

Universidad de Huánuco

Facultad de Ciencias Empresariales

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS



UDH
UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

TESIS

SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA ATENCIÓN AL
USUARIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO 2018.

**Para Optar el Título Profesional de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

TESISTA

Bach. GAVINO POMA, Celina Flordina

ASESOR

Econ. SANTIAGO ESPINOZA, Vladimir Hamilton

Huánuco - Perú
2019

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huánuco, siendo las 05:00pm horas del día 26 del mes de ABRIL del año 2019, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales (Aula 202-P5), en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador, integrado por los docentes:

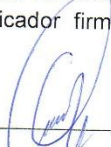
| | |
|--------------------------------------|--------------|
| Dr. Oscar Augusto Campos Salazar | (Presidente) |
| Lic. Martin Gonzales Acuña | (Secretario) |
| Mtra. Idelia Mirta Cristobal Lobaton | (Vocal) |

Nombrados mediante la Resolución N° 393-2019-D-FCOMP-EAPAE-UDH, para evaluar la Tesis intitulada: "**SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA ATENCIÓN AL USUARIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO 2018**", presentada por el (la) Bachiller **GAVINO POMA, Celina Flordina**; para optar el **título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas**.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) APROBADA con el calificativo cuantitativo de 14 (CATORCE) y cualitativo de SUFICIENTE (Art.45 y 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las 06:00pm horas del día 26 del mes de ABRIL del año 2019, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.


Dr. Oscar Augusto Campos Salazar
PRESIDENTE


Lic. Martin Gonzales Acuña
SECRETARIO


Mtra. Idelia Mirta Cristobal Lobaton
VOCAL

DEDICATORIA

La presente investigación va dedicada a mis padres, mis hermanos y demás familiares por el apoyo incondicional que día a día me brindan y por el gran ejemplo que me dan; ellos son los pilares fundamentales en mi vida

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la fortaleza que me brinda ya que, gracias a su infinito amor, permanezco de pie a pesar de las grandes dificultades que atravieso en el caminar de la vida.

A los docentes por compartir sus enseñanzas y experiencias con cada uno de nosotros y reforzar nuestra educación profesional.

Y a todos los trabajadores y usuarios de la Municipalidad Provincial de Huánuco, ya que sin su apoyo no hubiera podido desarrollar el presente trabajo de tesis.

Índice

| | |
|----------------------|------|
| DEDICATORIA..... | II |
| AGRADECIMIENTO | III |
| RESUMEN..... | VI |
| ABSTRACT | VII |
| INTRODUCCION..... | VIII |

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

| | |
|--|----|
| 1.1. Descripción del Problema | 9 |
| 1.2. Formulación del Problema | 11 |
| 1.3. Objetivo General | 12 |
| 1.4. Objetivos Especificos | 12 |
| 1.5. Justificación de la Investigación | 12 |
| 1.6. Limitaciones de la Investigación | 13 |
| 1.7. Viabilidad de la Investigación | 13 |

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

| | |
|--|----|
| 2.1. Antecedentes de la Investigación..... | 14 |
| 2.2. Bases Teóricas..... | 17 |
| 2.3. Definiciones Conceptuales..... | 59 |
| 2.4. Sistema de Hipótesis..... | 60 |
| 2.5. Sistema de Variables..... | 61 |
| 2.5.1. Variable Independiente | 61 |
| 2.5.2. Variable Dependiente | 61 |
| 2.6. Operacionalización de Variables | 62 |

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

| | |
|--|----|
| 3.1. Tipo de Investigación | 64 |
| 3.1.1. Enfoque..... | 64 |
| 3.1.2. Alcance o Nivel | 64 |
| 3.1.3. Diseño | 65 |
| 3.2. Población y Muestra | 65 |
| 3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos | 66 |
| 3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información | 66 |

CAPITULO IV

RESULTADOS

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 4.1 | Descripcion de la variable independiente – satisfaccion laboral | 68 |
| 4.2. | Descripcion de la variable dependiente..... | 71 |

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

| | | |
|---|--|------------|
| 5.1. | Respecto a la variable satisfaccion laboral. | 96 |
| CONCLUSIONES..... | | 100 |
| RECOMENDACIONES | | 102 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 103 |
| ANEXOS..... | | 104 |

RESUMEN

La Municipalidad Provincial de Huánuco es el Órgano de Gobierno Local emanado de la voluntad popular, con personería jurídica de derecho público y con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, ubicado en el Departamento, Provincia y Distrito de Huánuco, tiene domicilio legal en el Jirón General Prado N° 750 - Huánuco. En este sentido el estudio consiste en determinar que si la satisfacción laboral se relaciona de manera directa con la atención a los usuarios en la municipalidad, los instrumentos fueron aplicados a 377 usuarios quienes expresaron sus opiniones acerca del servicio brindado por la municipalidad y para los trabajadores se empleó la encuesta, quienes han expresado a través de sus respuestas opiniones sobre su labor en la municipalidad.

Se concluyo que la satisfacción laboral influye bastante la atención de los usuarios, ya que debido a que la municipalidad no promueve el buen desempeño de los trabajadores o el trabajo en equipo estos afectan al momento de brindar un servicio al usuario, ya que a estos no les atienden como ellos lo requieren manifestándose esto por parte de los usuarios con un porcentaje de 81.70%, también los trabajadores manifiestas que no reciben entrenamientos o capacitaciones por parte de los gerentes o la municipalidad en conjunto para que estos puedes desarrollar su trabajo de manera eficiente y esto se refleja también al momento de atender a los usuarios, ya que no saben solucionar bien los problemas de los usuarios, y esta afirmación es comprobada según los usuarios con un porcentaje de 73.74% que los trabajadores no tuvieron las habilidades necesarias para solucionar sus problemas. La tesis ha demostrado con evidencia que hay una relación directa pero negativa entre la satisfacción laboral y la atención al cliente en la municipalidad provincial de Huánuco, pudiendo de esta forma corroborar los objetivos planteados en la investigación. Nuestras conclusiones tienen fines de mejora.

ABSTRACT

The Provincial Municipality of Huánuco is the Local Government Body emanated from the popular will, with legal personality of public law and with political, economic and administrative autonomy in the matters of its competence, located in the Department, Province and District of Huánuco, has legal address in the Jirón General Prado No. 750 - Huánuco. In this sense, the study consists of determining that if the job satisfaction is directly related to the attention to the users in the municipality, the instruments were applied to 377 users who expressed their opinions about the service provided by the municipality and for the workers the survey was used, who have expressed their opinions about their work in the municipality through their responses.

It was concluded that job satisfaction greatly influences the attention of users, since because the municipality does not promote the good performance of workers or teamwork these affect the moment of providing a service to the user, since these do not they serve them as they require it, manifesting this on the part of the users with a percentage of 81.70%, also the manifest workers who do not receive training or training by the managers or the municipality as a whole so that they can develop their work efficiently and this is also reflected when serving users, since they do not know how to solve the problems of users well, and this statement is verified according to users with a percentage of 73.74% that workers did not have the necessary skills to solve their problems. The thesis has demonstrated with evidence that there is a direct but negative relationship between job satisfaction and customer service in the provincial municipality of Huánuco, thus being able to corroborate the objectives set out in the investigation. Our conclusions are for improvement purposes.

INTRODUCCION

El desarrollo del presente trabajo de tesis lleva como titulo “Satisfacción Laboral y su relación con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018” el interés de investigar partió por conocer la relación de ambas variables ya estudiadas por otros autores en este contexto. Para la consecución de resultados la presente tesis está dividida en cinco capítulos siguiendo el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Huánuco que a continuación se detalla:

En el capítulo I, se realizó la descripción del problema, formulación del problema, un objetivo general y dos objetivos específicos, para determinar la relación entre las variables, justificación de la investigación, limitaciones y la viabilidad.

En el capítulo II, se redacta el marco teórico, en la cual contiene antecedentes internacionales y nacionales relacionados al tema, también encontramos las bases teóricas acerca de las dos variables de estudio que contiene conceptos de diversos autores, así mismo se detalla todos los conocimientos que se tienen sobre las variables.

En el capítulo III; Se enmarca los métodos de la investigación, diseño de la investigación, tipo de investigación, población y muestra

En el capítulo IV; Se exponen los resultados debidamente analizados con el soporte estadístico necesario, finalmente en la parte.

En capítulo V, hablamos sobre la discusión de resultados de acuerdo a la contratación de resultados del trabajo de campo y de acuerdo a las referencias bibliográficas, conclusiones y recomendaciones. (Anexos).

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Descripción del Problema

Para las empresas e instituciones del estado el elemento más importante es su recurso Humano, en el sentido que son ellos quienes llegan a desarrollar las actividades operativas que garantizan la ejecución para la producción de los bienes y de los servicios. Considerando su importancia las grandes corporaciones han logrado desarrollar estrategias para que estos activos de las empresas puedan tener la motivación suficiente para poder impulsar su productividad. No está exento las instituciones gubernamentales quien han entendido que son sus trabajadores el elemento fundamental para brindar los servicios públicos.

En ese contexto, la Municipalidad Provincial de Huánuco, que hoy cuenta con 414 trabajadores en toda su estructura organizacional según el CATP del 2016, analiza como la satisfacción laboral, está asociado con la atención al usuario en todos los niveles. Esta satisfacción, está asociada con los siguientes componentes. En primer lugar, el sistema de recompensas, el mismo que involucra los incentivos que ellos reciben de acuerdo al régimen de contratación que tienen con la Municipalidad. El 55% se encuentra en el régimen contractual CAS, y el 35% en el régimen 278 nombrados y en planilla, 10% son locadores de servicios. Otro aspectos que maneja la gerencia de Recursos Humanos, son las relaciones interpersonales, para ello es el gerente quien busca la integración

entre los trabajadores, ello con jornadas que se desarrollan con equipos de trabajo como las de limpieza de las riveras del río Huallaga, los programas de participación ciudadana desarrolla en el Marco de Presupuesto por Resultados, en ese marco la gestión actual del Alcalde Anibal Solorzano Ponce viene invirtiendo en capacitaciones a todos los servidores públicos. Estos se dan en función a las labores específicas que desarrollan en cada área. Teófilo Loarte ha desarrollado capacitaciones de integración, e incorporación de todo su equipo que tienen como objetivo el ordenamiento del transporte público, así mismo, la gerencia de medio ambiente, ha capacitado a todos sus trabajadores para que estos puedan extender sus servicios a todas las familias de Huánuco en temas de reciclaje.

A partir de este escenario que busca fomentar un entorno laboral favorable para los trabajadores, es que la actual gestión busca comprender como esta variable de satisfacción laboral se refleja en la atención a los usuarios de municipalidad, considerando que esta debe ser adecuada generando confianza en quienes hacen uso del servicio.

La respuesta de estas gestiones debe verse reflejada en la atención que brinda cada una de las gerencias a toda la población Huanuqueña. Esta atención que espera tener la Municipalidad parte por tener un adecuado contacto cara a cara entre los funcionarios y los vecinos, las relaciones que se tienen con ellos. La inversión hecha en aspectos tangibles en la Municipalidad es superior a los

500 mil soles según el área de administración, monto que garantizo la adquisición de módulos de computadoras, muebles, adecuación de ambientes para la prestación de servicios entre otros.

Esta es la preocupación de la Municipalidad, de cómo se asocia la satisfacción de los trabajadores con la atención al público a todos los vecinos, dado que a la fecha han mostrado mucha insatisfacción. Puesto que los usuarios han mostrado su insatisfacción en las diferentes áreas, debiendo en este caso tener respuesta a estas razones que pueden proveer del estado de ánimo de los trabajadores por la insatisfacción laboral que tienen en la municipalidad provincial de Huánuco.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera se relaciona la satisfacción laboral con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018?

1.2.2. Problemas Especificos

- ¿De qué manera se relaciona el sistema de recompensas con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018?
- ¿De qué manera se relaciona las relaciones interpersonales con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018?
- ¿De qué manera el entrenamiento con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018?

1.3. Objetivo General

- Describir de qué manera se relaciona la satisfacción laboral con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018

1.4. Objetivos específicos

- Describir de qué manera se relaciona el sistema de recompensas con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018
- Describir de qué manera se relaciona las relaciones interpersonales con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018
- Describir de qué manera el entrenamiento con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018

1.5. Justificación de la Investigación

- Práctica

La tesis está desarrollada en el marco del reglamento de grados y títulos de la Escuela de Administración de Empresas, en ese sentido la información obtenida se expone en función a los estándares propios de la Universidad.

- Teórica

La teoría empleada en la tesis será sometida a evaluación demostrando su utilidad y alcance en el ámbito de investigación

planteada, definiendo al sujeto de investigación la utilidad de la misma.

- **Metodológica**

La tesis emplea la metodología de investigación científica validada y reconocida por las diferentes materias. La estructura metodológica nos permite contar con una estructura que diseña instrumentos para el adecuado recojo de información.

- **Relevancia**

Los resultados de la tesis servirán a la municipalidad provincial para poder orientar la gestión de su personal en función al interés de los vecinos que hacen uso del servicio que se brinda en la misma institución.

1.6. Limitaciones de la Investigación

El tiempo, es un factor que puede impedir la conclusión de la tesis en lo previsto, dado que los funcionarios, tienen agendas poco definidas impidiendo el desarrollo inmediato de los instrumentos.

1.7. Viabilidad de la Investigación

La viabilidad de la investigación está determinada por:

- Financiamiento disponible asumida por el tesista
- Acceso a la información, gracias a la disponibilidad de la Municipalidad de Huánuco
- Teoría disponible, dado que los temas han sido estudiados por reconocidos profesionales de la Ciencia Administrativa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

I) Internacionales

- **TITULO:** “Estrés Laboral, Satisfacción en el Trabajo y Bienestar Psicológico en Trabajadores de una Industria Cerealera”,

AUTOR: Cecilia Sanchez Florencia

UNIVERSIDAD: Universidad Abierta Interamericana de Buenos Aires
– Argentina

AÑO: 2011

CONCLUSIÓN: Concluye que los trabajadores cerealeros se encuentran afectados por el estrés laboral, el cual impacta sobre su bienestar psicológico y satisfacción con el trabajo. Con respecto a las vinculaciones entre el estrés percibido, el bienestar psicológico y el grado de satisfacción laboral, la evidencia reunida en el presente estudio permite corroborar el interjuego entre estas variables. Desde el momento que los empleados experimentan estrés, a su vez experimentan menos satisfacción laboral y menos bienestar psicológico.

- **TITULO:** “Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad”

AUTOR: Silvia María Fuentes Navarro

UNIVERSIDAD: Universidad Rafael Landivar de Guatemala

AÑO: 2012

CONCLUSIÓN: Concluyo que existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. Se concluye que la estabilidad laboral, las

relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.

II) Nacionales

- **TÍTULO:** “Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades”

AUTOR: Ronald Alfaro Salazar, Sara Leyton

UNIVERSIDAD: Pontificia Universidad Católica Del Peru - Lima

AÑO: 2012

CONCLUSIÓN: Concluye que el proceso de descentralización y el desarrollo del país se encuentran en marcha, y las municipalidades son los órganos de gobierno local más cercanos al ciudadano, es necesario que estas sean eficientes; sin embargo, ello depende principalmente de que sus trabajadores estén preparados y satisfechos, por lo que resulta importante estudiar la satisfacción laboral en las municipalidades distritales. La investigación se desarrolló en tres municipalidades distritales, dos de la provincia de Lima y una de la Provincia Constitucional del Callao, con un grupo de trabajadores, que aceptaron participar voluntariamente en la encuesta. El enfoque utilizado es cuantitativo y el tipo de investigación utilizado es descriptivo y correlacional.

- **TÍTULO:** “Niveles de Satisfacción Laboral en Banca Comercial un caso en estudio”

AUTOR: Cesar, Gomez Limaymanta

UNIVERSIDAD: Pontificia Universidad Católica Del Peru - Lima

AÑO: 2012

CONCLUSIÓN: Concluye en este estudio, se encontró que el puesto laboral tiene influencia en el grado de satisfacción laboral de los empleados. Los gerentes y funcionarios presentan un mayor grado de satisfacción laboral que los trabajadores con empleos de menor jerarquía. Otra variable demográfica que influye en la satisfacción laboral es la edad del empleado. Los trabajadores de mayor edad presentaron un mayor nivel de satisfacción que los adultos jóvenes. Finalmente se encontró que el sexo del empleado no influye en el grado de satisfacción laboral.

III) Locales

- **TÍTULO:** “Influencia De La Calidad De Servicio En La Satisfacción De Los Usuarios En El Banco Scotiabank 2013”

AUTOR: Francia Cueva, K

UNIVERSIDAD: Universidad de Huánuco

AÑO: 2018

CONCLUSIÓN: concluye que uno de los desafíos más inmediatos para las entidades financieras es considerar a la calidad del servicio financiero como el precio que hay que pagar para poder entrar a competir en el mercado. Es decir, no sólo es un factor diferenciador frente a la competencia, sino un elemento imprescindible para

sobrevivir. Así, las entidades financieras que sean capaces de definir, medir y alcanzar la calidad exigida por sus usuarios podrán obtener y mantener una fuerte ventaja competitiva frente al resto de las entidades de la ciudad de Huánuco. Basándonos en una muestra de 119 usuarios particulares de una población de 2450 en este estudio pretendemos analizar si la calidad del servicio es el más influyente en la satisfacción de los usuarios, y mediante estos resultados se logrará como una oportunidad para que puedan mejorar su posición competitiva. Por consiguiente, delimitamos el marco teórico donde se desarrollan estudios de necesidades del consumidor, calidad de servicio, tipos de usuarios, fijamos la conceptualización de la calidad del servicio y la satisfacción del usuario, evaluamos según la muestra mediante nuestras encuestas teniendo en cuenta nuestras dimensiones desde la perspectiva del usuario, a continuación, se analiza su situación actual y, finalmente, se establecen prioridades para mejorar la calidad de dicho servicio.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Satisfacción Laboral

El concepto Satisfacción Laboral ha sido largamente debatido en la literatura organizacional. (VEGA, 2010) Sostiene que la satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona. (NEWSTROM, 1991) Sostiene que, en el campo

organizacional, una actitud se define como los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia su comportamiento. (GERARDO MAURICIO OLIVARES RAMIREZ - MARIA DE LOS ANGELES SILVA OLVERA, 2012) Sostiene que, la satisfacción laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional.

Causas de la satisfacción laboral

(VEGA, 2010) Expresa que la satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario. Las causas de la satisfacción laboral se atribuyen a aspectos socioculturales, a la infraestructura y eventos laborales; se miden en sus aspectos intrínsecos (logros, variedad, etc.) y en sus aspectos extrínsecos (pago, promoción, etc.), habiendo diversas escalas para ello. La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros) Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al

trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

Consecuencias de la satisfacción laboral

(VEGA, 2010) Manifiesta que tanto la salud física como la mental mejoran con la satisfacción laboral. Cuando los empleados están satisfechos con su trabajo, suelen tener menos problemas de salud tales como dolencias cardiovasculares, jaquecas y trastornos del sueño. También experimentan menos ansiedad, tensión estrés. De hecho algunos informes sugieren que los empleados satisfechos viven más tiempo, en todo caso, lo cierto es que un empleado feliz parece gozar de mejor salud. Un nivel adecuado de satisfacción laboral también reduce la rotación de empleados y el número de ausencias injustificadas. Innumerables estudios establecen una relación entre la rotación del personal de una compañía y el número de ausencias injustificadas. La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales

ante la organización. Una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral. Las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son:

- Inhibición.
- Resistencia al cambio.
- Falta de creatividad.
- Abandono.
- Accidentabilidad.
- Baja productividad.
- Dificultad para trabajar en grupo.

Niveles de satisfacción laboral

Respecto a los niveles de Satisfacción (VEGA, 2010) sostiene que se establecen dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral.

- **Satisfacción general**

Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

- **Satisfacción por facetas**

(NEWSTROM, 1991) Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida,

compañeros de trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

El nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

Satisfacción con el salario

(VEGA, 2010) Conceptualiza que los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que debería ser con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos

(López, 2001) Sostiene que las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización, tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. Los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto, se esfuerzan más allá de su deber, y quieren pagar sus experiencias positivas.

Efectos de la satisfacción laboral

(López, 2001) Otro aspecto importante en el tema de satisfacción-productividad es la dirección de la flecha causal. La mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigaciones que no podían probar la causa y el efecto. Estudios que controlaron esta posibilidad indican

que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa. Si se hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto. Las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

Satisfacción y ausentismo, (López, 2001) sostiene que las enfermedades son la principal causa del ausentismo en la organización es una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, significa que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, esto puede afectar a los trabajadores que están satisfechos a que tomen la misma pauta para poder gozar ellos también de los permisos que no implican castigo.

Satisfacción y rotación (López, 2001) La satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, es una correlación

más intensa que la detectada con el ausentismo. Los factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la pertenencia en la organización, son restricciones importantes para decidir realmente dejar el trabajo actual. La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado. El nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que tienen un desempeño superior. ¿Por qué? La organización suele realizar esfuerzos considerables para conservar a esta gente. Reciben incrementos de sueldo, reconocimiento verbal, mayores oportunidades de ascensos, entre otros. Exactamente lo opuesto tiende a aplicarse a los que tienen un desempeño pobre. Las organizaciones realizan pocos intentos para consérvalos, incluso puede haber presiones sutiles para hacer que se vayan. En consecuencia, cabría esperar que la satisfacción en el puesto es más importante para influir en los empleados de desempeño pobre para que permanezcan en la organización, que en los de desempeño superior. Independientemente del nivel de satisfacción, es más probable que los últimos permanezcan en la organización, porque recibir reconocimientos y otras recompensas les hacen tener más razones para quedarse.

a. Sistema de Recompensas

(Casas Romeo, 2002) Sostiene que la remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización. El sistema de recompensas tiene que ser compatible con el carácter arriesgado de la estrategia.

(Casas Romeo, 2002) Así mismo manifiesta que la organización, al establecer un plan de incentivos, se enfrenta a una serie de opciones ¿Se deben dar los bonos en forma de efectivo o de acciones? ¿Cómo se medirán los resultados? ¿Cuánta discreción tendrán los gerentes para conceder los bonos? ¿Cuál será el monto de los bonos? La idea es acoplar el programa a los objetivos de la organización. Los planes de incentivos pueden fomentar la toma de decisiones a corto o largo plazo, asumir mayores o menores riesgos, mayor o menor cooperación con otros gerentes y otros aspectos semejantes. Hay que reconsiderar las recompensas ya que en la actualidad, muchas empresas dependen de sus sistemas de recompensas para que les ayuden a implementar sus estrategias. Las recompensas y los incentivos son una

parte dominante de la vida de las organizaciones al igual que desempeñan un papel importante en la sociedad en general. La idea central es que las personas adoptan una conducta porque esta les producirá recompensas, además conforme ha ido evolucionando el concepto de la implantación de la estrategia, muchas personas han argumentado que es necesario ligar la consecución y la implantación de metas y plan estratégico a un sistema específico de recompensas.

- **Recompensas informales.**

(Casas Romeo, 2002) Manifiesta que son aquellas que se otorgan por iniciativa del directivo sobre la base del desempeño. Las pautas para recompensar y reconocer eficazmente la labor de los empleados son: Adecuar la recompensa a la persona. Comience con las preferencias personales del individuo; recompénselo en una forma que para él sea verdaderamente satisfactoria. Así como adecuar el premio a lo logrado. Para que el refuerzo sea eficaz ante un buen desempeño se debe tener presente cuánto significa el logro del empleado. Un empleado que concluye un proyecto en el cual invirtió tiempo, debe ser mejor recompensado que otro al cual sólo le demando un momento terminal cierta tarea. La recompensa debe estar en función a la calidad de tiempo que se empleó en determinada labor. Y también Ser oportuno y específico.

Para ser eficaces, las recompensas deben ser otorgadas tan pronto como se logra el desempeño o el resultado esperado. Las recompensas que se demoran semanas o meses no logran motivar a los empleados. Siempre se debe decir por qué se les está otorgando la recompensa; es decir, colocar el logro dentro de un contexto.

- **Recompensas por acciones y logros específicos.**

(Casas Romeo, 2002) Muchas empresas recompensan especialmente las realizaciones que son importantes para toda la organización, tales como las ideas para ahorrar costos, el servicio excepcional al usuario y el logro de un objetivo determinado de ventas. Una de las recompensas más frecuente en la mayoría de las organizaciones es la del “Empleado excepcional” o “Empleado del mes”. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales o informales, y puede otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos. Para que el personal sea productivo y se sienta satisfecho y motivado el desempeño eficiente debe ser altamente valorado y recompensado. Cuando un equipo de empleados obtiene un logro hay que recompensar a todo el equipo. Si sólo se

expresa reconocimiento al líder o al integrante de mejor desempeño, el grupo tiende a perder motivación.

- **Recompensas Formales.**

(Casas Romeo, 2002) Es una de los programas de recompensas que desarrolla la empresa por iniciativa propia para mantener motivado al personal. Una carta de agradecimiento o un elogio en público puede ser una manera significativa de reconocer los esfuerzos y logros de una persona, pero si esa es la única forma de reconocimiento que utiliza el gerente, perderá muy pronto su eficacia.

Puede considerar como regla básica lo siguiente: por cada cuatro recompensas informales (por ejemplo, un “muchas gracias”), debe otorgarse un reconocimiento un poco más formal (por ejemplo, un día libre remunerado); y por cada cuatro recompensas formales, debe darse una todavía más formal (por ejemplo, una placa o un elogio en público durante alguna reunión de la empresa) y así sucesivamente hasta llegar a aumentos de sueldo, ascensos asignaciones especiales. Se recomienda que se designe a directivos de la institución para recompensar eficazmente a los empleados y que no utilicen incentivos generalizados. Darles el mismo premio a todos por igual, sólo nos inspiran en ellos el deseo de superación, sino que por el contrario, puede perjudicar el desempeño de los empleados que obtuvieron los más altos

resultados, al no ver debidamente reconocido su esfuerzo excepcional.

Compensación Indirecta.

(Casas Romeo, 2002) La existencia de presentaciones y servicios al personal corresponden a objetivos de carácter social, organizativo y de desarrollo personal de los empleados. Para muchas personas la palabra “compensación” es sinónimo de “salario”. Cualquier otro ingreso que proporcione la organización se considera con frecuencia como algo de menor importancia, haciendo que el término “prestación” se relegue a los aspectos suplementarios. En realidad, la tendencia es el aumento de las prestaciones y los servicios que han crecido más, proporcionalmente hablando en relación a sueldos y salarios, durante los últimos veinte años. Es cierto que en Latinoamérica la mayor proporción de la compensación aún corresponde a estos factores, pero en ciertas naciones industrializadas, como en Estados Unidos, las prestaciones constituyen un 37% del total de las compensaciones y la tendencia es a todas luces igual en América Latina. Una lista tentativa de algunos de los servicios y prestaciones que las empresas proporcionan a sus empleados, al margen de las prestaciones de ley, convencerá a los escépticos que suponen que las prestaciones sólo abordan un mínimo porcentaje de los recursos de las organizaciones.

Entre los servicios más comunes se cuentan los seguros de vida contratados en el nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos al seguro social, servicios dentales; prestaciones por muerte de un pariente próximo, nacimiento de un hijo, matrimonio y otros acontecimientos sociales; servicios de alimentos en un establecimiento de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos y guarderías para los niños pequeños de los empleados. Esta lista es sólo parcial prácticamente toda organización de mediano o gran tamaño puede incluir varias prestaciones y servicios adicionales; pueden señalarse como objetivos de la organización que se cumplen mediante compensaciones indirectas, los siguientes aspectos reducción de tasas de rotación, desaliento a los movimientos tendientes al conflicto, ventajas para el reclutamiento de personal, y satisfacción de los objetivos de los empleados.

(Robbins, 2004) Sostiene que las recompensas organizacionales son la idea de que tanto el individuo como la institución necesitan organizarse y comunicarse, es de gran aceptación. Es importante hacer énfasis en que una organización constituye ante todo una composición social de seres humanos; en donde es preciso que exista una estructura y una jerarquía necesaria para que se logren los fines que la organización se propone. La formación continua

en la empresa está dada por dos aspectos motivacionales: las necesidades de los empleados y los objetivos de la empresa. La importancia del estudio de estas recompensas es la satisfacción laboral, es decir, el desempeño y rendimiento laboral. Para esto se hace énfasis en que las recompensas representan una parte muy importante de esta satisfacción de los trabajadores. La reacción ante las recompensas se da por la percepción de cada persona, que la visión del mundo que tiene y que está influida por los valores personales. Por ello, los gerentes no pueden motivar con base en afirmaciones relacionales sin considerar que las personas actúan de acuerdo a como ven los hechos y no como empleados, pues es muy difícil que acepten esquemas motivacionales que la administración desea que tengan. Es muy importante que se tome en cuenta que las “recompensas deben satisfacer las necesidades humanas básicas. Así como considerar que los individuos tienden a comparar sus recompensas con las de otros” finalmente se deben reconocer las diferencias individuales ya que los principales objetivos de los programas de recompensas son: atraer, mantener, motiva

b. Relaciones Interpersonales

(Robbins, 2004) Es necesario que considerar la persona como individuos debe ser justo es natural modestas personas cuando se felicitan por su trabajo reconocer cualidades siempre nos sentimos complacidos. Es importante reconocer las ideas de

otras personas. Ser respetuoso con los turistas o compañeros de trabajo no siempre resalte lo negativo resalte lo positivo. Respetar las inspiraciones de los demás sea cooperador ayudar a los demás en el trabajo. Manejan buenas relaciones y las personas son competitivas. Tener espíritu de trabajo en equipo es bueno para las relaciones interpersonales. El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma. Teniendo en cuenta que el clima organizacional es "La percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral. La consideración de si el clima es positivo o negativo por parte de los integrantes de la empresa depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a éste, cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma. Las empresas se plantean a menudo el siguiente interrogante: ¿Cómo medir el clima organizacional? La respuesta es que esa medición se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es

decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la empresa.

Según los estudios realizados en el ámbito de la empresa los aspectos que se consideran son:

- Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.
- Valoración del sentido de justicia e igualdad teniendo en cuenta la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos.
- La protección que se brinda en la empresa en cuanto a seguridad industrial y seguridad en el trabajo.
- El nivel de ingreso y compensaciones específicas.
- La capacitación que brinde la empresa.
- La motivación y la calidad de vida en la organización.
- La imagen de la empresa, el grado de implicación e identificación.

En cuanto a los instrumentos de medida, existen diversas herramientas como: cuestionarios estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo en la empresa. Sin embargo, estos instrumentos presentan inconvenientes, ya que suelen estudiar la percepción individual del clima y ésta no puede ofrecer una información precisa y completa del ámbito laboral, lo que plantea la necesidad de investigar la validez y fiabilidad de esta percepción individual.

Por esta razón, la mayoría de los autores se centran en las siguientes unidades de análisis: el individuo, la estructura, las funciones, las estrategias y nuevas tecnologías. Así mismo, entre los componentes se tienen en cuenta:

- La estructura de la organización en cuanto al establecimiento de objetivos y procedimientos.
- El grado de autonomía en cuanto a las opciones de decisión personal a la hora de actuar en el ámbito laboral.
- Los métodos de remuneración y sistemas que se aplican para implementarlos.
- Las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.
- El grado de coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas y dificultades entre los equipos de trabajo y la dirección
- Reto: esto implica tener en cuenta la pericia y el pensamiento creativo, la primera consiste en todo lo que una persona sabe y puede hacer en el campo más amplio de su trabajo y lo segundo se refiere a cómo enfoca la gente los problemas y las soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando nuevas combinaciones; todo está bien relacionado con la motivación. Por esta razón, es fundamental que los directivos asignen a cada persona trabajos que encajen con su pericia y su capacidad de pensamiento creativo y que fomenten la motivación intrínseca.

- Libertad: la clave para la creatividad es dar a la gente autonomía, es decir, dar a los empleados libertad en cuanto a la manera de enfocar su trabajo fortaleciendo la motivación y dando sentido de titularidad, de que el trabajo que están realizando y sus resultados les pertenecen. La libertad permite que las personas enfoquen los problemas de manera que saquen el mayor provecho de su pericia y su capacidad de pensamiento creativo. Las actividades desarrolladas pueden representar un gran esfuerzo para ellas, pero pueden utilizar sus puntos fuertes para afrontar el reto.
- Recursos: los dos recursos principales que afectan la creatividad son el tiempo y el dinero. Cuando se trata de asignar recursos a un proyecto los directivos deben decidir la financiación, las personas y otros recursos que un equipo necesita para llevar a cabo una tarea, y deben saber lo que razonablemente puede permitirse la empresa a la hora de asignar recursos para éstos. Luego deben llegar a un acuerdo puesto que un equipo de empleados puede estar muy entusiasmado por llevar a cabo un proyecto, pero si la administración le restringe los recursos esto ocasiona un detrimento de la creatividad y de la motivación de los empleados.
- **Trabajo en equipo:** (Robbins, 2004) los directivos deben conocer a sus empleados en el momento de crear equipos

de trabajo, para esto, al contrario de lo que se piensa, deben hacerlo con un equipo interdisciplinario, con enfoques de trabajo complementarios, es decir, diferentes conocimientos prácticos y estilos de pensamiento creativo, puesto que las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes, esto aunado con que los integrantes compartan el mismo entusiasmo por alcanzar la meta del equipo. Además los integrantes deben mostrar una clara disposición a ayudar a sus compañeros durante los períodos de dificultades y en los contratiempos. Y por último, cada miembro del equipo debe reconocer el conocimiento y el punto de vista singulares que cada uno de los integrantes del equipo pone sobre la mesa. Estos factores mejoran la pericia, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación.

- **Estímulos de los directivos:** cuando las personas tienen una motivación intrínseca se comprometen con su trabajo por el reto que supone y porque disfrutan con ello. El trabajo en sí mismo es motivador, por tanto los directivos deben en el momento de seleccionar al personal analizar muy bien que el posible candidato sea el adecuado para el puesto a desempeñar, ya que por más motivación extrínseca que se dé a un empleado, éste no va rendir todo lo que se espera de él cuando el trabajo por sí mismo no satisface sus intereses. Además, es fundamental que a los empleados se

los estimule haciéndolos sentir como una parte fundamental de la empresa, comprometiéndolos con ella no sólo con los estímulos de tipo económico, sino con los de tipo personal.

- Apoyo de la organización: el ánimo que se recibe de los directivos realmente fomenta la creatividad en el cargo, pero ésta se mejora verdaderamente cuando el empleado percibe que toda la organización lo respalda. Es decir, la motivación intrínseca de las personas aumenta cuando son conscientes de que quienes les rodean están entusiasmados con sus trabajos.

En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del CONTRATO PSICOLÓGICO. "Este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa" 3. De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo,

es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa debe constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿Cuándo un jefe es un maestro? Lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como auto liderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que

son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

c. Entrenamiento

(Castro, 2006) Sostiene que el entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

El entrenamiento implica la transición de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Podemos decir entonces, que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, y sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc.

En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse, este entrenamiento

debe permitir el desarrollo del capital humano, al mismo tiempo que a la organización.

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Beneficio del entrenamiento o adiestramiento

- Aumento de la productividad
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de la producción.
- Reducción del tiempo de entrenamiento
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción de mantenimiento de máquinas y equipo.

Importancia de la Detección de Necesidades de Adiestramiento

(Palacios Acero, 2007) Sostiene que la detección de necesidades nos permite localizar e identificar en una situación de trabajo, los

obstáculos que se presentan en el logro de los objetivos. En este orden de ideas, una necesidad de adiestramiento es la falta de conocimiento, habilidad o destreza, en una persona que impide el desarrollo de su trabajo satisfactoriamente o interfiere con el desarrollo completo de su potencial y así prepararse para sus grandes responsabilidades.

Técnicas para determinar necesidades de adiestramiento

(Palacios Acero, 2007) Desde el punto de vista administrativo, se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos. Las técnicas para la Detección de Necesidades de Adiestramiento (DNA) implican los dos elementos de la definición.

Las técnicas para DNA pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente (por ejemplo; ¿en qué tareas presentan deficiencias sus subordinados originados por la falta de conocimientos, habilidades y actitudes, y qué problemas operativos manifiestan?), hasta un complejo diseño de investigación. A continuación se describen algunas técnicas:

- **Análisis del Cargo o Puesto de Trabajo:** El primer paso, en este caso, es el de analizar cuidadosamente la misión del cargo, ello permitirá visualizar con claridad los aspectos básicos del cargo en cuestión. El segundo paso, es la de analizar las funciones y tareas del cargo, para determinar necesidades más específicas. El tercer paso, es la de

analizar el tipo de relación de trabajo y comunicacional del cargo, tanto interna como externamente, este análisis determinará la necesidad, grado e importancia de sus relaciones. El cuarto paso, es el del análisis de los perfiles del cargo. A través de este análisis se detectan cada uno de los requisitos exigidos por el perfil.

- Escala de Actitud: Es un instrumento que permite medir la predisposición favorable, desfavorable o indiferente que existe en los individuos hacia personas, objetos o situaciones. Se parte del supuesto de que toda persona posee una predisposición, cualquiera esta sea. La predisposición es aprendida a través del proceso de socialización y por ende susceptible a ser medida.
- Entrevista: Es un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico. Para su desarrollo se requiere el siguiente material: Guion de entrevista y grabadora, cuando el entrevistado no tiene inconveniente en que se utilice. Según la naturaleza de las preguntas y el control que ejerza el entrevistador, las entrevistas pueden ser:
 - Dirigida.
 - Semidirigida.
 - Abierta.

En la entrevista dirigida el entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de repuestas breves. Estas preguntas se elaboran previamente y es común que el entrevistador registre las repuestas por escrito, junto a cada una de las cuestiones.

La entrevista semidirigida incluye preguntas de carácter más general que las usadas en las de tipo dirigido, con lo cual se espera recabar más información y obtener mayor participación del entrevistado.

En las entrevistas abiertas se plantean sólo algunos aspectos acerca de los cuales el sujeto puede dar amplia información, de modo que éste habla la mayor parte de la sección, en tanto que el entrevistador se limita a hacer alguna observación o a plantear otro aspecto.

Observación: El entrenador tiene absoluta libertad de movimiento en la compañía. En sus "PASEOS" puede observar muchas cosas, indicadores de necesidades de adiestramiento, especialmente que están ocultas o apenas surgen al observar, el entrenador necesita una mente alerta y creativa, ojos y oídos atentos y boca cerrada.

Investigación: Las compañías, asociaciones industriales, universidades y otras organizaciones investigan constantemente. A veces los resultados producen

nuevos productos, materiales o nuevos usos de los que ya existen. Esto hace que la compañía planee nuevamente algunas fases de la producción, lo cual implica, desde luego, nuevas necesidades de adiestramiento que el especialista debe captar para ponerse en acción.

Autoanálisis: Todas las personas "normales" se auto-evalúan constantemente. Quieren hacer siempre lo mejor que puedan y criticar su desempeño confrontándolo con la noción de un trabajo ideal. Así, saben lo que necesitan en conocimiento, destreza, presentación, etc. Cuando se les da una oportunidad de expresar sus ideas, por ejemplo mediante un programa de auto-evaluación periódica con miras al desarrollo establecido formalmente por la compañía, éste indica llanamente cuáles son sus necesidades. También se pueden conocer las necesidades de adiestramiento en grupo cuando se confrontan las repuestas de varias personas.

Evaluación Del Trabajo: La evaluación del trabajo es constante. El jefe evalúa a su subordinado, el subordinado se auto-evalúa y otros en silencio; evalúan el trabajo de ambos. A menudo esta evaluación es causal, subjetiva y no registrada. Puede ser que ni siquiera sea discutida, y sin embargo, una buena evaluación podría desembocar en la identificación de cierta necesidad de entrenamiento. Es posible caer en la cuenta de que el evaluado deba mejorar

sus conocimientos o habilidades o comprensión de los objetivos de su puesto y su compañía.

B) Atención al Usuario

(Paz Couso, 2007) Sostiene que la **atención al usuario** es el «conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los usuarios en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros usuarios»

(Lopez Garcia, 2006) Sostiene que la **atención al usuario** es el conjunto de prestaciones que el usuario espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe.

Para llevar una política exitosa de atención al usuario, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores. El hecho de conocer los orígenes y necesidades de estas expectativas permitirá, posteriormente, convertirlas en demanda. Para determinarlo, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios que se van a ofrecer y determinar las estrategias y técnicas que se pueden utilizar.

Por ejemplo, cuando un usuario acude a comprar un coche posee una serie de expectativas sobre ese producto: seguridad, ahorro energético, diseño, color, tamaño, etc., que la mayoría de las empresas del sector se han preocupado en conocer para poder

ofrecérselas a sus usuarios y destacar en un mercado tan competitivo.

Cuando la empresa aprende a ver a través de los ojos de los usuarios podrá interpretar mejor sus necesidades, desarrollar y proporcionar el producto o servicio adecuadamente, mejorar sus campañas publicitarias y obtener mayor participación en el mercado.

La empresa debe conocer a sus usuarios de forma detallada, por tanto hay que saber sus necesidades, expectativas y demandas para poder desarrollar las estrategias que se dirijan a lograr su fidelización. De esta forma, cada vez que un usuario tenga una experiencia positiva en la compra de nuestros productos o servicios deseará regresar y repetir esta vivencia.

La fidelización del usuario permite a la empresa retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la inversión que hace al desarrollar los productos y servicios. Por este motivo, la atención al usuario debe considerarse como una de las actividades básicas de la estrategia de la empresa.

Para lograr la satisfacción y retención de los usuarios, es necesario que la empresa cuente con políticas o prácticas de atención y servicio a los usuarios que sean efectivas. Se trata de conseguir la mayor calidad en la atención al usuario, ofreciendo un producto excelente y la mayor cantidad de servicios complementarios posibles. Además, es necesario desarrollar una forma de pensar y actuar que debe ser compartida por todos los miembros de la

organización con el objetivo de alcanzar relaciones con sus usuarios que sean perdurables.

Los responsables de la dirección de las empresas deben mostrar un compromiso con la atención al usuario, de modo que puedan implicar a todos sus empleados para lograr que las relaciones con los usuarios sean comprendidas como una fuente de beneficios y valor añadido para todos. Este valor debe formar parte de la cultura empresarial.

La cultura de servicio se muestra a través de la actitud y comportamiento de las distintas personas con las cuales el usuario entra en contacto. Ésta incluye la cortesía general con la que el personal responde a las preguntas, resuelve los problemas, ofrece o amplía la información, provee el servicio y trata a los otros usuarios. Esto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción de las expectativas del usuario que lo hace valorar si desea volver a nuestra empresa.

Los trabajadores de la empresa deben tener claras las diferencias que existen entre lo que es un producto y lo que es un servicio. La primera diferencia consiste en que el producto es tangible y el servicio intangible, es decir, el concepto tangible significa que el usuario percibe el producto a través de los sentidos, así, por ejemplo, observa el funcionamiento de un ordenador, siente el olor de la comida o escucha el ruido de un motor. En el servicio sólo se percibe la satisfacción a través del comportamiento del trabajador que lo atiende. Si existe disposición, el servicio será bueno, si lo

que prevalece es la indiferencia, los trabajadores siempre darán un servicio que resultará malo.

Otra diferencia se refiere a que el producto es el resultado de un proceso de producción, es decir, materias primas o recursos transformados en producto final que perciben los usuarios. En cambio, el servicio no es el resultado de un proceso de producción, sino de un proceso de transformación de las personas que lo brindan, las cuales deben conocer muy bien aquello a lo que se dedican. De lo contrario, pueden ofrecer una buena atención pero no un buen servicio. La desatención de esta área tan importante puede provocar la pérdida de muchos usuarios, mientras la competencia sigue conquistando mercados y nuevos usuarios debido al buen servicio y atención que proporciona.

La atención al usuario es una poderosa herramienta de *marketing* que debe establecer políticas eficaces, que todos los empleados conocerán y pondrán en práctica; debe disponer de una estructura organizativa donde las funciones y responsabilidades de todos los trabajadores estén claramente definidas y comprometidas con el usuario; poseer una cultura corporativa de orientación al usuario que se manifieste en la actitud y comportamiento de los trabajadores; y debe contar con la infraestructura necesaria en la empresa para que sea soporte en la ejecución de los procesos de calidad en el servicio al usuario.

Principios de la atención al usuario

(Brown, 1992) La **calidad** en la atención al usuario representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los usuarios con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa.

Esto hace que cualquier empresa que posea una política de calidad de servicios que sea competitiva obtenga una clara diferenciación con respecto a lo que hacen otras empresas en el mismo mercado.

Una empresa orientada a la mejora en el servicio conoce las necesidades y expectativas de los usuarios a los que está destinada la política de atención, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar o superar sus expectativas.

Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse continuamente a los cambios que puedan producirse en su sector y en las crecientes expectativas de los usuarios, destacando en flexibilidad y mejora continua.

Una mayor calidad en el servicio prestado y la atención percibida por los usuarios tiende a incrementar su grado de satisfacción con respecto a la oferta de la empresa y produce una experiencia de compra que favorece su fidelización con nuestros productos o servicios.

Como principios de la atención al usuario se establece que el usuario es el que valora la calidad en la atención que recibe. Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a

lograr la satisfacción en el usuario. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. Las exigencias y expectativas del usuario orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios. El diseño del servicio que se realiza debe satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios, además de garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado. Las empresas deben reducir la diferencia entre la realidad de su oferta (productos o servicios) y las necesidades y preferencias del usuario. El servicio se le brinda no a un usuario indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse. Esto permite la personalización de la atención a los usuarios que los hace sentirse especiales. La política de atención al usuario va acompañada de una política de calidad. El usuario tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa. La calidad en la atención al usuario debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al usuario es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.

Protagonistas de la atención al usuario

(Brown, 1992) En una empresa que trabaja respetando la filosofía de la calidad de servicio, el protagonista principal es el **usuario**. En este caso, la empresa tiene como objetivo fundamental eliminar, de forma permanente todos aquellos problemas, errores o equivocaciones que pueda generar la insatisfacción del usuario. Lo más importante es satisfacer sus necesidades e incluso exceder sus expectativas.

En consecuencia, los responsables de detectar y resolver dificultades son los componentes de la organización, ya sean directivos o empleados, a los que se añadirán proveedores y principalmente los propios usuarios de la empresa que permiten la retroalimentación necesaria.

Además, existen factores en la organización que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de calidad dirigidos hacia el usuario, como es el caso de las políticas de *marketing* y servicios, de recursos humanos, infraestructura de la empresa e imagen corporativa.

Los directivos son la alta dirección, los mandos intermedios, los jefes y los supervisores. Su rol principal en la implementación de la calidad en la atención al usuario consiste en trabajar en las acciones de sensibilización y persuasión del resto de la empresa. También, crean el clima necesario para que el usuario sea el protagonista y mantienen una actitud positiva orientada a lograr su satisfacción, además de incorporar esta filosofía en la organización

empresarial, dentro de la misión y visión, políticas, planes y programas.

El rol fundamental de los empleados consiste en realizar su trabajo de la mejor manera y orientarlo hacia la satisfacción del usuario.

Los proveedores se pueden integrar dentro de un grupo externo a la empresa, conformado por todos aquellos que suministran la materia prima o recursos necesarios para la producción. Su rol principal es cumplir con las necesidades de sus usuarios dentro de las condiciones previamente acordadas y requeridas.

Por otro lado, el rol de los usuarios consiste en proporcionar a la empresa toda la información relevante sobre las deficiencias del servicio y sus necesidades y expectativas reales. Son la fuente principal de información que permite corregir o mejorar el producto o servicio que se entrega.

Sólo se puede lograr la **excelencia** en la atención al usuario con el aporte de todos sus participantes.

Otra forma de visualizar a los protagonistas de la calidad en la atención al usuario es el **modelo del triángulo del servicio** de Albrecht y Zemke (1990).

Estos autores consideran útil pensar en la organización y el usuario como aspectos íntimamente vinculados en una relación triangular, representada por la estrategia de servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del usuario en una interacción creativa.

Esta relación, más que una estructura constituye un proceso, que obliga a la organización a incluir al usuario en la concepción del negocio.



El triángulo del servicio (Fuente: Albrecht y Zemke, 1990)

Las relaciones entre los componentes del triángulo se caracterizan porque la línea que conecta al usuario con la estrategia de servicio representa la importancia de establecer la estrategia de servicio alrededor de las necesidades y motivos esenciales del usuario. La línea que va de la estrategia de servicio al usuario representa el proceso de comunicar la estrategia al mercado. La que conecta al usuario con la gente de la organización constituye el punto de contacto, de interacción, donde se presta y se recibe el servicio. Es aquí donde se plantea la posibilidad de superar los momentos críticos en la interacción con los usuarios.

La línea que conecta al usuario con los sistemas ayuda a prestar el servicio, pues incluye los procedimientos y equipos de trabajo.

La conexión entre la estrategia de servicio con los sistemas sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se debe deducir de la definición de la estrategia de servicio. La línea que une estrategia del servicio y gente sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía

de calidad definida por la dirección. Finalmente, la línea que conecta la gente con los sistemas sugiere que todas las personas de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio.

Elementos Del Servicio Al Usuario

- Contacto cara a cara
- Relación con el usuario
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

a. Contacto cara a cara

(Lopez Garcia, 2006) Cuando vamos a un supermercado o a un banco o a un centro comercial como usuarios queremos que se nos brinde un buen servicio que se nos atienda de la mejor manera.

Aunque parezca insignificante un gesto, una sonrisa o incluso el tono de voz que utiliza un empleado o un vendedor pueden afectar una compra. El usuario ya no busca solamente adquirir un producto o servicio, sino que éste quiere que se le trate con respeto y cortesía al momento de comprar.

Por lo tanto, el contacto cara a cara en servicio al usuario es un elemento muy importante ya que el usuario siente que se le toma en cuenta y que se le respeta cuando otra persona le está atendiendo sobre todo si le recibe con un saludo, con una sonrisa, si le trata bien, o si le ayuda a solucionar un problema.

El usuario se siente satisfecho y muy agradecido con el vendedor o cualquier empleado que le haya ayudado desinteresadamente o porque simplemente respetaron su derecho a ser tratado como igual ante otros usuarios y no fueron víctimas del favoritismo.

Este tipo de detalles puede ayudar o perjudicar a una empresa fácilmente pues si el usuario se siente satisfecho se creará un lazo o una relación usuario-empresa y esto no permitirá que el usuario cambie de marca rápidamente.

Por el otro lado un usuario insatisfecho puede ser muy peligroso para una empresa ya que este posee un recurso valioso para hacer daño y es el poder de influir en aquellos usuarios potenciales que carecen de experiencia en cuanto cierto producto o servicio y si éste usuario al que trataron mal da una mala impresión o una recomendación de no consumir dicho producto o servicio entonces la empresa no solo perdió un usuario pudo haber perdido 2 o hasta 3 por no contar con un buen servicio al usuario.

b. Relación con el usuario

(Brown, 1992) La relación con el usuario, o el servicio al usuario, es la línea frontal entre una organización y sus usuarios. Cómo son tratados y recibidos los usuarios inicialmente puede influenciar sus decisiones de hacer negocios con tu compañía. Las estrategias de relaciones con los usuarios efectivas incluyen habilidades de escucha, comunicación oral y escrita, habilidades de resolución de problemas y analíticas y trabajo en equipo basado en el

compromiso de la organización de suplir las necesidades de los usuarios mientras éstos se sientan bienvenidos y valorados.

Contacto inicial

(Brown, 1992) Las primeras impresiones no siempre son exactas, pero crean una influencia que dura en los usuarios. Los saludos amistosos y el interés sincero en las necesidades de los usuarios crean las bases para la resolución de problemas y el cumplimiento de las necesidades de los usuarios.

Impresiones positivas

(Lopez Garcia, 2006) Los usuarios esperan que sus preocupaciones sean resueltas rápida y eficientemente. El personal de relaciones con el usuario debe ser eficiente y cortés. Las malas experiencias se quedan con los usuarios; los empleados de la línea frontal pueden crear o romper las relaciones con los usuarios.

Habilidades de escucha

(Brown, 1992) Las habilidades de escucha ayudan al personal de relaciones con el usuario a determinar cómo acercarse a las necesidades del usuario y a cumplir con sus expectativas. Usar estas habilidades para identificar problemas y determinar cómo ayudar y calmar a usuarios iracundos puede establecer la confianza del usuario.

Comunicación efectiva

Las relaciones con los usuarios dependen de la comunicación efectiva. Los problemas pueden intensificarse cuando la comunicación falla. Comunicarse claramente de forma verbal y escrita puede prevenir malos entendidos y malinterpretaciones de la información por los usuarios y los compañeros de trabajo.

Resolución de problemas

La resolución de problemas y las habilidades analíticas ayudan en las relaciones con el usuario; la habilidad de escuchar, interpretar y actuar apropiadamente frente a las necesidades del usuario es esencial para tener relaciones exitosas con los usuarios. Saber cuándo delegar los problemas del usuario al siguiente nivel de apoyo al usuario es un aspecto importante de la resolución de problemas.

Trabajo en equipo

Trabajar juntos para cumplir con las necesidades del usuario establece un servicio al usuario excelente y provee oportunidades de aprendizaje para el personal de relaciones con el usuario. Un departamento de relaciones con el usuario cuenta con el apoyo de todos los empleados y departamentos cuando es necesario.

Seguimiento

El seguimiento puede ayudar a reestablecer la confianza del usuario después de resolver problemas importantes. Llamar a los usuarios para asegurarse de que estén satisfechos les deja saber que son valorados.

c. Instalaciones

(NEWSTROM, 1991) No son pocos los usuarios del ramo industrial que con sólo visitar la planta manufacturera o conociendo su sistema de cómputo, se deciden a realizar su primer pedido. Ni qué decir de las empresas del sector comercio: Una exhibición adecuada de los productos que comercializa influye en un usuario potencial.

De la misma forma, si su empresa es del sector servicios, también logrará un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, como es el caso de los nuevos talleres automotrices (franquiciados), que revoluciona nuestra costumbre de ver talleres para autos con demasiada grasa y muy descuidados: asesores e instalaciones limpias invitan a más de un usuario, día con día, a experimentar con dicha organización.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un usuario realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al usuario de que vuelva a comprar.

2.3. Definiciones Conceptuales

Los siguientes términos fueron tomados del Diccionario de Calidad Total (Lybrand, 1993):

- **USUARIO:** persona natural o jurídica que ha celebrado un contrato de producto y/o servicio con cualquiera de los Bancos que suscriben el documento.
- **CONSULTA:** solicitud de información o aclaración de dudas, relacionada con los productos o servicios financieros.
- **GESTIÓN:** es un trámite relacionado a un producto y/o servicio financiero contratado por el usuario, al cual se le asigna un número único de identificación.
- **NOTIFICACIÓN:** etapa en la cual se hace del conocimiento del usuario la respuesta a la gestión o reclamo presentado.
- **QUEJA:** manifestación verbal o escrita de inconformidad expresada por el usuario, por su insatisfacción con respecto a un producto o servicio contratado, un proceso determinado o el trato recibido del personal del Banco. La respuesta al usuario puede requerir de un trámite, tiempo para su evaluación, resolución y comunicación.
- **RECLAMO:** es la solicitud formal que un usuario presenta por su inconformidad ante un servicio o producto contratado, el cual puede requerir de un trámite, tiempo para su evaluación, resolución y comunicación.

- **RESOLUCIÓN:** es la respuesta brindada al usuario ante una queja, reclamo o sugerencia, así como la ejecución de las acciones que se deriven de esa respuesta.
- **SUGERENCIAS:** son las propuestas, ideas u opiniones que el usuario tiene sobre los productos, servicios financieros, procesos internos del Banco y los canales de comunicación.
- **DISPOSICIÓN:** es tener el espacio y tiempo suficiente para realizar una actividad o brindando un servicio al usuario eficiente, solucionando cualquier problema o inquietud que puede tener este sobre nuestro producto o servicio.

2.4. Sistema de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

- La satisfacción laboral se relaciona de manera directa con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018

2.4.2. Hipótesis Específicos

- El sistema de recompensas se relaciona de manera directa con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018
- Las relaciones interpersonales se relacionan de manera directa con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018
- ¿El entrenamiento se relaciona de manera directa con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018?

2.5. Sistema de Variables

2.5.1. Variable Independiente

Satisfacción laboral

Dimensiones

- Sistema de recompensas
- Relaciones interpersonales
- Entrenamiento

2.5.2. Variable Dependiente

Atención al usuario

Dimensiones

- Contacto Cara a Cara
- Relación con el usuario
- Instalaciones

2.6. Operacionalización de Variables

| Variables | Dimensiones | Indicador | Items |
|----------------------|----------------------------|---|--|
| Satisfacción Laboral | Sistemas de recompensas | Recompensas por acciones y logros específicos | ¿Premió la Municipalidad alguna acción suya desarrollada en su área? ¿Qué tipo de reconocimiento otorga la Municipalidad por el logro de una tarea específica? ¿Es política de la Municipalidad el reconocimiento por cumplimiento de tareas? ¿De ser afirmativa esta normado? |
| | | Recompensas formales | ¿La Municipalidad recompensa o reconoce a los trabajadores con buen desempeño? ¿Con qué regularidad son esos reconocimientos? ¿Qué tipo de reconocimiento formal emplea la Municipalidad para los trabajadores? |
| | | Compensación indirecta | ¿los reconocimientos de la Municipalidad son individuales o alcanzan a todos los trabajadores? |
| | Relaciones interpersonales | Trabajo en equipo | ¿Fomenta la Municipalidad trabajo en Equipo? ¿Con qué frecuencia se forman equipos de trabajo? ¿Genera resultados la formación de equipos de trabajo? |
| | | Estimulo de directivos | ¿La gerencia reconoce la labor de los trabajadores que cumplen metas? ¿qué tipo de estímulo emplean los gerentes? |
| | Entrenamiento | Dirigida | ¿Recibe de su gerencia entrenamiento para cumplir sus tareas encomendadas? ¿Los entrenamientos son dirigidas a la especialidad? ¿qué otras dependencias capacitan y/o entrenan a los trabajadores de la Municipalidad? |
| | | Semidirigida | ¿Hay capacitaciones que se organizan en otras áreas que son de su interés? ¿Debe la Municipalidad Desarrollar Capacitaciones de interés de todos los trabajadores? |
| | | Abierta | ¿Organiza la Municipalidad Capacitaciones para todos los trabajadores? ¿con qué frecuencia organiza la Municipalidad capacitaciones para todos los trabajadores? |
| | Atención al usuario | Contacto cara a cara | Respeto |

| | | | |
|---------------|-------------------------|---|--|
| | | Presentación | <p>¿se identificaron los trabajadores al momento de acceder al servicio?</p> <p>¿Tenía identificación los trabajadores que le atendieron?</p> <p>¿Estaban vestidos adecuadamente los trabajadores que le atendieron?</p> <p>¿qué impresión se llevó de la presentación e imagen de los trabajadores de la Municipalidad que le atendieron?</p> |
| | Relación con el usuario | Impresiones positivas | <p>¿Fue importante para usted el servicio brindado por la Municipalidad?</p> <p>¿Volvería usted a solicitar un servicio en la Municipalidad?</p> <p>¿Recomendaría usted el Servicio brindado por la Municipalidad?</p> |
| | | Habilidad de escucha | <p>¿Escucharon sus inquietudes quienes le atendieron?</p> <p>¿Fueron pacientes para entender sus inquietudes?</p> <p>¿Mostraron alguna incomodidad los trabajadores?</p> <p>¿Debe la Municipalidad capacitar a los trabajadores en escucha paciente a los usuarios?</p> |
| | | Resoluciones de problemas | <p>¿Ayudaron a resolver sus problemas los trabajadores de la Municipalidad?</p> <p>¿Tuvieron la habilidad para resolver el problema?</p> <p>¿supieron aconsejar respecto al problema que tenían?</p> |
| Instalaciones | Mobiliario | <p>¿Considera que la Municipalidad cuenta con el mobiliario adecuado para el servicio?</p> <p>¿El mobiliario que tiene la Municipalidad permite que ustedes estén cómodos?</p> <p>¿Debe la Municipalidad cambiar sus mobiliarios?</p> | |
| | Infraestructura | <p>¿Cuenta la Municipalidad con una adecuada Infraestructura?</p> <p>¿Considera que la infraestructura cumple con las condiciones para brindar e servicio requerido?</p> | |

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo Aplicada, dado que busca ampliar y profundizar la realidad de las variables (satisfacción laboral – atención al usuario) tanto independiente como dependiente en el sujeto de investigación, Hernandez Sampieri, (2006). Ello a partir de la caracterización de los componentes que integran cada uno de ellos.

3.1.1. Enfoque

El presente estudio es de enfoque cuantitativo Hernandez Sampieri, (2006) ya que requiere que el investigador recolecte datos numéricos de los objetivos, fenómenos, participantes que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos, de este conjunto de pasos llamado investigación cuantitativa, se derivan otras características del enfoque cuantitativo que se precisan a continuación: Las hipótesis que se generan antes de recolectar y analizar los datos y la recolección de datos se fundamenta en la medición.

3.1.2. Alcance o Nivel

El nivel de la investigación es DESCRIPTIVO Hernandez Sampieri, (2006) dónde se describe intencionalmente la variable independiente (satisfacción laboral) para ver su influencia en la variable dependiente (atención al usuario).

3.1.3. Diseño

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal cual, y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. Los diseños no experimentales transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Por otro lado, los diseños no experimentales – transeccional de tipo correlacional – causal son diseños que describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado mediante el siguiente esquema Hernandez Sampieri, (2006):

$$X_1 \text{-----} Y_2$$

3.2. Población y Muestra

Población 2 = Cantidad promedio de usuarios mensual 7850

3.2.1. Muestra

La muestra es probabilística en virtud de que la muestra es recogida en un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionadas.

Se necesitó recurrir a la siguiente fórmula para obtener la muestra de estudio: Hallando tamaño de la muestra (n)

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{N \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

N = 7850 Población estimada de usuarios al mes
 Z = 1.96 Nivel de confianza de 0.95
 p = 0.5 Proporción estimada
 q = 0.5 Probabilidad desfavorable
 e = 0.05 Margen de error

$$n = 377$$

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las Técnicas que se van usar son las siguientes:

| Técnicas | Instrumento | Finalidad |
|------------|--|---|
| Encuesta | Cuestionario dirigido a usuarios de la Municipalidad | Para determinar el comportamiento de las variables en función a la opinión de los usuarios de la Municipalidad. |
| Entrevista | Guía de entrevista dirigida a los trabajadores de la Municipalidad | Para corroborar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad |

Elaboración: Propia

3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información

Software de cálculo Estadístico SPSS – V.2

Este programa permitirá codificar y procesar las encuestas producto de las encuestas aplicadas a los usuarios de la Municipalidad de Huánuco. Proveyéndonos de información cuantitativa.

Procesador de Texto – WORD

Permitirá procesar los resultados a través de informe final de tesis, ordenando metodológicamente y según la estructura por el reglamento de grados y títulos.

Procesador de Presentaciones – POWER POINT

Nos permitirá diseñar la presentación para la sustentación final del informe considerando la dinámica que requiere el protocolo de sustentación de tesis.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Descripción de la Variable Independiente – Satisfacción Laboral

4.1.1. Sistema de Recompensas

- ¿Premió la Municipalidad alguna acción suya desarrollada en su área?

Algunos de los trabajadores señalan que la municipalidad no premia por alguna acción desarrollada en su área ya que no es cultura de la municipalidad otorgar premio monetario o no monetario como sucede en el sector privado.

- ¿Qué tipo de reconocimiento otorga la Municipalidad por el logro de una tarea específica?

Según algunos trabajadores la municipalidad no otorga ningún tipo de reconocimiento por el logro de una tarea ya que esto no es cultura de la entidad.

- ¿Es política de la Municipalidad el reconocimiento por cumplimiento de tareas? ¿De ser afirmativa esta normado?

Según los trabajadores no es política de la municipalidad el reconocimiento a los trabajadores, ya que ellos no desarrollan políticas proactivas que incentivan al trabajador a exigirse en el trabajo.

- ¿La Municipalidad recompensa o reconoce a los trabajadores con buen desempeño?

Algunos de los trabajadores señalan que la municipalidad no realiza recompensas o reconocimientos a los trabajadores por algún buen desempeño que estos tengan en la organización.

- ¿Con qué regularidad son esos reconocimientos?

Los trabajadores afirman que los reconocimientos no se dan nunca, ya que como señalamos que no es cultura de la municipalidad desarrollar reconocimientos a los trabajadores.

- ¿Qué tipo de reconocimiento formal emplea la Municipalidad para los trabajadores?

Según los trabajadores la municipalidad no emplea ningún tipo de reconocimiento formal para los trabajadores.

- ¿los reconocimientos de la Municipalidad son individuales o alcanzan a todos los trabajadores?

Los trabajadores señalan que la municipalidad no premia a sus trabajadores de manera individuales o que este alcance a todos los trabajadores.

4.1.2. Relaciones Interpersonales.

- ¿Fomenta la Municipalidad trabajo en Equipo?

Según los trabajadores, la municipalidad no fomenta el trabajo en equipo ya que ellos afirman que le designan un área y es responsabilidad solo del trabajador desempeñarse de la manera más eficiente.

- ¿Con qué frecuencia se forman equipos de trabajo?

Los trabajadores afirman que la municipalidad no fomenta el trabajo en grupo ya que no es política ni cultura de la municipalidad desarrollar estos tipos de trabajos.

- ¿Genera resultados la formación de equipos de trabajo?

Como según los trabajadores señalan que las municipalidades no fomentan el trabajo en equipo no se tiene registros del resultado que pueda generar el trabajo en equipo en la entidad.

- ¿La gerencia reconoce la labor de los trabajadores que cumplen metas?

Los trabajadores señalan que la gerencia no reconoce ningún tipo de logro de los trabajadores ya que no es cultura de la municipalidad realizar reconocimientos.

- ¿qué tipo de estímulo emplean los gerentes?

Según los trabajadores el gerente de la municipalidad no emplea ningún estímulo para fomentar el desarrollo eficiente de los trabajadores en su área.

4.1.3. Entrenamiento.

- ¿Recibe de su gerencia entrenamiento para cumplir sus tareas encomendadas?

Los trabajadores señalan que el gerente no realiza entrenamientos pero que si realiza pequeñas reuniones ayudando a los trabajadores en como desempeñar su labor.

- ¿Los entrenamientos son dirigidas a la especialidad?

Según los trabajadores, estos señalan que no hay entrenamientos dirigidos a cada especialidad por parte del gerente.

- ¿qué otras dependencias capacitan y/o entrenan a los trabajadores de la Municipalidad?

Los trabajadores señalan que desconocen que otras dependencias capaciten a los trabajadores ya que estos solo se centran en su labor encomendada por su área.

- ¿Hay capacitaciones que se organizan en otras áreas que son de su interés?

La mayoría de los trabajadores señalan que desconocen de capacitaciones que se organizan en otras áreas, y por ello podemos concluir que no es de su interés dichas capacitaciones.

- ¿Debe la Municipalidad Desarrollar Capacitaciones de interés de todos los trabajadores?

Según los trabajadores, afirman que la municipalidad si debe de realizar capacitaciones de interés para todos los que trabajan en la entidad, ya que esto les puede permitir a los trabajadores desarrollarse más como profesional.

- ¿Organiza la Municipalidad Capacitaciones para todos los trabajadores?

Según los trabajadores, la municipalidad no realiza capacitaciones para todos los trabajadores de la municipalidad ya que esto no es cultura de la organización como sucede en las entidades privadas.

- ¿con qué frecuencia organiza la Municipalidad capacitaciones para todos los trabajadores?

La mayoría de los trabajadores señalan que la municipalidad no cumple las políticas de capacitación para los trabajadores en general, es por ello que no se tiene registros de la frecuencia de capacitaciones a todos los trabajadores.

4.2. Descripción de la Variable Dependiente.

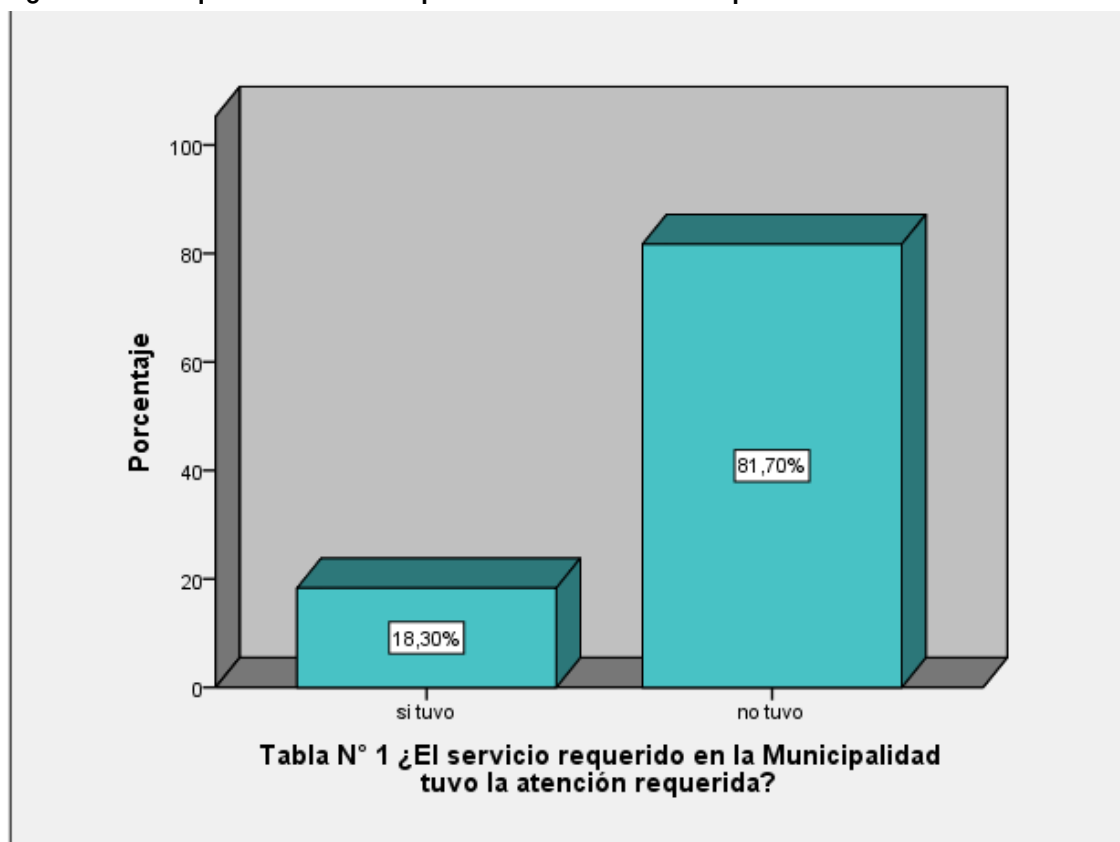
4.2.1. Contacto Cara a Cara

Tabla N° 1
¿El servicio requerido en la Municipalidad tuvo la atención requerida?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si tuvo | 69 | 18,3 | 18,3 | 18,3 |
| no tuvo | 308 | 81,7 | 81,7 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

Gráfico N° 1
¿El servicio requerido en la Municipalidad tuvo la atención requerida?



Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

INTERPRETACION:

Según el gráfico los encuestados señalan que el servicio requerido en la municipalidad no tuvo la atención requerida esto con un 81.70% mientras que aquellos que señalan que si tuvo la atención requerida

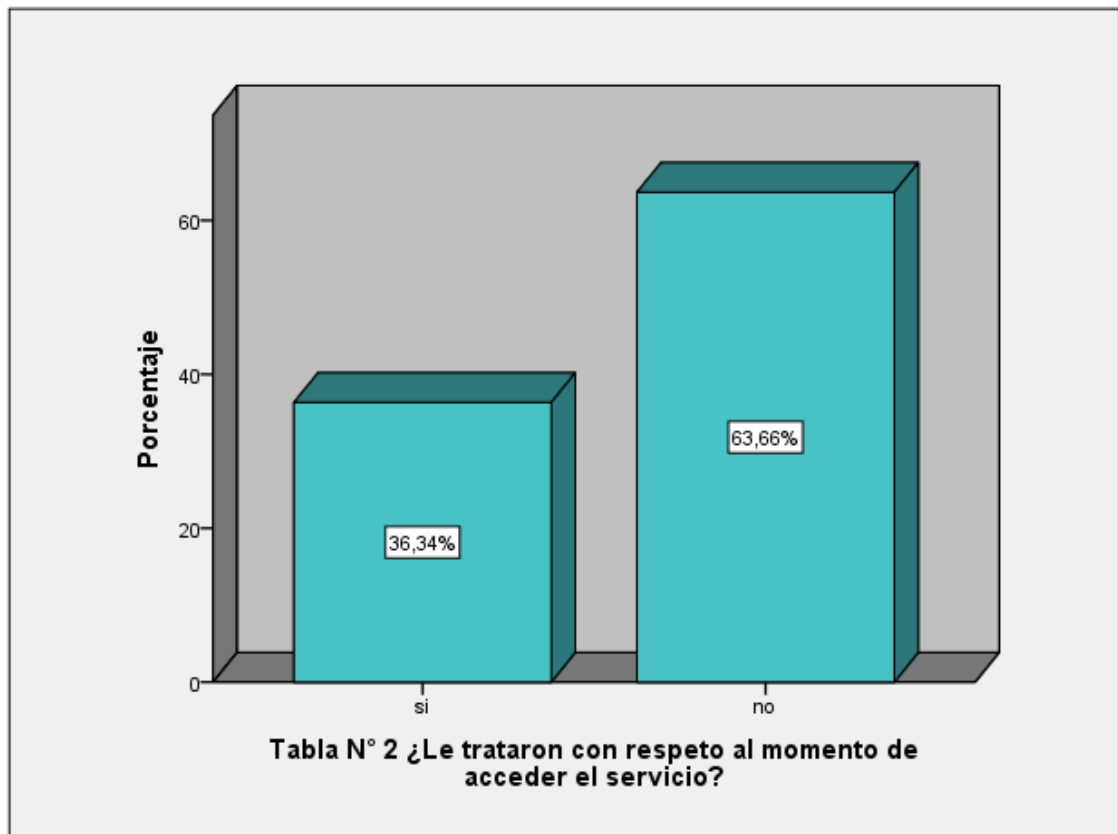
son apenas el 18.30%, por lo que podemos concluir que los usuarios no recibieron la atención que ellos esperaban mostrando así su incomodidad como se muestra en el gráfico.

Tabla N° 2 ¿Le trataron con respeto al momento de acceder el servicio?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si | 137 | 36,3 | 36,3 | 36,3 |
| no | 240 | 63,7 | 63,7 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

Gráfico N° 2
¿Le trataron con respeto al momento de acceder el servicio?



Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

INTERPRETACION:

Los encuestado señalan en cuanto al trato con respeto por parte de los trabajadores de la municipalidad al momento de acceder al servicio estos señalan con un 63.66% que no fueron tratados con respeto al momento de acceder al servicio mientras que apenas el 36.34% afirmaron lo contrario, por lo que podemos concluir que existe un muy mal trato por

parte de los trabajadores de la municipalidad hacia los usuarios que asiste a la entidad a acceder a la entidad.

Tabla N° 3
¿Cómo calificaría usted la atención de los trabajadores de la Municipalidad?

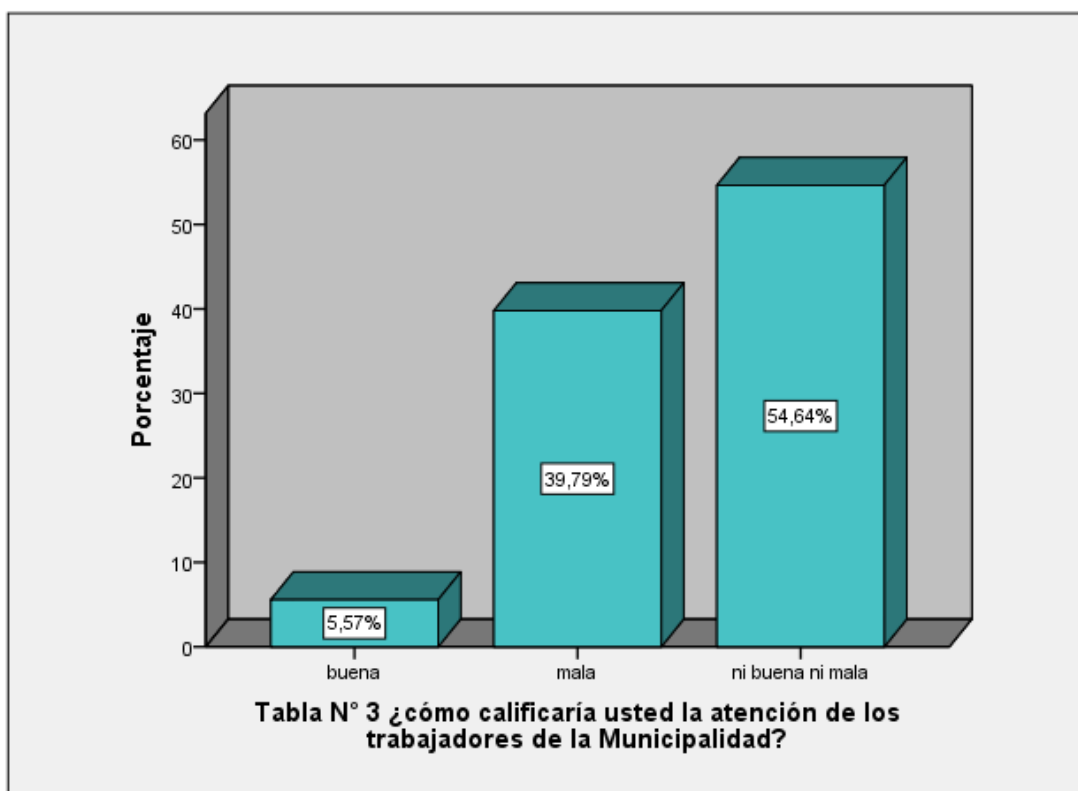
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido buena | 21 | 5,6 | 5,6 | 5,6 |
| mala | 150 | 39,8 | 39,8 | 45,4 |
| ni buena ni mala | 206 | 54,6 | 54,6 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada

Elaboración: propia

Grafico N° 3

¿Cómo calificaría usted la atención de los trabajadores de la Municipalidad?



Fuente: encuesta aplicada

Elaboración: propia

INTERPRETACION:

Los encuestados califican la atención de los trabajadores con un 54.64% como ni bien ni mala por lo que podemos concluir que el trabajo en la municipalidad se da de manera regular, en tanto el 39.79% afirman como mala la atención de los trabajadores de la municipalidad por lo que se puede concluir que existe un mal trato de los trabajadores al momentos de brindar el servicio a los trabajador y apenas el 5.57% señalan que la atención es bueno, esto afirmacion puede deberse a que son pocos los tratabajadores que brindan el servicio a los usuarios de manera amable y con respeto.

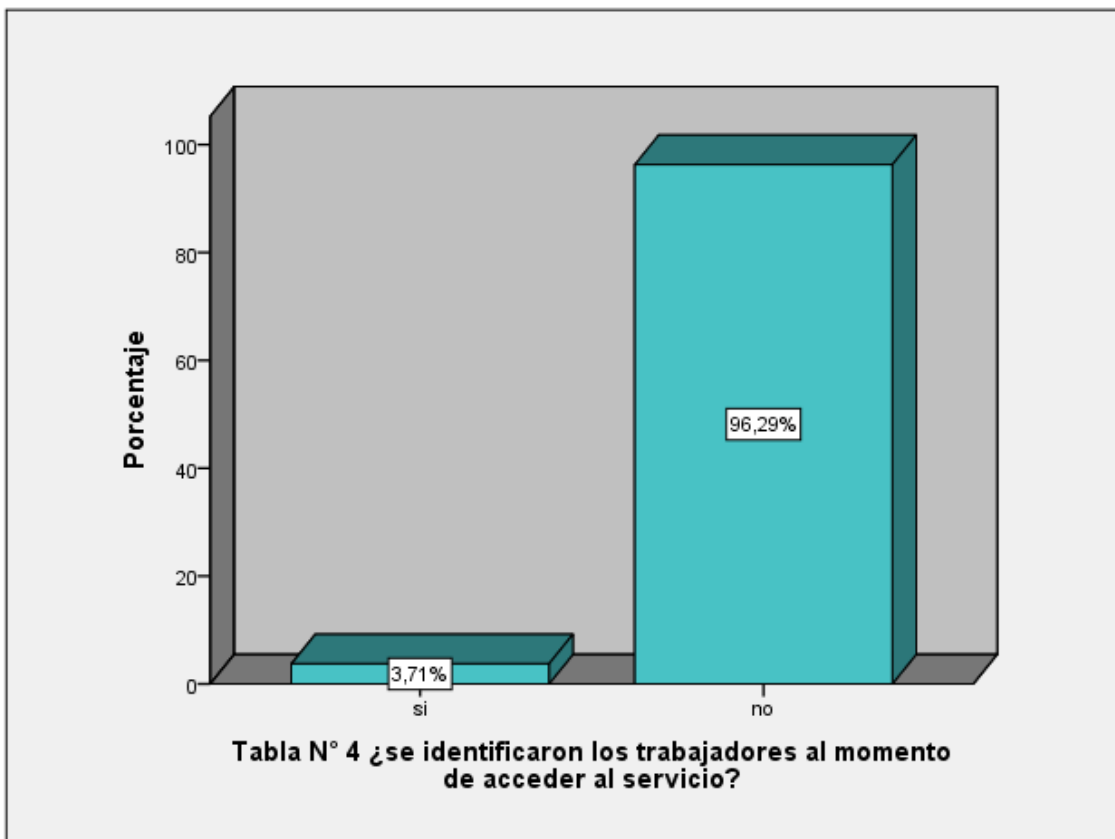
Tabla N° 4
¿Se identificaron los trabajadores al momento de acceder al servicio?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si | 14 | 3,7 | 3,7 | 3,7 |
| no | 363 | 96,3 | 96,3 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
 Elaboración: propia

Grafico N° 4

¿Se identificaron los trabajadores al momento de acceder al servicio?



Fuente: encuesta aplicada
 Elaboración: propia

INTERPRETACION:

Los encuestados afirmaron con un 96.29% que los trabajadores de la municipalidad no se identificaron al momento de acceder al servicio, por lo que podemos concluir que a los trabajadores la municipalidad no les exige identificarse con los usuarios al momento de prestarle el servicio, mientras que apenas el 3.71% de los encuestados afirman que si los trabajadores se identifican ante el usuario al momento de acceder al servicio esto puede deberse a que los encuestado pueden ser conocidos del trabajador.

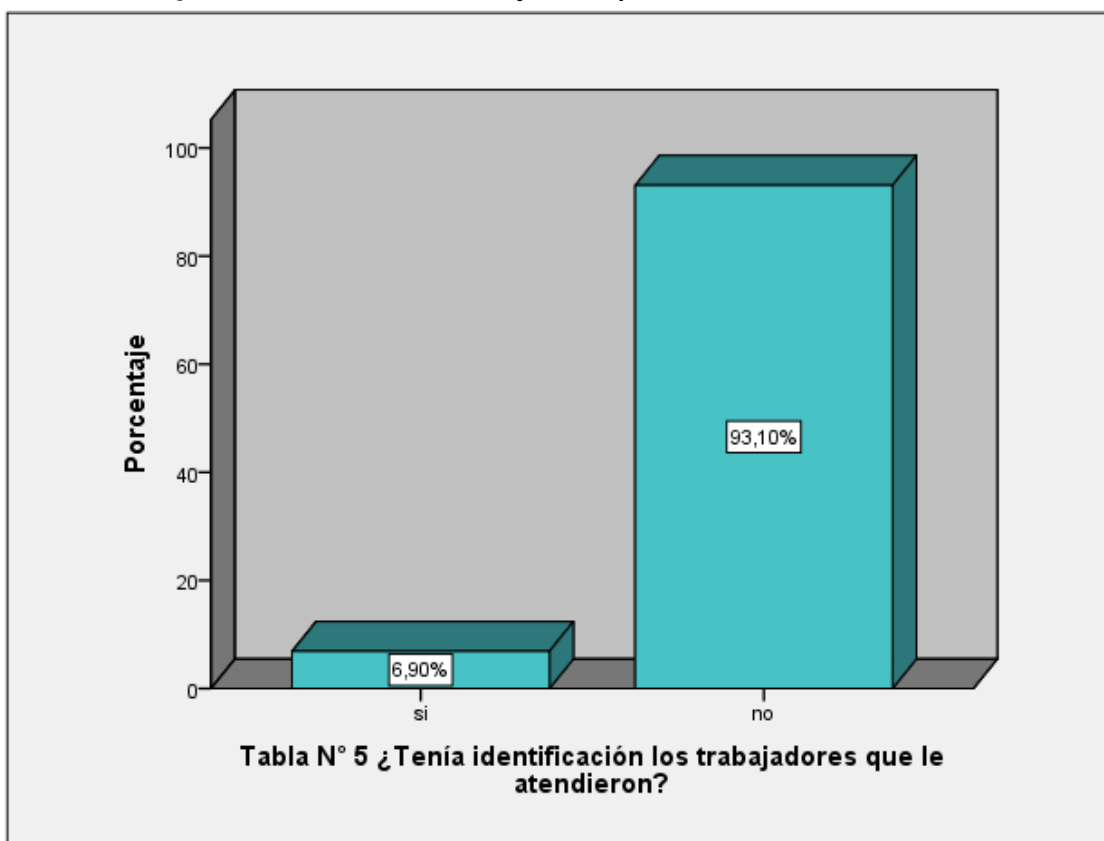
Tabla N° 5
¿Tenía identificación los trabajadores que le atendieron?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si | 26 | 6,9 | 6,9 | 6,9 |
| no | 351 | 93,1 | 93,1 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada

Elaboración: propia

Grafico N° 5
¿Tenía identificación los trabajadores que le atendieron?



Fuente: encuesta aplicada

Elaboración: propia

INTERPRETACION:

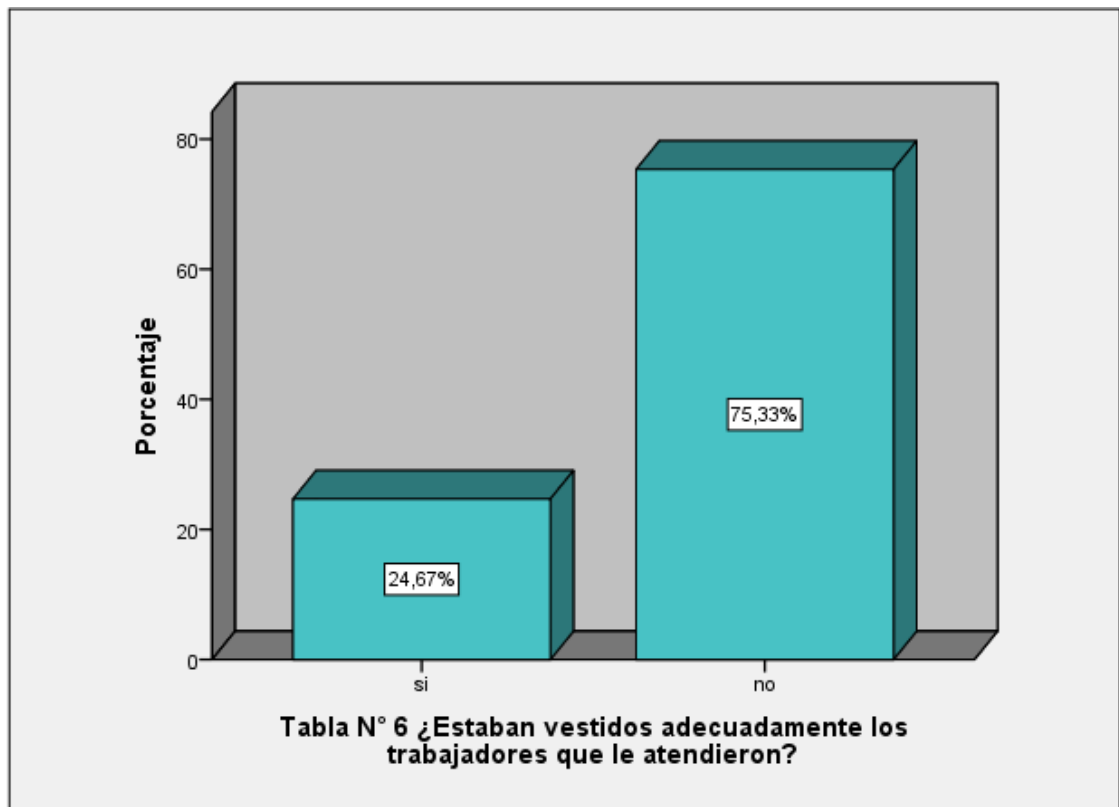
Los encuestado afirmaron con un 93.10% que los trabajadores de la municipalidad no tenían nada que los identifiquen ante los usuarios, por lo que podemos concluir que la municipalidad a la mayoría de los trabajadores no les exige a que porten un carnet u otro tipo de identificación a la vista de los usuarios, mientras que apenas el 6.90% de los encuestados afirman que los trabajadores si portaban algún tipo de identificación por lo que en esto podemos concluir que son pocos de los trabajadores que portan identificación y estos pueden ser aquellos que cumplen funciones de más relevancia dentro de la municipalidad.

Tabla N° 6
¿Estaban vestidos adecuadamente los trabajadores que le atendieron?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | si | 93 | 24,7 | 24,7 | 24,7 |
| | no | 284 | 75,3 | 75,3 | 100,0 |
| Total | | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
 Elaboración: propia

Gráfico N° 6
¿Estaban vestidos adecuadamente los trabajadores que le atendieron?



Fuente: encuesta aplicada
 Elaboración: propia

INTERPRETACION:

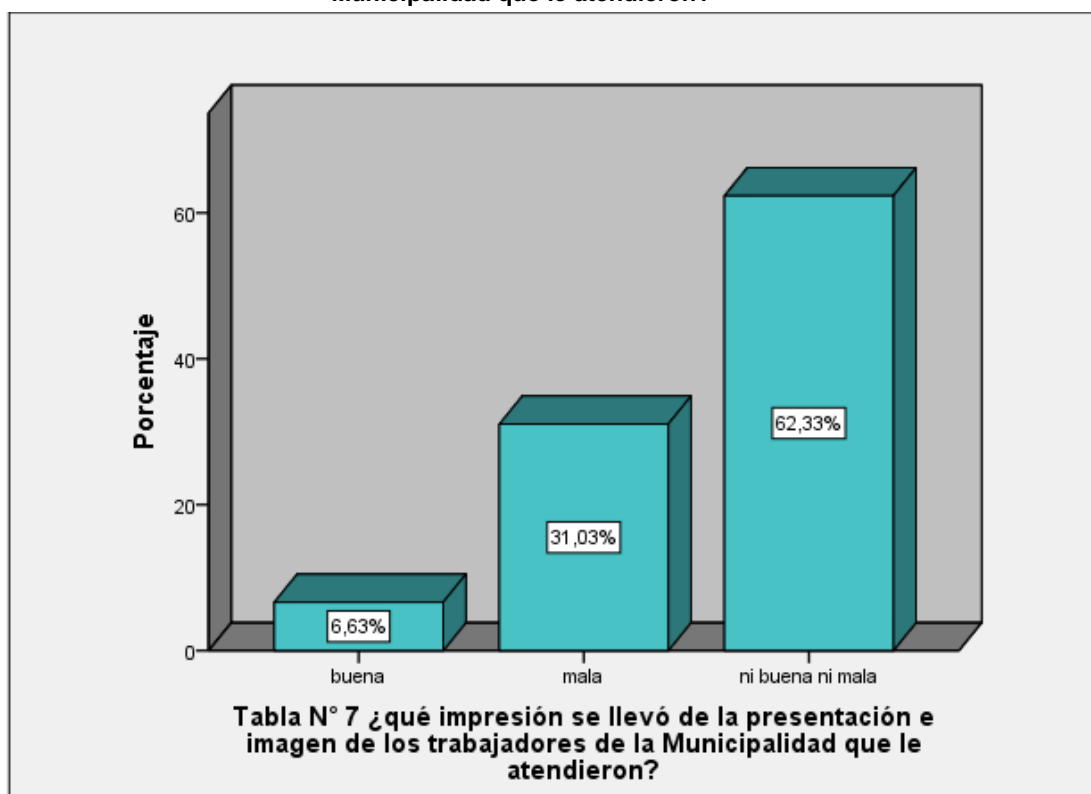
Según las encuestas realizadas a los usuarios, estos afirman con un 75.33% que los trabajadores de la municipalidad no estaban vestidos adecuadamente al momento de atenderlos, por lo que podemos concluir que no es cultura de la municipalidad fomentar a los trabajadores a que realicen su trabajo vestidos adecuadamente, mientras que apenas el 24.67% de los encuestados señalaron que si los trabajadores estaban adecuadamente vestidos por lo que en esto podemos concluir que son pocos los trabajadores bien vestidos y estos puede deberse a la función que desempeña el trabajador dentro de la municipalidad y es por eso que se exige su buena presencia al momento de realizar su trabajo.

Tabla N° 7
¿Qué impresión se llevó de la presentación e imagen de los trabajadores de la
Municipalidad que le atendieron?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válid o buena | 25 | 6,6 | 6,6 | 6,6 |
| mala | 117 | 31,0 | 31,0 | 37,7 |
| ni buena ni mala | 235 | 62,3 | 62,3 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
 Elaboración: propia

Grafico N° 7
¿Qué impresión se llevó de la presentación e imagen de los trabajadores de la
Municipalidad que le atendieron?



Fuente: encuesta aplicada
 Elaboración: propia

INTERPRETACION:

Según las encuestas realizadas a los usuarios en cuanto a la impresión que se llevaron estos de los trabajadores de la municipalidad, los usuarios afirmaron con un 62.33% como ni buen ni mala su impresión, por lo que podemos concluir con esto que a lo susuarios poco les importa la imagen de los trabajadores y que ellos asisten a la municipalidad principalmente por la necesidad de un servicio y que estos sean atendidos de cualquier manera, mientras que el 31.03% afirmaron que se llevaron una mala impresión de los trabajadores esto puede deberse a la manera de como estaban vestidos los trabajadores o a trato recibido por parte de estos y apenas el 6.63% afirmaron que se llevaron una buena impresión es puede

deberse porque son pocos los trabajadores bien vestidos y que prestan un buen resvicio y con respeto al usuario.

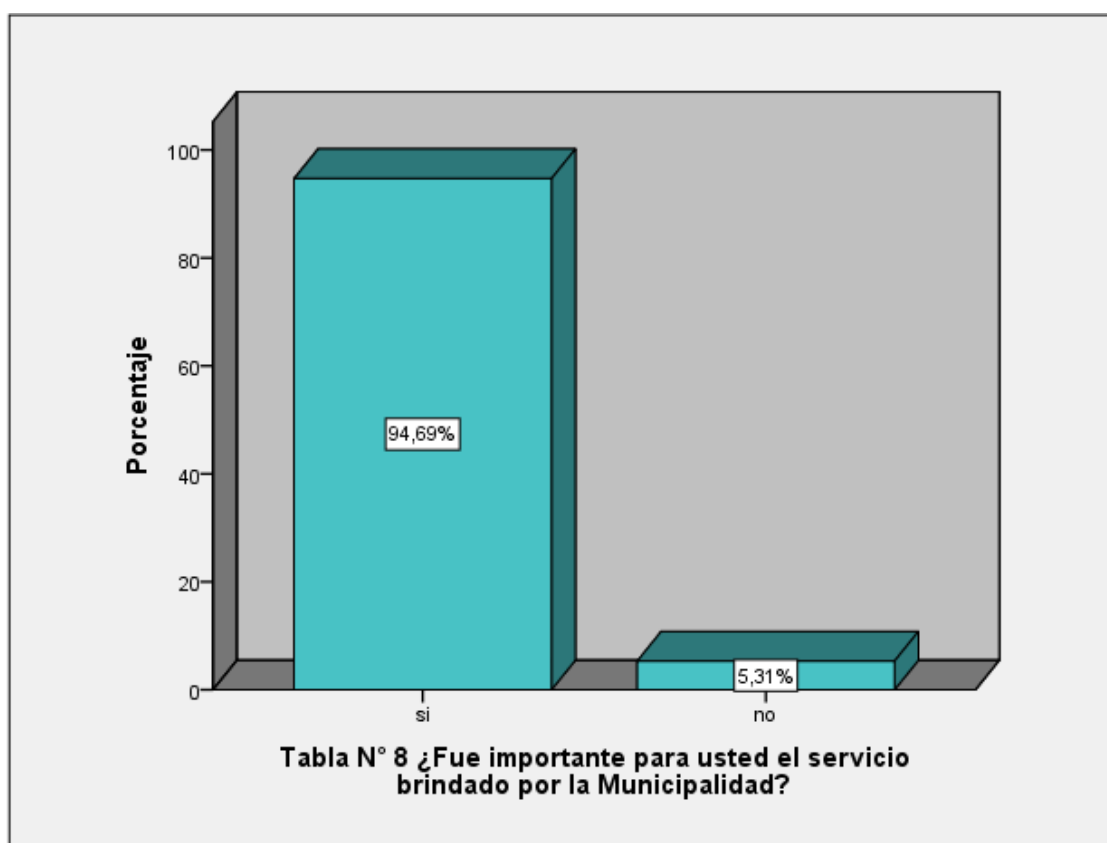
4.2.2. RELACION CON EL USUARIO.

Tabla N° 8
¿Fue importante para usted el servicio brindado por la Municipalidad?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si | 357 | 94,7 | 94,7 | 94,7 |
| no | 20 | 5,3 | 5,3 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

Grafico N° 8
¿Fue importante para usted el servicio brindado por la Municipalidad?



Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

INTERPRETACION:

Los encuestados afirmaron con un 94.69% que fue muy importante servicio brindado por la municipalidad por lo que podemos concluir que la necesidad del usuario para que la municipalidad le resuelva sus problemas es muy alta, mientras que apenas el 5.31% de los usuarios encuestado afirmaron que no fue de gran importancia el servicio brindado por la municipalidad por lo que podemos concluir que el usuario quizá realizo algún trámite sin mucha importancia con pagar papeletas, etc.

Tabla N° 9
¿Volvería usted a solicitar un servicio en la Municipalidad?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si | 237 | 62,9 | 62,9 | 62,9 |
| no | 140 | 37,1 | 37,1 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

Gráfico N° 9
¿Volvería usted a solicitar un servicio en la Municipalidad?



Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

INTERPRETACION:

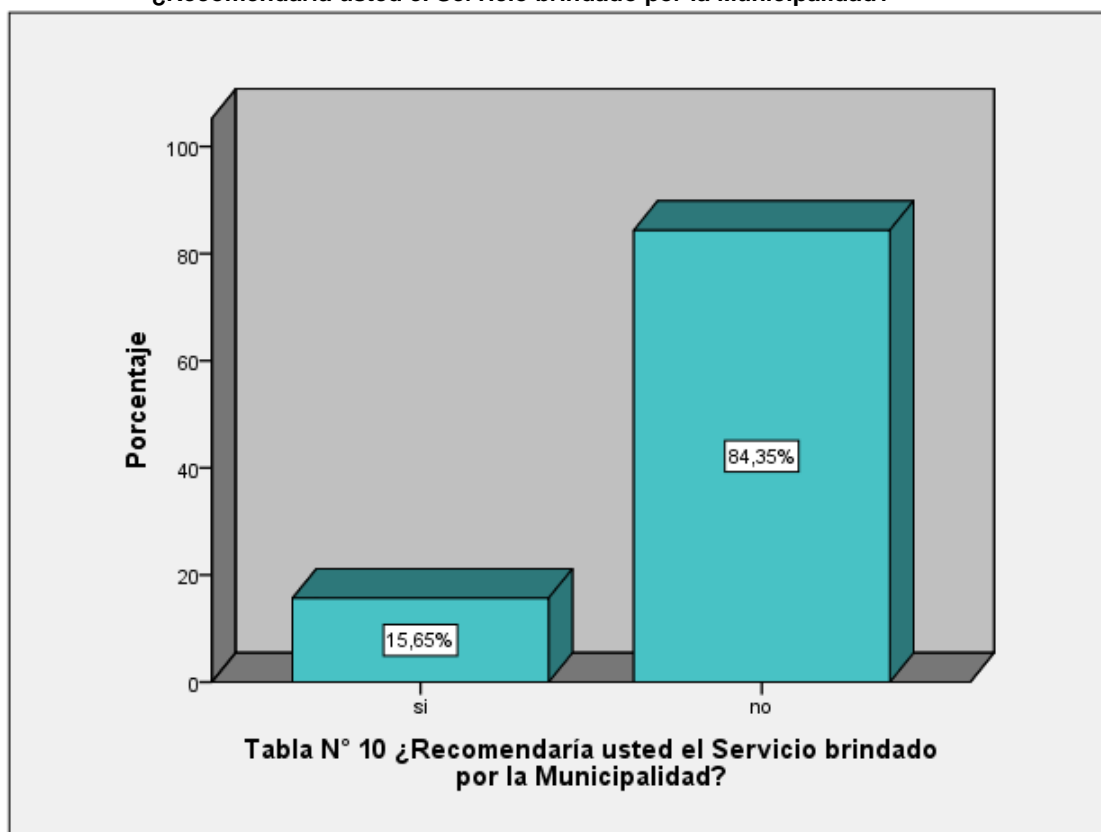
Según muestra el gráfico, los encuestados afirmaron con un 62.86% que sí volvería a solicitar un servicio a la municipalidad, por lo que con esto podemos concluir que la necesidad que los usuarios tienen para que se solucionen sus problemas es bien alta y es por eso que volverían a solicitar otra vez un servicio, mientras que 37.14% de los usuarios afirmaron que no volverán a solicitar un servicio a la municipalidad, esto puede deberse que fueron muy mal atendidos por parte de los trabajadores y es por eso que los usuarios disgustados afirman que no solicitarían otra vez un servicio a la municipalidad.

Tabla N° 10
¿Recomendaría usted el Servicio brindado por la Municipalidad?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si | 59 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| no | 318 | 84,4 | 84,4 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

Gráfico N° 10
¿Recomendaría usted el Servicio brindado por la Municipalidad?



Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

INTERPRETACION:

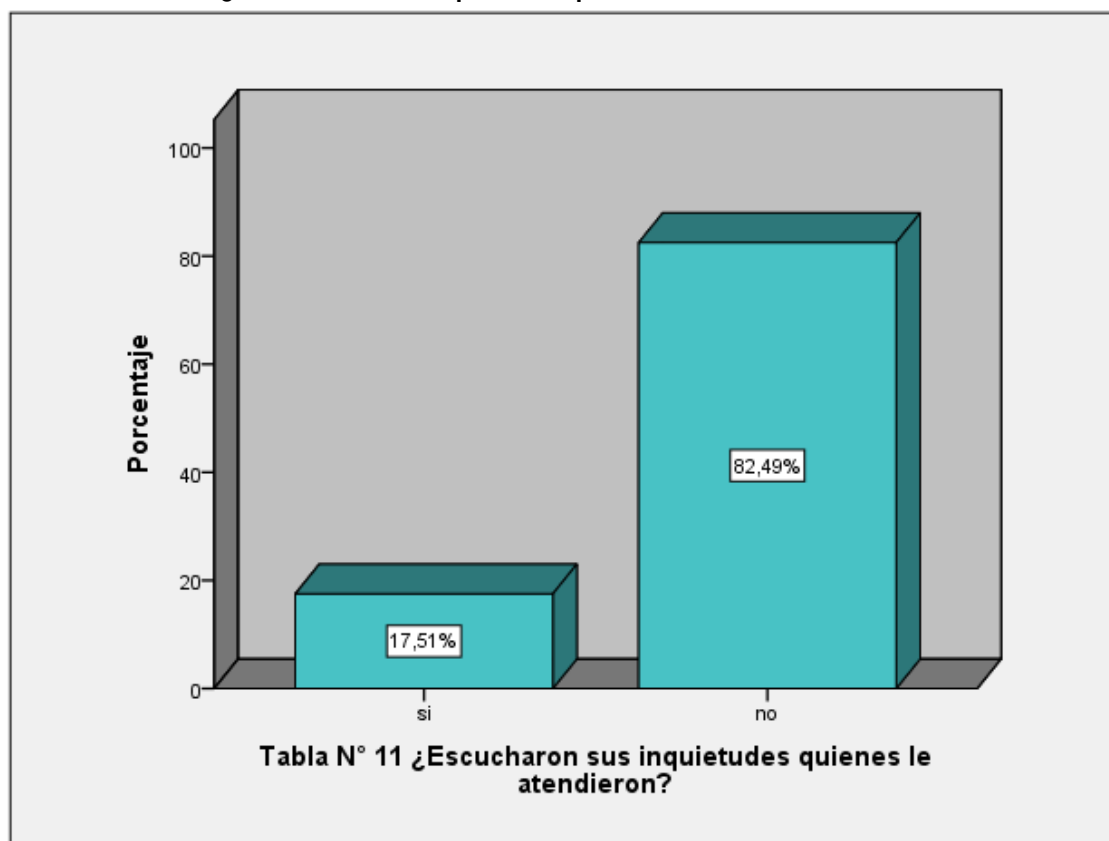
Según los usuarios encuestados, estos afirmaron con un 84.35% que no recomendarían un servicio brindado por la municipalidad, por lo que con esto podemos concluir que es bien alto el disgusto y el mal servicio brindado por los trabajadores de la municipalidad, mientras que apenas el 15.65% de los usuarios afirmaron que si recomendarían un servicio brindado por la municipalidad, esto puede deberse a que son los pocos los casos en que los trabajadores son eficientes al momento de resolver los problemas de los usuarios.

Tabla N° 11
¿Escucharon sus inquietudes quienes le atendieron?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si | 66 | 17,5 | 17,5 | 17,5 |
| no | 311 | 82,5 | 82,5 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

Grafico N° 11
¿Escucharon sus inquietudes quienes le atendieron?



Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

INTERPRETACION:

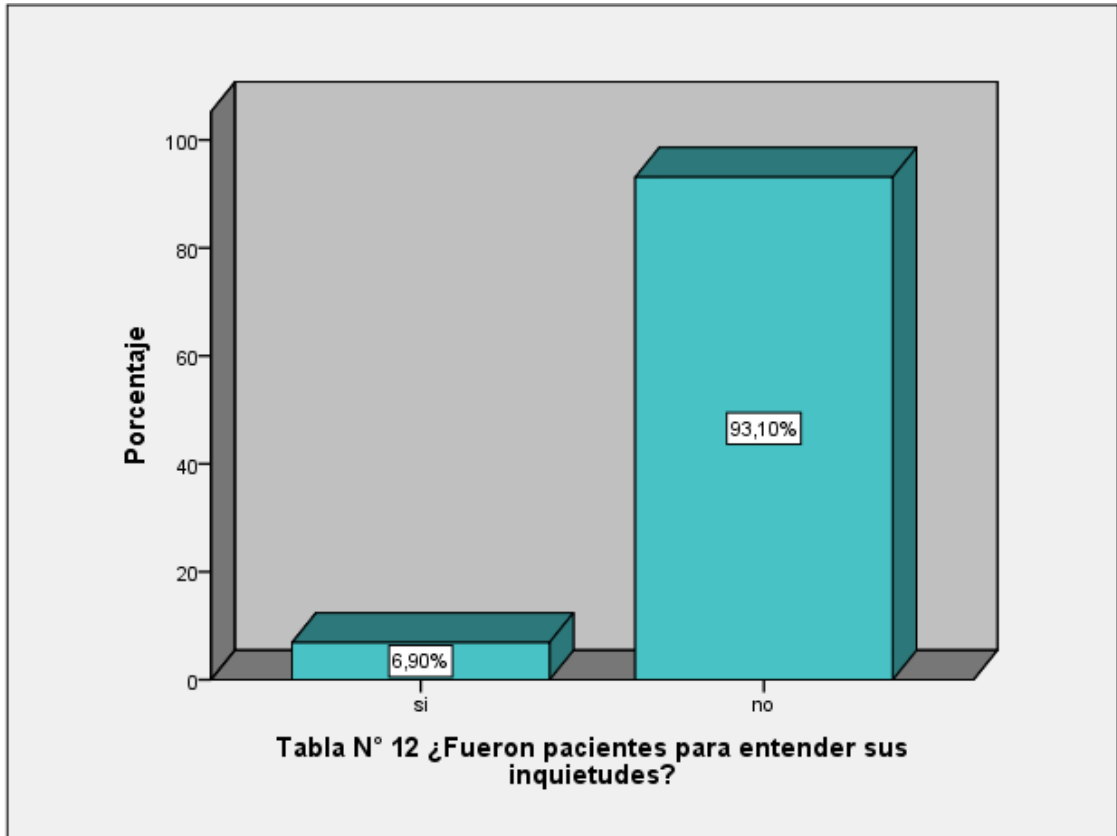
Según los usuarios encuestados, estos afirmaron con un 82.49% que no escucharon los trabajadores de la municipalidad las inquietudes de los usuarios, esto puede deberse a que a los trabajadores de la municipalidad poco les interesa resolver los problemas de los usuarios, mientras que apenas el 17.51% de los usuarios afirmaron que si escucharon los trabajos las inquietudes de los usuarios, esto se puede deber a que algunos problemas de los trabajadores son de gran relevancia y necesitan de gran atención.

Tabla N° 12
¿Fueron pacientes para entender sus inquietudes?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si | 26 | 6,9 | 6,9 | 6,9 |
| no | 351 | 93,1 | 93,1 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
 Elaboración: propia

Grafico N° 12
¿Fueron pacientes para entender sus inquietudes?



Fuente: encuesta aplicada
 Elaboración: propia

INTERPRETACION:

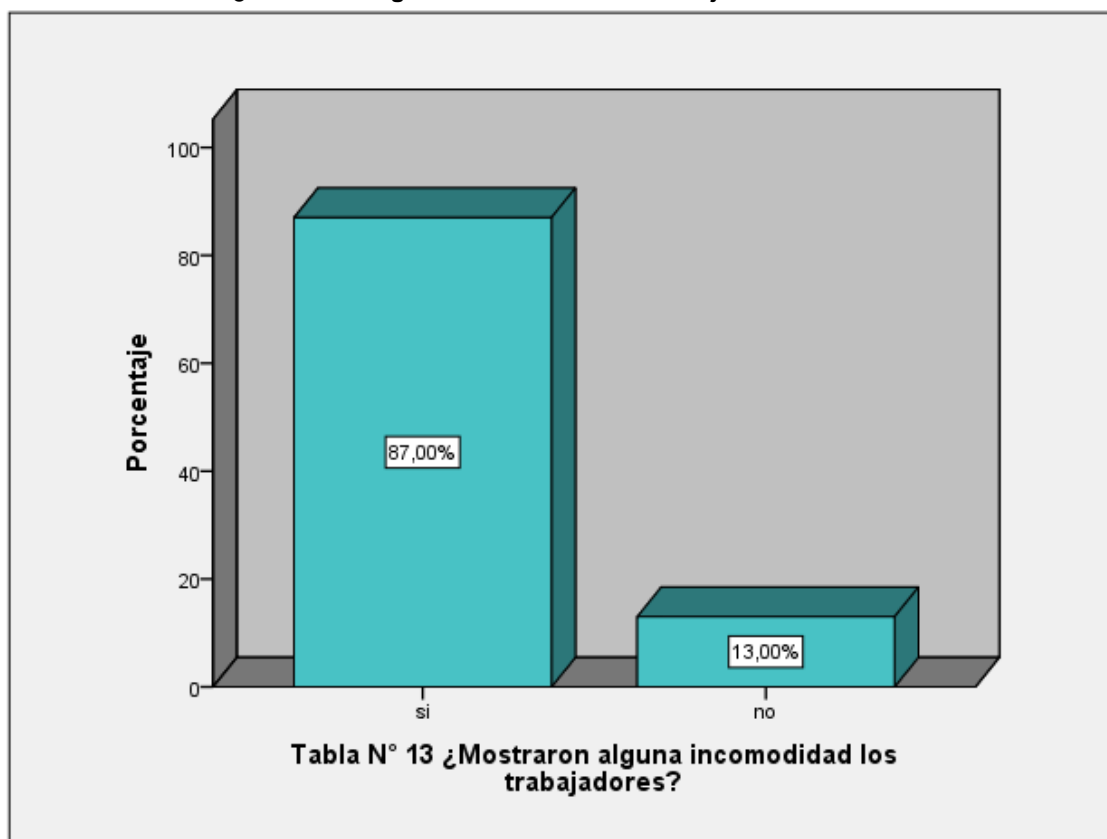
Según los usuarios encuestados, estos afirmaron con un 93.10% que los trabajadores de la municipalidad no fueron pacientes al momento de brindar el servicio a los usuarios, por lo que podemos concluir que los trabajadores muestran incomodidad al momento de servir a los usuarios, mientras que apenas el 6.90% afirmaron que los trabajadores si muestran paciencia al momento de brindar el servicio, esto puede deberse a que son poco los trabajadores que si saben brindar un buen servicio a los usuarios y que muestran un estado de ánimo más alegre.

Tabla N° 13
¿Mostraron alguna incomodidad los trabajadores?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si | 328 | 87,0 | 87,0 | 87,0 |
| no | 49 | 13,0 | 13,0 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

Grafico N° 13
¿Mostraron alguna incomodidad los trabajadores?



Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

INTERPRETACION:

Según las encuestas realizadas a los usuarios, estos afirmaron con un 87.00% que los trabajadores de la municipalidad si mostraron incomodidad al momento de brindar el servicio a los usuarios, por lo que podemos concluir que los trabajadores son impacientes al momento de realizar su trabajo en beneficio al usuario, mientras que apenas el 13.00% de los usuarios afirmaron que no mostraron incomodidad los trabajadores de la municipalidad al momento de realizar su trabajo, esto puede deberse que son pocos los trabajadores los que comprenden la necesidades de los usuarios y los problemas que afrontan.

Tabla N° 14
¿Debe la Municipalidad capacitar a los trabajadores en escucha paciente a los usuarios?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si | 362 | 96,0 | 96,0 | 96,0 |
| no | 15 | 4,0 | 4,0 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada

Elaboración: propia

Grafico N° 14

¿Debe la Municipalidad capacitar a los trabajadores en escucha paciente a los usuarios?

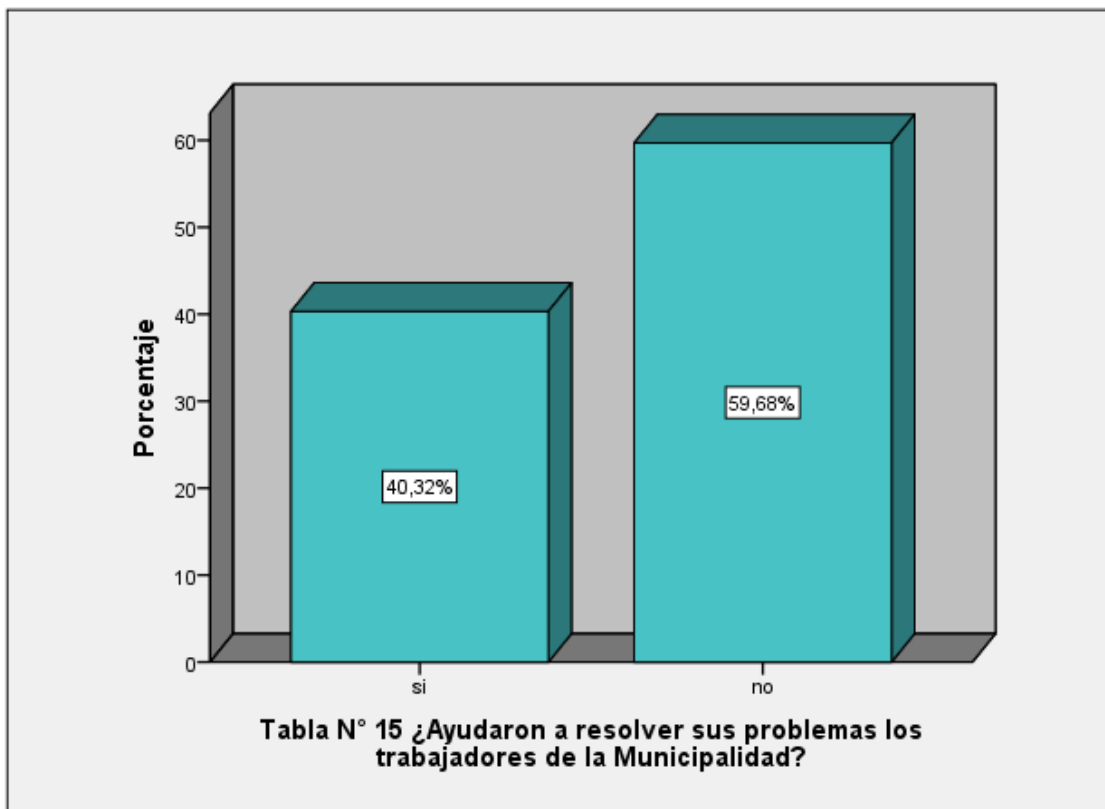


Tabla N° 15 ¿Ayudaron a resolver sus problemas los trabajadores de la Municipalidad?

Fuente: encuesta aplicada

Elaboración: propia

INTERPRETACION:

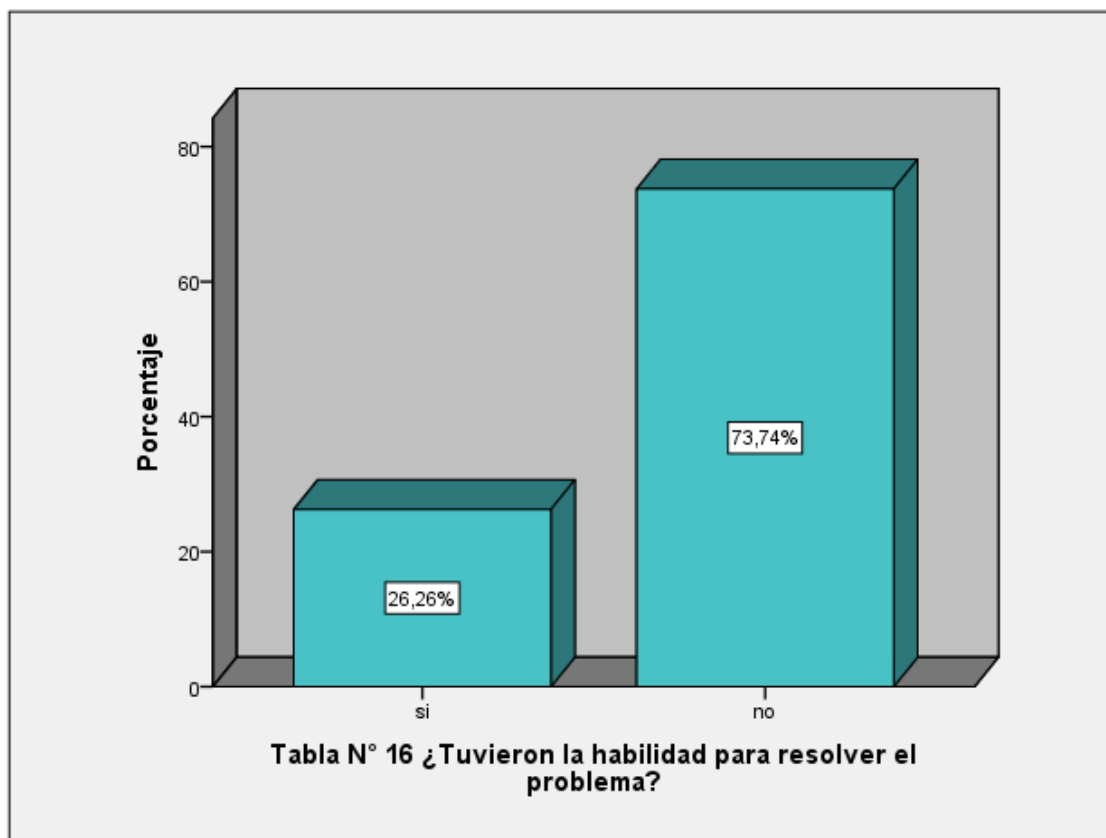
Según los usuarios encuestados, estos afirmaron con un 59.68% que los trabajadores de la municipalidad no ayudaron a resolver los problemas de los trabajadores, por lo que podemos concluir que es bien alta la deficiencia de los trabajadores al momento de realizar su trabajo, mientras que el 40,32% de los usuarios afirmaron que si resolvieron sus problemas, esto puede deberse a que los trabajadores realizan su trabajo no tan eficiente y que los usuarios pueden afirmar esto aunque el tipo de resolución de sus problemas no fue el apropiado.

Tabla N° 16
¿Tuvieron la habilidad para resolver el problema?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si | 99 | 26,3 | 26,3 | 26,3 |
| no | 278 | 73,7 | 73,7 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

Gráfico N° 16
¿Tuvieron la habilidad para resolver el problema?



Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

INTERPRETACION:

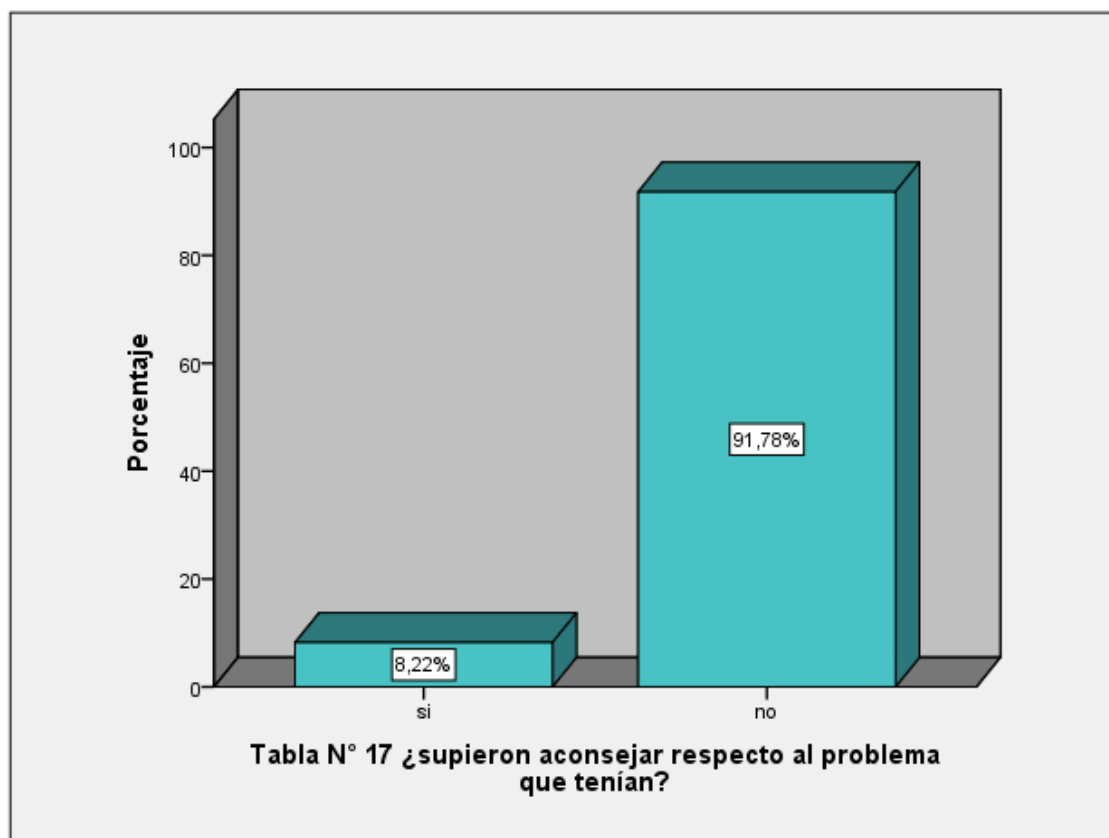
Según los usuarios encuestado, estos afirmaron con un 73.74% que los trabajadores de la municipalidad no la habilidad de resolver los problemas de los usuarios, esto puede deberse a que los trabajadores desconoces sus funciones o que le presentaron problemas que no pertenecían a su área y que los trabajares mismo desconocían, mientras que el 27.26% de los usuarios afirmaron que los trabajadores de la municipalidad si tuvieron la habilidad la habilidad de resolver sus problemas, y que podemos concluir que son pocos los trabajadores que realizan su trabajo de manera eficiente y que conocen por completo su trabajo.

Tabla N° 17
¿Supieron aconsejar respecto al problema que tenían?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si | 31 | 8,2 | 8,2 | 8,2 |
| no | 346 | 91,8 | 91,8 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
 Elaboración: propia

Grafico N° 17
¿Supieron aconsejar respecto al problema que tenían?



Fuente: encuesta aplicada
 Elaboración: propia

INTERPRETACION:

Según los usuarios encuestados, estos afirmaron con un 91.78% que los trabajadores de la municipalidad no supieron aconsejar respecto al problema que tenían los usuarios, por lo que con esto podemos concluir que los trabajadores son poco pacientes y eficientes en atender y resolver los problemas de los usuarios, mientras que apenas el 8.22% de los usuarios respondieron lo contrario, afirmando que si supieron aconsejar con respeto a los problemas de los usuarios, esto se puede deber a que los usuarios son conocidos de los trabajadores y es por eso que tiene más interés en ayudar al usuario.

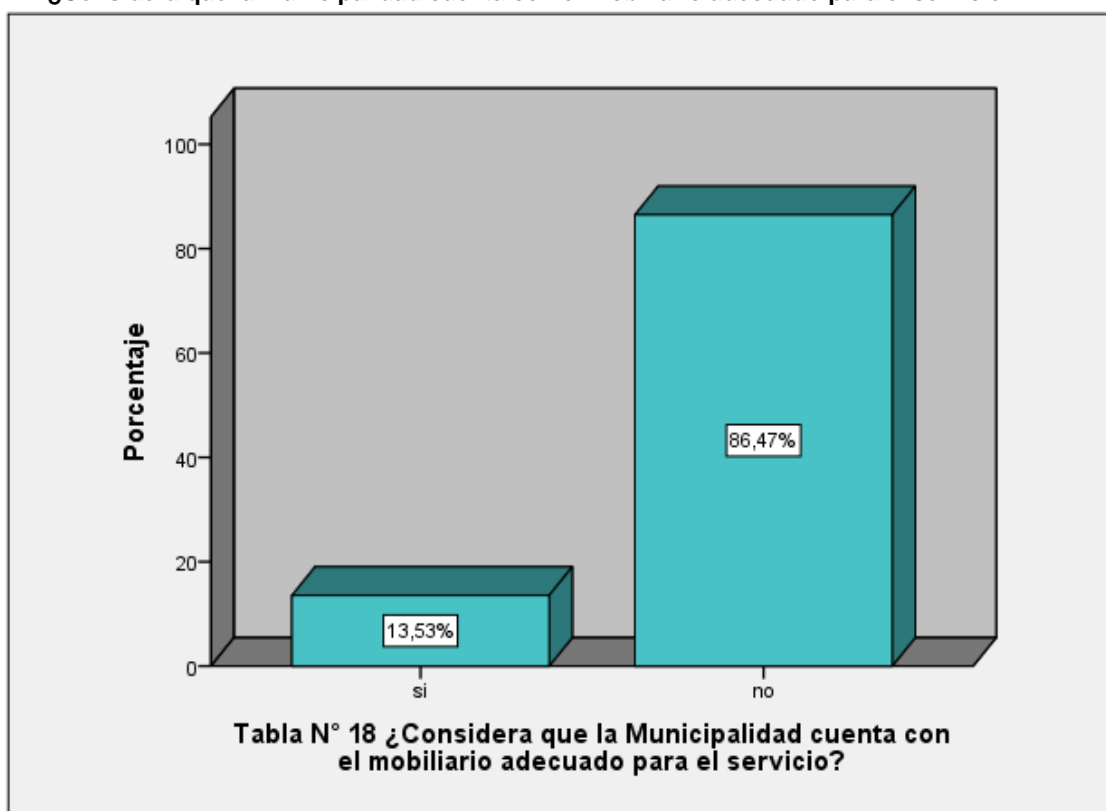
4.2.3. Instalaciones

Tabla N° 18
¿Considera que la Municipalidad cuenta con el mobiliario adecuado para el servicio?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si | 51 | 13,5 | 13,5 | 13,5 |
| no | 326 | 86,5 | 86,5 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

Gráfico N° 18
¿Considera que la Municipalidad cuenta con el mobiliario adecuado para el servicio?



Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

INTERPRETACION:

Según los usuarios encuestados, estos afirmaron con un 86.47% que la municipalidad no cuenta con el mobiliario adecuado para brindar el servicio, por lo que podemos concluir que los usuarios se sienten muy incómodo mientras esperan a que se resuelven sus problemas o mientras esperan algún trámite documentario, mientras que apenas el 13.53% de los usuarios afirmaron lo contrario por lo que podemos concluir que a los usuarios lo que les interesa es que lo resuelvan sus problemas y que no les interesa si están o no incomodos.

Tabla N° 19

¿El mobiliario que tiene la Municipalidad permite que ustedes estén cómodos?

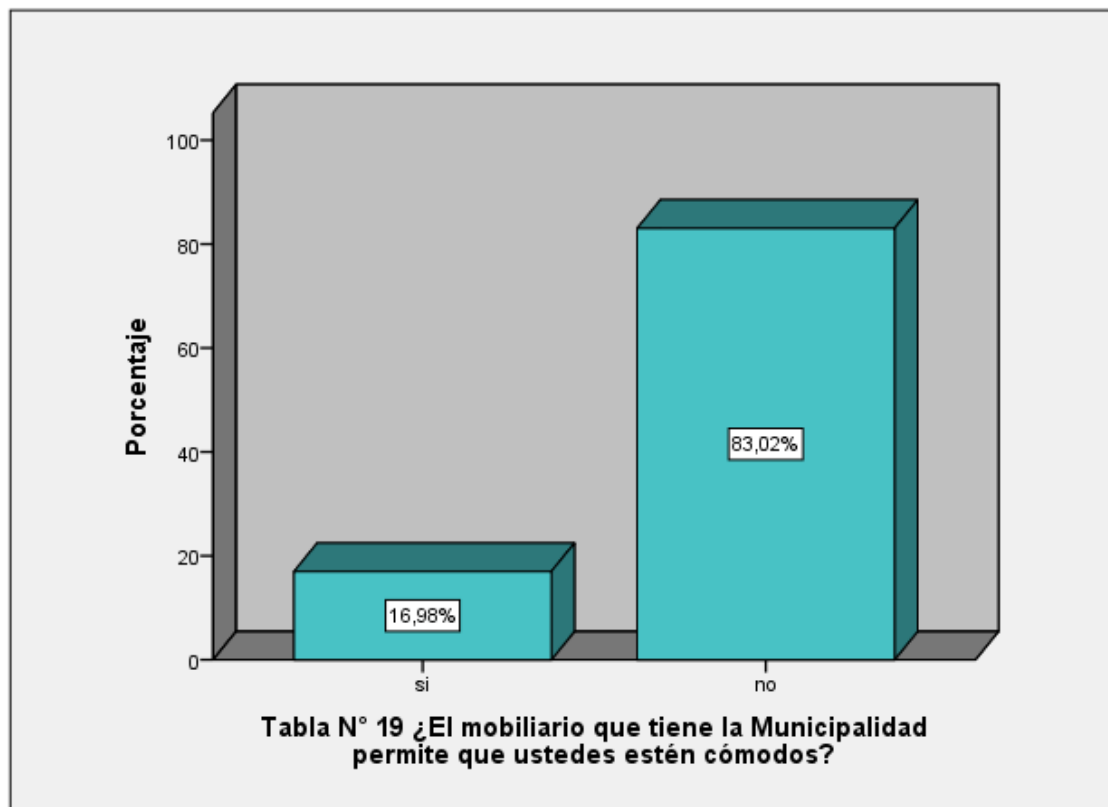
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si | 64 | 17,0 | 17,0 | 17,0 |
| no | 313 | 83,0 | 83,0 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada

Elaboración: propia

Gráfico N° 19

¿El mobiliario que tiene la Municipalidad permite que ustedes estén cómodos?



Fuente: encuesta aplicada

Elaboración: propia

INTERPRETACION:

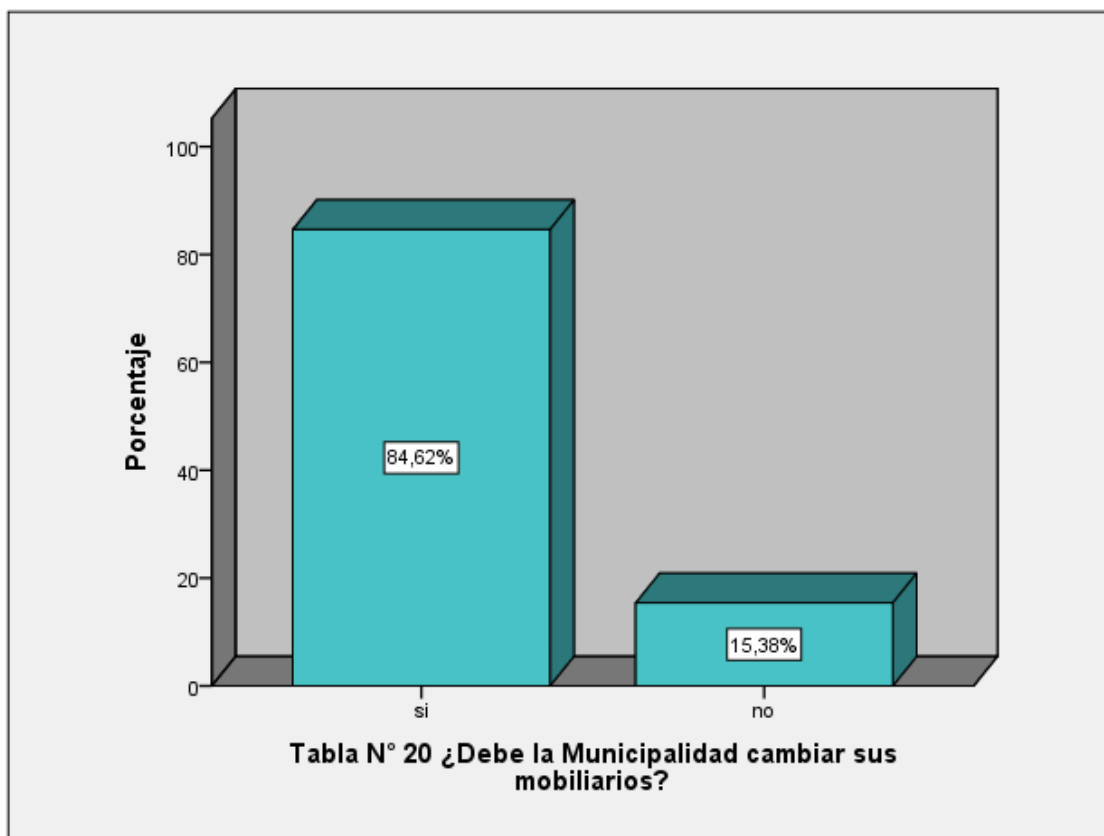
Según las encuestas aplicadas a los usuarios, estos afirmaron con un 83.02% que los mobiliarios que tiene la municipalidad no les permite que estén cómodos, por lo que con esto podemos concluir que quizá no cuente con las bancas o sillar donde los usuarios puedan esperar mientras realizan algún trámite y eso les causa incomodidad, mientras que apenas el 16.96% de los usuarios afirmaron lo contrario, por lo que podemos concluir que quizá ellos si tuvieron la oportunidad de esperar sus trámites en una sala de espera con algunos beneficios como esperar sentado mientras se procese su solicitud.

Tabla N° 20
¿Debe la Municipalidad cambiar sus mobiliarios?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si | 319 | 84,6 | 84,6 | 84,6 |
| no | 58 | 15,4 | 15,4 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

Grafico N° 20
¿Debe la Municipalidad cambiar sus mobiliarios?



Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

INTERPRETACION:

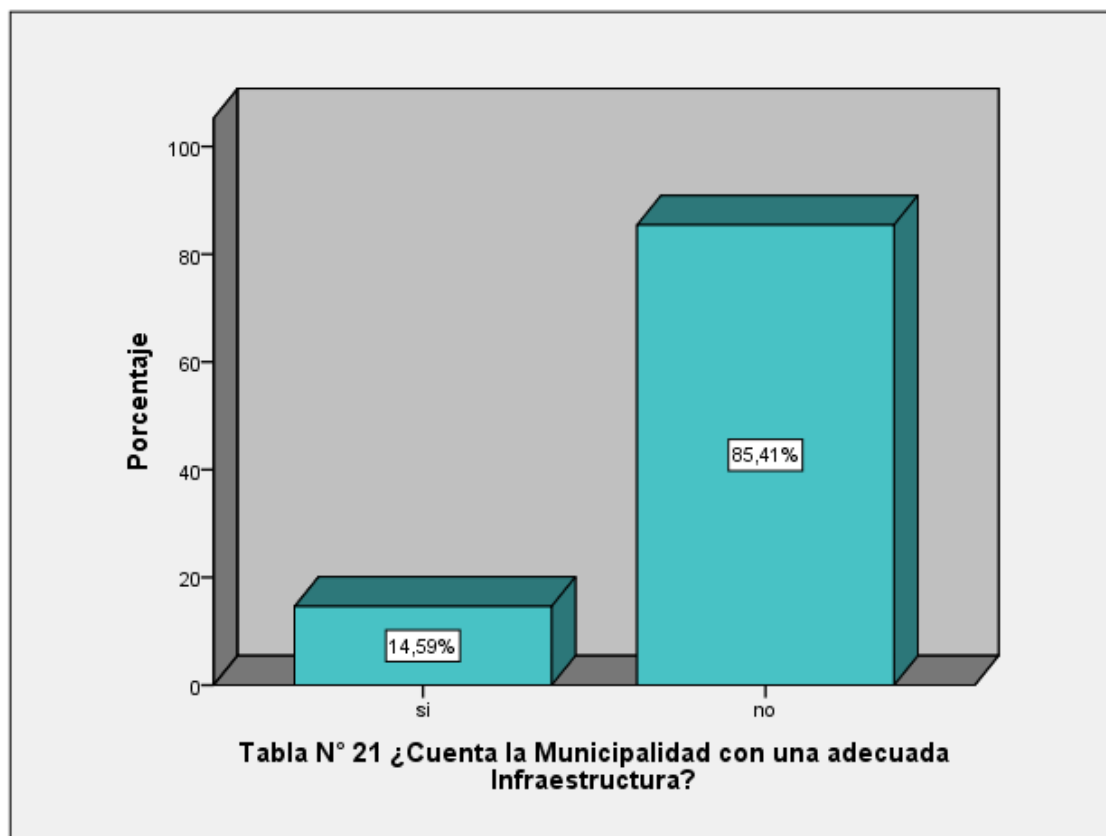
Según los usuarios encuestados, estos afirmaron con un 84.62% que la municipalidad si debe cambiar sus mobiliarios, por lo que podemos concluir que los usuarios necesitan sentirse cómodos mientras esperan que sus problemas sean atendidos por los trabajadores de la municipalidad, mientras que apenas el 15.38% de los usuarios respondieron lo contrario, esto puede deberse a que algunos de los usuarios no les interesa solo la infraestructura de la municipalidad.

Tabla N° 21
¿Cuenta la Municipalidad con una adecuada Infraestructura?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido si | 55 | 14,6 | 14,6 | 14,6 |
| no | 322 | 85,4 | 85,4 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

Tabla N° 21
¿Cuenta la Municipalidad con una adecuada Infraestructura?



Fuente: encuesta aplicada
Elaboración: propia

INTERPRETACION:

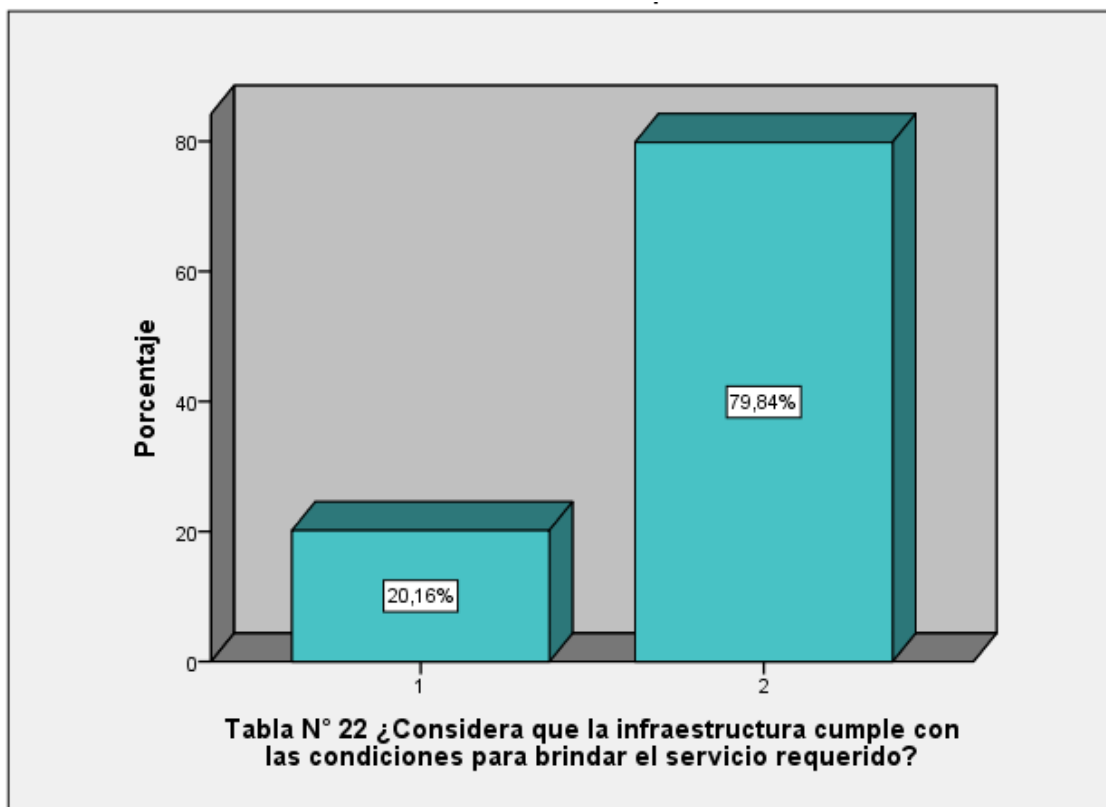
Según las encuestas realizadas a los usuarios, estos afirmaron con un 85.41% que la municipalidad no cuenta con una infraestructura adecuada, por lo que podemos concluir que el usuario opina esto porque para acceder a alguna área es difícil llegar y demasiado cansado ya que son varios pisos que los usuarios tiene que subir y baja y eso les puede causar incomodidad, mientras que apenas el 14.59% de los usuarios respondieron lo contrario, esto se puede deber a que a los usuarios no les interesa la infraestructura de la municipalidad y solo asisten para que sean atendidos sus problemas.

Tabla N° 22
¿Considera que la infraestructura cumple con las condiciones para brindar el servicio requerido?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido 1 | 76 | 20,2 | 20,2 | 20,2 |
| 2 | 301 | 79,8 | 79,8 | 100,0 |
| Total | 377 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: encuesta aplicada
 Elaboración: propia

Grafico N° 22
¿Considera que la infraestructura cumple con las condiciones para brindar el servicio requerido?



Fuente: encuesta aplicada
 Elaboración: propia

INTERPRETACION:

Según los usuarios encuestados, estos afirmaron con un 79.84% que la municipalidad no tiene la infraestructura adecuada para brindar el servicio adecuado, por lo que podemos concluir que los usuarios perciben mucha incomodidad con la infraestructura al momento ir a la municipalidad a requerir un servicio, mientras que el 20,16% afirmaron lo contrario y esto se puede deber a que los usuarios asisten a la municipalidad enfocado en requerir un servicio y es por ello que no perciben incomodidad con la infraestructura.

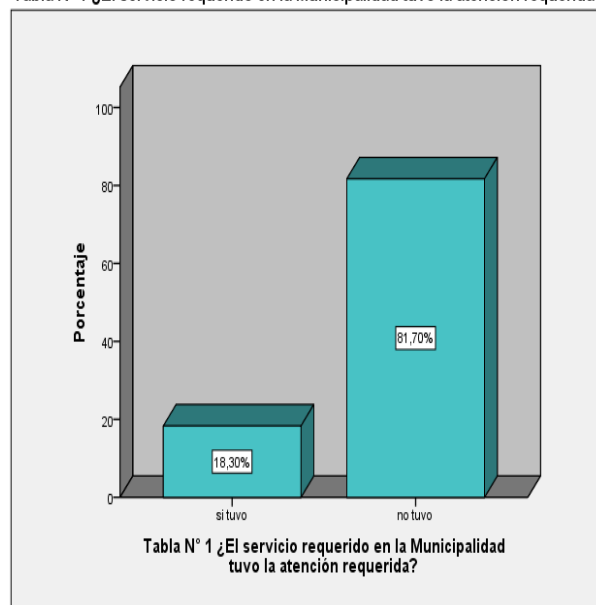
4.3. Contrastación de Hipótesis

4.3.1. Hipótesis Especifica N°1

El sistema de recompensas se relaciona de manera directa con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018

| PREGUNTAS: | SI | NO |
|---|----|----|
| ¿Premió la Municipalidad alguna acción suya desarrollada en su área? | | X |
| ¿Es política de la Municipalidad el reconocimiento por cumplimiento de tareas? ¿De ser afirmativa esta normado? | | X |
| ¿La Municipalidad recompensa o reconoce a los trabajadores con buen desempeño? | | X |
| ¿Con qué regularidad son esos reconocimientos? | | X |
| ¿Qué tipo de reconocimiento formal emplea la Municipalidad para los trabajadores? | | X |
| ¿Los reconocimientos de la Municipalidad son individuales o alcanzan a todos los trabajadores? | | X |

Tabla N° 1 ¿El servicio requerido en la Municipalidad tuvo la atención requerida?



INTERPRETACION:

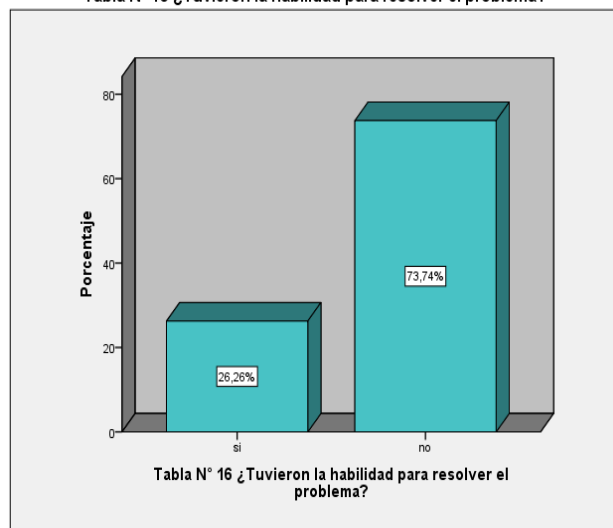
Debido a que los trabajadores no se sienten motivados con premiaciones o reconocimientos por parte de la municipalidad los usuarios no perciben la atención que requieren, y esto se refleja en la tabla N°1 siendo el porcentaje bien alto de insatisfacción y que los usuarios no tuvieron el servicio requerido por los trabajadores de la municipalidad, y también se puede señalar que es bajo el porcentaje aquellos que sí tuvieron el servicio requerido, entonces podemos concluir que la satisfacción laboral si se relaciona de manera directa pero negativa con la atención al usuario es por eso que hay una mal atención.

4.3.2. HIPOTESIS ESPECIFICA N° 2

Las relaciones interpersonales se relacionan de manera directa con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018

| PREGUNTAS: | SI | NO |
|---|----|----|
| ¿Fomenta la Municipalidad trabajo en Equipo? | | X |
| ¿Con qué frecuencia se forman equipos de trabajo? | | X |
| ¿Genera resultados la formación de equipos de trabajo? | | X |
| ¿La gerencia reconoce la labor de los trabajadores que cumplen metas? | | X |
| ¿Qué tipo de estímulo emplean los gerentes? | | X |

Tabla N° 16 ¿Tuvieron la habilidad para resolver el problema?



INTERPRETACION:

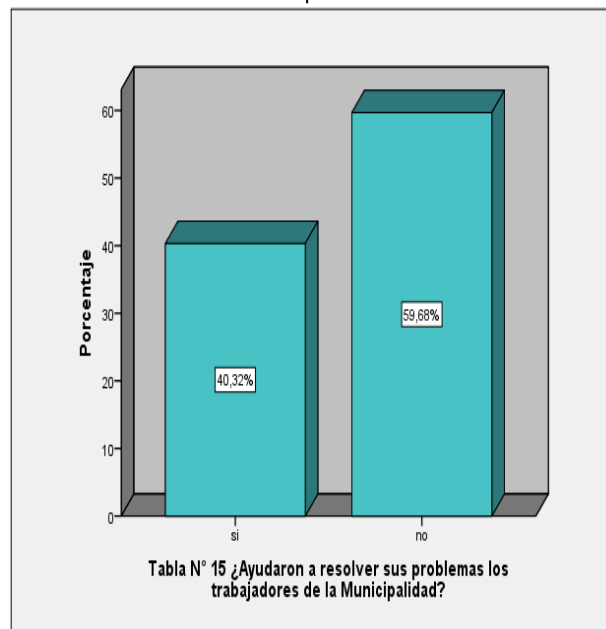
Debido a que la municipalidad no fomenta el trabajo en equipo ni la gerencia reconoce la labor de los trabajadores, estos no tiene las habilidades necesarias para resolver de manera eficiente los problemas de los usuarios ya que entre trabajadores no comparten ideas u opiniones, y esto se refleja en el cuadro N° 16 donde el porcentaje de que no tuvieron los trabajadores la habilidad para resolver los problemas de los usuarios es alto a diferencia del porcentaje que dice lo contrario que es bajo, entonces podemos concluir con esto que las relaciones interpersonales si se relacionan de manera directa pero negativa con la atención a los usuarios y es por eso que los trabajadores nono tienen las habilidades necesarias para resolver los problemas de los usuarios.

4.3.3. HIPOTESI ESPECIFICA N° 3.

El entrenamiento se relaciona de manera directa con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018.

Tabla N° 15 ¿Ayudaron a resolver sus problemas los trabajadores de la Municipalidad?

| PREGUNTAS: | SI | NO |
|---|----|----|
| ¿Recibe de su gerencia entrenamiento para cumplir sus tareas encomendadas? | | X |
| ¿Los entrenamientos son dirigidos a la especialidad? | | X |
| ¿Qué otras dependencias capacitan y/o entrenan a los trabajadores de la Municipalidad? | | X |
| ¿Hay capacitaciones que se organizan en otras áreas que son de su interés? | | X |
| ¿Debe la Municipalidad Desarrollar Capacitaciones de interés de todos los trabajadores? | | X |
| ¿Organiza la Municipalidad Capacitaciones para todos los trabajadores? | | X |
| ¿Con qué frecuencia organiza la Municipalidad capacitaciones para todos los trabajadores? | | X |



INTEPRETACION:

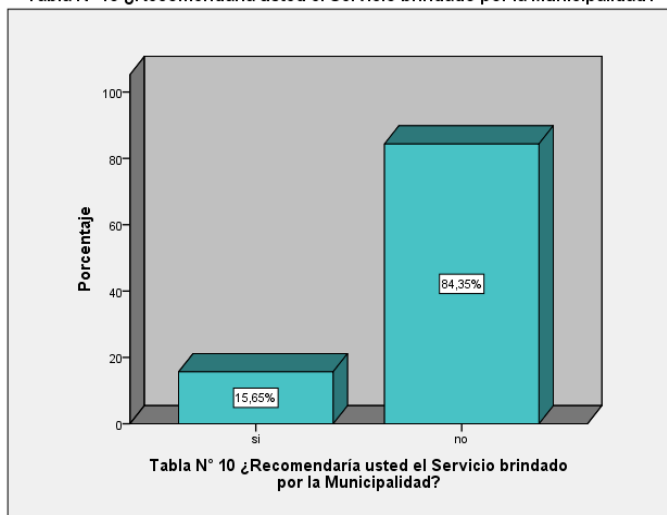
Debido a los trabajadores no recién entrenamientos por parte de la gerencia ni capacitaciones por parte de la municipalidad para cumplir sus tareas encomendadas no ayudan a los usuarios a resolver de manera precisa los problemas de los usuarios y esto lo podemos comprobar en la encuesta realizada a los trabajadores en el grafico N° 15 donde se muestra claramente que el porcentaje de que no ayudan a resolver los problemas los trabajadores de a la municipalidad a los usuarios es alto a diferencia del porcentaje que dice lo contrario, entonces con esto podemos concluir que el enteramiento a los trabajadores para que realizan sus tareas si se relaciona de manera directa pero negativa con la atención a los usuarios y es por eso que no ayudan los trabajadores a los usuarios a resolver los problemas de manera correcta.

4.3.4. HIPOTESIS GENERAL

La satisfacción laboral se relaciona de manera directa con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018

| DIMENSIONES: | OPINION |
|----------------------------|--------------|
| SISTEMA DE RECOMPENSAS | Insatisfecho |
| RELACIONES INTERPERSONALES | Insatisfecho |
| ENTRENAMIENTO | Insatisfecho |

Tabla N° 10 ¿Recomendaría usted el Servicio brindado por la Municipalidad?



INTERPRETACION:

Debido a que la municipalidad no maneja un sistema de recompensas, tampoco promueve las relaciones interpersonales o el trabajo en equipo y tampoco las capacitaciones a los trabajadores, estos se sienten insatisfechos reflejando esto en la atención del usuario, que según el grafico N° 10 en donde muestra que los usuarios no recomendarían el servicio brindado por la municipalidad, mostrando así los usuarios su incomodidad y mala atención por parte de los trabajadores de la municipalidad, entonces con esto podemos concluir que si existe relación directa pero negativa entre la satisfacción laboral y la atención al usuario en la municipalidad y es por eso que los trabajadores brindan un mal servicio al usuario.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

5.1. Respecto a la Variable Satisfacción Laboral.

La tesis estudia si la satisfacción laboral se relaciona de manera directa con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco. En este contexto (VEGA, 2010) Expresa que la satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario. Las causas de la satisfacción laboral se atribuyen a aspectos socioculturales, a la infraestructura y eventos laborales; se miden en sus aspectos intrínsecos (logros, variedad, etc.) y en sus aspectos extrínsecos (pago, promoción, etc.), habiendo diversas escalas para ello. La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros) Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Entonces posemos señalar que es muy importante que los trabajadores se sientan bien satisfechos para que puedan realizar su trabajo de manera eficiente y que sientan el apoyo de los sus compañeros de trabajo ya que como señala (Robbins, 2004) los directivos deben conocer a sus empleados en el momento de crear equipos de trabajo, para esto, al contrario de lo que se piensa, deben hacerlo con un equipo interdisciplinario, con enfoques de trabajo

complementarios, es decir, diferentes conocimientos prácticos y estilos de pensamiento creativo, puesto que las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes, esto aunado con que los integrantes compartan el mismo entusiasmo por alcanzar la meta del equipo. Entonces bajo este enfoque se puede decir que es necesario que los trabajadores interactúen y compartan conocimientos prácticos y estilo de pensamientos para que así puedan desarrollar su trabajo de manera eficiente.

En este contexto nuestra investigación a podido ha podido corroborar la relación que existe, entre variables, partiendo por describir como los trabajadores realizan su trabajo dentro la municipalidad que factores influyen a que ellos lleven ese sistema de trabajo, como, por ejemplo. Los sistemas de recompensa se relacionan de manera directa con el servicio al cliente, así como sostiene en la entrevista que los trabajadores como no reciben ningún tipo de motivación en el trabajo esto se refleja en la atención el usuario como se muestra en la tabla N° 1 con un porcentaje de 81.70% que usuarios no tuvieron los servicios requeridos por los trabajadores de la municipalidad.

De esta forma nuestra investigación profundiza los conocimientos obtenidos por los investigadores y autores en un contacto diferente

5.1.1. Respecto a la Variable Atención al Usuario.

Muchos autores han escrito de estas importantes variables, uno de ellos (Paz Couso, 2007) sostiene que la atención al usuario es el «conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los usuarios en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros usuarios», entonces podemos señalar que la atención al usuarios es muy importante ya que si podemos cubrir las expectativas de los usuario los tendremos bien satisfechos, también como señala (Lopez Garcia, 2006) sostiene que la atención al usuario es el conjunto de prestaciones que el usuario espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe. Para llevar una política exitosa de atención al usuario, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores. El hecho de conocer los orígenes y necesidades de estas expectativas permitirá, posteriormente, convertirlas en demanda. Para determinarlo, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios que se van a ofrecer y determinar las estrategias y técnicas que se pueden utilizar.

Por ejemplo, cuando un usuario acude a comprar un coche posee una serie de expectativas sobre ese producto: seguridad, ahorro energético, diseño, color, tamaño, etc., que la mayoría de las

empresas del sector se han preocupado en conocer para poder ofrecérselas a sus usuarios y destacar en un mercado tan competitivo. Entonces dado esto podemos señalar que por lo general el buen servicio del usuario es importante para que una organización sea productiva.

En este contexto entendiendo la satisfacción laboral y su relación con la atención al usuario, este último se ve influenciado por la satisfacción laboral, como por ejemplo en la tabla N° 3 el 54.64 de los usuarios afirman que la atención de los trabajadores de la municipalidad es ni buena ni mala, pero que también seguido con un porcentaje de un 39.79% afirman que es mala la atención de los trabajadores de la municipalidad.

En este sentido, la inferencia que hacemos sostiene que efectivamente la satisfacción laboral se relaciona de manera directa con la atención al usuario en la municipalidad de Huánuco, por ende se valida lo que sostienen los teóricos, investigadores en base a la evidencia de la investigación, puesto que efectivamente los usuarios se ven influenciados por la mala atención de los trabajadores de la municipalidad es por eso que la opinión que tiene sobre la municipalidad es mala.

CONCLUSIONES

- **Respecto al sistema de recompensas**, se concluye que la municipalidad no brinda ningún tipo de motivación para que los trabajadores se desempeñen mejor en su trabajo, ya que no es cultura de la municipalidad otorgar premios a sus trabajadores a diferencia como sucede en las entidades privadas.
- **Con respecto a las relaciones interpersonales**, se concluye que la municipalidad no fomenta el trabajo en equipo de los trabajadores, por lo que estos realizan su trabajo de manera independiente y a consecuencia de eso es que a veces no lo hacen de manera eficiente.
- **Con respecto al entrenamiento**, se concluye que la gerencia no realiza ningún tipo de entrenamiento ni capacitaciones a sus trabajadores para que estos puedan realizar su trabajo de la manera más eficiente.
- **Con respecto al contacto cara a cara**, se concluye que los usuarios no reciben la atención que ellos esperan por parte de los trabajadores de la municipalidad y es por eso que lo califican como mala y según muestra en el gráfico N° 1 el 81.70% afirmaron que no tuvieron los servicios requeridos por los usuarios a los trabajadores.
- **Con respecto a la relación al usuario**, se concluye que el trabajador de la municipalidad no tiene la capacidad de resolver los problemas de los usuarios es por eso que en el gráfico N° 15 el 59.68% de los usuarios afirmaron que los trabajadores no supieron resolver de manera eficiente sus problemas y es por ello que los usuarios no recomendarían el servicio de la municipalidad otra vez según muestra el gráfico N° 10 con una afirmación negativa del 84.35%.

- **Con respecto a las instalaciones**, se concluye que la municipalidad no cuenta con la infraestructura y el mobiliario adecuada para brindar el servicio a los usuarios, esta afirmación de los usuarios se comprueba con el grafico N° 21 en donde el 85.51% de los usuarios respondieron que la municipalidad no cuenta con la infraestructura adecuada para brindar el servicio a los usuarios.

RECOMENDACIONES

- **Respecto al sistema de recompensas**, se recomienda a la municipalidad a que implemente un sistema de recompensas para que este motive a sus trabajadores a hacer bien su trabajo.
- **Con respecto a las relaciones interpersonales**, se recomienda a la municipalidad fomentar el trabajo en equipo y reconocer el buen desempeño de sus trabajadores para que sean más eficientes al momento de realizar su trabajo.
- **Con respecto al entrenamiento**, se recomienda a la municipalidad a que realiza entrenamientos y capacitaciones a sus trabajadores.
- **Con respecto al contacto cara a cara**, se recomienda a los trabajadores de la municipalidad a que asistan a su trabajo bien vestidos y que atiendan a los usuarios de la manera más respetuosa posible.
- **Con respecto a la relación al usuario**, se recomienda a que los trabajadores de la municipalidad a que sean más pacientes al momento de entender a los usuarios y que escuchen sus inquietudes para que le puedan dar solución a sus problemas de la manera más eficiente.
- **Con respecto a las instalaciones**, se recomienda a que la municipalidad mejore su infraestructura y sus mobiliarios, ya que estos hacen que los usuarios se sientan incómodos desde el momento que ingresan al establecimiento hasta el momento de esperar que sean tramitados sus documentos u otros servicios requeridos por los usuarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Brown, A. (1992). Gestión de la Atención al Usuario. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- ❖ Casas Romeo, A. (2002). Remuneración, retribución y motivación de vendedores. Madrid : Essic Editorial.
- ❖ Castro, M. (2006). Formación Empresarial - Metodología Fundes . México: McGraw-Hill Interamericana.
- ❖ GERARDO MAURICIO OLIVARES RAMIREZ - MARIA DE LOS ANGELES SILVA OLVERA. (2012). EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL. BOGOTA: EAE.
- ❖ Lopez Garcia, S. (2006). Recepción y Atención al Usuario. Madrid: Paraninfo .
- ❖ López, L. G. (2001). Satisfacción y Motivación en el Trabajo. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- ❖ Lybrand, C. &. (1993). Diccionario de la Calidad Total. Bogota : Paraninfo.
- ❖ NEWSTROM, J. W. (1991). EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONL. BOGOTA: MCGRAWHILL.
- ❖ Palacios Acero, L. C. (2007). Estartegia de Creación Empresarial. Bogota: ECOE EDICIONES.
- ❖ Paz Couso, R. (2007). Atención al Usuario: guía práctica de técnicas y estrategias. Vigo: Ideaspropias.
- ❖ Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. México: PEARSON EDUCACION.
- ❖ VEGA, M. J. (2010). RELACION ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL. MADRID: SERVICIOS EDITORIALES.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tesis: SATISFACCION LABORAL Y SU RELACION CON LA ATENCION AL USUARIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANUCO 2018.

Autor: Bach. CELINA FLORINDA GAVINO POMA



| Problema | Objetivos | Hipótesis | Variables | Metodología | Instrumentos |
|--|--|---|---|--|---|
| <p>General ¿De qué manera se relaciona la satisfacción laboral con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018?</p> <p>Específicos ¿De qué manera se relaciona el sistema de recompensas con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018? ¿De qué manera se relaciona las relaciones interpersonales con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018? ¿De qué manera el entrenamiento con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018?</p> | <p>General Describir de qué manera se relaciona la satisfacción laboral con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018</p> <p>Específicos Describir de qué manera se relaciona el sistema de recompensas con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018 Describir de qué manera se relaciona las relaciones interpersonales con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018 Describir de qué manera el entrenamiento con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018</p> | <p>General La satisfacción laboral se relaciona de manera directa con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018</p> <p>Específicos El sistema de recompensas se relaciona de manera directa con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018 Las relaciones interpersonales se relacionan de manera directa con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018 El entrenamiento se relaciona de manera directa con la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018?</p> | <p>1. Independiente Satisfacción laboral</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de recompensas - Relaciones interpersonales - Entrenamiento <p>2. Dependiente Atención al usuario</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contacto Cara a Cara - Relación con el usuario - Instalaciones | <p>Tipo y Nivel de Investigación</p> <p>Descriptiva: Describen procesos, características de los elementos de cada una de las variables que se va investigar.</p> <p>Enfoque Cuantitativo: la información que se va recolectar se procesara estadísticamente.</p> <p>Diseño de la Investigación: La Investigación es no experimental – Transversal.</p> <p>Población 7850 usuarios</p> <p>A. Muestra N = 377</p> | <p>Encuestas: para determinar la percepción de los usuarios de la municipalidad respecto a la atención al usuario.</p> <p>Entrevista a los trabajadores para determinar las características de la satisfacción laboral.</p> |



GUIA DE ENCUESTA

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE FINES ACADÉMICOS, AGREDECEREMOS CONSIDERAR SUS RESPUESTAS QUE SERÁN DE MUCHA UTILIDAD

¿El servicio requerido en la Municipalidad tuvo la atención requerida?

Si tuvo () No tuvo ()

¿Le trataron con respeto al momento de acceder el servicio?

Si () No ()

¿Cómo calificaría usted la atención de los trabajadores de la Municipalidad?

Buena () Mala () Ni buena ni mala ()

¿Se identificaron los trabajadores al momento de acceder al servicio?

Si () No ()

¿Tenía identificación los trabajadores que le atendieron?

Si () No ()

¿Estaban vestidos adecuadamente los trabajadores que le atendieron?

Si () No ()

¿qué impresión se llevó de la presentación e imagen de los trabajadores de la Municipalidad que le atendieron?

Buena () Mala () Ni buena ni mala ()

¿Fue importante para usted el servicio brindado por la Municipalidad?

Si () No ()

¿Volvería usted a solicitar un servicio en la Municipalidad?

Si () No ()

¿Recomendaría usted el Servicio brindado por la Municipalidad?

Si () No ()

¿Escucharon sus inquietudes quienes le atendieron?

Si () No ()

¿Fueron pacientes para entender sus inquietudes?

Si () No ()

¿Mostraron alguna incomodidad los trabajadores?

Si () No ()

¿Debe la Municipalidad capacitar a los trabajadores en escucha paciente a los usuarios?

Si () No ()

¿Ayudaron a resolver sus problemas los trabajadores de la Municipalidad?

Si () No ()

¿Tuvieron la habilidad para resolver el problema?

Si () No ()

¿supieron aconsejar respecto al problema que tenían?

Si () No ()

¿Considera que la Municipalidad cuenta con el mobiliario adecuado para el servicio?

Si () No ()

¿El mobiliario que tiene la Municipalidad permite que ustedes estén cómodos?

Si () No ()

¿Debe la Municipalidad cambiar sus mobiliarios?

Si () No ()

¿Cuenta la Municipalidad con una adecuada Infraestructura?

Si () No ()

¿Considera que la infraestructura cumple con las condiciones para brindar el servicio requerido?

Si () No ()



GUIA DE ENTREVISTA

- ¿Premio la Municipalidad alguna acción suya desarrollada en su área?
- ¿Qué tipo de reconocimiento otorga la Municipalidad por el logro de una tarea específica?
- ¿Es política de la Municipalidad el reconocimiento por cumplimiento de tareas? ¿De ser afirmativa esta normado?
- ¿La Municipalidad recompensa o reconoce a los trabajadores con buen desempeño?
- ¿Con qué regularidad son esos reconocimientos?
- ¿Qué tipo de reconocimiento formal emplea la Municipalidad para los trabajadores?
- ¿los reconocimientos de la Municipalidad son individuales o alcanzan a todos los trabajadores?
- ¿Fomenta la Municipalidad trabajo en Equipo?
- ¿Con qué frecuencia se forman equipos de trabajo?
- ¿Genera resultados la formación de equipos de trabajo?
- ¿La gerencia reconoce la labor de los trabajadores que cumplen metas?
- ¿qué tipo de estímulo emplean los gerentes?
- ¿Recibe de su gerencia entrenamiento para cumplir sus tareas encomendadas?
- ¿Los entrenamientos son dirigidas a la especialidad?
- ¿qué otras dependencias capacitan y/o entrenan a los trabajadores de la Municipalidad?
- ¿Hay capacitaciones que se organizan en otras áreas que son de su interés?
- ¿Debe la Municipalidad Desarrollar Capacitaciones de interés de todos los trabajadores?
- ¿Organiza la Municipalidad Capacitaciones para todos los trabajadores?
- ¿con qué frecuencia organiza la Municipalidad capacitaciones para todos los trabajadores?