las cosas al ambiente que lo rodea.

Ese campo psicológico es el espacio vital constituido por la persona y su ambiente psicológico. El ambiente psicológico o de comportamiento es el que la persona percibe e interpreta del ambiente externo; aún más es el ambiente relacionado con sus necesidades reales. Los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando los objetos, las

personas o las situaciones pueden – o prometen – satisfacer las necesidades del individuo y es negativo cuando pueden - o pretenden – causar algún daño o perjuicio.

Los objetos, las personas o las situaciones cargadas de valencia positiva tienden a traer al individuo en tanto que los de valencia negativa tienden a causarle repulsión y alejamiento. La atracción es una fuerza o vector que se dirige hacia el objeto, hacia la persona o hacia la situación, en tanto que la repulsión es la fuerza o vector que impulsa alejarse, intentando escapar del objeto, de la persona o de la situación. Un vector tiende siempre a producir un “movimiento” en cualquier dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, el movimiento es una resultante (de fuerzas) En algunas oportunidades, el movimiento producido por los vectores puede ser contenido por una barrera (impedimento u obstáculo).

Teoría de disonancia cognitiva

La teoría de disonancia cognitiva, de Festinger se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza por establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Si los conocimientos que una persona tiene de si misma y de su ambiente no son coherentes entre sí (un conocimiento es lo contrario de lo otro), se presenta un estado de disonancia cognitiva, el cual es una de la principales causas de incoherencia en el comportamiento. Las personas no toleran la incoherencia, y cuando ella ocurre (por ejemplo un individuo cree algo pero actúa contrariamente a esa creencia), el individuo se haya motivado para reducir el conflicto denominando disonancia. El elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. Esos elementos cognitivos puede

relacionarse de tres maneras: disonante, consonante o irrelevante.

1. Relación disonante. El individuo sabe que fumar es nocivo, pero continúa fumando (dos conocimientos en relación disonante).

2. Relación consonante. El individuo sabe que fumar es nocivo y deja de fumar (dos conocimientos en relación consonante).

3. Relación irrelevante. El individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta pasear (elementos en relación irrelevante).

Cuando se presenta una relación disonante, la persona se siente mal y procura escapar del conflicto íntimo adoptando una de las tres posiciones siguientes:

1. Puede reducirla cambiando sus conocimientos personales para sintonizarlos o adecuarlos a la realidad externa. La persona cambia su comportamiento para reducir la disonancia con la realidad externa.

2. Puede reducirla intentando cambiar la realidad externa, adaptándola a sus conocimientos. La persona mantiene sus convicciones e intenta cambiar el mundo que la rodea para adecuarlo a ellas.

3. Si no puede cambiar sus conocimientos personales ni la realidad externa, la persona convive con el conflicto íntimo de la relación disonante o incoherente.

El conocimiento permite que el individuo utilice un cuadro de referencias para situarse en el mundo que lo rodea y entenderlo de manera adecuada. La disonancia cognitiva es el producto de situaciones que implican algún proceso de decisión del individuo y el conflicto resultante de conocimientos que no concuerdan entre sí. La vida de cada

persona es una búsqueda constante de reducción de disonancias.

2.2.1.1 Funciones del Clima Organizacional

Martínez, (2006) señala que la función del clima organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión. El clima organizacional tiene como funciones:

“lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada trabajador sienta que pertenece a la compañía y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de éste y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral.

Para éste logro la organización debe brindar:

- a) **Capacitación:** Que es el conjunto de actividades, realizadas dentro de una organización, dirigidas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su labor.

Es decir, lo que busca es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo, según las necesidades de la empresa para poder aprovechar sus capacidades al máximo.

Las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus trabajadores tengan una preparación constante, necesaria y especializada que les permita desempeñarse en las mejores condiciones en su labor diaria de esta manera ser un gran aporte a la empresa u organización.

La capacitación es un excelente medio para alcanzar altos niveles de productividad y motivación, sobre todo hoy en día con los cambios tan rápidos que se producen en la tecnología, es importante tener un personal preparado y capaz de llevar a cabo nuevas tareas, este es un importante reto que deben asumir las organizaciones.

Según Montes (2012) el clima organizacional es un servicio interno organizacional que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud” (p.02)

Según Montes (2012) para mantener la productividad en tu organización y poder identificar al personal que más agrega valor, la capacitación es un elemento indispensable, pero debemos considerar, si es la adecuada para cada trabajador, no toda es efectiva debemos encontrar la que se acomode a la necesidad de la empresa y el trabajador.

Existen diversos tipos de capacitación, dependiendo del área u ocupación que desempeñen:

1. **Capacitación para el trabajo:** Dirigida al empleado que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de

reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

En este caso busca a la persona correcta para brindar el entrenamiento, designa a alguien que ya conozca del tema y las funciones, no sirve de nada si envías a una persona de recursos humanos sin relación con el área, y es peor dejar que la persona aprende por sí misma, perderá tiempo y distraerá a sus compañeros.

Este tipo de capacitación se divide en: Capacitación de pre ingreso, que se lleva a cabo con fines de selección para encontrar nuevo personal; y de Inducción en este caso se busca que el candidato se integre a su puesto, su grupo de trabajo, su jefe y a la empresa en general.

2. **Capacitación promocional:** Dirigida a alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico, da la oportunidad de competir por un mejor puesto. Esta puede ser la mejor manera de detectar el talento y encontrar a la persona adecuada para ser promovida. Ejemplo: Cuando en una compañía aseguradora, un vendedor de seguros, es enviado a capacitación para ser supervisor del área.
3. **Capacitación en el trabajo.** Encaminada a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Ya sea que aprendan habilidades en el terreno físico o intelectual tienes que buscar las áreas de oportunidad, permite que los empleados den retroalimentación sobre cómo pueden trabajar mejor y de ser necesario cambia los procesos.

Según a las áreas que se busca mejorar, es que se debe aplicar algunas de las opciones anteriores, pero en cualquiera de los casos se tiene que poner el foco en el crecimiento integral de la persona y la expansión total de

sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo.

Un error que algunos empresarios cometen en ese sentido es considerar que si brindan capacitación un empleado buscará nuevas oportunidades en otra centro laboral, por lo que resultaría en un gasto y no en una inversión, por ello la capacitación debe ir de la mano de un plan de carrera, de manera que los empleados se sientan motivados y deben saber que si buscas hacerlos crecer es con la visión de tener una mejor empresa en la cual puedan desarrollarse profesionalmente.

Tener en cuenta, que la capacitación traerá beneficios como la prevención de riesgos de trabajo, producción de actitudes más positiva, mayor rentabilidad de la empresa, desarrollo de la moral del personal, mejora en el desempeño, una mejor imagen, facilita la solución de problemas e incrementa la productividad y calidad del trabajo.

Para **Canessa (2008)** 'El diseño de un programa de capacitación de trabajadores se construye a partir de las necesidades detectadas y de los objetivos generales y específicos que se quieren alcanzar' (p.25).

Los elementos básicos que deben estar presentes en el diseño son:

-) Determinación de los objetivos del programa de capacitación.
-) Contenidos que se entregarán de acuerdo a la detección de necesidades.
-) Definición de las metodologías a utilizar.

-) Elección de relatores que pueden ser internos o externos.
-) Evaluación de los costos involucrados.

b) Incentivos

Krajewski y Ritzman (2003) explican que los incentivos son un estímulo que establece u otorga el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores ya sean individualmente o como miembros de un equipo, eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral.

Caso (2003) afirma que es una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. Este resultado exigible se debe obtener a cambio de un salario fijo; es responsabilidad de la empresa que así sea. La obtención de un resultado superior al exigible es voluntaria, por lo que puede ser incentivada y tiene que ser pactada. La responsabilidad de la empresa se resume en conseguir este pacto y poner los medios para su cumplimiento. El resultado es una cifra que corresponde a un determinado nivel de actuación, bien globalmente, según el trabajo desempeñado, o bien fijándose en algunos aspectos concretos del mismo.

Este resultado tiene que ser medido y evaluado, y tener en cuenta que medir es determinar cuántas veces cabe la unidad elegida en una magnitud considerada y evaluar es concretar en un valor el nivel de consecución de un objetivo. Puesto que el incentivo es un premio al resultado obtenido, se pueden examinar sus problemas desde ambos puntos de vista.

- Como premio en unidades monetarias, como parte del salario.

- Como medida o evaluación del resultado.

Desde el primer punto de vista, el sistema de incentivos debe ser coherente con el sistema de retribución de la empresa y es responsabilidad del área de personal. Desde el segundo punto de vista, el conjunto de incentivos debe apoyarse en un sistema de medida o evaluación de resultados sólidamente establecido y mantenido, que debe ser responsabilidad del área técnica.

c) **Tecnología**

Las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación son herramientas computarizadas e informáticas, que procesan, almacenan, sintetizan, recuperar y presentan información. Es un conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información. Forman nuevos soportes y canales para dar forma, registrar, almacenar y difundir contenidos.

Las TIC son las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Esta denominación abarca: "todas aquellas tecnologías que se aplican en los procesos de generación, procesamiento, o almacenamiento, transmisión y reproducción de información, y en los procesos de comunicación de cualquier índole. Estas tecnologías abarcan desde las infraestructuras materiales de redes y equipamientos, los programas y sistemas informáticos, hasta la modelación y métodos de procesamiento y representación.

Cabero, (2001: 297) define las nuevas tecnologías de la información y comunicación como:

"aquellas que giran de manera interactiva en torno a las telecomunicaciones, la informática y su hibridación como en el caso de los multimedia".

Esta definición es sencilla y amplía a la vez y porque permite incluir tanto las tecnologías actuales como Internet, multimedia, realidad virtual, el correo electrónico, la video conferencia, etc. como las que puedan ir apareciendo en el futuro.

2.2.2 Calidad de servicio

Lavolpe, C. (1999) indica que: “el término Calidad ha tomado últimamente un especial protagonismo, sin embargo no siempre se utiliza adecuadamente, ya que se piensa que hace referencia exclusivamente a procesos de tipo industrial, por lo que su aplicación se limitaría, por tanto, a ese ámbito” (Pág. 122). Sin embargo, la Calidad envuelve crecientemente a otras actividades no exclusivas de la industria, como son la distribución y los servicios.

De este modo, el objeto de la Calidad ha sufrido una evolución desde las industrias básicamente productivas hasta las organizaciones de servicios. En la época en la que la producción era artesanal el cliente hacía un encargo al artesano y, al mismo tiempo, le facilitaba la información concerniente a sus necesidades y expectativas respecto al pedido. El artesano diseñaba y elaboraba ese producto de acuerdo a la información recibida, adaptándolo a la demanda del cliente. Existía una comunicación directa entre ambos, cliente y proveedor y, en consecuencia, la calidad era muy alta. Por otro lado, el coste también era elevado. Posteriormente, la producción industrial sustituye a la artesanal. Entonces, los costos se reducen drásticamente, sobre la base de dos aportaciones:

- a) La Normalización de Piezas (Samuel Colt, 1820), que consistía en el diseño de un producto estándar, con piezas también estándares, que pueden utilizarse indistintamente,

independientemente de la unidad de producto en las que se empleen.

- b) La Cadena de Producción. Introducida por Ford, H (2003) informa que: “en una cadena de producción, el operario ya no tiene la oportunidad de hacer las correcciones manuales correspondientes a una pieza o componente que no se ajuste a las especificaciones, ya que esto supondría bloquear el funcionamiento de la cadena”. (Pág. 92)

Al implantarse la cadena de producción aparece el primer problema de calidad. Es imprescindible que las piezas producidas sean conformes con su especificación ya que, de otro modo, no es posible su montaje en el aparato o dispositivo correspondiente en la cadena de producción, lo que obliga a realizar un reproceso posterior de la pieza defectuosa o a desecharla directamente como chatarra, lo que se traduce en el incremento del coste del producto.

Surge, por tanto, una primera definición de Calidad: conformidad con las especificaciones. Lógicamente, a una más alta conformidad acompañará un menor número de reproceso y desechos, con lo que el coste del producto se reducirá, lo que puede traducirse en mayor margen comercial o en un precio menor, con el consiguiente aumento de competitividad. Por este motivo, surgen los procedimientos de Control de Calidad, fundamentados en métodos estadísticos. De este modo, la función de calidad, en su concepción clásica, se limita a la realización de una serie de experimentos que tienen como objetivo la verificación de la concordancia de los diferentes componentes y dispositivos a su especificación.

Sin embargo, se comprobó que los conceptos de calidad, en su acepción empleada entre los técnicos de las empresas, es decir “conformidad con la especificación” y su acepción en el lenguaje

de los consumidores, no siempre coincidían. De hecho, productos de consumo que se producían conforme a sus especificaciones no tenían el éxito comercial esperado, al no existir la demanda de mercado que se había previsto. Efectivamente, un producto puede ser técnicamente perfecto, pero esto no supone necesariamente que tenga éxito en el mercado. Es posible que no satisfaga las necesidades del cliente y, por tanto, que fracase. Aparece de este modo, otra definición de Calidad que sintetiza en gran medida el enfoque actual.

Así, podríamos definir la Calidad como conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes y, por tanto, hacen satisfactorio al producto o servicio.

De esta manera, podemos observar un giro importante: ahora ya no son los técnicos quienes definen lo que es la calidad, sino el cliente. Por tanto, hay que escuchar al cliente para conocer sus expectativas y ajustar nuestro producto a ellas. La necesidad de que la calidad del producto coincidiese con la considerada por el mercado, permitió identificar que el diseño del producto tenía una gran incidencia sobre su calidad; así, será obligatorio el estudio de los deseos y las necesidades de los clientes buscando su satisfacción. Igualmente, con esta concepción se amplía la función de calidad al servicio que acompaña al producto.

Por tanto el producto, además de ser técnicamente bueno, debe responder a las necesidades del cliente. Y todo a un precio que se ajuste al consumidor. Surge, entonces, el término Calidad Total (CT). La Calidad Total supone aplicar el concepto de Calidad al conjunto de las actividades, sin importar el lugar de la organización donde se realicen, a través de las cuales se alcanza la aptitud de uso y la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Supone una actitud directiva que

implica la participación general del personal de la empresa, cualquiera que sea su nivel, y que pone el énfasis en la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Existen muchos factores que influyen en el éxito de la implantación de la Calidad Total. **Feigenbaum (1968)** menciona a nueve factores básicos: “los mercados; el dinero; la administración; el personal; la motivación; los materiales; las máquinas y la mecanización; los métodos modernos de información” (pág. 56); y los requisitos cada vez más exigentes del producto. Recientemente el Dr. William Ouchi, autor de la "Teoría Z", ha señalado que: “el éxito en la implantación de la Calidad Total en una organización depende principalmente de dos factores: el entorno cultural de la organización y el grado de compromiso gerencial”. Además agrega que la implantación de la Calidad Total requiere algo equivalente a un cambio en la cultura de la Organización.

Como señalamos anteriormente, el concepto de Calidad Total abarca también el ámbito de los servicios.

En este sentido **Toranzos(1990)** ha manifestado que: “Desde finales de los años '80 y en los '90 se ha producido un marcado énfasis en los análisis sobre la educación. La preocupación ha dejado de estar centrada exclusivamente en el acceso y la extensión de los servicios para, sin dejar de lado lo anterior, centrarse en los contenidos de los sistemas educativos, en lo que ocurre al interior de ellos, en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje”.

Es decir es satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos.

Acosta (2009) indica que la mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

A. Sensibilidad de los clientes a la calidad

Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los clientes lo que se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de gestión de la calidad.

B. Parámetros de medición de calidad de los servicios.

Para **Palafox (2009)** si partimos del aforismo "solo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado.

Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y de una estrecha comunicación con los clientes a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

C. Sistema de evaluación de la calidad de los servicios

Lógicamente, se requiere continuar con la evaluación sistemática de los servicios. Este sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos del cliente porque se le entregue constantemente los resultados y el nivel de satisfacción acerca de los servicios.

D. Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad.

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el negocio.

Para **Mora (2009)** se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización. La profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes, la empresa y sus colegas.

E. Diseño de las estrategias, sistemas, políticas y procedimientos de calidad.

Estrategia de servicio: Definición del valor que se desea para los clientes. El valor como el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

Sistemas: Diseño de los sistema de operación, tanto de la línea frontal de atención a los clientes, como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con el cliente.

Políticas y procedimientos: Consolidar las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa, enfocadas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.

F. Gestión de la calidad del servicio.

Según **Hernández (2011)** la gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente.

Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos, ya que se llevará a cabo con eficiencia destacando asimismo la imagen institucional:

- a) **Satisfacción:** El usuario o cliente tiene ciertas necesidades y deseos, de los cuales a veces incluso no

está consciente. Estas necesidades y deseos deben ser recogidos por la organización para diseñar y prestar (entregar) servicios que logren su satisfacción.

Según **Cerna (2002)** la satisfacción del usuario es el grado de concordancia entre sus expectativas de calidad en el servicio y la atención recibida. Frecuentemente se valora con encuestas de opinión. De este modo, la satisfacción del usuario se consolida como una forma de evaluar la calidad.

b) **Eficacia:** La palabra eficiencia proviene del latín *efficientica* que en español quiere decir acción, fuerza, producción.

En términos generales, eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

Eficiencia viene a ser la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un determinado fin. La eficiencia es el nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo.

Existen otras definiciones de eficiencia tales como:

) Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

- J) Consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión.
 - J) Significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.
 - J) Se puede concluir que la eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.
- c) **Imagen institucional:** La imagen corporativa y/o imagen institucional aparece como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Equivale a la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo. Para definir la imagen corporativa nos quedamos con la acepción que le atribuye el carácter de una representación colectiva de un discurso imaginario. Por otra parte, la imagen como icono remite al significante visual (Chávez, 2010).

Ratifica que la noción de imagen va íntimamente relacionada con otros componentes básicos de la comunicación institucional. Este esquema responde a cuatro elementos concretos que son analizables por separado: la realidad, la identidad, la imagen y la comunicación de una institución y/o corporación social.

2.2.3 Gestión Pública

Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. Por la amplitud de los temas que

involucra es compleja y se encuentra sujeta a los intereses y juicio de los ciudadanos. Andía (2012)

La gestión pública es en esencia una gerencia del conocimiento, la cual busca superar problemas y facilitar acciones de los ciudadanos y de sus organizaciones, este proceso requiere contar con un calificado recurso humano, para anticiparse a los problemas y resolver situaciones difíciles, así como para proyectarse a un futuro posible y diseñar los caminos necesarios que permitan su integración con la sociedad.

Es así, que la Gestión Pública es responsable por la instrumentación de las políticas del gobierno, la manera cómo ella funciona determina la eficiencia, eficacia y calidad de los resultados obtenidos con las intervenciones gubernamentales.

A. Principales Características Nuevo Paradigma de la Gestión Pública

- a. Adopción del principio del ciudadano- cliente o usuario, con derechos claramente especificados y respetados.
- b. Definición de un nuevo perfil de administrador, ejecutivo o gerente público, guiado por la búsqueda de resultados y evaluado en consecuencia, sujeto a la rendición de cuentas y a la competencia no sólo al momento de la contratación.
- c. Establecimiento de contratos de gestión, que permiten explicitar la visión, misión y objetivos de las entidades ejecutoras y, a su vez, sirven de base para la evaluación de éstas, a través de la definición de indicadores de desempeño.

B. Criterios de diseño y estructura de la Administración Pública

El diseño y estructura de la Administración Pública, sus dependencias, entidades y organismos, se rigen según (Andía, 2012) por los siguientes criterios:

- a. Las funciones y actividades que realice la Administración Pública, a través de sus dependencias, entidades y organismos, deben estar plenamente justificadas y am-paradas en sus normas.
- b. Las dependencias, entidades, organismos e instancias de la Administración Pública no deben duplicar funciones o proveer servicios brindados por otras entidades ya existentes.

C. En el diseño de la estructura orgánica pública.

Toda dependencia, entidad u organismo de la Administración Pública debe tener clara-mente asignadas sus competencias de modo tal que pueda determinarse la calidad de su desempeño y el grado de cumplimiento de sus funciones, en base a una pluralidad de criterios de medición:

- a) **Sistemas Administrativos del Estado:** Con fines de administración interna se han creado los Sistemas Administrativos, que tienen por finalidad que las entidades de Estado logren niveles adecuados de eficiencia y eficacia. Existen los sistemas administrativos de Planificación, Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Abastecimiento, Personal, Inversión Pública, Endeudamiento, Racionalización, Informática, etc.

b) **Categorías de Organismos:** Por categorías de organismos el Estado Peruano tiene las siguientes: Congreso, Poder Judicial, Organismos Constitucionalmente Autónomos, Presidencia de la República, Consejo de Ministros, Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados (instituciones públicas descentralizadas, empresas del Estado, proyectos especiales, organismos reguladores de servicios públicos, entidades administradoras de proyectos especiales, Gobiernos Regionales, Municipalidades Provinciales y Municipalidades Distritales).

D. Función Pública

La Defensoría (2016) señala que es “toda actividad temporal o permanente remunerada u honoraria realizada por una persona en nombre o al servicio de las entidades de la administración pública, en cualquiera de sus niveles jerárquicos”.

a) **Finalidad de la Función Pública:** El fin primordial es el Servicio a la Nación, y la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

b) Deberes de la Función Pública: El servidor público tiene los siguientes deberes:

1. Neutralidad: Debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vínculos con personas, partidos políticos o instituciones.
2. Transparencia: Debe ejecutar los actos de manera transparente, brindar y facilitar información fide-digna, completa y oportuna, ya que dichos actos tienen carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica.
3. Discreción: Debe guardar reserva respecto a hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le corresponden en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información.
4. Ejercicio adecuado del cargo: El servidor público no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas.
5. Uso adecuado de los bienes del estado: Debe proteger y conservar los bienes del estado, utilizando de manera racional los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones,

evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del estado para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.

6. Responsabilidad: Todo servidor debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública.

Ante situaciones extraordinarias, el servidor público puede realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten.

- c) Servicios Públicos:** Comprende el conjunto de servicios proporcionados por el Estado, con o sin contraprestación.

d) Funcionario Público

Herrera (2015) menciona: Es aquel ciudadano elegido o designado por autoridad, conforme al ordenamiento legal, para desempeñar cargos del más alto nivel en los poderes públicos y los organismos con autonomía.

Son aquellos que ejercen función pública en cargos que implican atribuciones para la toma de decisiones; cuentan con la confianza de la máxima autoridad institucional. Existen

funcionarios por elección y otros por designación.

- e) Servidor Público:** Todo funcionario, servidor o empleado de las entidades de la administración pública, en cualquiera de los niveles jerárquicos sea este nombrado, contratado, designado de confianza o electo, que desempeñe actividades o funciones en nombre o al servicio del estado. No importando el régimen jurídico de la entidad en la que se preste el servicio ni el régimen laboral o de contratación al que este sujeto.

Ciudadano en ejercicio que presta servicio en entidades de la Administración Pública con nombramiento o contrato de autoridad competente, con las formalidades de Ley en jornada legal y sujeto a retribución remunerativa permanente en periodos regulares.

E. La Calidad en la Gestión Pública

La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la

sociedad .Una gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Gobierno democrático, esto es, cuando se constituya en:

- a. Una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano; y,
- b. Una gestión pública para resultados.

2.2.4 Nueva Gestión Pública

La nueva gestión pública como filosofía administrativa, fundamenta su argumentación en la relevancia de los cambios culturales para el logro de resultados, respecto a los diferentes problemas prácticos de la Administración. Lo cual implica la redefinición de los roles de los actores de la Administración Pública en términos de su capacidad y grado de movilidad, flexibilidad y de aporte organizacional. Pintado (2011)

Entre los enfoques de la NGP abordados, se tiene los siguientes:

-) Reinención del gobierno (Osborne y Gaebler, 1992)
Sustenta que el Estado más que reformarse debe reinventarse, ello permite superar la administración pública de corte burocrático y dar paso a una nueva administración pública gerencial.
-) La eficacia del sector público puede ser aumentada mediante la aplicación de técnicas y valores del sector privado empresarial. Especialmente en la reducción de la inflexibilidad de las formalidades (reglas y procedimientos) para permitir una mayor iniciativa gerencial así como el aumento de la influencia de los ciudadanos, vistos en términos de clientes.

Los postulados básicos de la «reinvención del gobierno», pueden ser resumidos de la siguiente forma:

-) Los ciudadanos entendidos como clientes deben ser puestos en primer lugar. Estos se deben identificar respecto a los productos y servicios que presta la organización.
-) Se deben eliminar los procedimientos burocráticos. Reducción de trámites en los pasos y operaciones organizacionales.
-) Se debe procurar dar un mayor poder a los empleados, esto con el fin de obtener resultados y para lo cual, se debe también volver a lo esencial.

2.2.5 Paradigma en gestión pública

a. Gestión Posburocrático (Barzelay, 1998)

Expone un conjunto de principios que se establecen a través del surgimiento de una nueva cultura organizacional, nuevos enfoques operativos, nuevas tecnologías administrativas, nuevas místicas y nuevas actitudes.

El paradigma posburocrático requiere que se transite del concepto burocrático de interés público a un concepto de resultados, medidos desde la valoración que dan a estos los ciudadanos.

Los mecanismos complementarios de la posburocracia que pretenden superar la simple operación de sistemas administrativos, se basan en: la búsqueda de mejora continua de los procesos; el separar el servicio del control; el lograr el apoyo para las normas; la ampliación de las opciones de los clientes; el alentar la acción colectiva; el ofrecimiento de incentivos, tanto a los clientes internos como externos; la evaluación y análisis de los resultados; y el enriquecimiento de la retroalimentación.

b. La creación de Valor Público (Moore, 1995)

Moore entiende la gestión pública como una acción estratégica, orientada a resultados que son demandados por la sociedad. En este sentido el Gerente público es un actor que debe explotar el potencial del contexto político y organizativo en el que está inmerso con el fin de crear valor público.

c. La Gestión por Procesos (Aguilar, 2006)

Este enfoque hace énfasis en la medición, a través de indicadores operacionales, de gestión y de resultados, que se orientan desde los fines organizacionales y se basan en determinaciones cuantitativas y cualitativas de impactos sobre ambientes y/o poblaciones estructuradas, así como en la satisfacción ciudadana.

También hace énfasis en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), para agilizar y permitir la realización descentralizada de las actividades en el marco de procesos estandarizados, en la organización de equipos multifuncionales, dado que su uso, se atribuye como garante de la disminución de tiempos y recorte de distancias en la prestación oportuna de servicios.

d. La Gestión para Resultados, GpR (BID-CLAD, 2007)

Propone que el Estado debe ser eficiente y ante todo eficaz o estar orientado hacia resultados, lo cual se logra mediante:

-) El rediseño de sus instituciones.
-) Una mayor y mejor participación ciudadana en cada uno de los niveles del desarrollo de las políticas públicas.
-) Una mayor transparencia en la actuación de la administración.
-) Una mayor responsabilidad y medición de resultados por parte de la administración; y procesos de rendición de cuentas de la administración sobre sus actividades (accountability).

2.2.6 Sistema de Personal

Para García (2014) el Sistema de Personal es el conjunto de principios, lineamientos, normas y criterios entrelazados entre sí, que deben propiciar el desarrollo armónico y sostenido de las acciones administrativas.

a. Sistema administrativo de gestión de recursos humanos:

El sistema administrativo de gestión de recursos humanos establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del Servicio Civil, a través del conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades públicas en la gestión de los recursos humanos.

El sistema está integrado por:

-) La Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servil).

) Las oficinas de recursos humanos de las entidades o las que hagan sus veces.

) El Tribunal del Servicio Civil.

b. Planificación de Políticas de Recursos Humanos

Este subsistema es el que permite organizar la gestión interna de recursos humanos, en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, permite definir las políticas, directivas y lineamientos propios de la entidad con una visión integral, en temas relacionados con recursos humanos. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:

- Estrategia, políticas y procedimientos
- Planificación de recursos humanos

2.2.7 Organización del trabajo y su distribución

En este subsistema, se define las características y condiciones de ejercicio de las funciones, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:

- Diseño de los puestos
- Administración de puestos

A. **Gestión del empleo** Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos de servidores en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos desde la incorporación hasta la desvinculación. Este subsistema contiene procesos que han sido clasificados en dos grupos:

- Gestión de la incorporación

- Administración de Personas

B. Gestión del Rendimiento

En este subsistema, se identifica y reconoce el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Asimismo, por medio de este subsistema, se evidencian las necesidades de los servidores civiles para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, de la entidad. El proceso de este subsistema es la evaluación de desempeño.

C. Gestión de la Compensación

Este subsistema incluye la gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil, como contraprestación a la contribución de este a los fines de la organización, de acuerdo con los puestos que ocupa. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:

- Administración de compensaciones
- Administración de pensiones

D. Gestión del Desarrollo y la Capacitación

Este subsistema contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:

- Capacitación

- Progresión en la carrera

E. Gestión de Relaciones Humanas y Sociales

Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son: Relaciones laborales individuales y colectivas

- Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)
- Bienestar Social
- Cultura y Clima Organizacional
- Comunicación Interna

2.2.8 Administración Pública

El discurso de la modernización de la Administración, se apoya en la concepción de un sistema centralizado, jerarquizado y regulado que se había alejado de los ciudadanos (OCDE, 1991) en tanto las relaciones formal-legales se habían convertido en un fin en sí mismas, por encima incluso de la finalidad que las justificaba, el servicio público. En definitiva, relaciones normativizadas que no tenían en cuenta el contexto económico, social y cultural externo a la organización.

La defensa de esos lazos formales representa, desde el Estado, la aplicación de un trato igualitario ante la ley para todos los ciudadanos pero además el acatamiento de la ley por todos, nadie puede estar por encima de ella. «A los gobiernos se les confían las capacidades del Estado en la medida en que mantengan el imperio de la ley, y la protección de todos los súbditos del uso arbitrario de la autoridad política y el poder coercitivo, son condiciones sine qua non. Si bien es la carga que los individuos deben soportar para asegurar sus propios fines,

el Estado también es la base sobre la cual es posible salvaguardar sus derechos y libertades equivalentes» (HELD, 1997,181). La existencia de una base legal común sobre la que construir el interés público.

Sin embargo la sociedad ha cambiado el orden de sus preferencias y valores, y las relaciones privadas, asentadas en el individuo cuya autonomía se ha convertido en el elemento clave de todas las relaciones, se han extrapolado a la esfera pública lo que ha supuesto una mayor importancia de la individualidad que deja en un segundo plano la identificación con valores generales.

Esta situación nos plantea las relaciones sociales desde un punto de vista complejo ya que, la heterogeneidad y énfasis en los intereses contrapuestos provoca la visión de una sociedad más segmentada a la que la Administración ha de ser sensible. Pero el intento de traslación y asunción por parte de la Administración de esos intereses ha provocado la fragmentación del interés público (Villoría, 1996).

La satisfacción de los intereses de la sociedad, entendida como un elemento de legitimación, lleva a la Administración pública a colocar la receptividad (OCDE,1996)de las demandas como su principal postura ante el cambio. Con ello pretende una mayor transparencia y accesibilidad a los procedimientos, propiciando relaciones más directas con los ciudadanos, que faciliten saber cuál es el rumbo de esos intereses cuyo mejor conocimiento procure una mejor gestión pública.

La receptividad va a suponer la vinculación por parte de la Administración al factor externo. «Uno de los principales cambios respecto del modelo tradicional de administración pública ha sido el reconocimiento de que los factores externos

pueden y deben ser gestionados desde la propia burocracia» (Hughes, 1996, 360).

La manera de concebir estas relaciones implica la transformación e incorporación de técnicas, diseño de la organización, formación y principalmente cultura respecto al ciudadano-cliente que se refleja en los diferentes espacios de relación.

Ello sin que se deje de lado la planificación que según Bernal (2012) es: la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse.

Moyano (2012) indica que la planificación, por su carácter formal, es un sólido canal de comunicación dentro de la empresa, permite fijar las bases para medir el resultado global y el de cada una de las unidades organizativas, además de ser una fuente de capacitación para los propios directivos. (p. 105)

El intercambio de información. las administraciones tienden a mejorar los puntos de contacto más directos con sus ciudadanos a través de dos vías: por un lado, la posibilidad de información sobre trámites y procedimientos en los que el ciudadano esté implicado y, por otro, la potenciación de las relaciones interadministrativas que agilizan y mejoran la atención al ciudadano. Por lo tanto una mayor celeridad interna y externa donde también colaboran las nuevas tecnologías.

Unido a este concepto de información, entendido como intercambio de datos, existe otro tipo de información destinada a formar a los ciudadanos como clientes. Se pretende que el ciudadano se vea a sí mismo consumidor de servicios o productos administrativos a la vez que propietario (OCDE, 1991). La compra con los impuestos le otorgan cierto título de propiedad sobre aquellos servicios que disfruta, pero que acabará provocando una visión fragmentada de los bienes y servicios públicos enfatizando la relación Administración y contribuyente-cliente.

El cambio de postura del cliente hacia la Administración aumenta la influencia de ésta sobre las decisiones que el cliente tome ya que dicha información-formación se destina a modelar las decisiones.

En la propia prestación de los servicios se busca la mayor satisfacción del cliente, por ello se emplearán procesos de mejora que sean capaces de dar respuesta a las expectativas que éstos tienen como consumidores de un servicio. Las técnicas de calidad total y la búsqueda de indicadores que reflejen esas expectativas tienen un papel primordial, tanto como formuladores de necesidades como referentes en la evaluación. Por ello, «el aumento de la preocupación por la calidad de los servicios más que por la cantidad. Este factor está relacionado con las demandas de que las preferencias «del cliente» se incorporen directamente al proceso de provisión pública de servicios» (Subirats, 1992, 35).

Además, la cercanía en la prestación de los servicios llega a ser considerada por la NGP como una profundización de la democracia, entendida en términos de participación y proximidad en los asuntos públicos.

2.3 Marco Legal

Carrera Administrativa - Decreto Legislativo N° 276

Es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública.

Tiene como objetivo permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público.

Según la Ley Marco del Empleo Público, el personal se clasifica de la siguiente manera:

- a. Funcionario público: el que desarrolla funciones de preeminencia política, re-conocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población; desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas.
- b. Empleado de confianza: el que desempeña cargo de confianza técnico o político, distinto al del funcionario público.
- c. Servidor público: se clasifica en:
 - Directivo superior: el que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano, programa o proyecto. A este grupo se ingresa por concurso de méritos y capacidades de los servidores ejecutivos y especialistas.
 - Ejecutivo: el que desarrolla funciones administrativas, entiéndase por ellas al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutorias, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva,

imparcial e independiente a las personas. Conforman un grupo ocupacional.

- Especialista: el que desempeña labores de ejecución de servicios públicos. No ejerce función administrativa. Conforman un grupo ocupacional.
- De apoyo: el que desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento. Conforman un grupo ocupacional.

d. Niveles: Son los escalones que se establece dentro de cada grupo ocupacional para la progresión del servidor en la carrera administrativa.

La carrera Administrativa comprende catorce (14) niveles, al grupo profesional le corresponden los ocho (08) niveles superiores, al grupo técnico diez (10) niveles comprendidos entre el tercero y el decimosegundo, al grupo auxiliar los siete (07) niveles inferiores.

2.4 Definición De Términos

Clima Laboral: Medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

Calidad: Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.

Calidad de Atención: Categoría histórica concreta que expresa la armonía entre los servicios prestados, el sistema de normas valorativas y expectativas existentes referentes a la atención de la salud.

Capacitación: Acción de capacitar. Hacer que una persona o una cosa sea apta o capaz para determinada cosa

Cliente: Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el

motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Eficacia: Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.

Eficiencia: Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función

Incentivo: Que impulsa a hacer o desear una cosa, especialmente a obrar o hacer determinada cosa mejor o más deprisa.

Imagen institucional: Se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción

Satisfacción: Es el cumplimiento del deseo o del gusto, en términos psicológicos la satisfacción se da cuando existe un estado de placer de un organismo al haber logrado la meta de las tendencias motivadoras dominantes.

Servicio: Es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción pueden o no estar ligadas a un producto físico". Esta definición énfasis en la naturaleza esencialmente intangible de un servicio y en su falta de propiedad, por lo que se concentra en las características distintivas de los servicios.

Tecnología: Conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos empleados en un determinado campo o sector.

Especialista: Persona que tiene conocimiento profundo de una rama determinada de la ciencia, técnica ,o del arte o en un campo determinado de una profesión o actividad.

Planeamiento: Es aquel proceso metódico que se diseña con la misión de lograr un objetivo , implica la elaboración de un plan que nos permitirá llegar a la concreción de un fin propuesto.

Diseño: Es el resultado final de un proceso, cuyo objetivo es buscar una solución idónea a cierta problemática particular, tratando de ser práctico y estético en lo que se hace con la aplicación de los métodos y técnicas que pueda quedar plasmado en bosquejo, dibujos bocetos, esquemas lo que se quiere lograr la producción y lograr la apariencia más idónea.

Seguridad: Es el sentimiento de protección frente a carencias y peligros externos que afecten negativamente la calidad de vida. En general, el término suele utilizarse al conjunto de medidas y políticas implementadas para guarecer a la población del sufrimiento de delitos, en especial de aquellos que pongan en riesgo la integridad.

Bienestar: En términos generales a aquel estado o situación en el cual la satisfacción y la felicidad dominan. También se refiere al estado o situación de aquellas personas que en materia económica atraviesan una buena posición, como vivir una vida holgada, sin ningún tipo de apremio económico. Se refiere a aquellas cuestiones, como ser el dinero, la salud, tiempo de ocio y fuertes lazos afectivos entre otros que necesitaran y contribuirán para que una persona pueda vivir bien.

Gestión: Este término hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados

Administración Pública: Es un sistema de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

Sistema administrativo: Conjunto de las funciones administrativas (planificación, dirección, coordinación, organización, ejecución, control y análisis, evaluación) ejercida en todos los niveles de la organización interinstitucional.

Sistema de Personal: Conjunto de actividades de administración de personal, relacionadas entre sí para lograr un adecuado desempeño organizacional.

Compensación: Es uno de los modos de extinción de las obligaciones que tiene lugar cuando dos personas son deudoras la una de la otra, con el efecto, por ministerio de la ley, de extinguir las dos deudas hasta el importe menor.

Política pública: Las políticas públicas son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones.

Política de Estado: Se refiere a ciertos campos de las políticas públicas en torno a las cuales se genera un alto nivel de acuerdo entre todas las fuerzas políticas y sociales, tanto en relación a las metas propiamente dichas, como en cuanto a las formas más adecuadas de llevarlas cabo.

Ministerio: Institución de gobierno encargado de un área política determinada.

Presupuesto: Conjunto de los gastos e ingresos previstos para un determinado período de tiempo.

Tribunal de Servicio Civil: Es un órgano integrante de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) que tiene como función resolver, con independencia técnica, las controversias presentadas al interior del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos que versen sobre las materias de: acceso al servicio civil, evaluación y progresión en la carrera, régimen disciplinario y terminación de la relación de trabajo.

TIC: Conjunto de técnicas y equipos informáticos que permiten comunicarse a distancia por vía electrónica.

Recursos Humanos: Se denomina así al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, aunque lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar tanto una persona, como un departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

Instrumentos: Es una palabra que describe el elemento que, al ser combinado con otras piezas, sirve en el ámbito de los oficios o las artes para determinados propósitos.

Población: Hace referencia al grupo formado por las personas que viven en un determinado lugar o incluso en el planeta en general. También permite referirse a los espacios y edificaciones de una localidad u otra división política, y a la acción y las consecuencias de poblar.

Muestra: Parte o cantidad pequeña de una cosa que se considera representativa del total y que se toma o se separa de ella con ciertos métodos para someterla a estudio, análisis o experimentación.

Técnicas: Sirve para describir a un tipo de acciones regidas por normas o un cierto protocolo que tiene el propósito de arribar a un resultado específico, tanto a nivel científico como tecnológico, artístico o de cualquier otro campo.

Funciones: tareas, responsabilidades del puesto de trabajo

Profesional: Es quien ejerce una profesión (un empleo o trabajo que requiere de conocimientos y especializado)

Honestidad: Es un valor o cualidad propia de los seres humanos que tiene una estrecha relación con los principios de la verdad y justicia.

Confianza: Es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo. Presunción de uno mismo, ánimo y vigor.

Tendencia: Es una corriente o preferencia hacia determinados fines, determinados medios por sobre otros.

Atención: Es el proceso conductual y cognitivo de concentración selectiva en un aspecto discreto de la información ya sea considerada subjetiva u objetiva.

Problema: Es un determinado asunto o una cuestión que requiere de una solución social, económica o laboral.

Público: Que se realiza ante un grupo de personas atentas a lo dicho o hecho o para que sea difundido y conocido por la gente.

Desempeño: Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

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

Niveles: Es aplicada para describir el cambio de jerarquía de las responsabilidades que toma cierto grupo de trabajadores dentro de una empresa.

Empleado público: Son las personas que laboran en los ministerios, establecimientos públicos, superintendencia, departamentos administrativos y sus equivalentes en el ámbito territorial o distrital.

Directivo: Persona que tiene poder y función de dirigir, personas que se encargan de manejar una empresa.

Ejecutivo: Es una persona que es integrante de una comisión ejecutiva o que ejerce un cargo de alta dirección dentro de una organización, por ejemplo una empresa u organismo internacional.

Procedimientos: Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

Hipótesis: Es una proposición aceptada, que ha sido formulada a través de una relación de información y datos aun que no esté confirmada sirve para responder de forma alternativa a un problema con base científica.

Retroalimentación: Es el método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis general

El clima organizacional influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación

3.2 Hipótesis específicas

- a) La capacitación influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.
- b) Los incentivos influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.
- c) El uso de la tecnología influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

3.3 Identificación de variables

3.3.1 Variable Independiente

) Clima organizacional

3.3.2 Variable Dependiente

) Calidad de servicio

3.4 Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES
VI: Clima Organizacional	Clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad. De su evaluación) Capacitación) Incentivos) Tecnología
VD: Calidad de servicio	Es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o, expresado en palabras de J. M. Juran, como aptitud de uso.) Satisfacción) Eficacia) Imagen institucional

3.5 Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>General ¿De qué manera el clima organizacional influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación?</p> <p>Específicos</p> <p>a) ¿De qué manera la capacitación influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación?</p> <p>b) ¿De qué manera los incentivos influyen en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación?</p> <p>c) ¿De qué manera la tecnología influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación?</p>	<p>General Determinar de qué manera el clima organizacional influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación</p> <p>Específicos</p> <p>a) Determinar de qué manera los programas de capacitación influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.</p> <p>b) Determinar de qué manera los incentivos influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.</p> <p>c) Determinar de qué manera la tecnología influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.</p>	<p>General El clima organizacional influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación</p> <p>Específicas</p> <p>a) La capacitación influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.</p> <p>b) Los incentivos influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.</p> <p>c) El uso de la tecnología influye positivamente en la calidad de servicio del personal Administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.</p>	<p>Variable independiente</p> <p>Clima Organizacional</p>	<p>a. Capacitación</p> <p>b. Incentivos</p> <p>c. Tecnología</p>
			<p>Variable Dependiente</p> <p>Calidad de servicio</p>	<p>a. Satisfacción</p> <p>b. Eficacia</p> <p>c. Imagen institucional</p>

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

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

4.2 Diseño de investigación

El diseño corresponde a la investigación no experimental, es decir no se manipula ninguna variable.

Diseño específico es el siguiente:

$$M-O_x r_y$$

Donde:

M = Muestra de estudio

X = Clima laboral

Y = Calidad de servicio

r = relación

4.3 Unidad de análisis

La unidad de estudio lo constituyen los resultados de la encuesta que se practicará en los trabajadores administrativos de la sede central del Ministerio de Educación.

4.4 Población

La población estará conformada por 350 Trabajadores de la Cede Central del Ministerio de Educación.

4.5 Tamaño de Muestra

Para el logro del tamaño de muestra se aplicó la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Usuarios (350)

Z = Nivel de confianza (1.96)

p = Tasa de prevalencia de objeto de estudio (0.5)

q = (1-p) = 0.5

E = Error de muestreo 0.05

4.6 Selección de la muestra

Criterios de Inclusión

Trabajadores que laboran en la sede central del Ministerio de Educación.

Criterios de Exclusión

Trabajadores que no laboran en la sede central del Ministerio de Educación.

Trabajadores que trabajan en áreas distintas a la administración.

4.7 Técnicas de recolección de datos

Técnicas de Recolección de Datos

Las principales técnicas a utilizar son las siguientes:

- a) **Técnicas de Recolección de Información Indirecta.-** Recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a libros, revistas especializadas, trabajos de investigaciones anteriores y otros.
- b) **Técnicas de Recolección de Información Directa.-** Se obtendrá mediante la aplicación de encuestas con muestras representativas de la población citada, también se aplicarán técnicas de entrevistas y de observación directa.
- c) **Técnicas de Muestreo.-** Aleatorio simple y determinación del tamaño de la muestra.

Instrumentos

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

4.8 Recolección de datos

Para la recolección de datos se tendrá en cuenta las siguientes fases:

Los datos que se recojan serán procesados mediante el Programa Excel 2010

El procesamiento a seguir será:

- Fase 1.- se coordinará con el director de la sede central del Ministerio de Educación para que facilite la participación de los trabajadores con la investigación.
- Fase 2.- la actividad se llevará inicialmente con el área de administración.
- Fase 3.- Se aplicará el cuestionario a los trabajadores de la sede central del Ministerio de educación.
- Fase 4.- Se aplicará el cuestionario a los usuarios de la sede central – Mesa de Partes del Ministerio de educación.

4.9 Análisis e interpretación de la información

Luego del trabajo de campo se utilizará la estadística paramétrica.

El análisis a seguir será el siguiente:

- a. Tabulación:** El proceso de la tabulación se realizará mediante la prueba de es taninos que permitirá elaborar tablas o gráficos mediante el empleo de Excel o SPSS. Los resultados serán interpretados en función a los antecedentes y a la base teórica.
- b. Descripción de resultados:** Luego de la elaboración de los cuadros y gráficos, se procederá a la descripción de cada uno de los gráficos confeccionados, siendo elegido primeramente el mayor resultado obtenido. Es decir, después de la descripción de los resultados, se procederá a la discusión o contrastación de los resultados obtenidos con cada una de las dimensiones y variables de estudio.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

Cuadro N° 1

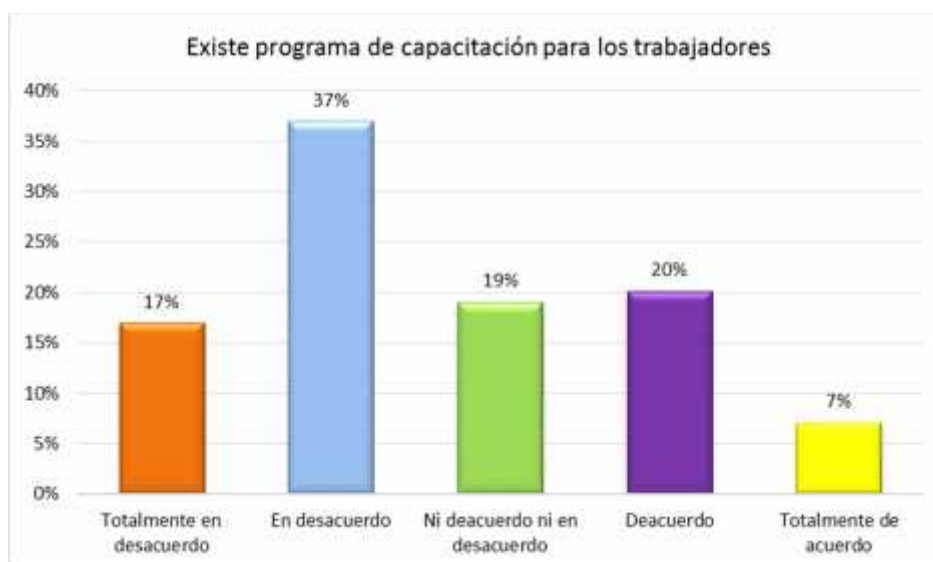
Existe programa de capacitación para los trabajadores

Respuesta	Nº	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	31	17%
En desacuerdo	68	37%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	19%
Desacuerdo	37	20%
Totalmente de acuerdo	13	7%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

Gráfico N° 01



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

A la pregunta si existe programa de capacitación para los trabajadores en el Ministerio de Educación el 17% respondió estar totalmente en desacuerdo, el 37% en desacuerdo, el 19% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% de acuerdo y el 7% respondieron totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 2

La capacitación es importante para mejorar el servicio

Respuesta	Nº	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	40	21,7%
En desacuerdo	11	6,0%
De acuerdo	99	53,8%
Totalmente de acuerdo	34	18,5%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU
Elaboración: Propia

Gráfico N° 02



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU
Elaboración: Propia

A la pregunta la capacitación es importante para mejorar el servicio el 21.7% respondió estar totalmente en desacuerdo, el 6% en desacuerdo, el 53.8% de acuerdo y el 18.5% respondió totalmente de acuerdo.

CUADRO N° 3

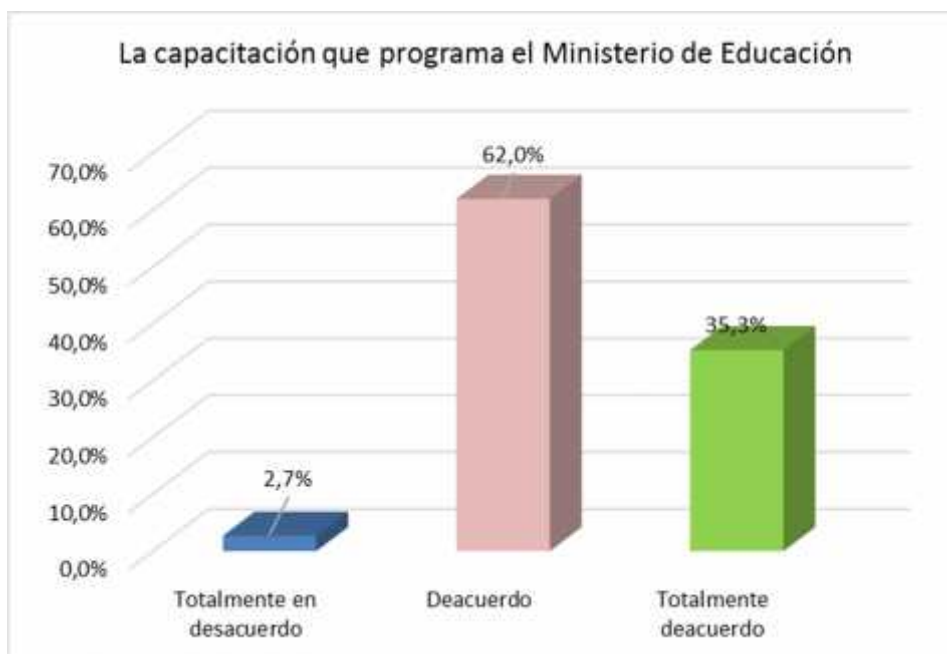
La capacitación que programa el Ministerio de Educación para su desempeño es necesaria

Respuesta	Nº	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	2,7%
De acuerdo	114	62,0%
Totalmente de acuerdo	65	35,3%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

Gráfico N° 03



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

A la pregunta la capacitación que programa el Ministerio de Educación es necesario para su desempeño el 2.7% respondió totalmente en desacuerdo el 62% de acuerdo y el 35.3% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 04

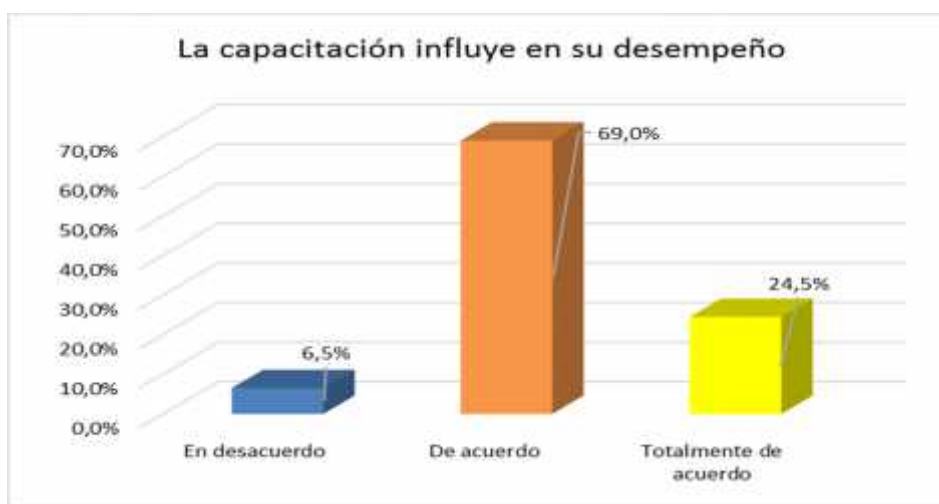
Temas desarrollados en la capacitación influye en su desempeño

Respuesta	Nº	Porcentaje
En desacuerdo	12	6,5%
De acuerdo	127	69,0%
Totalmente de acuerdo	45	24,5%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

Gráfico N° 04



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

A la pregunta los temas que se desarrollan en la capacitación influye en su desempeño el 6.5% estar en desacuerdo, 69% de acuerdo y el 24.5% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 05

El Ministerio de Educación tiene un programa de incentivos para el desempeño del personal administrativo

Respuesta	Nº	Porcentaje
En desacuerdo	61	33,2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	28,8%
De acuerdo	57	31,0%
Totalmente de acuerdo	13	7,1%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

Gráfico N° 05



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

A la pregunta el Ministerio de Educación tiene un programa de incentivos para el desempeño del personal administrativo el 33.2% estar en desacuerdo, el 28.8% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 31% de acuerdo y el 7.1% respondió totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 06**Los incentivos son importante para su desempeño**

Respuesta	Nº	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	6,5%
En desacuerdo	10	5,4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	19,6%
De acuerdo	85	46,2%
Totalmente de acuerdo	41	22,3%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

Gráfico N° 06

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

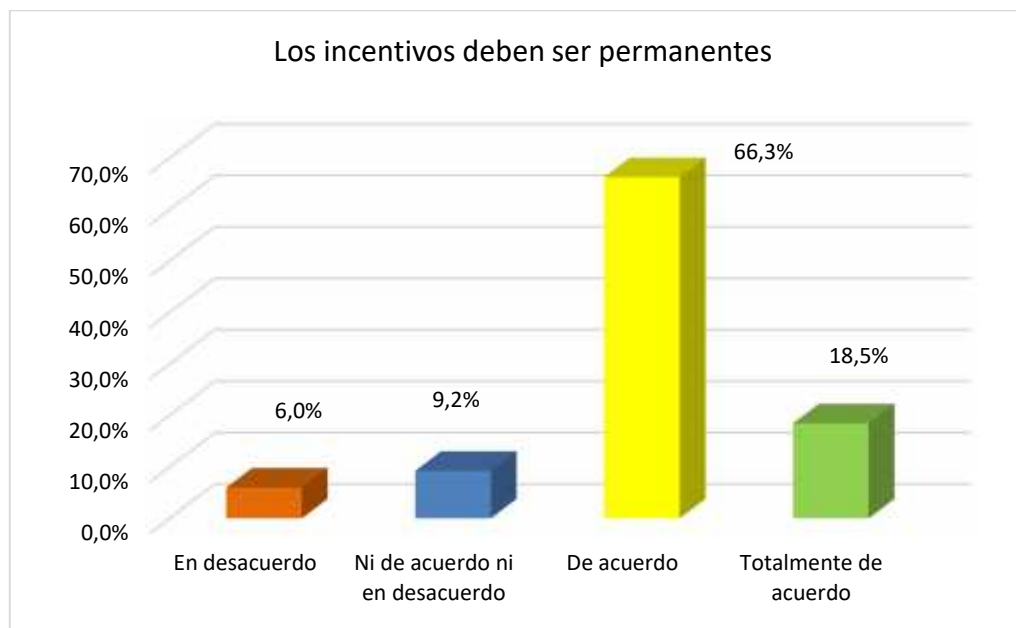
A la pregunta si los incentivos son importante para su desempeño laboral el 6.5% respondió estar en desacuerdo, el 5.4% en desacuerdo, el 46.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo el 46.2% respondió de acuerdo y el 22.3 respondió totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 07**Los incentivos deben ser permanentes**

Respuesta	Nº	Porcentaje
En desacuerdo	11	6,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	9,2%
De acuerdo	122	66,3%
Totalmente de acuerdo	34	18,5%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

Gráfico N° 07

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

A la pregunta los incentivos deben ser permanentes el 6% respondió estar en desacuerdo, el 9.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 66.3% de acuerdo y el 15.5% respondió totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 08

Clima Organizacional

Respuesta	Usuario	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	35	19.0%
En desacuerdo	26	14.1%
Totalmente de acuerdo	82	44.6%
De acuerdo	41	22.3%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

Gráfico N° 08



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

A la pregunta que un buen clima organizacional va permitir la satisfacción de los trabajadores del Ministerio de Educación, el 19% respondió totalmente en desacuerdo, el 14.1% respondió en desacuerdo, el 44% respondió totalmente de acuerdo y el 22.3% respondió de acuerdo.

Cuadro N° 09

Los incentivos deben ser premio para mejorar el desempeño de los trabajadores

Respuesta	Nº	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	3,3%
De acuerdo	131	71,2%
Totalmente de acuerdo	47	25,5%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

Gráfico N° 09



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

A la pregunta si los incentivos deben ser premio para mejorar el desempeño de los trabajadores el 3.3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo el 71.2% de acuerdo y el 25.5% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 10

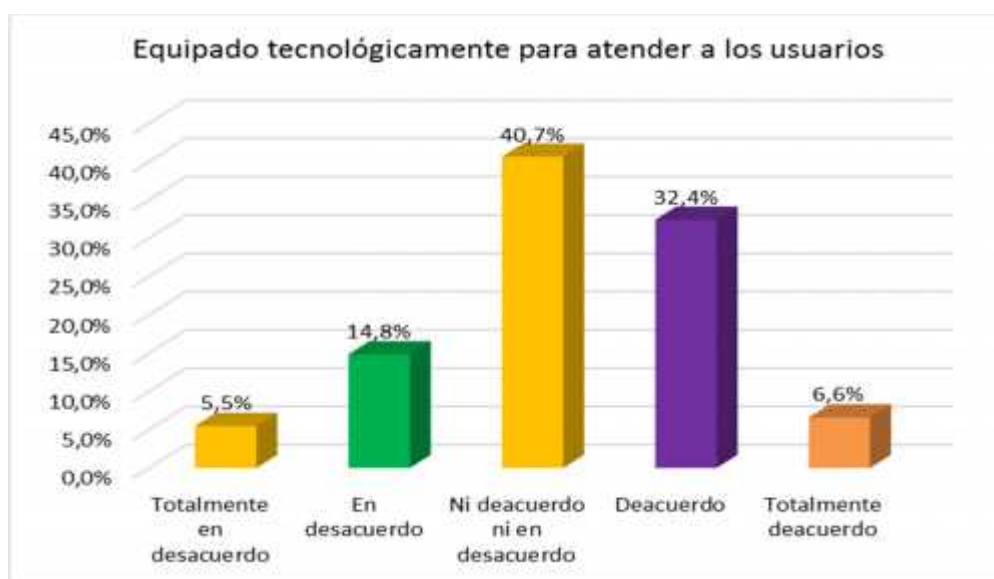
Está equipado tecnológicamente para atender a los usuarios

Respuesta	Nº	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	5,5%
En desacuerdo	27	14,8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	74	40,7%
De acuerdo	59	32,4%
Totalmente de acuerdo	12	6,6%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

Gráfico N° 10



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

A la pregunta el Ministerio de Educación está equipado tecnológicamente para atender a los usuarios en el año 2017, el 5.5% respondió estar totalmente en desacuerdo, el 14.8% en desacuerdo, el 40.7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 32.4% de acuerdo y el 6.6% respondió totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 11

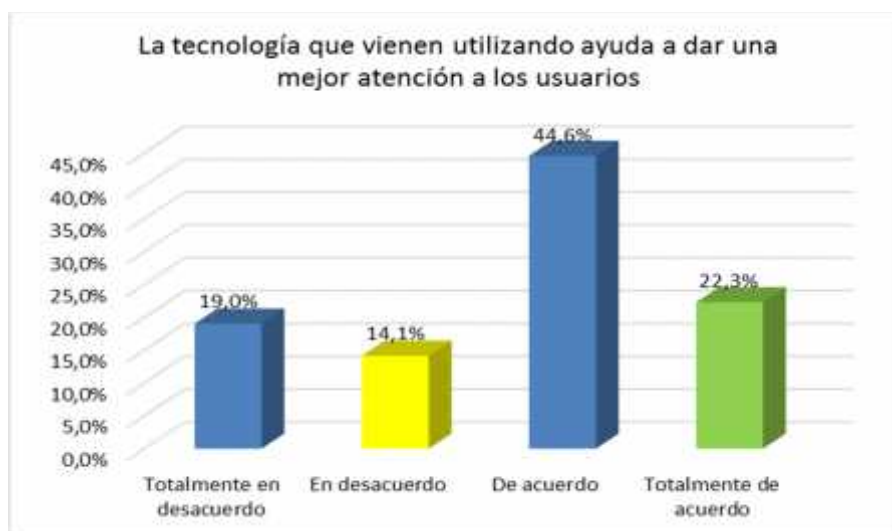
La tecnología que vienen utilizando ayuda a dar una mejor atención a los usuarios

Respuesta	Nº	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	35	19,0%
En desacuerdo	26	14,1%
De acuerdo	82	44,6%
Totalmente de acuerdo	41	22,3%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

Gráfico N° 11



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

A la pregunta la tecnología que vienen utilizando ayuda a dar una mejor atención a los usuarios el 19% respondió estar totalmente en desacuerdo, el 14.1% en desacuerdo, el 44.6% de acuerdo y el 22.3% respondió totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 12

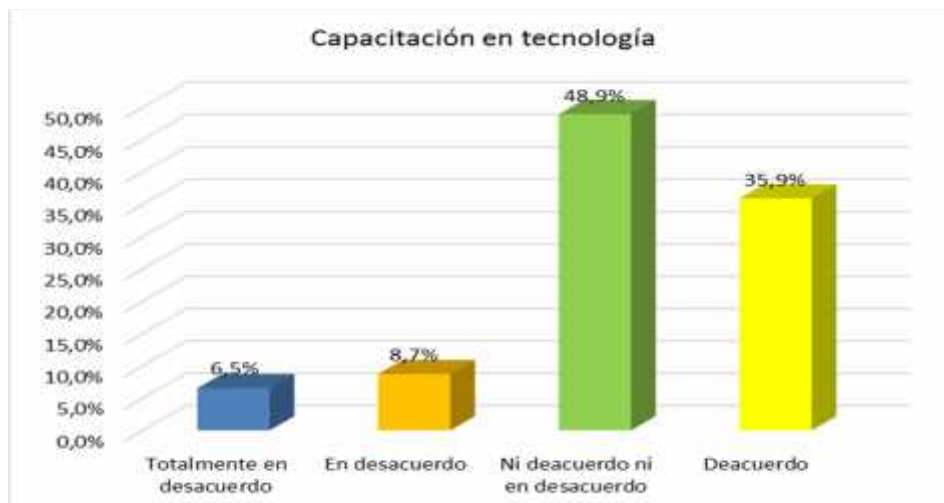
Ha recibido capacitación en la tecnología que viene utilizando

Respuesta	Nº	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	6,5%
En desacuerdo	16	8,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	90	48,9%
De acuerdo	66	35,9%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

Gráfico N° 12



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

A la pregunta ha recibido capacitación en la tecnología que viene utilizando el 6.5% respondió estar totalmente en desacuerdo, el 8.7% en desacuerdo, el 48.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 35.9% de acuerdo.

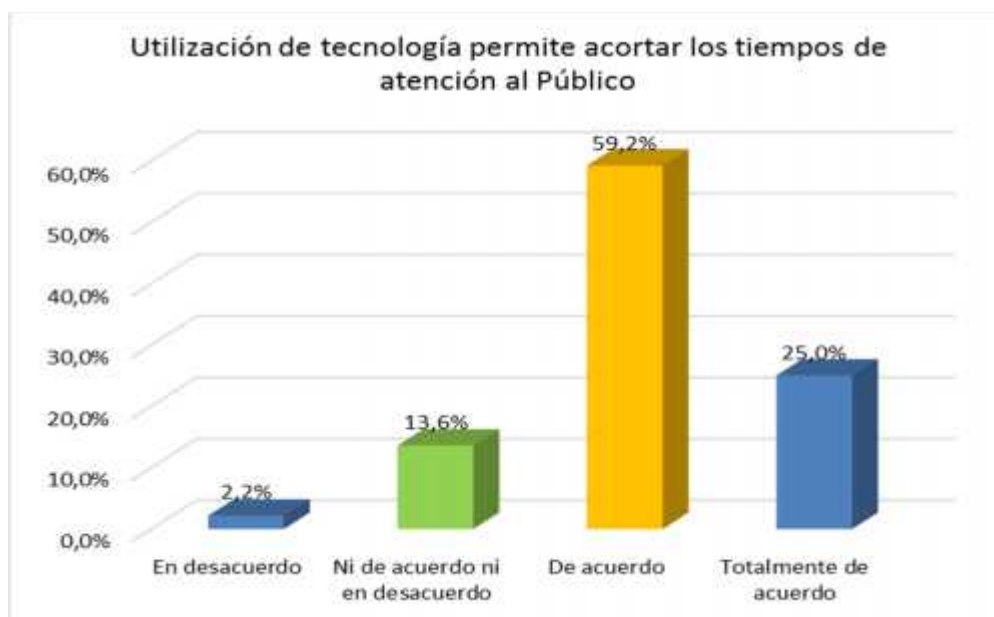
Cuadro N° 13

La utilización de tecnología le ha permitido acortar los tiempos de atención al Público

Respuesta	Nº	Porcentaje
En desacuerdo	4	2,2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	13,6%
De acuerdo	109	59,2%
Totalmente de acuerdo	46	25,0%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU
Elaboración: Propia

Gráfico N° 13



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU
Elaboración: Propia

A la pregunta la utilización de tecnología le ha permitido acortar los tiempos de atención al público el 2.2% respondió estar en desacuerdo, el 13.6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 59.2% de acuerdo y el 25% respondió totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 14

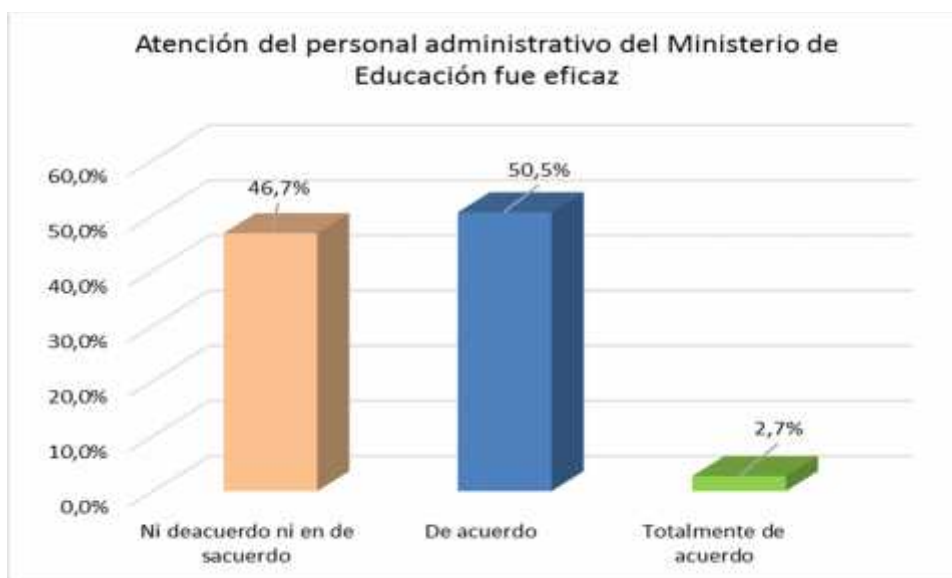
La capacitación recibida le ha permitido ser más eficaz en la atención

Respuesta	Nº	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	86	46,7%
De acuerdo	93	50,5%
Totalmente de acuerdo	5	2,7%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

Gráfico N° 14



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

A la pregunta la capacitación recibida le ha permitido ser más eficaz en la atención el 46.7% respondieron que no están de acuerdo ni desacuerdo, el 50.5% de acuerdo y tan solo el 2.7% totalmente de acuerdo.

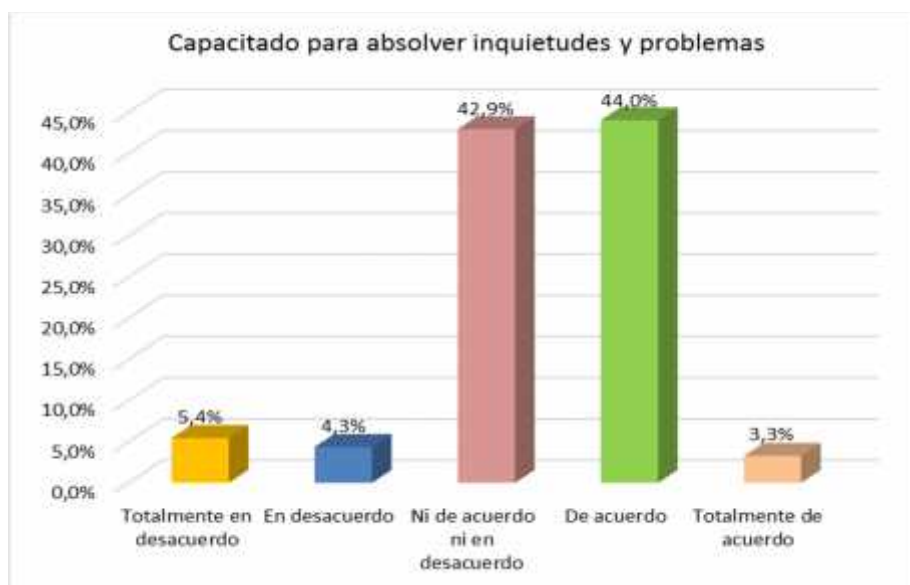
Cuadro N° 15

**La capacitación le ha permitido resolver los
problemas de los usuarios**

Respuesta	Nº	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	5,4%
En desacuerdo	8	4,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	79	42,9%
De acuerdo	81	44,0%
Totalmente de acuerdo	6	3,3%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU
Elaboración: Propia

Gráfico N° 15



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU
Elaboración: Propia

A la pregunta la capacitación le ha permitido resolver los problemas de los usuarios el 5.4% respondió estar totalmente en desacuerdo, el 4.3% en desacuerdo, el 42.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 44% de acuerdo y el 3.3% respondió totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 16

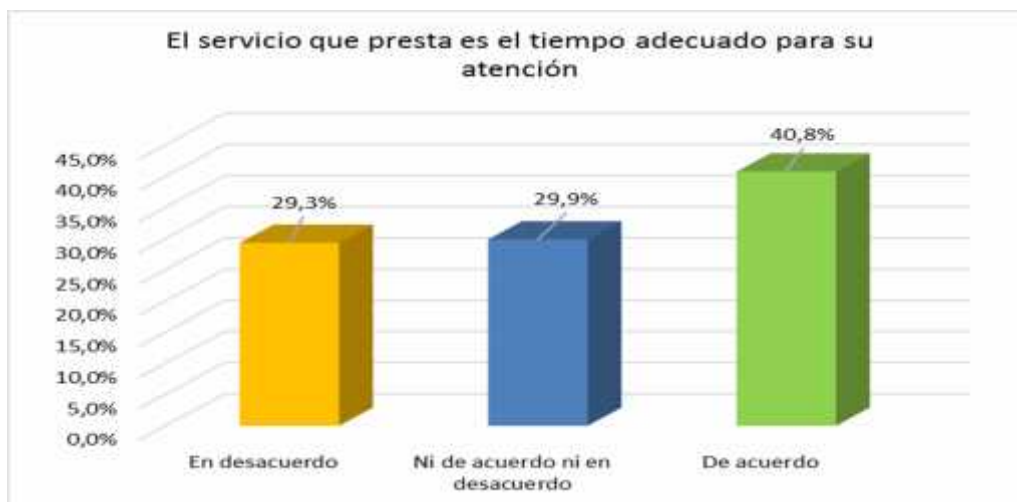
El tiempo adecuado para su atención

Respuesta	Nº	Porcentaje
En desacuerdo	54	29,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	29,9%
De acuerdo	75	40,8%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

Gráfico N° 16



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

A la pregunta el tiempo adecuado para su atención el 29.3% respondió estar en desacuerdo, el 29.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 40.8% de acuerdo.

Cuadro N° 17

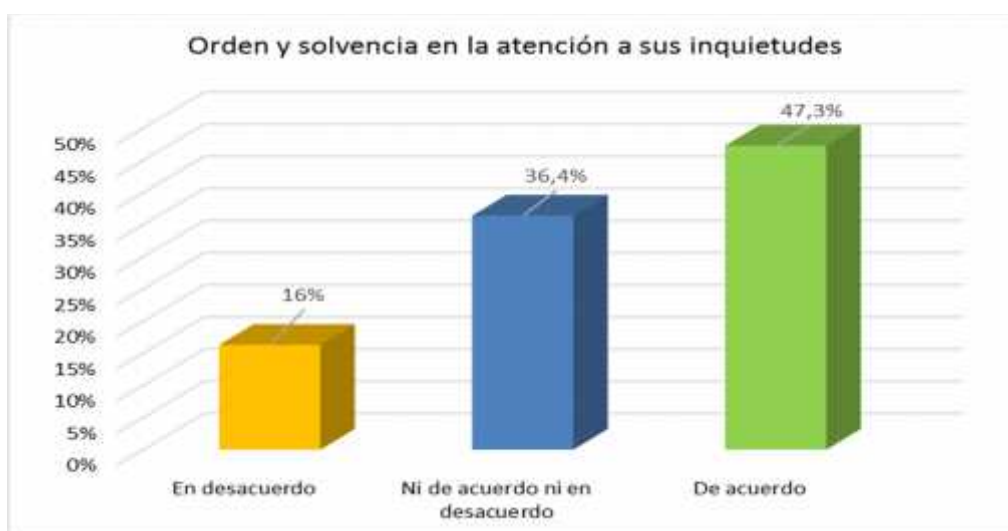
Hay orden y solvencia en la atención a sus inquietudes

Respuesta	Usuario	Porcentaje
En desacuerdo	30	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67	36,4%
De acuerdo	87	47,3%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

Gráfico N° 17



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

A la pregunta si existe orden y solvencia en la atención a los usuarios, el 16% respondió estar en desacuerdo, el 36.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 47.3% de acuerdo.

Cuadro N° 18

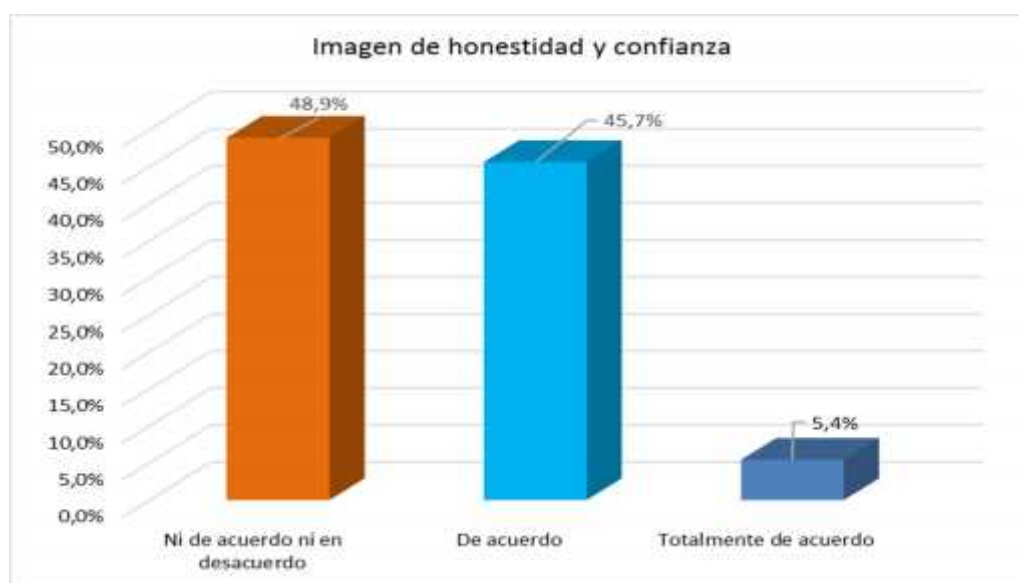
Los incentivos y la capacitación le permite tener más seguridad en el puesto que trabaja

Respuesta	Nº	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	90	48,9%
De acuerdo	84	45,7%
Totalmente de acuerdo	10	5,4%
Total	184	100%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

Gráfico N° 18



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

A la pregunta de que si el personal del Ministerio de Educación da una imagen de honestidad y confianza el 48.9% respondieron que no están de acuerdo ni desacuerdo, el 45.7% de acuerdo y tan solo el 5.4% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 19

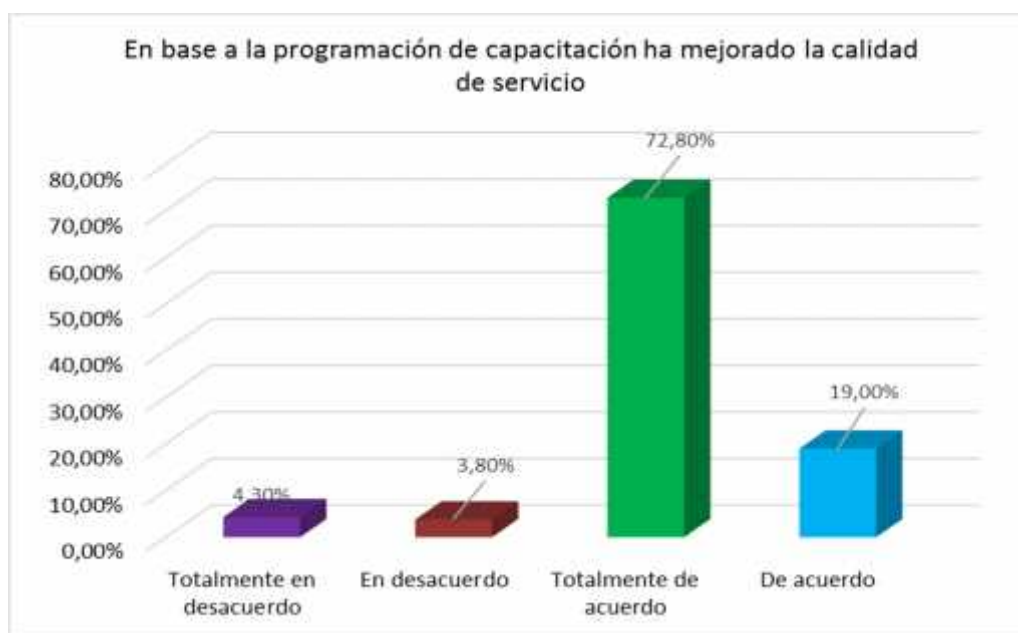
En base a los programas de capacitación ha mejorado la calidad de servicio

Respuesta	Nº	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	4,3%
En desacuerdo	7	3,8%
Totalmente de acuerdo	134	72,8%
De acuerdo	35	19,0%
Total	184	100,0%

Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

Gráfico N° 19



Fuente: Trabajadores de sede central del MINEDU

Elaboración: Propia

A la pregunta considera que en base a los programas de capacitación ha mejorado la calidad del servicio el 19% en desacuerdo, 72.8% ni de acuerdo ni en desacuerdo 3.8 % de acuerdo y 4.3% totalmente de acuerdo.

5.2. Prueba de las Hipótesis

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

Planteamiento de la hipótesis 1

H1: La capacitación influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

H0: La capacitación no influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

Frecuencias observadas

Capacitación	Calidad del Servicio				Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Totalmente en desacuerdo	1	1	15	23	40
En desacuerdo	0	0	8	3	11
De acuerdo	5	4	86	4	99
Totalmente de acuerdo	2	2	25	5	34
Total	8	7	134	35	184

Frecuencias esperadas

Capacitación	Calidad del Servicio				Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Totalmente en desacuerdo	1,74	1,52	29,13	7,61	40,00
En desacuerdo	0,48	0,42	8,01	2,09	11,00
De acuerdo	4,30	3,77	72,10	18,83	99,00
Totalmente de acuerdo	1,48	1,29	24,76	6,47	34,00
Total	8,00	7,00	134,00	35,00	184,00

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

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

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

Donde:

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

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4 - 1) = 09$ grados de libertad.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.91.

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 55.17$$

7) Decision Estadística

En estos cuadros observamos que $55.17 > 16.91$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

8) Conclusión

La capacitación influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

Planteamiento de la hipótesis 2

H2: Los incentivos influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

H0: Los incentivos no influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

Frecuencias observadas

Incentivos	Calidad del Servicio				Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Totalmente en desacuerdo	4	0	6	2	12
En desacuerdo	0	0	7	3	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1	26	7	36
De acuerdo	0	3	65	17	85
Totalmente de acuerdo	2	3	30	6	41
Total	8	7	134	35	184

Frecuencias esperadas

Incentivos	Calidad del Servicio				Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Totalmente en desacuerdo	0,52	0,46	8,74	2,28	12,00
En desacuerdo	0,43	0,38	7,28	1,90	10,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1,57	1,37	26,22	6,85	36,00
De acuerdo	3,70	3,23	61,90	16,17	85,00
Totalmente de acuerdo	1,78	1,56	29,86	7,80	41,00
Total	8,00	7,00	134,00	35,00	184,00

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

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

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

Donde:

= Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

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

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

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

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 31.91$$

7) Decisión Estadística

Dado que $31.91 > 21.026$

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

8) Conclusión

Los incentivos influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

Planteamiento de la hipótesis 3

H3: El uso de la tecnología influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

H0: El uso de la tecnología no influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

Frecuencias observadas

Tecnología	Calidad del Servicio				Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Totalmente en desacuerdo	1	1	15	18	35
En desacuerdo	1	1	19	5	26
De acuerdo	4	4	70	4	82
Totalmente de acuerdo	2	1	30	8	41
Total	8	7	134	35	184

Frecuencias esperadas

Tecnología	Calidad del Servicio				Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Totalmente en desacuerdo	1,52	1,33	25,49	6,66	35,00
En desacuerdo	1,13	0,99	18,93	4,95	26,00
De acuerdo	3,57	3,12	59,72	15,60	82,00
Totalmente de acuerdo	1,78	1,56	29,86	7,80	41,00
Total	8,00	7,00	134,00	35,00	184,00

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

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

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

Donde:

= Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4- 1) (4-1) = 09$ grados.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.91

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 34.85$$

7. Decisión Estadística

Dado que $34.85 > 16.91$

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

8. Conclusión

La tecnología influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

Hipótesis General

H1: El clima organizacional influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

H0: El clima organizacional no influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

Frecuencias observadas

Clima Organizacional	Calidad del Servicio				Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Totalmente en desacuerdo	1	1	15	18	35
En desacuerdo	1	1	19	5	26
Totalmente de acuerdo	4	4	70	4	82
De acuerdo	2	1	30	8	41
Total	8	7	134	35	184

Frecuencias esperadas

Clima Organizacional	Calidad del Servicio				Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
Totalmente en desacuerdo	1.52	1.33	25.49	6.66	35.00
En desacuerdo	1.13	0.99	18.93	4.95	26.00
Totalmente de acuerdo	3.57	3.12	59.72	15.60	82.00
De acuerdo	1.78	1.56	29.86	7.80	41.00
Total	8.00	7.00	134.00	35.00	184.00

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

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

Donde:

= Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4-1) (4-1) = 09$ grados.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.91

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 34.85$$

7. Decisión Estadística

Dado que $34.85 > 16.91$

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

8. Conclusión

El clima organizacional influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

Conclusiones

- a) Existe influencia del clima organizacional con la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación

Se ha demostrado que el clima organizacional influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación, lo cual implica que el clima organizacional se relaciona con la calidad de servicio, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la hipótesis general alternativa queda aceptada.

- b) Existe influencia entre la capacitación y la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

Se ha demostrado que la capacitación influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación, lo cual implica que la capacitación se relaciona con la calidad de servicio, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada.

- c) Existe influencia entre los incentivos y la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

Se ha demostrado que los incentivos influyen positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación, lo cual implica que los incentivos se relacionan con la calidad de servicio, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada.

- d) Existe influencia en el uso de la tecnología y la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación.

Se ha demostrado que el uso de tecnología influye positivamente en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación, lo cual implica que el uso de tecnología se relaciona con la calidad de servicio, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada.

Recomendaciones

a) Fomentar eventos que permitan interactuar al personal administrativo a fin de fomentar la identificación de los trabajadores con la Institución. Así mismo propiciar acercamientos entre funcionarios y servidores, para así como aplicar evaluaciones periódicas que nos permitirán retroalimentar la atención a los usuarios, del servicio del Ministerio de Educación.

b) Considerar en los planes y presupuestos los Programas de Capacitación para el personal administrativo de la sede Central del Ministerio de Educación.

La capacitación permitirá ampliar los conocimientos del servidor, permitirá ponderar emociones y a su vez el clima organizacional será apropiado y en consecuencia el servicio mejorará para satisfacción de los usuarios.

c) En el presente estudio se ha demostrado que los incentivos permiten mejorar el clima organizacional, y este a su vez ocasiona que el personal se identifique con la institución, elementos fundamentales para prestar un servicio de calidad, por lo que es necesario que en la sede Central del Ministerio de Educación se programen y difundan los incentivos para el personal.

d) Es necesario que los funcionarios responsables de la sede Central del Ministerio de Educación, evalúen periódicamente el funcionamiento de los equipos de cómputo, que se han convertido en un elemento fundamental para la eficacia de atención de los usuario, a fin de programen oportunamente su renovación y garanticen su óptimo funcionamiento para seguir prestando un servicio de calidad.

Bibliografía

1. **Acosta Víctor Manuel** (2009) “Análisis de la satisfacción del cliente en el servicio de cafeterías de una institución de educación superior: caso ITSON”. Instituto Tecnológico de Sonora. México.
2. **Andía Valencia, Walter** (2012) Clima Organizacional. Editorial El Saber. Caracas Venezuela.
3. **Arrué Flores, Jorge Luís** (2014) Análisis de la Calidad del Servicio de Atención en la Oficina Desconcentrada de Osiptel Loreto desde la Percepción del Usuario Período Junio a Septiembre de 2014”. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
4. **Bernal, María** (2012). La Planificación: Conceptos Básicos, Principios, Componentes, Características y Desarrollo del Proceso. Universidad Santa María. Venezuela.
5. **Cabero Almenara, Julio** (2001) Las nuevas tecnologías de la información y comunicación como un nuevo espacio para el encuentro entre los pueblos iberoamericanos. España. Edit. Bilbao.
6. **Caligiore, C y Diaz T.** (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 - 656.
7. **Canessa Montejo, Miguel** (2008) Cuaderno de Trabajo. PUCP. Lima.
8. **Caso, A.** (2003). Sistema de incentivos a la Producción, 2da. edición. Madrid: Fundación Confemental. España.
9. **Cerna N.** (2002) Calidad de servicio, expresada en la satisfacción del usuario externo e interno del centro de salud Baños del Inca, 2002. [Tesis de maestría]. Lima: UPCH, 2002.

10. **Chávez López Geomara** (2006) Disponible en [\(http://geomara-chavez-lopez-suite101.net/como mejorar-la-productividad-de-mi-empresaa1396\(09-2006\)](http://geomara-chavez-lopez-suite101.net/como-mejorar-la-productividad-de-mi-empresaa1396(09-2006)) (07-2011).
11. **Chávez, Nolberto** (2010) La imagen corporativa. Edit. Limusa. Perú.
12. **Chiang, M.** (2010) Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas. España.
13. **Córdova Llanos, Alexander.** (2008) Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Organizacional. Vol. 11, No. 1. España.
14. **Defensoría del Pueblo** (2016) Función Pública. Ministerio Público. Lima. Perú.
15. **Duran P.** (2006) Mejores empresas para trabajar. La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas. Edit. Paidós. España.
16. **Etkin, G.** (2007) Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. Buenos Aires: Granica.
17. **Feigenbaum, Armand V.** (1968) Total Quality Control. McGraw Hill. EEUU.
18. **FORD, Henry** (2003) The International Jew: The World's Foremost Problem. Kessinger Publishing. ISBN 0-7661-7829
19. **García & Zapata D., A.** (2008) Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional del Valle. Facultad de ciencias en la administración. Santiago de Cali Colombia Documento inédito.
20. **García Solana, José** (2014) La posición del ciudadano: la noción del cliente.
21. **Gómez.** (2011) Módulo de psicología organizacional. Universidad Nacional Abierta y a distancia-UNAD; Bogotá
22. **Hernández Celis, Domingo.** (2011) Gestión de recursos humanos para la efectividad del servicio de ginecología de un hospital del Perú.

23. **Hernández, M.** (2010) La complejidad del estudio de la cultura organizacional. MéxicoD.F.: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
24. **Herrera Giurfa, Oscar** (2015) Ética de las contrataciones. Responsabilidad Administrativas y Penales/ Régimen de Sanciones.
25. **Idolina Bernal Gonzáles, Norma Angélica Pedraza Melo, Mónica Lorena Sánchez Limón.** (2014) El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud. México.
26. **Jeria Mardones, Fernando M. Muñoz Toledo, José Edgardo Torres Zúñiga, Luis Alejandro** (2012) Análisis de clima organizacional de la Tesorería General de la República. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago de Chile.
27. **Jiménez Lemus Nilhan** (2010) (s/n) 9 factores que repercuten en el clima organizacional, los objetivos empresariales. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales//2010>
28. **Kerlinger y Lee** (2002). Metodología. Edit. McGraw Hill.
29. **Krajewski, L., & Larry, R.** (2003) Administración de operaciones, estrategias y análisis. 5Ta. edición. México: Pe arzón Educación.
30. **Lavolpe, A.** (1999) Calidad Total. Universidad Nacional de Buenos Aires. Argentina.
31. **Martínez Luís** (2006) Clima Organizacional. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
32. **Méndez. A.** (2007) Clima Organizacional en Colombia Bogotá: Universidad del Rosario. Modelo de Gestión ética para Entidades del Estado.
33. **Montes Gallo, Luís Guillermo** (2012) Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el desempeño laboral de empleados. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú

34. **Mora Vanegas, Carlos** (2009) Consideraciones básicas con respecto a la calidad de servicio. Edit. Liderazgo y Mercadeo. Colombia.
35. **Moyano, Sofía** (2012) Funciones de Planificación y control. Edit. McGraw Hill. España.
36. **Ñico López.** (2010) Cultura organizacional. La Habana: Escuela del Partido «Ñico López» Cuba.
37. **OCDE** (1991) Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
38. **Palafox de Anda, Gustavo** (2009) Calidad en el Servicio. Disponible en: <http://mercadeoparaempresa.blogspot.pe/2009/05/calidad-en-el-servicio.html>
39. **Pérez Tenazoa, Néstor Oswaldo** (2015) “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013”. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
40. **PetroPerú** (2008) Eficiencia. Boletín de Ética y Valores. Perú. Comisión de ética y transparencia institucional. Perú.
41. **Pintado Pasapera, Egar** (2011) Comportamiento Organizacional. Editorial Lima Negocios Arco Iris. Perú.
42. **Pulido, C.** (2007) Clima organizacional. Lima: Athamor.
43. **Ramírez Mari L.** (2010) Clima organizacional los programas de incentivos en las organizaciones. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/los-programas-de-incentivos-en-las-organizaciones/2010>
44. **Reinoso Alarcón, H.** (2007) Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. Revista Ingeniería Industrial. Manzur. España.

45. **Subauste Arroyo, Rosa Mercedes** (2013) Clima laboral en el área de atención al cliente de Emapa Cañete 2013. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.
46. **Subirats, J.** (1996) Gobierno local y políticas públicas. Apuntes en la España de los 90. Revista Valenciana d'EstudisAutonòmics, 15, 17-26
47. **Toranzo, Lilia** (1990) Evaluación de la calidad. Revista Iberoamericana de Educación. México.
48. (1996) Gestión de las personas en la Administración Pública. Alianza Editorial.

A N E X O

ENCUESTA

Estimado señor (a), la presente tiene como finalidad una investigación sobre el Clima Organizacional y Calidad de Servicio de personal Administrativo del Ministerio de Educación de la Sede Central, por favor considere proporcionar sus respuestas con total veracidad, su opinión será anónima y reservada. Así mismo, el propósito del siguiente estudio ira en beneficio de las mejoras del Ministerio de Educación.

Marque con un aspa (x) en la casilla correspondiente.

PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA				Totalmente de acuerdo
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
	1	2	3	4	
1. ¿Considera Ud. que existe un programa de capacitación para los trabajadores del Ministerio de Educación?					
2. ¿Considera Ud. que la capacitación es importante para mejorar el Servicio?					
3. ¿Cree Ud. que la capacitación que programa el Ministerio de Educación es necesario para su desempeño?					
4. ¿Cree Ud. los temas que se desarrollan en la capacitación influye en su desempeño?					
5. ¿El Ministerio de Educación tiene un programa de incentivos para el desempeño del personal administrativo?					
6. ¿A su parecer los incentivos son importantes para su desempeño?					
7. ¿Cree Ud. que Los incentivos deben ser permanentes?					
8. ¿Considera Ud. que un buen clima organizacional va permitir la satisfacción de los trabajadores del Ministerio de Educación?					

PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA				Totalmente de acuerdo
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
	1	2	3	4	
9. ¿Considera Ud. que los incentivos deben ser premio para el mejor desempeño de los trabajadores?					
10. ¿Considera Ud. que el Ministerio de Educación está equipado tecnológicamente para atender a los usuarios?					
11. ¿Considera Ud. la tecnología que vienen utilizando ayuda a dar una mejor atención a los usuarios?					
12. ¿Ha recibido capacitación en la tecnología que viene utilizando?					
13. ¿La utilización de tecnología le ha permitido acortar los tiempos de atención al público?					
14. ¿Considera Ud. que la capacitación recibida le ha permitido ser más eficaz en la atención?					
15. ¿Considera Ud. la capacitación le ha permitidos resolver los problemas de los usuarios?					
16. ¿Considera Ud. el tiempo adecuado para su atención?					
17. ¿Considera Ud. que hay orden y solvencia en la atención a sus inquietudes?					

PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA				Totalmente de acuerdo
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
	1	2	3	4	
18. ¿Considera Ud. que los incentivos y la capacitación le permite tener más seguridad en el puesto que trabaja?					
19. ¿Considera Ud. en base a la programación de capacitación ha mejorado la calidad del servicio ?					