

**UNIVERSIDAD CRISTIANA EVANGÉLICA NUEVO MILENIO UCENM**

**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**



**“PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU MEJORA DEL SERVICIO AL  
CONTRIBUYENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE BONITO ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE COLÓN”**

**TESIS PRESENTADA POR:**

Blanca Rosa Borjas Duarte

Claudia Carolina Salinas Monge

**EN EL ACTO PREVIO A SU INVESTIDURA DE**

**MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**TOCOA, COLÓN.**

**HONDURAS C.A.**

**Marzo 2021**

**UNIVERSIDAD CRISTIANA EVANGÉLICA NUEVO MILENIO UCENM**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**



**AUTORIDADES**

**Rectora:**

Abogada María Antonia Fernández de Suazo

**Vicerrector Académico:**

Máster Rosel Faustino Cerrato Juárez

**Vicerrector Administrativo:**

Ingeniero Roldan Suazo Nuila

**Secretario General:**

Abogado Nelson Baudilio López Lazo

**Director de Postgrados:**

MSc. José Santos Gálvez Martínez

**UNIVERSIDAD CRISTIANA EVANGÉLICA NUEVO MILENIO UCENM**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**



**ASESOR TECNOLÓGICO DE TESIS:**

Máster: Sergio Ottoniel Vélez Rodríguez.

**TERNA EXAMINADORA:**

Máster: Lilis Ramos Ramirez

Máster: Ricardo Rivera Alvarenga

Máster: Gessler Yamil Lupi Arguello

## AGRADECIMIENTO

Blanca Borjas:

Agradezco, primeramente, **a Dios** por darme la sabiduría para absorber cada una de las enseñanzas brindadas por los másteres y doctores.

**A mi familia** por apoyarme siempre, a mi esposo, hijos y nietos (as).

A Fundacres **UCENM** por apoyarme con la media beca, gracias.

**A cada uno de los másteres** que formaron parte de mi formación académica.

**A mis compañeros** por ser parte de ese equipo maravilloso.

Claudia Salinas:

Agradezco principalmente **a Dios** que me dio el privilegio de dar un paso más en mi carrera profesional, bendiciéndome con maravillosos compañeros y con excelentes tutores.

Le doy gracias **a mis padres** por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado en el transcurso de mi vida y en especial **a mi hijo** por ser una inspiración para poder lograr mis metas.

A Fundacres **UCENM**, a la cual aprecio desde que comencé con la licenciatura en Administración de Empresas, misma que me ha dado la oportunidad de crecer poniendo en práctica mis conocimientos profesionales.

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo principal describir la relación que existe en los procesos administrativa y la calidad de servicios al contribuyente de la municipalidad de Bonito Oriental departamento de Colón.

El estudio se desarrolló desde el enfoque mixto debido a que se caracteriza como un enfoque cuantitativo por la recolección de datos, el uso de estadística en un proceso probatorio y la generalización de resultados. Metodológicamente se enmarco el tipo de investigación utilizando el método inductivo debido a que permitirá responder a las interrogantes y objetivos de esta, con un enfoque cualitativo porque se hizo un estudio a través de la entrevista para obtener resultados representativos en base a la calidad de atención que la municipalidad de Bonito Oriental brinda a los contribuyentes.

El método usado fue el aleatorio simple y determinación del tamaño de la muestra. El principal instrumento que se utilizó es el cuestionario que será dirigida a la población seleccionada en forma aleatoria, observando criterios metodológicos para determinar sus términos.

Se entrevistó a un número de 61 contribuyentes de la municipalidad de Bonito Oriental.

El área de estudio y tipo de muestra respecto a la instrumentalización, se aplicó la técnica de encuestas y como instrumento dos escalas de opinión de doce enunciados. La validez de los instrumentos generados fue dada por juicios de experto para hallar la confiabilidad.

Los resultados obtenidos de la investigación indicaron que el nivel de la gestión administrativa se relacionó significativa y positivamente, determinándose con la calidad del servicio brindado posteriormente debido a los cambios que realizaron y se aplican en la actualidad. Se verificó la validez de la hipótesis formulada.

Palabras claves: Gestión, calidad de servicio, satisfacción del cliente, Administración.

## ABSTRAC

The main objective of the research was to describe the relationship that exists in the administrative processes and the quality of services to the taxpayer of the Municipality of Bonito Oriental, Department of Colón. The study was developed from the mixed approach because it is characterized as a quantitative approach by the collection of data, the use of statistics in an evidentiary process and the generalization of results. Methodologically, the type of research was framed using the inductive method because it will allow answering the questions and objectives of this, with a qualitative approach because a study was done through the interview to obtain representative results based on the quality of care that the municipality of Bonito Oriental provides taxpayers.

The method used was simple random and determination of the sample size. The main instrument used is the questionnaire that will be directed to the randomly selected population, observing methodological criteria to determine its terms.

A number of 61 taxpayers from the municipality of Bonito were interviewed.

The study area and type of sample regarding instrumentalization, the survey technique was applied and two opinion scales of twelve statements were applied as an instrument. The validity of the instruments generated was given by expert judgments to find the reliability.

The results obtained from the investigation indicated that the level of administrative management was significantly and positively related, being determined with the quality of the service provided later due to the changes that were made and are currently applied. The validity of the hypothesis formulated was verified.

Keywords: Management, quality of service, customer satisfaction, Administration.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
1.1 ANTECEDENTE DEL PROBLEMA	3
1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	13
2.1.2	14
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	18
2.2.1 TEORÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	30
2.2.2 ADMINISTRACIÓN	30
2.2.3 MODELO ADMINISTRATIVO	30
2.2.4 PLANEACIÓN	30

2.2.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	31
2.2.6 DIAGNÓSTICO	32
2.3 MARCO HISTÓRICO	33
2.4 MARCO CONCEPTUAL	36
2.4.1 CALIDAD EN EL SERVICIO	36
2.4.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	40
2.4.3 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN	40
2.4.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	41
2.4.5 CONCEPTOS DE PLANEACIÓN	41
2.4.6 CONCEPTO DE CONTROL	43
2.4.7 DIRECCIÓN DE LA CALIDAD	44
2.5 MARCO LEGAL	60
2.5.1. CREACIÓN:	60
2.5.2. REFORMAS:	62
2.6 HIPÓTESIS	64
2.7 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES	65
2.7.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	67
2.7.2 MATRIZ DE CONSISTENCIA	70
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA</b>	<b>74</b>

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	74
3.1.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	74
3.1.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	74
3.1.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	74
3.2 POBLACIÓN	75
3.2.1 MUESTRA	76
3.2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS	80
3.2.3 UNIDAD DE RESPUESTA	81
3.3.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	82
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	85
3.3.1 FUENTES PRIMARIAS.	86
3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS.	86
3.3.3 FUENTES TERCERÍAS	86
3.5 LIMITANTES ENCONTRADAS	86
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y ANÁLISIS</b>	<b>87</b>
4.1 MÉTODOS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	87
4.1.2 PRESENTACIÓN DEL INFORME O RESULTADOS	88
4.1.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	97
<b>4.2. CONCLUSIONES</b>	<b>100</b>

**4.2 RECOMENDACIONES** **101**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS** **102**

**ANEXOS:** **109**

**Imagen No. 2:** *Captura SPSS Base De Datos Analizados* ¡Error! **Marcador no definido.**

**Imagen No. 3:** *Captura SPSS Base De Datos Analizados* ¡Error! **Marcador no definido.**

**Imagen No. 4:** *Captura SPSS Base De Datos Analizados* ¡Error! **Marcador no definido.**

**'Imagen No. 5** *Alcaldía Municipal De Bonito Oriental* ¡Error! **Marcador no definido.**

**Imagen No. 6:** *Del edificio y oficinas de la alcaldía municipal de bonito oriental* ¡Error! **Marcador no definido.**

**Imagen No. 7:** *Vista satelital de la alcaldía municipal de bonito oriental* ¡Error! **Marcador no definido.**

# INTRODUCCIÓN

“Se está ventilando una pugna ideológica entre quienes abogan por reducir al mínimo la intervención del Estado en la economía y quienes sostienen que el Gobierno debe asumir un papel importante, si bien limitado, no sólo para corregir las carencias y limitaciones del mercado, sino también para tender hacia un grado más alto de justicia social”. (Stiglitz, 2003).

En el presente informe de tesis se da a conocer los procesos administrativos y su mejora en la municipalidad de Bonito Oriental, departamento de Colón en cuanto a la calidad de servicio y la satisfacción del contribuyente.

Este estudio se hizo a petición del alcalde del Municipio de Bonito Oriental, con el objetivo de mejorar el servicio dado a los contribuyentes, debido a que los procesos eran lentos y desorganizados, había un mal servicio y muchas quejas, por tal razón los contribuyentes optaban por realizar sus pagos en la Alcaldía de Trujillo municipio de Colón.

La calidad de los servicios es subjetiva al estar directamente relacionada con lo que el cliente percibe. Por lo tanto, el grado de calidad dependerá por una parte de la capacidad de la municipalidad de Bonito Oriental, que es la que presta el servicio, conocer y comprender las necesidades del cliente, el tipo de organización, los procesos de planificación, organización, dirección y control que permitirá crear un ambiente de trabajo organizado, donde el beneficiado en la actualidad son los contribuyentes, la atención será más fluida y rápida.

Se aplicaron los instrumentos que permitieron conocer los procesos y la relación con la calidad en el servicio al contribuyente.

En el capítulo 1, se realizó el planteamiento del problema, antecedente, objetivo de la investigación y su justificación.

En el capítulo 2, se describe el marco teórico donde se analizó el macro y micro

entorno, marco teórico, marco histórico y conceptual, marco legal, hipótesis, determinación de variables, conceptualización y operacionalización de las variables.

En el capítulo 3, se describe la metodología, a través del enfoque de la Investigación alcance, diseño y métodos estadísticos, su población, muestra, unidad de análisis y respuesta, técnicas e instrumentos aplicados, tipos de Instrumentos, procesos de validación, técnicas encuestas, fuentes de información, fuentes primarias y secundarias y limitantes de estudio.

En el capítulo 4, se abordó resultados y análisis, metodológicos de análisis e interpretación de datos, comprobación de hipótesis, conclusiones y recomendaciones, bibliografía anexos.

# **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El planteamiento del problema es afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. El paso de la idea al planteamiento del problema puede ser en ocasiones inmediato, casi automático, o bien tardar un tiempo considerable; depende de cuán familiarizado esté el investigador con el tema de su estudio, la complejidad misma de la idea, la existencia de estudios de antecedentes, el empeño del investigador y sus habilidades personales. Seleccionar un tema o una idea no lo coloca inmediatamente en la posición de considerar qué información habrá de recolectar, con cuales métodos y cómo analizará los datos que obtenga. Antes necesita formular el problema específico en términos concretos y explícitos, de manera que sea susceptible de ser investigado con procedimientos científicos. (Stiglitz, 2003).

## **1.1 ANTECEDENTE DEL PROBLEMA**

En el presente trabajo se pretende Investigar y dar a conocer los procesos administrativos para realizar la mejora en la atención al contribuyente de la municipalidad.

Debido a que las municipalidades han venido desarrollando una serie de medidas para brindar una mejor atención al contribuyente, a través del apoyo de diversas entidades como la Asociación de Municipios de Honduras (Amhon), organización que fue creada a partir del 11 de abril 1962 por el acuerdo de la Secretaria de Gobernación y Justicia, ordenada por el presidente de ese entonces Ramón Villeda Morales.

En 1963, sus estatutos fueron reformados para darle a la ley y a las instituciones la agilidad que reclamaban los cambios en el gobierno municipal, con el fin de facilitar asistencia técnica y capacitación en las áreas administrativas, financieras, planificación y orientación en el uso de la asignación del fondo de desarrollo para Honduras. (AMHON, 2015).

Así mismo con la creación de la corporación de municipalidades, se le ha dado más

autonomía y apoyo a las alcaldías para que puedan crear y ejecutar estrategias de desarrollo local, no solo en el aspecto de toma de decisiones sino a través del incremento del presupuesto general de la nación para las alcaldías.

El Tribunal Superior de Cuentas (TSC) muestra informes de auditoría en los que se refleja claramente la situación actual, dando instrucción como apoyo para posibles soluciones de problemas. (Tribunal Superior de Cuentas, 2011). A pesar de estos esfuerzos institucionales del Estado, en las alcaldías del país aún persisten problemas de índole administrativo, operativo y estratégico que no permiten el desarrollo efectivo de las mismas.

La municipalidad de Bonito Oriental no está libre de dicha problemática en base a la visita que se realizó en la misma, el personal afronta una serie de dificultades al momento de atender al ciudadano/a, así como la falta de programas de servicio al cliente, que agilicen el sistema de atención que permitan efectividad al momento de desarrollar procesos.

No existe identificación de procesos técnicos administrativos que agilicen el desarrollo que realizan en la institución para el servicio de la comunidad. (Tribunal Superior de Cuentas, 2011).

#### 1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Se aplican apropiadamente las funciones de planeación, organización, dirección y control en los procesos administrativos, para mejorar la calidad del servicio al contribuyente, en la Alcaldía de Bonito Oriental?

#### 1.1.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué grado de relación existe entre los niveles de planeación y la calidad de servicio a contribuyente de la municipalidad de Bonito Oriental?
2. ¿Qué relación existe entre los niveles organizacionales y la calidad de servicio a contribuyente de la municipalidad de Bonito Oriental?

3. ¿Qué relación existe entre los niveles de dirección y la calidad de servicio a contribuyente de la municipalidad de Bonito Oriental?
4. ¿Qué relación existe entre los niveles de control y la calidad de servicio a contribuyente de la municipalidad de Bonito Oriental?

## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Según formula de Fidas Arias (Arias, 2012), el fin preciso de la investigación, relacionando directamente con la formulación del problema y se puede descomponer en dos objetivos específicos (Bernal, 2010) que el objetivo general debe manifestar la esencia de la propuesta del problema y la idea mencionada en el título de estudio.

### 1.2.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la presente investigación es:

Establecer el grado de cumplimiento de las funciones de planeación, organización, dirección y control en los procesos administrativos, para mejorar la calidad de los servicios brindados a los contribuyentes, de la alcaldía, a través de un análisis de fuentes primarias y secundarias.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los planes estratégicos de la alcaldía que determine el grado de relación de servicio con la demanda de los usuarios.
- Relacionar los procesos administrativos y la calidad de los servicios brindados a los contribuyentes de la municipalidad de Bonito Oriental.
- Determinar la incidencia de los procesos administrativos en la calidad de servicio al contribuyente.
- Documentar el proceso, estructurando de manera sistemática los servicios requeridos y brindar las recomendaciones pertinentes a cada uno de los responsables involucrados.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Actualmente, para todas las entidades del estado, la modernización y competitividad es un factor que obliga a que las alcaldías no se queden sin implementar proceso de administración. La investigación es viable y goza de facilidad y accesibilidad de recolectar la información, que servirá para hacer posteriormente un análisis de acuerdo con la necesidad de la alcaldía de fortalecer el servicio al cliente.

Se debe mejorar para evolucionar la debilidad existente, con este propósito en la presente investigación se trata de responder las preguntas ¿Por qué? ¿Para qué? haciendo un estudio minucioso, sobre las causas y consecuencias del problema de investigación y así mismo es importante porque concede aportes importantes para la mejora del servicio a los contribuyentes.

El tema de la investigación se seleccionó para determinar la relación que existe entre el nivel de la gestión administrativa y la calidad de servicio a los contribuyentes de la municipalidad, que permita perfeccionar los servicios que ésta presta.

Considera la investigación viable, ya que contamos con los recursos como la fuente, primaria, secundaria y terciaria, que están a disposición gracias a la tecnología y la cooperación de las autoridades de esta.

La investigación se hizo como un aporte social, donde los contribuyentes y la municipalidad serán los beneficiados, puesto que al aplicar el instrumento de recolección de datos se logrará analizar los procesos para la mejora en la calidad de los servicios, permitirá a la alcaldía conocer el grado de cumplimiento de las funciones de planeación, organización, dirección y control en los procesos administrativos, para mejorar la calidad de los servicios brindados a los contribuyentes.

La delimitación de la investigación comprende el espacio geográfico en el cual se desarrolla la investigación, así como también el tiempo necesario para su elaboración. Dicha investigación se realizó en la alcaldía de Bonito Oriental, entre el periodo de

agosto a noviembre 2017.

Cabe resaltar en el sentido estricto de esta investigación que existen aspectos que se deberán utilizar como un marco de referencia a las dificultades que se presentan en las administraciones municipales y nos referiremos a la falta de una preparación formativa que permita instruir a los funcionarios públicos en el trabajo propio por el cual está siendo contratado y son estas carencias en competencias y destrezas que generan conflictos dentro de lo actuado como funcionarios públicos y la búsqueda permanente de un servicio de excelencia.

La introducción de mecanismos de mercado en la gestión pública tiene como meta la transformación de la cultura de lo público acercándola a los valores del mundo privado empresarial, sustituyendo los modelos normativos de ciudadanía por los de intercambio entre servidor y cliente, introduciendo elementos de competencia y mercado frente a los viejos modelos jerárquicos y burocráticos. Esta lógica emplea como discurso legitimador la consideración de que el sector público resulta más eficaz en sus actividades cuando los mercados de sus productos son competitivos o disputables. (Dolz, 2009).

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

La gestión por competencias busca lograr la ventaja competitiva a niveles municipales, en la búsqueda de una mejora constante entre todos los involucrados dentro del proceso; mediante el despliegue estratégico de una fuerza de trabajo altamente comprometida y capaz. Bajo este planteamiento, se afirma que una empresa estratégicamente dirigida es una “confederación de empresarios”, en la que se ha investido de responsabilidad de dirección a las unidades empresariales estratégicas, y un buen estratega empresarial se sirve de empleados que han sido concienzudamente instruidos en los valores y estrategias de la empresa.

Sólo entonces, afirman (Hinterhuber, H. y Popp, W, 1992), se entenderán las directrices y las llevarán a cabo, incluso en situaciones difíciles, en las que el estratega no puede emprender una acción personal. En este sentido, “los grandes estrategas son símbolos de ejemplos, porque los empleados conservan el derecho de dirigir sus propias vidas. Pero cuando los empleados han sido capacitados para la acción estratégica en el puesto de trabajo y la dirección está de acuerdo sobre ciertos valores básicos, tales como la importancia de la iniciativa y creatividad individuales, la empresa se convierte legítimamente en una confederación de empresarios”.

Desde esta supuesta “confederación” se hace referencia al conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo, en el sentido de que lo que define una competencia es la delimitación de los trabajos que permite llevar a cabo, esto es, la delimitación del desempeño laboral efectivo.

La gestión por competencias tiene, por tanto, como preocupación la materialización del valor del factor humano de una organización para que ésta pueda adoptar decisiones estratégicas, ya que el dinamismo que domina el entorno empresarial ha condicionado la evolución en las técnicas de dirección empresarial hacia la búsqueda de la excelencia y la preocupación por la calidad y la innovación.

De esta manera, partiendo de una estrategia de negocio y/o situación de competitividad, la gestión de recursos humanos por competencias forma parte de la gestión estratégica de la empresa, y esto es así en tanto que los recursos humanos suponen un activo para la organización y mediante su gestión eficaz se ve reforzada la competitividad. (Lawler E., 1995).

En consecuencia, la gestión de recursos humanos constituye un input esencial para la definición de la estrategia de negocio, y la clave del éxito empresarial está en la eficacia (hasta qué punto se satisfacen las necesidades del cliente) y la adaptabilidad (hasta qué punto está preparada la empresa para futuros cambios). Es por ello por lo que la mejora del rendimiento o desempeño debe tomar como base las competencias, y en el marco de una cultura de alta flexibilidad.

La estructura de competencias definidas de un trabajador debe responder a las necesidades de las empresas y ser relevantes en el mercado de trabajo. Ello es importante en tanto que esta estructura es la base conceptual sobre la cual se apoya la gestión por competencias y que trata de construir sistemas de certificación de los empleados y/o sistemas de validación de competencias adquiridas que ofrezcan a las empresas un control basado en estándares de actuación profesional, de desempeño profesional competente. Por ejemplo, para (Haygroup, 1996) los sistemas de selección interna basados en las competencias, donde mejor se centran son en la identificación de los candidatos más aptos para los puestos de mayor valor añadido de una organización.

Por lo tanto, los sistemas de selección y colocación deben insistir sobre todo en la identificación de las competencias más importantes requeridas por los puestos de trabajo críticos, y luego, utilizar tantas fuentes de información sobre los candidatos como sea posible, para determinar si cada candidato posee, o no, las competencias requeridas. Y siempre teniendo en cuenta que cuanto más estrecha resulta la vinculación y coherencia entre la estrategia general de la empresa y los procesos de gestión de personas, mayor competitividad y eficacia desarrollará la organización.

Al respecto, se considera que el objetivo de la planificación de la carrera profesional está en coordinar los objetivos de las personas con los objetivos organizativos, con el propósito de favorecer el encaje persona contexto, intentando alinear los objetivos profesionales de los individuos en la misma dirección que los de la organización.

La dirección eficaz de carreras asegura que los profesionales adecuados “estarán disponibles en el lugar idóneo, en el momento correcto, para satisfacer los requerimientos organizativos. En un sistema de dirección de carreras integrado, basado en una planificación estratégica válida y guiada por el compromiso y la comunicación abierta, se alcanzarán los siguientes objetivos: previsión de la disponibilidad, encaje de objetivos, necesidades de desarrollo, uniformidad en el procedimiento y mayor compromiso de los empleados.” (García-Tenorio y Sabater, 2004).

Se trata, en referencia a la planificación y gestión de recursos humanos por competencias, de un acto de clasificación y, paralelamente, del resultado de este acto. La competencia, como la propia cualificación, participan en un mecanismo esencial de toda la sociedad: la función clasificatoria. Las competencias forman parte de una lógica de jerarquización de los asalariados, y la gestión por competencias implica tanto el principio de desempeño excelente en el puesto de trabajo como el principio de polivalencia, que permite a los profesionales de recursos humanos centrarse en las características de los trabajadores que requiere la organización a corto, medio y largo plazo para poder hacer frente a la evolución de los negocios.

A diferencia de la noción de cualificación, que reposa en la negociación colectiva entre los diversos actores sociales, la competencia remite al carácter fuertemente personalizado de los criterios de reconocimiento, que deben permitir recompensar a cada uno según la intensidad de su compromiso subjetivo y sus capacidades cognitivas para comprender, anticipar y resolver los diversos problemas en el trabajo.

El “modelo de competencia” se contrapone frecuentemente al “modelo de cualificación”, caracterizado por la utilización del puesto de trabajo como concepto

estructura de la organización del trabajo y la gestión de los recursos humanos. (Zarifian, P, 1999) Argumenta que la competencia es la toma de iniciativa y de responsabilidad del individuo sobre situaciones profesionales a las cuales se ve confrontado.

Así, la competencia se concibe como una inteligencia práctica de situaciones que se apoya sobre conocimientos adquiridos y los transforma con tanta más fuerza cuanto la diversidad de situaciones aumenta. La competencia, entonces, es la facultad de movilizar redes de actores respecto a las mismas situaciones, de compartir envites, de asumir dominios de corresponsabilidad.

Para (Zarifian, P, 1999) Zarifian, la competencia constituye una combinación de conocimientos (saber), aptitudes y experiencia (saber hacer o *know-how*) y comportamientos y actitudes (saber estar, saber ser o *know-why*) que se ejercen y manifiestan en un contexto preciso, esto es, en la práctica del trabajo. La competencia “no se aprecia en sí misma sino a través de la acción y el desempeño y, por tanto, su existencia y visibilidad es inseparable de las condiciones en las que es explicitada, medida, y especialmente valorizada.

Dado que la competencia es reconocida y validada en su puesta en práctica, en la situación profesional en la que se manifiesta, su naturaleza es eminentemente relacional” (Massó, M., 2005). Al logro de poseer un personal altamente motivado e implicado se considera que las competencias vienen caracterizadas por el carácter de individualidad debido a que cada persona tiene su propia estructura de competencias, que no son copiables ni imitables, constituyendo un recurso valioso para la empresa; además, el correcto desarrollo de las competencias adecuadas para un puesto permite alcanzar el éxito en la labor desempeñada.

En consecuencia, se argumenta que no todos los trabajadores podrán tener éxito desempeñando su trabajo y que las competencias requeridas por la empresa van a permitir distinguir (clasificar) a trabajadores con un desempeño excelente de otros con un desempeño normal.

Así, “el reconocimiento de las competencias de cada uno, la atribución de las posiciones sociales según las competencias fundará una división legítima del trabajo que estaría en la base de la cohesión social. Mientras que la cualificación reenviaba a una escala que definía los grados de cualificación, la competencia se reduce, de hecho, a que se sea o no competente”.

Mientras que la lógica de la cualificación reenviaba al empleo de trabajadores que debían efectuar unas tareas determinadas, la lógica de la competencia consiste en la vinculación de personas consideradas convenientes. De esta forma la dependencia personal reemplaza al vínculo jurídico de subordinación, De este modo, (Alaluf, M, 2003) Alaluf menciona que es el contenido del trabajo el que permite validar las competencias, “el empleo puede ser aislado de un proceso de socialización más amplio.”

Podemos entonces ignorar los procesos de socialización anteriores a la contratación (origen familiar, escolarización) así como todo aquello que desborda el medio de trabajo. Ahora bien, toda la adquisición de conocimientos supone, en la tradición de la sociología, una estructura de adquisición que se construye según toda una serie de determinantes sociales. “La correspondencia entre los individuos y los empleos no es una realidad natural dada a priori, es más bien verificada condicionalmente bajo el efecto de la relación salarial”.

Se distinguen dos enfoques en la gestión por competencias. Estos enfoques llevan a la distinción de competencias genéricas y específicas. Las genéricas coinciden o se aproximan al concepto de aptitudes utilizadas en las políticas de selección y contratación clásicas de la gestión de recursos humanos, mientras que las específicas son propias de cada empresa, de cada nivel jerárquico, sector de actividad o incluso de un puesto de trabajo y cambian según las circunstancias que se presenten.

Su adecuada explotación y desarrollo permite que el capital humano de la empresa se convierta en fuente de ventaja competitiva, creando más valor a medida que sean más difíciles de imitar o copiar. Extrapolando esta idea al plano individual se distingue entre

las competencias umbral o básicas y las diferenciadoras o superiores, siendo éstas últimas las que pueden llegar a ser de ventaja competitiva.

### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Uno de los desafíos más importantes que tienen la municipalidad es administrar eficientemente los recursos o sea asignarlos en función de prioridades minimizando por una parte el gasto y por otro lado maximizando su impacto. (AMHON, 2015).

La problemática que enfrentan las municipalidades es el deterioro de la imagen institucional. Este fenómeno es común a la mayoría de las municipalidades del país, por lo general la población no opina favorablemente del consejo, alcalde y funcionarios. Inadecuación entre lo que establecen las normas y reglamentos y el funcionamiento real de la administración.

La acción municipal no responde a los problemas ni a la creciente demanda de servicios que objetivamente le plantea la población resultando las normas inaplicables u obsoletas. Las formas y contenidos de la organización son adoptados o impuestos sin tener consideración de la realidad local.

Desajustes relacionales entre actores: Los modos de relación entre empleados administrativos y población como entre la administración y el contribuyente no son objeto de reflexión y de planteamiento de mejora, tampoco se ensaya nuevas formas de relación.

Incipiente participación vecinal: La participación de los vecinos en el desarrollo comunal es esporádica y pasiva. (AMHON, 2015).

Déficit de servicios municipales: de acuerdo con su naturaleza la municipalidad debe cumplir la doble función de gobierno y administración de servicios. En tanto es gobierno; debe normar, definir, planificar, reglamentar, fiscalizar, controlar, sancionar. Como administración; debe organizar, gestionar o entregar en concesión los servicios locales que demanda la colectividad.

Áreas críticas de la administración: las áreas críticas de la administración municipal son las relativas al potencial humano, el presupuesto y las rentas.

Estructura orgánica burocrática: la estructura orgánico funcional de la Municipalidad responde al modelo burocrático de la administración pública de los años 70, privilegia el frente interno sobre el frente externo, es decir, da demasiado énfasis al crecimiento de los denominados sistemas administrativos y posterga la Tareas propias de la función municipal en los órganos de línea.

La Corporación Municipal debe conocer los problemas más inmediatos de la comunidad, analizarlos en conjunto con los vecinos y vecinas, jerarquizar los problemas por orden de prioridad y concertar con los vecinos la realización de las acciones para resolver dichos problemas. Dentro de la estructura municipal se destaca la Corporación Municipal como máxima autoridad del municipio, y tiene como facultades:

La elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto.

La planificación, organización y administración de los servicios públicos municipales.

Amplias facultades para aprobar ordenanzas, acuerdos, resoluciones, disposiciones y proyectos.

Por otro lado, debe dar participación al cuerpo de regidores para que se integren en comisiones de trabajo, con el fin de alcanzar un mejor desarrollo para el municipio. (AMHON, 2015).

### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Puestos municipales de Bonito Oriental (Ley de Municipalidades, 2015).

Alcalde Municipal: Es la máxima autoridad ejecutiva dentro del término municipal, y sancionara los acuerdos, ordenanzas y resoluciones emitidas por la corporación municipal, convirtiéndolas en normas de obligatorio cumplimiento para los

contribuyentes y demás Empleados administrativos.

Vicealcalde: Es quien representa al Alcalde Municipal en caso de ausencia o incapacidad. Debe cumplir las funciones que delegue el alcalde.

Regidores municipales: propósito deliberativo, es decir; crear reformar y derogar los instrumentos normativos locales, con forme a la ley municipalidades.

Secretaria municipal: su función es cumplir con todos los atinentes del cargo, respetando las políticas diseñadas por la Corporación Municipal conforme a lo establecido en la Ley de Municipales, elaboración de actas de las sesiones de corporación, celebrar matrimonios civiles en la municipalidad y a domicilio, certificar acuerdos y resoluciones, autorizar libros mercantiles, certificar dominios plenos, emitir constancias de vecindad, emitir constancias de trámite de dominios plenos, extender certificados de matrimonios.

Auditoría interna: supervisa las acciones que se realizan, legislar, diseñar políticas y controles administrativos que permitan la transparencia de los recursos propios y externos, para tomar decisiones acertadas que ayuden al desarrollo municipal, con suficiente independencia para fiscalizar los actos de la Corporación Municipal.

Catastro municipal: su función es mejorar la gestión catastral del municipio, cálculo y digitalización de fichas, levantamiento del perímetro urbano, mapeo, desmembraciones y cambios de dueños, evaluó de edificaciones, levantamiento predial, etc.

Control tributario: es el responsable de planificar, organizar y ejecutar actividades de captación financiera como ser: el cobro de impuestos de bienes inmuebles, industria y comercio; pago de impuestos personales, se lleva el control de fichas por contribuyentes, los impuestos de contribución por mejoras (pavimentos), también se realizan las supervisiones de permisos de operación de negocios.

Desarrollo urbano: su función es aplicar las políticas de ordenamiento territorial que

aseguren el crecimiento ordenado de la ciudad y el municipio, fortalecer la comisión vial.

Gerencia administrativa: su función es poner en práctica las políticas de la municipalidad en cumplimiento de la legislación vigente y crear en conjunto con el alcalde, aquellos que no existan para darle una mejor eficiencia a la administración.

Justicia municipal: velar por una atención especial a los contribuyentes y por el fiel cumplimiento de la ley de municipalidades, ordenanzas, plan de Arbitrios, ley de policía y convivencia social, resoluciones y acuerdos municipales. Brinda servicios de órgano conciliador o mediador en los conflictos de los habitantes de la comunidad, hacer cumplir las ordenanzas y prohibiciones para brindar seguridad de la población. En conjunto con los policías municipales, fiscalía, derechos humanos, y otras instituciones.

Rastro municipal: alcanzar mejores niveles de seguridad, higiene y mantenimiento de la unidad, con el propósito, con el propósito de brindar una prestación de servicio que aseguren el bienestar a la población en cuanto al consumo de productos de calidad.

Policía municipal: su función es lograr que el municipio opere dentro del contexto del respeto al marco de la legislación nacional y municipal vigente para que exista la armonía entre el gobierno local y la ciudadanía. Realiza operativos en conjunto con el área de salud pública, justicia municipal, control tributario, medio ambiente y desarrollo urbano.

Oficina municipal de la mujer: su función es reducir los niveles de violencia contra la mujer, mejorar las condiciones socioeconómicas de las mujeres, particularmente las que viven en condiciones de pobreza, brindan conferencias sobre los derechos de la mujer, fortalecen las microempresas productivas existentes de mujeres, coordinar con las instituciones capacitaciones con INFOP en acceso a oficios rentables como: tecnología, cocina, repostería etc.

Contabilidad y presupuesto: su función es analizar, registrar y procesar la información presupuestaria y contable de la municipalidad con el fin de satisfacer a los usuarios internos y externos de la institución para una buena toma de decisiones.

Recursos humanos: la función es supervisar el personal, para mantener la disciplina y el orden, para lograr la eficiencia y eficacia en las funciones que desempeñan. Elaboración de planillas de sueldos, calendarización de vacaciones de los empleados por departamento, elaborar un expediente por cada empleado, elaborar constancias de acuerdos y nombramientos, mantener comunicación fluida con los demás departamentos.

Compras y suministros: proporcionar en el menor tiempo posible y con mayor calidad el proceso de compras y adquisiciones de bienes y materiales diversos para el desarrollo de los diferentes departamentos municipales.

Unidad municipal ambiental: su función es mejorar las gestiones del ambiente, con respecto a la plantación de árboles, recolección y almacenamiento de desechos sólidos racionales, Acciones con las comunidades, supervisión de la extracción de material de río con respecto al pago de permiso de la explotación, realizar cobros de constancias ambientales.

Desarrollo comunitario: su función es fortalecer y desarrollar todos los entes de participación del municipio para lograr una mejor calidad de vida, la coordinación y juramentación de los patronatos, juntas de agua, codéeles, ONG.

Tesorería: su función es realizar las funciones de recaudación de los tributos y otros ingresos de la municipalidad, ejercer custodia y registros de los fondos municipales que se recaudan y de las erogaciones efectuadas, haciendo, cumplir los requerimientos del presupuesto de las disposiciones legales de la Ley de municipalidades.

Obras públicas: se encargan de la ejecución de los diferentes proyectos de

infraestructura que ejecuta la Municipalidad.

Mercado municipal: es encargado de recaudar los ingresos generados de las tasas por utilización y arrendamiento de cubículos o espacios en el mercado, que tengan los servicios necesarios tratando de resolver asuntos pendientes.

Biblioteca municipal: colaboración en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los habitantes en el municipio de Bonito Oriental.

## 2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

El doctor (De Haro, 2004) argumenta que hay tantas diferencias de competencias como autores, teniendo en cuenta el tipo de variable que representan. En el grupo de competencia como variable independiente, las definiciones de competencia se refieren a ella como causa u origen del desempeño o resultado, subrayándose que el desempeño no está directamente relacionado con las aptitudes o la trayectoria académica, sino con las competencias. Las causas que determinan el desempeño eficiente de los trabajadores pueden ser de dos tipos fundamentalmente: rasgos o conductas.

La competencia como conducta se refiere al hecho de que el perfil competencial está constituido por un conjunto de conductas observables, no por rasgos o constructos mezclados, de compleja medición. La actuación (performance) o manifestación de comportamientos es un requisito para que se pueda hablar de competencia. Lo que la persona hace es más importante que lo que la persona es. (Woodruffe, 1993).

Resume perfectamente esta posición cuando afirma que la competencia se refiere a una dimensión de conducta abierta y manifiesta, que permite a una persona actuar de forma competente. Este autor considera que con este punto de vista es posible alejarse de la confusión de rasgos y motivos. La conducta debe definirse de forma inequívoca y debe ser observable, y directamente relacionada con la excelencia laboral, es decir, con un rendimiento eficiente en el trabajo. (Leboterf, G, 2001).

Bajo un punto de vista ligeramente diferente, enfatiza la combinación de recursos (incorporados y del entorno), actividades, contextos y resultados, destacando la importancia de la práctica profesional como determinante de la secuencia de acciones que constituyen la competencia. Con una mayor vinculación a los sistemas de gestión de la calidad, (Massot, D. Feisthammel, 2003) dan la siguiente definición de la competencia: conjunto organizado de estructuras de conducta que responden a un entorno real en el marco profesional global y que pueden medirse con fiabilidad y permiten pronosticar el desempeño de una persona en un puesto de trabajo.

Otras definiciones de competencia como una combinación de rasgos y conductas son, por ejemplo, la de (Cardona, P, 1998) que define competencias como aquellas habilidades, comportamientos o conocimientos observables y habituales que posibilitan el éxito de un individuo en su actividad o función, respecto a un estándar determinado.

La definición de (Levy y Leboyer, 1997) quien plantea que las competencias no contradicen el valor de las aptitudes ni los rasgos de la personalidad, sino que todas estas variables se complementan, pues en realidad estaríamos hablando de la aplicación integrada del conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos que permiten a una persona llevar a cabo la misión asignada en una determinada organización.

Este planteamiento no subestima, entonces, la importancia de las aptitudes y los rasgos de personalidad en la generación de competencias, sino que considera que para que la experiencia facilite la adquisición o mejora de competencias deben poseerse las aptitudes y los rasgos de personalidad necesarios, sin olvidar el carácter determinante de la inteligencia en la transformación de la experiencia en competencias.

Criticaron los resultados (Barret, G.V. y Depinet, R.L., (1991)) de las investigaciones y planteamientos de (Mc Clelland D., 1973) defendiendo la validez y capacidad de las pruebas de inteligencia para predecir el desempeño profesional, independientemente

del puesto de que se trate.

Considera (Levy y Leboyer, 1997) que las aptitudes mentales medidas por las pruebas de inteligencia están relacionadas con el desempeño profesional, pues además de ser requeridas por la actividad profesional en sí, facilitan la adquisición de competencias mediante la adecuada interpretación de la experiencia.

Define (Levy y Leboyer, 1997), entonces, las competencias como el repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos), que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Las entiende (Arnol J. Mckencie K.) como conocimientos, habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de la organización. En definitiva, la competencia hace referencia a un conjunto de atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades, o lo que es lo mismo, competencia equivale a capacidad para resolver problemas en un determinado contexto, y en el caso de un contexto profesional hablamos de competencia profesional.

En el grupo de competencia como variable dependiente, se ha considerado también la competencia como una consecuencia o desempeño. Esto significa que puede tener el mismo significado que las dos concepciones anteriores, pero que cambia su dirección de causalidad.

En esta línea encontramos el modelo de Auditoría del Sistema Humano de (Quijano 1999), que identifica las diez competencias claves, que son: autoconfianza, habilidades de influencia, de comunicación, orientación a resultados, gestión de individuos y situaciones, motivación/energía y persistencia, conciencia de empresa, planificación, toma de decisiones y solución de problemas.

El modelo de (Beer, M., 1989) y sus colaboradores de la Universidad de Harvard (1989) plantea el efecto que tienen las políticas de gestión de recursos humanos en la

competencia global de los empleados, de forma que se evalúa el grado en que dichas políticas sirven para atraer, conservar o desarrollar a personas con las habilidades y conocimientos requeridos por la organización.

Las competencias se pueden definir, desde una perspectiva sincrética, como repertorios de comportamientos, conocimientos, habilidades y actitudes observables en la realidad cotidiana del trabajo y que representan el vínculo entre las características individuales de los trabajadores y las cualidades requeridas para llevar a cabo tareas profesionales específicas. En concreto, (Bueno,1998) afirma que una competencia distintiva se compone de tres elementos: actitudes, conocimientos y capacidades.

Por otro lado, (Peiró J. Gracia F., 2001) ponen el acento en el componente disposiciones de la competencia cuando se refieren a ella como el conjunto de conocimientos, aptitudes, habilidades, control y persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras y alcanzar el desempeño, disposición para hacer y saber cómo desempeñar distintos roles.

Para (Pereda, 2001), con el enfoque de competencias se parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia, y se define el puesto en función de estas. De esta forma lo que constituye el perfil del puesto son un conjunto de comportamientos perfectamente observables. Por tanto, “se puede definir el término competencia como: un grupo de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta”.

Para que dichos comportamientos se puedan llevar a cabo, hacen falta la siguiente serie de componentes:

1. Saber es decir, un conjunto de conocimientos que permitirán a las personas realizar sus comportamientos incluidos en la competencia.
2. Saber hacer esto es, ser capaz de aplicar los conocimientos que se poseen a

la solución de los problemas que plantea el trabajo. En suma, se está hablando de aptitudes y habilidades.

3. Querer hacer, es preciso que la persona quiera llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia. Este aspecto, obviamente, se refiere a la motivación.
4. Poder hacer, es un aspecto que muchas veces se olvida, ya que no se refiere a características personales, sino de la organización y que, sin embargo, es importante a la hora de trabajar con un enfoque de competencias. Se refiere a disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos definidos. Por otra parte, el concepto de competencia no supone una ruptura respecto al planteamiento del “enfoque del rasgo”, sino más bien una continuación y complemento de este. (Pereda, 2001).

(Blanco, A., 2007) respecto de las propuestas clasificatorias de competencias ofrecidas por diferentes autores, plantea que estos listados son heterogéneos. Así, encontramos autores que tratan de limitar el número de competencias al mínimo posible, como (Woodruffe, 1993) que plantea la existencia de nueve competencias genéricas sin negar la existencia de muchas más de carácter específico, mientras que otros hacen referencia a largos listados, como Ansorena (1996), que identifica cincuenta competencias de carácter básicamente conductual, o (Levy y Leboyer, 1997), que defiende un listado con veintinueve competencias universales para cuadros superiores.

(Spencer R. L. y Spencer S.M., 1993) tras aplicar la técnica de entrevista de incidentes críticos a una amplia gama de puestos de trabajo en organizaciones de diferentes países, comprueban que existen una serie de competencias que se repiten con alta frecuencia en diferentes puestos y organizaciones. En concreto, han detectado veinte competencias genéricas que son la causa de determinados comportamientos relacionados con un desempeño profesional superior a la media en diferentes sectores y profesiones técnicas, comerciales o directivas.

Estas veinte competencias genéricas han sido agrupadas en seis conglomerados o categorías que muestran relativa homogeneidad competencias de logro y acción, competencias de apoyo y servicio, competencias de impacto e influencia, competencias gerenciales, competencias cognitivas y competencias de eficacia personal. Tras validar estos resultados mediante la implantación de políticas de gestión por competencias en numerosas organizaciones de diferentes países, la consultora (Haygroup, 1996) ha reducido los seis conglomerados, de (Spencer R. L. y Spencer S.M., 1993) a cinco clústeres: competencias de gestión personal, competencias de gestión del equipo de trabajo, competencias de influencia, competencias cognitivas y competencias de logro.

Aunque la mayoría de los autores, según (Blanco, A., 2007), hacen referencia a competencias de técnicos, mandos medios y directivos en organizaciones empresariales, el enfoque de competencias también ha sido aplicado en plantas de producción y puestos base.

En este sentido, (Hermosilla, A., 2004) tras analizar la evolución del perfil profesional del trabajador industrial, defiende que en los próximos años las cualidades personales de estos trabajadores se convertirán en el principal grupo de características a valorar (suponiendo el 30,2% del perfil global), quedando en segundo lugar los conocimientos sobre las tareas específicas de los puestos de trabajo (supondrán el 27% del perfil global), seguido de los conocimientos básicos o transversales (representan el 22%). Otra preocupación frecuente entre los profesionales de recursos humanos es el alcance de la gestión por competencias en la gestión de organizaciones no empresariales.

El concepto de competencia representa, entonces, una capacidad de movilizar conocimientos, habilidades o actitudes. Esta movilización sólo resulta pertinente en situación, y cada situación es única. El ejercicio de la competencia pasa por la navegación cotidiana del practicante de una situación de trabajo a otra.

En esta navegación, las competencias emocionales se toman como criterio en las

organizaciones en las que los trabajadores puedan armonizar su desarrollo profesional con sus necesidades de individualización y socialización.

Para (Blanco, A., 2007) reflexionamos sobre la aplicación de estos planteamientos a las principales funciones de recursos humanos “podemos comprender cómo el conocimiento pasa a un segundo plano en la profesionalización de las personas, pues el protagonismo ha ido cediéndose al conjunto de comportamientos observables que facilitan la socialización eficiente en la organización.

La exhibición adecuada de estas conductas permitirá detectar aquellos sujetos competentes que serán tomados como referentes para el diseño y análisis del puesto que desempeñan y podrán optar a la incorporación a un plan de carrera y, lo que podría percibirse como más importante a medio plazo, a un incremento de su remuneración variable”.

Tal como indica (Goleman, D., 1999) existen dos modelos de interpretar el rendimiento laboral: aquél que valora las competencias umbral que se consideran mínimamente necesarias para desempeñar las tareas asociadas a una función determinada, y aquel modelo que se refiere a las competencias distintivas que muestran los trabajadores estrella.

Tomando estos datos como referencia, “son muchas las organizaciones preocupadas por desarrollar en sus trabajadores aquellas competencias causalmente relacionadas con un desempeño laboral excelente, haciendo creer en ocasiones a los trabajadores que sus posibilidades potenciales de desarrollo dependen de su voluntad, lo cual es acogido con optimismo, pues el sentimiento de autoeficacia, sea real o imaginaria, resulta estimulante y permite actuar con mayor seguridad” (Blanco, A., 2007).

Sintéticamente, el enfoque de competencias remite constantemente a una teoría del pensamiento y de la acción situados, pero también al trabajo, la práctica como profesión y condición. Es decir, nos hallamos ante la consideración de que el desarrollo profesional de una persona está configurado por tres elementos que se multiplican

entre sí: competencia, confianza y logro.

Cuando un trabajador está preparado para llevar a cabo una determinada función (competencia profesional) es cuando se le da la oportunidad de ponerla en práctica (confianza), pudiendo conseguir así los resultados que se propone (logro), con lo que desplegará su potencial.

Según (Renduelo, G., 2004) en las organizaciones flexibles resultan eficaz aceptar una amplitud indeterminada del yo para que éste pueda reciclarse y readaptarse a cambios coyunturales del entorno. Partiendo de esta premisa, para Blanco (2007), las identidades difusas obtendrán la mayor valoración por parte de aquéllos en quienes la autoridad haya delegado la evaluación del potencial del capital humano.

Esto conduce a la conversión del sujeto en un factor productivo de la estructura organizacional que debe adaptar los comportamientos derivados de sus rasgos de personalidad, emociones y pensamientos, a los comportamientos estándar demandados, desarrollados y evaluados por su organización (que al mismo tiempo necesita estos comportamientos en sus trabajadores para sobrevivir en el mercado).

Esta reflexión lleva a plantear que, ante la posible ineficacia de negar la racionalidad del sistema laboral característico de la sociedad de mercado, quizá haya que producir bienes y servicios bajo la lógica de un nuevo modelo de gestión de los trabajadores en el que sus expectativas sociales y sus necesidades de individuación sean fusionados con las necesidades y expectativas de crecimiento y rentabilidad de las organizaciones.

Sin embargo, este llamamiento al sentimiento colectivo contrasta drásticamente con la inestabilidad de unas estructuras organizacionales que invocan a la flexibilidad para mantenerse en el ecosistema, incentivando para ello la manifestación en el lugar de trabajo de determinadas competencias revestidas en una emocionalidad adaptativa.

Argumenta (Lahera, A., 2004) que puesto que ahora cada trabajador debe

obligatoriamente responsabilizarse de los resultados y características de su actividad mediante su firma de las hojas de calidad, que le inculpan si existe algún error o no conformidad, ninguno de ellos desea hacerse cargo de los errores cometidos por otro operador y de la solicitud de explicaciones por parte de la oficina técnica.

De ahí que, por un lado, se individualice al máximo la actividad de trabajo y, por otro lado, cada trabajador exija a aquellos operadores que han intervenido en fases anteriores del proceso que se comprometan a cumplir con los parámetros (de calidad y producción) prescritos por la dirección para que él mismo pueda realizar fluidamente su trabajo". Precisamente, ésta es la lógica disciplinaria que sustenta la conversión gerencial de los trabajadores en "clientes internos" o "recursos humanos".

En "la organización de los procesos de producción: cada trabajador debe constituirse y esforzarse en convertirse a sí mismo en un proveedor de calidad respecto al siguiente trabajador en el proceso productivo, garantizando que éste sea un cliente satisfecho, y exigir simultáneamente a los demás trabajadores que le proveen a él o ella que cumplan también con los requisitos de calidad." (Calderón, J.A., 2006).

Esto deviene un carácter ontológico, ya que cada acto de trabajo compromete el ethos personal del trabajador. Las nuevas estructuras organizacionales tratan de seducir a los trabajadores con la propuesta de desarrollar sus competencias, su potencial humano y profesional flexible, esto es, adaptable a los nuevos contextos y procedimientos de trabajo.

Para ello, la dirección de recursos humanos insiste en que el funcionario ha de poder utilizar dos técnicas que le permitirán sacar lo mejor de sus empleados: empowerment o delegación y coaching. Por delegación se entiende la capacidad para que los colaboradores dispongan de la información y recursos precisos para poder tomar decisiones y conseguir sus objetivos, lo que requiere, por parte del directivo:

- 1) Ampliar el campo de responsabilidades de los subordinados;
- 2) Supervisar el trabajo, pero sin intromisión en aspectos que no debe;

- 3) Permitir a los subordinados que terminen su trabajo, facilitando ayuda cuando la soliciten o sea necesaria.
- 4) Pedir la opinión de los colaboradores antes de tomar una decisión que vaya a repercutir en su trabajo de una forma significativa.
- 5) Implicar a los colaboradores a la hora de fijar criterios de decisión. Por coaching se entiende la capacidad del directivo para desarrollar el potencial que poseen las personas que trabajan con él, por lo que se asocia a comportamientos tales como:
  - a. dedicar tiempo y esfuerzo en la relación de confianza y aprendizaje mutuo.
  - b. Conocer las motivaciones, potencialidades, limitaciones de los colaboradores.
  - c. Otorgar feedback basado en hechos concretos.
  - d. Apoyar a la gente incluso cuando se equivoca, corrigiendo y construyendo en positivo.

Estas técnicas, aplicadas a una fuerza de trabajo devenida en recurso humano, permiten que las empresas gestionen su componente humano a efectos de lograr ventajas competitivas sostenibles, por ello hay que identificar y evaluar el nivel competencial de sus recursos humanos.

Respecto al desarrollo profesional o desarrollo de competencias en las empresas, (Madrid García, A.J., 2004) afirma la existencia de las siguientes cuatro fases:

1. Fase de preparación.

En esta fase resulta crucial conocer cuáles son las necesidades concretas, elegir a las personas más relevantes para lograr su participación en el proceso, conocer las fortalezas y debilidades, estipular los objetivos a conseguir y obtener su compromiso y su participación incondicional.

2. Fase de entrenamiento.

Si en la anterior fase el objetivo fundamental era motivar a los implicados, en

esta fase la premisa más importante es la del aprendizaje. En este proceso resulta primordial la definición de los objetivos de aprendizaje, el establecimiento del método de formación y el desarrollo del cambio.

3. Fase de transferencia al puesto de trabajo.

La razón de ser de esta fase radica en la puesta en práctica de todo lo aprendido en el contexto natural del sujeto: el puesto de trabajo. Para ello, se deberán propiciar las condiciones adecuadas (entorno, herramientas de trabajo, tratamiento de los errores, etc.) para que se pueda plasmar sin dificultad lo aprendido por el alumno

4. Fase de evaluación.

Parte final del proceso en el que el objetivo último es la mejora continua y el desarrollo de los individuos, y la propia organización a través del feedback de los resultados obtenidos.

El conocimiento y el aprendizaje sitúan a las competencias de la empresa en un papel clave en la generación y desarrollo de conocimiento para la innovación. Esta consideración lleva, por ejemplo, a (Nelson y Winter 1982) a conceptualizar la empresa como una factoría de conocimiento, y a (Tissen et al. 2000) a considerar el potencial que tiene una empresa para añadir valor atendiendo al factor valor de conocimiento.

Este factor muestra que, en la economía del conocimiento, el potencial de valor añadido de una empresa depende de la intensidad de conocimiento que utiliza para crear productos o servicios. Para conseguirlo, las empresas necesitan poseer seis competencias o capacidades básicas:

1. Capacidad de producción.
2. Capacidad de respuesta.
3. Capacidad de anticiparse.
4. Capacidad para crear.
5. Capacidad para aprender.
6. Capacidad para perdurar.

La posesión de estas capacidades o su creación implica una nueva clase de empresa que es efectiva y eficiente a la hora de crear conocimiento y añadir valor a la empresa. De ahí que se exija a los trabajadores competitividad, profesionalidad y crear valor.

El conocimiento se ha convertido, por tanto, en una opción de obligado cumplimiento, en una prioridad competitiva, ya sea tanto por las exigencias de los mercados como por las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Asimismo, la empresa está desbordada por la enorme cantidad de información disponible.

Pero, a su vez, no puede permitirse ignorar determinadas informaciones nuevos productos, nuevas tecnologías, actividades de los competidores que puedan representar serias amenazas u oportunidades. La solución está en la función inteligencia, en la inversión en capital humano y que implica reforzar el compromiso del personal profesionalizado de la empresa, lo que supone incidir en sus actitudes.

Las empresas necesitan más compromiso por parte de sus trabajadores y, concretamente, por parte del personal profesional, y sólo pueden conseguirlo si les dan motivos para tenerlo. Al respecto, se señala, en primer lugar, que un motivo es la formación constante del profesional para que mantenga su competitividad individual en todo momento.

En este caso, la empresa pasa de ofrecerle empleo a ofrecerle empleabilidad, que es la única seguridad que le puede aportar en el entorno de la nueva economía. Ofreciendo empleabilidad, obtiene su compromiso, de ahí la importancia de la formación en el ámbito de la empresa, como catalizadora del cambio cultural, esto es, reafirmar la misión y la cultura de la empresa entre todo el personal, informándoles de la misión de la empresa, de su situación actual y comunicar sus objetivos estratégicos para hacer frente a la competitividad.

En segundo lugar, otro motivo es crear el empowerment del personal, esto es, delegar el poder a través de crear confianza, compartir la visión creando de ese modo un mayor sentido de responsabilidad, reemplazando las antiguas jerarquías por modernos

equipos auto dirigidos.

### 2.2.1 TEORÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Como todo proceso, este, es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, en este caso el Proceso Administrativo comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

Estas funciones son muy importantes ya que proporcionan los aspectos fundamentales que se requieren en las organizaciones para poder alcanzar las metas establecidas, éste enfoque tiene una estrecha vinculación con el tema de investigación que se relaciona a la formulación y presentación de proyectos comunitarios, ya que implica la aplicación básica de estos principios administrativos. (Bateman y Snell, 2009) .

### 2.2.2 ADMINISTRACIÓN

Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización son los recursos disponibles con los que en la institución puede alcanzar las metas establecidas. (Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010).

### 2.2.3 MODELO ADMINISTRATIVO

Los modelos administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructuras y especificación de puestos y procedimientos de la institución o unidad administrativa, conocidos por el personal y que sirven para normar la actuación, conducta y desempeño del empleado para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos y metas previamente definidos.

### 2.2.4 PLANEACIÓN

Consiste en especificar los objetivos que se deben alcanzar y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben tomar para ello. La planeación frecuentemente se le conoce como la función principal de la administración, ya que

esta sienta las bases que hacen los gerentes, cuando organizan, dirige y controlan. Esta involucra 2 aspectos importantes: objetivo y planes.

Los objetivos y metas son los resultados o propósitos deseados, esto guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados, es por esto por lo que con frecuencia se le conoce como la base de la planeación. es necesario que conozca el objetivo deseado o resultado antes de poder establecer planes para lograrlo.

Los planes son documentos que describen como se logran los objetivos, por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos, cuando los gerentes planean desarrollan, tanto objetivos como planes.

Entre las actividades de planeación se encuentran: el análisis de las situaciones actuales, la anticipación del futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en que la entidad participará, la elección de estrategias y la determinación de los recursos necesarios para alcanzar las metas de la empresa este proceso de investigación es posible y que la información a ofrecer será efectiva y que el beneficio que representará será proporcional al posible costo. (Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010).

#### 2.2.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Son herramientas administrativas, que contienen procesos sistemáticos de actividades y responsabilidades a través de objetivos, políticas, funciones, estructura organizacional y definición de puestos; utilizando los procedimientos dentro de una institución, que sirven para normar y coordinar las actividades realizadas por grupos laborales, para alcanzar las metas previamente propuestas, mediante la eficiencia en el desempeño de las actividades y responsabilidades, a través de la aplicación de las

etapas de la administración, como son: la planeación, organización, dirección y el control, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad para la institución. (Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010).

#### 2.2.6 DIAGNÓSTICO

##### a) Generalidades.

Para elaborar un diagnóstico en una entidad es necesario tener en cuenta una serie de aspectos (económicos, sociales y políticos) que puedan influir en algún hecho en un periodo determinado, para ello es indispensable efectuar una evaluación general de las necesidades de la población y planificar las acciones a realizar, basadas en un proceso técnico que permita reflejar objetivamente una realidad social.

##### b) Concepto.

El diagnóstico, es un razonamiento lógico dirigido a la determinación de la naturaleza y origen de un fenómeno. Esta herramienta de análisis consiste en determinar y establecer la situación actual de la institución que es objeto de estudio; en palabras sencillas, el diagnóstico permite realizar un análisis minucioso de las diferentes unidades, departamentos y secciones que conforman una empresa o institución.

Con el fin de obtener información necesaria para mejorar los procesos que se desarrollan en el normal funcionamiento de esta, al brindar un servicio al contribuyente final. La información que se adquiere es con el propósito de conocer el origen, las causas y las alternativas de los problemas existentes, para proponer las mejores soluciones.

Institución: la institución es el equivalente al conjunto de normas, reglamentos y Leyes aplicadas a través de la administración, mediante la utilización de los recursos materiales, financieros y humanos, con el objetivo de orientarlos hacia las diversas

actividades, sean estas comerciales, financieras o de servicio; para alcanzar los objetivos y metas previamente propuestos en la misión y la visión de esta.

Diagnóstico institucional: mediante la realización del diagnóstico institucional, se identificarán los problemas que la Alcaldía Municipal de Bonito Oriental tiene en los diferentes procesos que van encaminados a brindar el servicio solicitado por los usuarios.

La importancia del diagnóstico: la importancia de llevar a cabo un análisis es porque a través de él se pueden determinar las causas de los problemas en la Institución. Es por medio de una evaluación que se pueden formular una serie de preguntas para identificar las necesidades de la Institución.

Cada pregunta implica de alguna manera, las relaciones humanas en la institución, por ejemplo: ¿Qué cambios operados dentro o fuera de la Institución, pueden haber contribuido al problema? ¿Qué empleados tienen más participación en la situación del problema? ¿Cuentan los empleados con conocimientos que puedan solucionar el problema? ¿Contribuye el desempeño de los empleados a generar el problema? etc. Las causas, a diferencia de los síntomas, casi nunca son evidentes y en ocasiones se tiene que recurrir a la Institución para identificarlas, solamente al desarrollar un diagnóstico se pueden percibir con mayor claridad y especificar las diferentes causas para un mismo problema. (Campos C. G. Portillo. Ledy Z., 2010).

## 2.3 MARCO HISTÓRICO

### Historia de Bonito Oriental

Este municipio es uno muy reciente pues fue fundado en el año 1987, anteriormente era considerado como una aldea más de Trujillo, y pasó hacer Municipio el 28 de abril de 1987 bajo la administración del ingeniero José Azcona del Hoyo.

Población. Es de aproximadamente de 29,087 habitantes, su población Masculina es de 14,320, su población femenina es de 14,767 .la población Rural 11, 830, y la urbana 17,257 la mayor parte de la población del municipio es de origen Mestizo únicamente el 0,5% es de origen negro y el 0.1 es mulato y tiene una población joven. (INE 2013).

Principales actividades económicas son: la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, la Superficie es de 467.45 K.M<sup>2</sup>, su vegetación predominante son las palmeras y corozo, también encontramos maderas preciosas como Caoba, Cedro, san juan, María Combillo etc. y coníferas como Pino y Pinabete tanto como las maderas preciosas están siendo explotadas irracionalmente.

Fauna es muy variada predominando los animales pequeños considerados de caza menor, consumiéndose muchos de ellos en la dieta alimentaria de la población sobre todo en el área rural siendo la iguana uno de los platos favoritos entre los animales que hay están: conejos, armadillos, venados, ardillas, tepezcuinte, guatusas, micos, zorrillos, coyotes, tigrillos etc. animales domésticos, también encontramos gran variedad de pájaros y otras variedades de aves silvestres domésticos.

Clima su altura sobre el nivel del mar es de 61 metros, lo que hace que el clima sea caluroso de tipo tropical lluvioso, por la influencia que reciben los vientos alisios llueve casi todo el año, su verano es muy corto lo que favorece su agricultura.

Los principales recursos naturales explotación conservación e incrementación, con que ha contado Bonito Oriental son bosques los cuales en los últimos años han sido exterminados por diversos factores, dentro de ellos tenemos el huracán Fifí, incendios forestales la agricultura migratoria por parte del campesinado, al ir ampliando la frontera agrícola y los aserraderos de la región, al igual que el resto del territorio nacional.

En esta región se ha hecho muy poco por la conservación e incrementación del bosque, lo que afecto todo el recurso como la fauna de la región han disminuido, como las fuentes de agua al irse talando los márgenes de estas. Su caudal ha bajado

considerablemente, por lo que su fauna acuática está a punto de desaparecer.

Es bastante plano por encontrarse en el valle del aguan, el área urbana está rodeada por algunos cerros, que sus habitantes los utilizan para sus actividades agrícolas y ganadería, entre ellos están el cerro Bardales y cerro Playa de Ganado en la parte occidental, cerro Plan Grande hacia el sur, montañas de la cumbre al sur- este, y la montaña Piedra Blanca al este,

Estos cerros y montañas que tiene son ramificaciones de la sierra La Esperanza que al penetrar el municipio recibe diferentes nombres, tales como; montaña Boca de Hule, cerro del Portillo, cerro de Lagunita, cerro las Tinajas, cerro la Mona, cerro El Pelón, cerro El Chamuscado, cerro del Viejo, montaña Las Peñas y las estribaciones que rodean el área urbana antes mencionadas, en ellas abundan las maderas preciosas.

Hidrografía los suelos están regados por varios ríos y quebradas que los hace propicio para las actividades agrícolas y ganaderas, entre los ríos tenemos: río Bonito que cruza el área urbana, corre cerca de su nacimiento entre los cerros de Las Tinajas y El cerro Pelón recibe las aguas de varias quebradas río Tepic, río Piedra Blanca que sirve de divisoria entre Bonito Oriental, Limón. Y el río Aguan que sirve de línea divisoria entre Bonito Oriental y Trujillo, Santa Rosa de Aguan.

También lo cruzan varias quebradas como El Danto, Juan Toribio, Briche, río Zarca La Prieta, El Bravo, Quebrada Seca, El trapiche, El Guayabal (Quebradita) etc. Tiene además una serie de lagunas pequeñas sobresaliendo la Laguna de mallorquín, rica en fauna acuática.

El origen del nombre no es muy seguro, se cree que probablemente su origen es Geográfico. Otra de las teorías es que se debió a que el misionero Manuel de Jesús Subirana, al traer a pobladores del departamento de Olancho a residir en esta zona, expresó la belleza de aquel lugar y decir bonito y muy bonito y oriental por encontrarse en la zona Oriental del país.

Geografía. Pertenece al departamento de Colón tiene una extensión territorial de 8, 874,8 K.M<sup>2</sup>, su cabecera departamental es Trujillo y está dividido en 10 municipios que son: Trujillo, Balfate, Iriona. Santa Fe, Santa Rosa de Aguan, Sonaguera, Saba, Tocoa y Bonito Oriental, sus límites son: al norte con el mar Caribe, al sur con el departamento de Olancho, al este con el departamento de Gracias a Dios y al este con los departamentos de Atlántida y Yoro.

Esta dentro de la región norte de Honduras. Los límites físicos de Bonito Oriental son los siguientes: al norte con los municipios de Trujillo y Santa Rosa de Aguan al sur con el municipio de San Esteban. Este municipio está ubicado en la llanura costera de Caribe, en la cuenca del río Aguan, además es cruzado por el río Bonito. El municipio cuenta con 10 aldeas y 55 caseríos hasta el año 2009. (Flores y Sergio Palacios 2009) (INE, 2013).

## 2.4 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual o ideología es más importante para orientar la investigación que el propio método, debido a que determina la dirección a la cual debe enfocarse el investigador o investigadora al explorar el problema de interés, crea sensibilidad para recabar datos de grupos marginales o no representados y hace un llamado a la acción. (R.Sampieri., 2010).

### 2.4.1 CALIDAD EN EL SERVICIO

En las décadas de 1980 y 1990 la revolución en la calidad se extendió por los sectores privado y público. Ésta fue impulsada por un pequeño grupo de expertos en calidad, cuyos miembros más famosos fueron W. Edwards Deming y Joseph M. Juran. Las ideas y técnicas que defendieron durante la década de 1950 tuvieron algunos seguidores en Estados Unidos, pero fueron recibidas con entusiasmo por u organizaciones japonesas. Sin embargo, cuando los fabricantes japoneses comenzaron a superar a sus competidores estadounidenses en comparaciones de calidad, los gerentes occidentales pronto tomaron con más seriedad las ideas de

Deming y Juran; ideas que se convirtieron en la base de los programas actuales de administración de la calidad.

La Administración de la Calidad Total (ACT) es una filosofía de administración comprometida con la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente.

¿Qué es la administración de calidad? (Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010)

1. Intensificar la atención al cliente. El cliente incluye a las personas externas que compran los productos o servicios de la organización, así como clientes internos que interactúan y sirven a otros en la empresa.
2. Ocuparse de la mejora continua. La administración de la calidad es un compromiso para nunca estar satisfecho. "Muy bien" no es suficiente. la calidad siempre puede mejorarse.
3. Enfocarse en los procesos. La administración de la calidad se centra en los procesos de trabajo mientras la calidad de los bienes y servicios mejora continuamente.
4. Mejorar la calidad de todo lo que hace la organización. Esto se relaciona con el producto final, con cómo maneja la organización sus entregas, qué tan rápido responde a las quejas, qué tan amablemente se responde a los telefonemas, etcétera.
5. Mediciones precisas. la administración de la calidad utiliza técnicas estadísticas para medir cada variable crítica de las operaciones de la empresa. éstas se comparan con los estándares para identificar problemas, ubicar sus raíces y eliminar lo que los ocasiona.
6. Fortalecimiento de los empleados. La administración de la calidad involucra a la gente de la línea del proceso de mejoramiento. Los equipos se utilizan ampliamente en programas de administración de la calidad como medio para fortalecer la búsqueda y resolución de problemas.

La calidad en el servicio es una de las organizaciones privadas, públicas y sociales

que implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, esta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes. Muchas empresas no ponen interés a esta área y como consecuencia pierden gran cantidad de sus clientes por lo que deben de invertir en costosas campañas publicitarias.

Esta metodología analiza las siguientes dimensiones:

- Accesibilidad
- Comunicación
- Competencia
- Cortesía
- Credibilidad
- Confiabilidad
- Velocidad de Respuesta
- Seguridad
- Tangibles
- Entender / conocer al cliente.

Es importante mencionar que el servicio es multidimensional (el cliente observa múltiples dimensiones del servicio calidad, ambiente, y tiempo respuesta).

Descripción de las dimensiones utilizadas por los clientes a la hora de contratar un servicio.

Tangibles: se refieren a las instalaciones de la empresa si están limpias, en buen estado, etc.

Confiabilidad: trabajo bien hecho por parte de la empresa.

Velocidad de respuesta: el trabajo está listo en el tiempo que dijo la empresa que estaría.

Aseguramiento: el personal de la empresa da la impresión de que puede hacer bien su trabajo.

Empatía: el personal entiende que quiere el cliente y le proporciona lo que necesita

Atención profesional: la atención profesional es un requerimiento en cualquier empresa u organización, ya que esto garantiza la permanencia de productos y servicios que dan satisfacción y resuelven necesidades de las comunidades, esta debe brindarse como una conexión transparente, en clara comunicación, honesta, creativa, sociable, heterogénea, de manera que otorgue al cliente o usuario confianza, lealtad, y participación.

Debemos estar dispuestos a brindar atención especial, basada en las preferencias de cada cliente, en este punto, debe existir una interrelación entre el cliente y el producto o servicio, y nosotros como intermediarios podemos hacer que el cliente se vaya satisfecho o bien se vayan y no vuelven nunca haciendo malas recomendaciones de nosotros, nuestra empresa y nuestros productos.

El cliente o usuario si es bien atendido es quien puede agregar a nuestra empresa u organización valor permanente y garantizar a través de su asistencia el éxito y la calidad de nuestra organización, el cliente difunde, transmite satisfacción, y atrae a nuevos prospectos, esto es garantía de éxito y de mejora continua.

Las características de un buen prestador de servicios:

- Amabilidad
- Es creativo y efectivo
- Buen investigador para conocer lo que el cliente necesita.
- Escucha
- Conoce al cliente
- Buen comunicador
- Sociable
- Íntegro
- Honesto

#### 2.4.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Una organización es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

#### 2.4.3 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es a lo que se dedican los gerentes. Pero esta sencilla afirmación no nos dice mucho, ¿o sí? una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o, de cualquier forma. Por el contrario, la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes.

De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. ¿Cuáles son estas funciones? A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, ¿coordinar y controlar? Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control. (Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010).

#### 2.4.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible.

Para que el proceso administrativo llevado a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc.

Henri Fayol afirmó que la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización, señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

La técnica de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso, ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen (James A. Freeman S. Edward F. y Daniel R., 1996). Más subcategorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control, según lo que dice la lectura podemos decir que el procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera alguna falla en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.

#### 2.4.5 CONCEPTOS DE PLANEACIÓN

Planear implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa

de planes para coordinar las actividades. Se ocupa de los fines ¿qué hay que hacer?

La planeación es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social.

Determina planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos.

La necesidad de planear se deriva del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales.

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos. (James A. Freeman S. Edward F. y Daniel R., 1996).

Muchos autores se han preocupado por la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, aunque lo expresan diferente, guardan elementos comunes;

Koontz y O'donnell junto a Terry apoya a Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación. Considera la planeación como: "una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa".

Burt K. Scanlan: sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

Josseph L. Massie: Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

George R. Terry: Es la selección y relación de hechos, así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados

deseados.

Todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa.

Concepto de dirección administrativa:

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

Los elementos del concepto son:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- comunicación.
- supervisión.
- alcanzar las metas de la organización.

#### 2.4.6 CONCEPTO DE CONTROL

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

Henry Fayol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. (James A. Freeman S. Edward F. y Daniel R., 1996).

#### 2.4.7 DIRECCIÓN DE LA CALIDAD

La dirección de la calidad total incluye al conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad en una empresa. Sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de calidad con vistas a su mejora permanente.

Según Llorens, F.J, (F. J. Llorens Montes, 2008) la dirección de la calidad total, con carácter general, incluye las siguientes actividades:

1. Definir las políticas de calidad de la empresa en relación con la cultura y la filosofía de esta en función de la naturaleza del sector en el que desarrolla su actividad.
2. Fijar claramente los objetivos de calidad de acuerdo con la política empresarial definida.
3. Realizar la planificación de las estrategias y los recursos necesarios para el logro de los objetivos establecidos.
4. Definir la organización con las funciones y responsabilidades para que se pueda desarrollar la planificación definida.
5. Reclutar, seleccionar y formar al personal para cada puesto de trabajo.
6. Motivar a los trabajadores implicados en la empresa para el logro de los objetivos haciéndoles tomar conciencia de su compromiso para con la organización.

Principios básicos de la dirección de la calidad total, son aquellos que se implantan de forma deliberada y explícita por parte de la alta dirección con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

En este apartado y según Miranda, FJ (2015) se pueden incluir entre otros los siguientes principios básicos:

### Orientación al cliente

El certificador último de la calidad será el cliente, quien con su actuación selectiva determinará qué empresas son merecedoras de la permanencia en el mercado. Por tanto, la empresa ha de identificar al cliente y proporcionarle un producto y servicio de calidad, a un precio razonable (relación calidad-precio), en el momento adecuado y de manera continuada.

Los pasos necesarios para lograr la satisfacción de sus clientes se pueden resumir en los siguientes apartados:

- a) Identificación de los clientes: Es preciso identificar tanto a los clientes externos como a los clientes internos, dado que la empresa es una cadena de suministradores clientes y que la satisfacción del cliente externo solo se alcanza a partir de la satisfacción del cliente interno. Cada empleado es cliente del que le suministra los elementos necesarios para realizar su actividad.
- b) Comprensión de las necesidades del cliente: La calidad tiene muchas dimensiones, por lo que una correcta identificación y comprensión de las necesidades del cliente interno y externo adquiere una importancia clave.
- c) Recolección de información sobre clientes: Las necesidades del cliente deben ser expresadas en su propio lenguaje, es lo que se denomina “voz del cliente”, por lo que es preciso recoger esta información mediante la utilización correcta de herramientas tales como las encuestas, contacto directo con el cliente, etc.
- d) Administrar las relaciones con el cliente: Una entidad gana la lealtad del cliente al generar confianza y administrar efectivamente las interacciones y relaciones con el mismo, por medio de los empleados que están en contacto directo con los clientes.
- e) Liderazgo y compromiso de la dirección: La alta dirección debe actuar de forma coherente respecto a la filosofía de calidad total, comportándose como líderes

y consiguiendo la colaboración y participación de todo el personal en la mejora continua.

El directivo, con capacidad de liderazgo, tiene como obligaciones inmediatas las siguientes:

- Crear una visión estratégica y valores claros de la calidad que sirvan de base para la toma de decisiones.
- Fomentar el entorno flexible y poco burocratizado.
- Definir expectativas elevadas pero realistas.
- Comunicar los resultados ya sea positivos o negativos.
- Reconocer el mérito de los miembros que han contribuido a su mejora.
- Conseguir el compromiso y participación del personal.
- Integrar en sus decisiones cotidianas los valores de la calidad y la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.
- Proporcionar los recursos y medios necesarios para la formación de los trabajadores en técnicas de calidad.
- Desarrollar una buena política de incentivos para el personal de la organización.
- Dirección por Políticas (DPP).

La dirección de la calidad total concibe la administración de una empresa como el ejercicio de dos tipos de actividad principales: mantenimiento y mejora. La labor de mantenimiento forma parte de la gestión del trabajo de la rutina diaria, es lo que se denomina “dirección día a día” y constituye la base de la mejora continua.

No obstante, las grandes mejoras tienen que surgir desde el vértice de la empresa a través de la Dirección por Políticas, que constituyen una forma relevante de ejercer la administración de mejora. Este método puede definirse, según Eduardo Bueno (Bueno, E, 2006.) como “un sistema de implantación y control de los planes y sus estrategias para alcanzar el éxito, analizando los problemas corrientes, desplegando políticas y metas, y con acciones correctoras de todas las personas involucradas en la organización”. Se trata de una serie de sistemas, formularios y reglas que impulsan a

los empleados a analizar situaciones, diseñar planes de mejora, realizar controles de eficiencia y tomar las medidas necesarias, resultando como beneficio principal alcanzar el éxito empresarial.

La DPP implica una nueva estructura organizativa y favorece la participación de todo el personal en el proceso de mejora.

#### Orientación a los procesos

La mejor forma de obtener un producto-servicio de calidad, es actuando sobre los procesos. Cualquier actividad de la empresa puede dividirse en procesos que implican la transformación de inputs en outputs. Cada uno de estos procesos cuenta con sus propios proveedores y clientes, por lo que su correcta dirección llevará a una satisfacción del cliente inmediato en la cadena de procesos. La mejora de estos procesos se puede realizar de forma drástica o de forma gradual, lo que va a dar origen a diferentes tipos de cambios organizacionales.

#### Formación

Para el correcto funcionamiento de la filosofía de la calidad total, es necesario formar a los empleados con el fin de que todos los integrantes de la empresa comprendan dicha filosofía y de esa manera puedan contribuir a su desarrollo global.

Para que esta formación sea efectiva es necesario planificarla de manera sistemática al igual que continuada en el tiempo. De esta forma se facilita la adaptación a los últimos avances tecnológicos, así como la búsqueda de la excelencia.

Por otra parte, este proceso de formación contribuye a un mayor conocimiento de la organización, su visión, misión y estrategias para alcanzar los objetivos marcados, al tiempo que fomenta un sentimiento de pertenencia a la empresa que favorece el clima de trabajo adecuado para la mejora de la calidad.

#### Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con una finalidad común. Para un correcto funcionamiento de los equipos de trabajo, se requiere de una formación previa de sus miembros en técnicas de calidad, así como en técnicas de resolución de problemas.

Entre las distintas tipologías de equipos de trabajo el más representativo en este campo es el denominado “Círculo de calidad”, que puede definirse como “un grupo pequeño de personas (de 4 a 15 componentes) que trabajan en tareas similares dentro de la estructura formal de la empresa y dotado de considerable autonomía, que persigue de forma sistemática y continua mejoras incrementales en el trabajo”. La estructura de un círculo de calidad viene definida por el grado de integración del grupo y de acuerdo con la posición de sus miembros dentro de la empresa.

Los miembros del círculo de calidad eligen el problema sobre el que trabajarán, previa formación en conceptos y técnicas de control y gestión de calidad que recibirán todos ellos. Al finalizar el estudio del problema, elaboran un informe que presentarán a la dirección de la empresa, aunque con anterioridad lo expondrán a expertos técnicos con autoridad para tomar una decisión respecto a la propuesta realizada por el círculo.

#### Sistemas de medición y control de objetivos

Si la empresa no mide los resultados, no es posible que conozca la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Para medir estos resultados han surgido sistemas que recogen datos relacionados con las necesidades de los clientes, la actuación de productos y servicios, el rendimiento financiero de las operaciones, la evaluación del mercado y la comparación con la competencia, así como la actuación de los proveedores y empleados.

La selección adecuada de estos indicadores es determinante para orientar las actividades de la organización hacia los objetivos comunes, dado que sirven de base

para la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa.

#### Nuevas formas de cambio organizativo

Según (Quevedo, R, 2013) los procesos de cambio en la empresa se pueden clasificar en función del grado de cambio y la rapidez de este. De acuerdo con estos criterios, la dirección de la calidad total se centra en la mejora continua y en la reingeniería de procesos equilibrada.

Así, mientras que la mejora continua supone cambios graduales, pero muy frecuentes, a largo plazo, necesitando una inversión financiera mínima y requiriendo la participación de todos los empleados implicados en dicho proceso, la reingeniería se ha definido como el “volver a concebir la idea esencial” y rediseñar radicalmente los procesos a fin de conseguir mejoras significativas en calidad, coste, servicios y velocidad utilizando para ello el Benchmarking entendiendo este término como una actitud cuya esencia es mirar al exterior, aprender de los mejores y mostrar una actitud proclive para el cambio.

En definitiva, la mejora continua supone un cambio táctico de efectos a corto plazo, mientras que la reingeniería es un proceso de cambio estratégico en el que se requiere la participación intensiva de la alta dirección.

#### Principios derivados de la dirección de la calidad total

La calidad total requiere la implicación y participación de todo el personal de la empresa en el proceso de mejora. Se trata, por tanto, de un principio derivado dado que solo se conseguirá alcanzar si se implantan efectivamente otros principios básicos como el compromiso de la alta dirección, la formación, el trabajo en equipo, etc.

De esta manera, las empresas orientadas hacia la calidad deben tratar a sus empleados como uno de sus recursos más valiosos. La calidad es lograda por las personas y para ello es importante definir un constante programa de capacitación y formación, de manera que todos los miembros deben ser capacitados en la filosofía,

metodología y técnicas de calidad total, buscando un cambio de actitudes y comportamientos. La alta dirección debe dedicar un gran esfuerzo para capacitar a sus recursos humanos como requisito previo para el éxito del programa de mejora.

#### Cambio cultural y clima organizativo

La filosofía de calidad total conlleva la realización de un cambio en la cultura de la empresa, impulsado por la nueva forma de liderazgo de la alta dirección, así como por el nuevo papel de los miembros en la toma de las decisiones empresariales.

Este cambio en la cultura empresarial debe contribuir a crear un clima organizativo más favorable, que favorezca el bienestar de los empleados y, en último término, a la consecución de los objetivos definidos por la empresa.

#### Organización funcional transversal

La empresa no ha de contemplarse como una serie de funciones o de productos, sino como un conjunto de procesos fundamentales. Es lo que se conoce como “organización funcional-transversal”. Así, la estructura organizativa funcional (división de la empresa en áreas funcionales tales como marketing, producción, etc.) es cortada transversalmente por unidades de negocio encargadas de la gestión del proceso completo. La coordinación entre unidades funcionales y de negocio se logra mediante la creación de un comité de carácter interfuncional, que suele denominarse “comité de calidad”.

#### Cooperación con proveedores y clientes

Esta nueva filosofía afecta a la relación con los proveedores. Tradicionalmente dicha relación ha tenido características más propias de confrontación que de cooperación. Sin embargo, la calidad abarca a toda la línea de producción, desde los materiales en la recepción hasta el consumidor y el rediseño del producto y servicio, por lo que es necesario trabajar con los proveedores como si fuesen sus socios, con una relación de lealtad y confianza a largo plazo con el fin de mejorar la calidad de los materiales

en la recepción y para disminuir los costes. Así, la selección de proveedores se convierte en una pieza clave para alcanzar la excelencia.

Por otra parte, los clientes también deben participar en los equipos de trabajo de la organización fundamentalmente en la fase de diseño y desarrollo de nuevos productos, de forma que sus expectativas sean tenidas en cuenta a lo largo de todo el proceso.

#### Resultados de la dirección de la calidad total

La importancia de estos resultados sobre la sociedad en general se pone de manifiesto mediante la creciente importancia otorgada al factor calidad en los criterios de concesión de los diferentes premios de calidad tales como el Premio Europeo a la Excelencia, Premios de Calidad Nacionales (Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial, Sello de Excelencia Europea, 2010).

#### Satisfacción del cliente externo

El fin último de la filosofía de la dirección de la calidad total, es la satisfacción del cliente externo. Así, la implantación y desarrollo de los principios básicos y derivados, tendrá un efecto claro y positivo sobre la satisfacción de las expectativas de este cliente externo.

#### Satisfacción de los grupos de interés

No solo los clientes externos están satisfechos, sino que, con la integración en la empresa de la filosofía de Calidad Total, todos los grupos de interés (accionistas, directivos, empleados, proveedores, etc.) que se relacionan con la empresa deben ver también cumplidas sus expectativas y necesidades.

#### Impacto en la sociedad

Entre los grupos de interés se incluye la sociedad en general. La empresa debe adoptar una actitud responsable como miembro de la sociedad, dirigida bajo criterios de Responsabilidad Social.

Controlar el desarrollo del programa, analizando y corrigiendo las desviaciones producidas. (F. J. Llorens Montes, 2008).

## PROCESO ADMINISTRATIVO

Tabla 2.1

*Dirección de calidad, proceso administrativo*

<b>Planeación</b>	<b>Organización</b>	<b>Dirección</b>	<b>Control</b>
¿Qué es lo que se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer?	¿Cómo se va a hacer?	Verificar que se haga	¿Cómo se ha hecho?

(Henry Fayol. 1916)

## ENFOQUE AL CLIENTE Y CALIDAD EN EL SERVICIO

Como las organizaciones dependen de sus clientes, deben entender que las necesidades actuales y futuras del cliente, deben coincidir con los requisitos del cliente y deben intentar exceder sus expectativas. (Normas ISO 9001, 2008).

Una organización logra obtener el enfoque hacia el cliente cuando todos sus empleados conocen sus clientes internos y externos, así también como los requisitos que deben satisfacer para cumplir con ambos tipos de clientes.

La satisfacción del cliente es considerada objetivo de prioridad para la gestión de la calidad total. En primer lugar, basta con aprender a escuchar para poder comprender las necesidades y las expectativas del cliente y de esta forma poder llegar al consenso. En segundo lugar, basta con diferenciar claramente entre necesidades y expectativas.

Las empresas de servicios pretenden asegurarse de que sus clientes van a recibir servicios con una gran calidad. Por tal motivo, es muy importante que estas identifiquen las expectativas de los clientes. Pero existe una gran diferencia entre la calidad de los servicios y las de los productos, ya que la de los servicios es más difícil

de definir y conceptualizar. Por esta causa, es importante que el prestador de servicios defina y comunique con claridad las necesidades de los clientes, ya que es él, el que mantiene una relación directa con los clientes que compran o reciben el servicio.

En todo sistema de procesos, el fin es el mismo: satisfacer al cliente. Independientemente de sus peculiaridades y del tipo de empresa de que se trate, es recomendable someterse a la gestión de la calidad.

No obstante, es común buscar a todas las empresas la coherencia entre el sistema de gestión de calidad y la estructura organizacional de la empresa. Siempre, contando con el compromiso de la dirección de apoyar la política de calidad destinando los suficientes recursos para su gestión, dentro de una mejora constante.

El objetivo principal es la estandarización para así garantizar que el producto o servicio cumplimente los requisitos de calidad estipulados. O, lo que es lo mismo, llevar los procesos siempre al mismo resultado que, por lo general, busca la satisfacción del cliente o, aún mejor, sorprenderlo para así superar sus expectativas y fomentar su fidelización. (Normas ISO 9001, 2008).

Gracias a la estandarización también se genera la sensación de confianza en el cliente. Tener la certidumbre de que un determinado producto o servicio va a ser como él espera fomenta la fidelidad y la recomendación que ésta lleva implícita.

Al hablar de calidad de servicio y satisfacción del cliente, se utilizan dos términos clave que interesa tener en cuenta.

Servicio: cuando hablamos de servicio, no nos referimos solo al servicio básico (por ejemplo, el transporte puntual y sin daños en la mercancía) sino a otros múltiples servicios complementarios como la información, seguimiento, facilidades de contratación o atención, etc. Que son los que pueden diferenciar a una oferta respecto de su competencia y aumentar la satisfacción del cliente en relación con el servicio recibido.

Cliente: es el que recibe el servicio, permite la continuidad del negocio y determina el valor añadido del servicio que se le presta. Pero el cliente no es sólo el que contrata el servicio sino también su receptor último. La primera comprobación es que, al hablar de calidad de servicio se está considerando algo más amplio que lo que podría ser un servicio básico, relativamente fácil de medir mediante unos indicadores objetivos. Por ejemplo, puntualidad a la entrega o recogida, número de paletas dañadas, paquetes extraviados, etc.

El principal problema en cualquier enfoque de calidad de servicio es determinar de qué manera se puede medir esta característica para que la organización que lo presta conozca si efectivamente el cliente está recibiendo el servicio que espera recibir y como podría mejorar este aspecto.

El enfoque al cliente obtiene un beneficio medible:

- Incrementa el número de clientes y con ello los beneficios económicos.
- Productividad del esfuerzo. Al estar correctamente dirigido y enfocado a datos fiables, los esfuerzos reciben la contraprestación debida.
- Perfecciona la fidelización de clientes. Los clientes confían en la empresa.
- Incremento liderazgo en el mercado. Consecuencia de todo lo anterior.

Los aspectos determinantes de la calidad del servicio son importantes a la hora de medir el grado de satisfacción de los clientes.

En las encuestas, la prestación del servicio suele dividirse en componentes (p. e. orden de transporte, organización del servicio, recogida, transporte, entrega, etc.) y a cada componente se le asocian atributos que pueden ser o bien directamente los determinantes de la calidad, estado de los productos, puntualidad en recogidas o entregas, etc. O bien indirectamente como anteriormente citados u otros que pueden finalmente referirse a ellos.

Por tanto, siempre podremos tener indicadores más o menos agregados del grado en

que se alcanzan los determinantes de la calidad y la satisfacción del cliente con el servicio contratado.

Generalmente, el cliente tiene alternadas las necesidades y las expectativas, por tanto, no es nada sencillo llegar a una separación. A la hora de definir los requerimientos, es que una vez definidos, para el cliente son expectativas firmes, que llevaran al punto de referencia que condicionaran la percepción del servicio ofertado. Existe un conjunto de procesos necesarios para establecer un sistema completo de gestión de la satisfacción del cliente con tres procesos clave que tienen como objetivo poder reaccionar y corregir cualquier tipo de insatisfacción que se producen tales como: gestión de quejas, gestión de pérdidas, devoluciones/garantías y un proceso estratégico llamado voz del cliente, que se constituye como a un eje responsable de guiar preventivamente la mejora de actuación de los procesos clave que puedan impactar positivamente o negativamente en el cliente.

En general, el cliente tiene plenamente alternadas las necesidades y las expectativas, por tanto, no es nada sencillo llegar a una separación. A la hora de definir los requerimientos, es que una vez definidos, para el cliente son expectativas firmes, que llevaran al punto de referencia que condicionaran la percepción del servicio ofertado. Existe un conjunto de procesos necesarios para establecer un sistema completo de gestión de la satisfacción del cliente, tres son procesos clave que tienen como objetivo poder reaccionar y corregir cualquier tipo de insatisfacción que se producen: gestión de quejas, gestión de pérdidas, devoluciones/garantías y un proceso estratégico llamado voz del cliente, que se constituye como a un eje responsable de guiar preventivamente la mejora de actuación de los procesos clave que puedan impactar positivamente o negativamente en el cliente. (Normas ISO 9001, 2008).

El diseño de la calidad como proceso enfocado al cliente, ha sido denominado una estrategia de la dirección para la entrega de productos que cumplan con las especificaciones y requerimientos del cliente. Generar un primer cliente distintivo exige el desarrollo interno y externo de la orientación al cliente.

Para comprender lo importante y necesario que es el cliente en una empresa, se pueden observar los siguientes principios que Karl Albert presenta a continuación:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio. (Albrecht, 2001).

Se considera que los consumidores individuales tienen diferentes gustos y necesidades, y los artículos que mejor satisfacen sus preferencias son considerados como los que poseen una mayor calidad percibida. Esto refleja, una visión altamente personalizada y subjetiva.

El “secreto “es determinar con efectividad, en cada fase del proceso, las necesidades del cliente, después traducir esas necesidades en especificaciones que se pueden lograr, y controlar el proceso para asegurar la conformidad con esas necesidades.

Observando que el cliente es la esencia para conseguir mantenerse en el mercado se puede concluir que es de vital importancia escucharlos y conocerlos, para así satisfacer sus necesidades, expectativas y exigencias y de esta forma poder ofrecerles unos productos y/o servicios con calidad. Conocer lo que el cliente quiere es determinante, y la forma más efectiva es poder anticiparse a lo que ellos desean. Por esta razón es tan importante saber bien lo que los clientes quieren, para predecir sus cambios y deseos convenientemente.

Un mercado es una “mera reunión de clientes compartiendo necesidades y gustos

similares “. En una organización, la segmentación es el proceso de clasificar a los clientes en grupos, con necesidades, características y comportamientos similares. Para que la segmentación sea eficaz, el personal de marketing necesita estudiar y evaluar la geografía, demografía, psicografía u otros criterios que caractericen el segmento.

El principal objetivo es satisfacer a los clientes externos, pero, para asegurarlo, la organización necesita ordenar su orientación de marketing, tanto interna como externamente, y ofrecer los medios para que ocurra. Cuando se asesora a los clientes, se debe tener conocimiento de sus necesidades y requerimientos: la medida de la calidad del output que se ofrece al suministrador del cliente. El impacto de cualquier no conformidad.

Los clientes mismos deben buscar activamente la mejora de cualquier producto o servicio suministrado. Esto se perfila muy claramente con el significado de la calidad de servicio. (Albrecht, 2001).

(Héctor F. Alban2001), al referirse a la Gestión de Calidad de Servicio, dice que la calidad de la gestión está muy relacionada con las personas que trabajan en la empresa, es decir su capital humano. No existe la calidad si los trabajadores no están comprometidos con la gestión de la calidad. Cuando existe dentro de una empresa un conjunto de recursos humanos competentes e implicados con la calidad, emerge una gran ventaja competitiva.

Por otra parte, (Tschohl, 2001) en su libro servicio al cliente estaca como puntos clave para conseguir una buena calidad enfocada al cliente:

- Compromiso por parte de la dirección. Este prerrequisito es crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad de servicio.
- Mejoras visibles del servicio. Las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierten (para ellos) en señales de que la calidad del producto (tangible o intangible) ha mejorado.

Cuando entre las metas de una organización se encuentra la de garantizar la calidad de sus productos o servicios, se tiene que cerciorar el trabajo y el compromiso del personal para lograr la calidad interna, lo que hace que exista eficiencia y efectividad en todos los procesos internos. Cada persona al hacer su trabajo funciona o se desempeña a la vez como cliente y proveedor.

Desarrollar una “cultura de servicio al cliente” crea situaciones que reflejan los problemas de la calidad de servicio, que surgen en los diferentes departamentos cuando reciben quejas de los clientes. Uno de los principales problemas asociados a la baja calidad del servicio al cliente, es que los departamentos trabajan, con frecuencia, aislados unos de los otros. El desarrollo de una cultura positiva de servicio al cliente puede, por tanto, ofrecer un mecanismo efectivo para unas relaciones interdepartamentales más productivas, así como un consistente y efectivo servicio al cliente. Entender el enfoque y contenido de una cultura de servicio al cliente, significa cambiar comportamientos orientados a la calidad dentro de la organización. Las reclamaciones son una ventaja importante para una organización.

Las características comunes de las organizaciones destacadas que distribuyen servicios son: una estrategia bien concebida y aplicada para desarrollar y distribuir coherentemente servicios de calidad. Personal orientado al cliente, interno y externo sistemas favorables al cliente, el sistema de distribución está diseñado para distribuir convenientemente el servicio al cliente, más que para conveniencia de la organización. (Delgado, 2011).

Una orientación al cliente externo no se consigue sin un enfoque interno, establecido a cambio de una participación del personal y el compromiso de ofrecer un servicio de calidad.

Existen diferentes tipos de clientes a los cuales la empresa debe prestar atención.

Cliente externo: es el que esta fuera de la empresa, el que compra los productos o adquiere los servicios que la empresa genera, en definitiva, es el cliente final de la

empresa.

Cliente interno: es quien, dentro de la empresa, por su posición en el puesto de trabajo, sea administrativo, ejecutivo u operativo, recibe de otros algún servicio o producto, que debe utilizar para alguna de sus tareas. No se puede departamentalizar el servicio, no obstante, en la empresa, todos son clientes, todos son productos, todos son proveedores, por tanto, todas las personas que la conforman son la base de la satisfacción dentro del servicio y de la calidad.

Cientes finales: hace referencia a las personas que utilizaran el producto o servicio adquirido a la empresa y que se espera que se sientan satisfechos con ello. También se les denomina usuarios finales o beneficiarios.

Cientes intermedios: son los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario del servicio.

En una organización orientada hacia la calidad y el cliente, el plan de marketing dirige la función de marketing como función integradora dentro de la organización.

Al hablar de calidad final de un producto o servicio, no solo hay que tener en cuenta la entrega final que se le hace al cliente. La calidad final engloba también la calidad interna, es decir, aquella existente en cada uno de los procesos que se han realizado. Esto supone que la calidad se construye a través de todos los pasos que intervienen en la prestación del servicio.

Para una buena satisfacción del cliente, es necesario realizar una medición de las áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Es necesario hacer esta medición no solamente con los clientes que se han quejado, sino con aquellos a los que se les pudiera haber prestado un servicio no del todo satisfactorio y no se han quejado. El proceso de medición de la satisfacción del cliente: clave, la identificación del cliente: atributos de calidad y su

importancia medir ¿cómo? preguntar, ¿qué?: por la satisfacción percibida de los atributos de calidad (lo que el cliente es capaz de percibir) preguntar, ¿cuándo?: al finalizar la transacción y/o periódicamente. Preguntar, ¿quién?: la persona de contacto con el cliente o como una función empresarial. Preguntar, ¿para qué?: para desencadenar sistemáticamente procesos de mejora. (Delgado, 2011).

El término cliente incluye a cualquiera que interactúe con los productos o servicios de la empresa, ya sea de manera interna o externa; abarca a empleados y pro Los procesos administrativos son desafíos que tienen las municipalidades para brindar un buen servicio a los contribuyentes, la educación genera ese tipo de cambio a través de las capacitaciones a empleados, para brindar la calidad de servicio a los contribuyentes.

## 2.5 MARCO LEGAL

El marco normativo tiene como finalidad exponer cada una de las leyes normas y reglamentos, que tienen relación con el tema de investigación y la institución objeto de estudio. La Alcaldía Municipal de Bonito Oriental del Departamento de Colón se rige por las siguientes leyes. El Municipio de Bonito Oriental fue fundado el 28/04/87 y tiene una población de 22.949 habitantes. (Ley de la creación municipal de bonito oriental, 1987).

### 2.5.1. CREACIÓN:

Tegucigalpa Distrito Central 28 de abril de 1987.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Vista para resolver la solicitud presentada por Argelio Castro Aciego, mayor de edad, casado, Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales, colegiado con No. 775 del Colegio de Abogados de Honduras, hondureño y de este domicilio, en su condición de representante legal del Comité Pro-Municipio de la aldea de Bonito Oriental, jurisdicción de Trujillo, departamento de Colón.

Contraída a pedir que la aldea de Bonito Oriental sea elevada a la categoría de Municipio. Resulta: que con fecha veinticinco de enero de mil novecientos setenta y nueve, el licenciado Argelio Castro Aciego, en su condición de abogado representante legal, presentó solicitud pidiendo que la aldea de Bonito Oriental de la jurisdicción actual de Trujillo en el departamento de Colón sea elevada a la categoría de Municipio, acompañando la documentación correspondiente. (decreto 20-87, 1987).

Se crea el municipio de Bonito Oriental, antes perteneciente al Municipio de Trujillo en el Departamento de Colón integrada con las aldeas y caseríos de: Bonito Oriental, como cabecera municipal, La Esperanza, Corocito, San José del 5, Feo, Playa de Ganado, La Polla, Campo Tres, Antigual, Betania oriental, Manchones, Palmichal, El Briche y los Tres Pasos, Playa Grande, Santa Elena.

Agua Caliente, Aguán Corozo, Buena Vista, Chapín, Durango, El Achiote, El Aguacatal, El Portillón, El Tarral, La Mona, La Tijera, Las Nasas, Liconá, Mata de Guineo, Manga Seca, Plan Grande, Pavana, Piedra Blanca, Quebrada de Agua, Quebrada Seca, Río Zarco, San Jerónimo, San Pedro, Tepe, Quebrada la oficina. Con las colindancias y límites siguientes.

Al norte, con el Municipio de Trujillo y Santa Rosa de Aguán; al sur, con los municipios de San Esteban en el departamento de Olancho y parte del Municipio de Iriona; al este, con el Municipio de Limón y parte del Municipio de Iriona y al oeste, con el Municipio de Tocoa y parte del Municipio de Trujillo.

Limites Partiendo de la confluencia de la quebrada de Agua en el río Aguán, aguas abajo de este río llevando a la derecha las tierras de Bonito Oriental y a la izquierda las de Trujillo, Hasta llegar al sitio denominado Malaguas donde comienzan los límites con el Municipio de Limón y continúan con el de Iriona.

En este sitio se encuentra un margen común a los Municipios de Trujillo, Santa Rosa de Aguán, Limón y Bonito Oriental; siguiendo con los límites del Municipio de San Esteban que son a su vez jurisdicción Departamental, estos continuarán con el

Municipio de Tocoa hasta llegar a la desembocadura de la Quebrada de Agua en el río Aguán punto de partida de dichos límites.

Para la integración de la Corporación Municipal de Bonito Oriental, la Secretaría de Estado en los Despachos de Gobernación y Justicia, en aplicación del artículo 191 reformado de la Ley Electoral y de las organizaciones políticas emitirá el acuerdo ejecutivo correspondiente.

El presente Decreto entrará en vigor a partir de su publicación en el Diario Oficial "La Gaceta". COMUNÍQUESE. José Simón Azcona Hoyo. Presidente. El Secretario de Estado en los Despachos de Gobernación y Justicia, Raúl Elvir Colindres.

#### 2.5.2. REFORMAS:

Constitución de la república de honduras de 1982 incluyendo reformas hasta el 2003, del régimen departamental y municipal.

Artículo 294. El territorio nacional se dividirá en departamentos. Su creación y límites serán decretados por el Congreso Nacional. Los departamentos se dividen en municipios autónomos administrados por corporaciones electas por el pueblo, de conformidad con la ley.

Sin perjuicio de lo establecido en los dos párrafos anteriores, el Congreso Nacional puede crear zonas sujetas a regímenes especiales de conformidad con el Artículo 329 de esta Constitución.

Artículo 295. El Distrito Central lo forman en un solo municipio los antiguos de Tegucigalpa y Comayagüela.

Artículo 296. La ley establecerá la organización y funcionamiento de las municipalidades y los requisitos para ser funcionario o empleado municipal.

Artículo 297. Las municipalidades nombrarán libremente a los empleados de su dependencia, incluyendo a los agentes de la policía que costeen con sus propios

fondos.

Artículo 298. En el ejercicio de sus funciones privativas y siempre que no contraríen las leyes, las corporaciones municipales serán independientes de los Poderes del Estado, responderán ante los tribunales de justicia por los abusos que cometan individual o colectivamente, sin perjuicio de la responsabilidad administrativa.

Artículo 299. El desarrollo económico y social de los municipios debe formar parte de los programas de desarrollo nacional.

Artículo 294. Reformado por Decreto 236-2012 de fecha 23 de enero del 2012, publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 33,033 del 24 de enero del 2013. Ratificado por Decreto 9-2013 del 30 de enero del 2013, público en el Diario Oficial La Gaceta No. 33,080 de fecha 20 de marzo del 2013.

Artículo 300. Todo municipio tendrá tierras ejidales suficientes que le aseguren su existencia y normal desarrollo.

Artículo 301. Deberán ingresar al Tesoro Municipal los impuestos y contribuciones que graven los ingresos provenientes de inversiones que se realicen en la respectiva comprensión municipal, lo mismo que la participación que le corresponda por la explotación o industrialización de los recursos naturales ubicados en su jurisdicción municipal, salvo que razones de conveniencia nacional obliguen a darles otros destinos.

Artículo 302. Para los fines exclusivos de procurar el mejoramiento y desarrollo de las comunidades, los ciudadanos tendrán derecho a asociarse libremente en patronatos, a constituir federaciones y confederaciones. La Ley reglamentará este derecho. (Institucional, Asamblea, 2014).

## 2.6 HIPÓTESIS

En base a lo mostrado por (Hernández, R. Fernández, C. y Baptista P., 2010) explican

que la hipótesis es la guía para el estudio o una investigación, que muestra lo que se trata de probar y se define como explicaciones tentativas de lo investigado.

Como señala (Arias, 2012) la hipótesis es una suposición que declara la posible relación entre variables y se formula a fin de responder tentativamente a una pregunta o problema de investigación.

Según lo manifestado por (Bernal, 2010) la hipótesis es una solución anticipada o una suposición al problema esencial del estudio que el investigador debe probarla.

En la Alcaldía de Bonito Oriental se formuló una sola hipótesis de correlación causal.

Plantean una relación entre diversas variables independientes y una dependiente, o una independiente y varias dependientes, o diversas variables independientes y varias dependientes. (R.Sampieri., 2010).

Está comprendida por dos o más variables con relación de dependencia. Su propósito es explicar y conocer el fenómeno o proceso tanto por su causa como por sus efectos. La relación establecida en las variables se perfila a la causalidad.

El comportamiento o variación de una variable es el “Efecto” del comportamiento o variación de otra variable “causa”.

En la investigación de la alcaldía municipal de Bonito Oriental se formularon la siguiente hipótesis:

Hi 1. Existe una relación significativa al aplicar las funciones de planeación, organización, dirección y control en los procesos administrativos, con la calidad del servicio a los contribuyentes de la municipalidad de Bonito Oriental.

## 2.7 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

Ejemplos de variables son el género, la motivación intrínseca hacia el trabajo, el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, la religión, la resistencia de un material, la agresividad verbal, la personalidad autoritaria, la cultura fiscal y la exposición a una campaña de propaganda política.

El concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida. Por ejemplo, la inteligencia, ya que es posible clasificar a las personas de acuerdo con su inteligencia; no todas las personas la poseen en el mismo nivel, es decir, varían en ello.

Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría. En este caso se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas. (R. Sampieri., 2010).

Para probar las hipótesis es necesario identificar el concepto de variable, porque las hipótesis son suposiciones acerca de variables.

1. Es una característica o cualidad que puede variar.
2. Es susceptible de medirse u observarse.
3. Se aplica a un grupo de personas u objetos.
4. Adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras.

En las hipótesis causales, es decir, aquellas que plantean relación entre efectos y causas, se identifican tres tipos de variables:

Independiente: es todo aquel aspecto, hecho, situación, rasgo, etc., que se considera como la "causa de" en una relación entre variables.

Dependiente: es el "resultado" o "efecto" producido por la acción de la variable independiente.

Interviniente son todos aquellos aspectos, hechos y situaciones del medio ambiente, u otros, que “intervienen” (de manera positiva o negativa) en el proceso de la interrelación de las variables independiente y dependiente. (R.Sampieri., 2010).

La variable consiste en anotar el nombre de la variable que le interesa al investigador

Según el grado de complejidad la variable puede ser:

Simple: Es la que se manifiesta directamente a través de un indicador o unidad de medida. No se descompone en dimensiones. Ejemplo: La edad de una persona simplemente se expresa según los años vividos.

Compuesta: Es aquella que se puede descomponer en dos dimensiones o más. Luego se determinan los indicadores para cada dimensión.

Las teorías sustentan que las variables de estudio son compuestas ya que los procesos se descomponen en dimensiones al igual que la calidad en los servicios.

En la presente investigación se formuló como variables las siguientes:

Los procesos administrativos como variable independiente (causa) que permite controlar, dirigir, planear, organizar para dinamizar los procedimientos dando como resultado la variable dependiente (efecto) calidad de servicio a contribuyentes.

Variable Independiente

(VI) función de la planeación, organización, dirección y control.

Definición conceptual:

Planeación: función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades.

Organización: función administrativa que involucra acordar y estructurar trabajo para

cumplir objetivos de la organización.

Dirección: función administrativa que involucra el trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos organizacionales.

Control: función administrativa que implica dar seguimiento, comparar y corregir el rendimiento laboral. (Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010).

Variable Dependiente

(VD) calidad de servicio a contribuyentes

Definición conceptual:

Cantú, (2011) menciona que “un servicio es la actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o las instalaciones físicas de servicio, a fin de satisfacer un deseo o una necesidad de usuario”. (Delgado, 2011).

### 2.7.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Aun cuando la palabra “operacionalización” no aparece en la lengua hispana, este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores. (Arias, 2012).

La operacionalización de una variable, por lo general, se representa en un cuadro. No obstante, el proceso consta de tres etapas básicas.

Dichas etapas son las siguientes:

- a) Definición nominal, conceptual o constitutiva de la variable: consiste en establecer el significado de la variable, con base consiste en establecer el

significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos. Ejemplo: “Las actitudes son predisposiciones aprendidas para responder de manera favorable o adversa ante un objeto específico.” (Feldman, 1995, p. 503).

- b) Definición real de la variable: significa descomponer la variable, para luego identificar y determinar las dimensiones relevantes para el estudio. Ejemplo: una actitud posee tres componentes o dimensiones (Feldman, 1995; Morris, 1992; Myers, 1995).

En este sentido, las dimensiones de la variable actitud son: cognitiva, afectiva, conductual.

- c) Definición operacional de la variable: establece los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición.
- d) Continuando con el ejemplo anterior, la variable actitud hacia un objeto se compone de las siguientes dimensiones: la dimensión cognitiva cuyos indicadores son los juicios y creencias acerca del objeto; la dimensión afectiva se manifiesta a través de los sentimientos y emociones que produce el objeto, y la dimensión conductual que se traduce en las intenciones y tendencias que genera el objeto. Esta variable será medida a través de una escala de Likert.

Una vez concluido el proceso de operacionalización, se elabora el cuadro de variables, dimensiones e indicadores, el cual se presenta a continuación.

Tabla 2.2  
*Operacionalización de las variables*

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Procesos administrativos	Planeación: función administrativa que involucra definir objetivos. Establecer	Planificación	Metas, objetivos, estrategias planes
		Organización	Estructura administración de recurso humano

os.	<p>estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades.</p> <p>Organización: función administrativa que involucra acordar y estructurar trabajo para cumplir objetivos de la organización.</p> <p>Dirección: función administrativa que involucra el trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos organizacionales.</p> <p>Control: función administrativa que implica dar seguimiento, comparar y corregir el rendimiento laboral..</p>	Dirección	Motivación liderazgo, comunicación, comportamiento individual de grupo
		Control	Normas Medidas Comparaciones Acción.
Calidad del servicio o a los contribuyentes	Cantú menciona que “un servicio es la actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la	Seguridad	Conocimientos técnicos necesarios para asistir al cliente y ganar su confianza y credibilidad (incluye la transparencia en las transacciones financieras

tes	interacción entre el cliente y el empleado y/o las instalaciones físicas de servicio, a fin de satisfacer un deseo o una necesidad de usuario”		con el cliente)
		Tangible	Apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación.
		Atención	Empatía: Atención individualizada que vela por los intereses de los clientes.
		Fiabilidad	Habilidad de realizar el servicio en el tiempo prometido, bien y a la primera.
		Respuesta	Capacidad de respuesta: la disposición de ayudar a los clientes de una manera rápida.

(Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010). Delgado, José Humberto Cantú

## 2.7.2 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Matriz de consistencia: Es un instrumento formado por columnas y filas, permite evaluar el grado de coherencia y conexión lógica entre el título, el problema, los objetivos, las hipótesis, las variables, el tipo, método, diseño de investigación, la población y muestra de estudio (Marroquín, 2012). La matriz de consistencia presentadas por (Caballero, 2014), (Ríos & Torres, 2013) y (Carrasco, 2018) permite ubicar de manera didáctica los contenidos del estado del arte. La matriz de consistencia, según (Carrasco, 2018) es: Un instrumento valioso que consta de un

cuadro formado por columnas y filas; permite consolidar los elementos clave de todo el proceso de investigación, además posibilita evaluar el grado de coherencia y conexión lógica entre el título, el problema, la hipótesis, los objetivos, las variables, el diseño de investigación seleccionado, los instrumentos de investigación, así como la población y la muestra de estudio.

Tabla 2.3  
Matriz de consistencia

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
General ¿De qué manera los procesos administrativos mejoraron la calidad de servicio e influyen en la satisfacción del contribuyente Municipalidad de Bonito oriental?	Comparar la relación que existe entre los procesos administrativos y la calidad de mejoras en los servicios brindados a contribuyentes de la municipalidad de Bonito Oriental.	Los procesos administrativos de la Alcaldía Municipal de Bonito Oriental determinaron la calidad de los servicios brindados a los contribuyentes.	Independiente: los procesos administrativos.	Metas, objetivos, estrategias planes Estructura administración de recurso humano. Motivación liderazgo, comunicación, comportamiento individual de grupo Normas Medidas Comparaciones Acción.
Específicos a. ¿De qué manera la	Específicos Identificar los procesos	Específicos Existe una relación	Dependiente: Calidad del	Conocimientos técnicos necesarios para

<p>infraestructura influye con la satisfacción del contribuyente?</p> <p>b. ¿De qué manera la capacitación de personal ayuda a dar un mejor servicio al contribuyente de la Municipalidad de Bonito oriental?</p> <p>c. ¿De qué manera la logística influye en la ¿Satisfacción del contribuyente de la Municipalidad de Bonito oriental?</p>	<p>estratégicos de la alcaldía de Bonito Oriental que determine el grado de relación del servicio a los usuarios.</p> <p>-Relacionar los procesos administrativos y la calidad de mejoras en los servicios brindados a contribuyentes.</p> <p>Determinar la incidencia de los procesos administrativos en la calidad de servicio al contribuyente con la creación de puestos y funciones que dinamicen los servicios.</p> <p>Describir los procesos,</p>	<p>significativa y positiva entre el nivel de Dirección, planeación, organización, control y la calidad de servicio a contribuyentes de la municipalidad de Bonito Oriental.</p>	<p>servicio a los contribuyentes</p>	<p>asistir al cliente y ganar su confianza y credibilidad (incluye la transparencia en las transacciones financieras con el cliente).</p> <p>Apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación</p> <p>Empatía: atención individualizada que vela por los intereses de los clientes.</p> <p>Habilidad de realizar el servicio en el tiempo prometido, bien y a la primera.</p>
---	--	--	--------------------------------------	--

d. ¿De qué manera la seguridad influye en la satisfacción	estructurando de manera sistemática los productos requeridos y brindar las recomendaciones pertinentes a cada uno de los autores involucrados. .			Capacidad de respuesta: la disposición de ayudar a los clientes de una manera rápida.

(Albrecht, 2001).

### **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Congruencia es una herramienta que brinda la oportunidad de abreviar el tiempo dedicado a la investigación, su utilidad permite organizar las etapas del proceso de la investigación de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas en dicho procedimiento. (R.Sampieri., 2010).

#### 3.1.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De la forma como se ha planteado el estudio, es una investigación con método inductivo debido a que permitirá responder a las interrogantes y objetivos de esta, tiene un enfoque mixto, porque se hizo un estudio cuantitativo a través de la recolección de datos por medio de la encuesta para obtener resultados representativos en base a la calidad de atención que la municipalidad de Bonito Oriental brinda a los contribuyentes y el cualitativo debido a que también se aplicó el instrumento de la entrevista que permitió conocer los procesos administrativos de la Institución Municipal.

#### 3.1.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de la investigación es descriptivo por que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés sobre la base de una hipótesis (Arias, 2012), este estudio se realizó a partir de hechos reales de una problemática que existe en el lugar de estudio, en este caso sobre la calidad de atención que reciben los contribuyentes de la municipalidad de Bonito Oriental.

#### 3.1.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño corresponde a la investigación no experimental, por qué no se manipulo ninguna variable utilizando los conocimientos de las normativas del objeto de estudio. (Arias, 2012).

El diseño de la investigación es el siguiente:

Investigaciones de diseño transversal. En este tipo de diseño, se aborda un estado de la cuestión en la materia, es decir, se recopilan datos a partir de un momento único, con el fin de describir las variables presentes y analizar su incidencia o su responsabilidad en lo acontecido en la investigación. Esto significa emplear indicadores descriptivos, miden o describen una variable o factor y causales ofrecen explicaciones respecto a los indicadores. (Raffino, 2018).

### 3.2 POBLACIÓN

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (Arias, 2012).

La población objeto de estudio de la alcaldía de Bonito Oriental es una población accesible: también denominada población muestreada, es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa. El tamaño de la población accesible depende del tiempo y de los recursos del investigador (Arias, 2012). Los empleados municipales suman un total de 44 personas y están constituidos de la siguiente manera:

Nivel Superior: Corporación Municipal, 8 regidores

Nivel Ejecutivo: Alcalde y vicealcalde, 2 ejecutivos

Nivel de Apoyo: Auditoría, Secretario Municipal, 2 empleados de apoyo.

Nivel Operativo: Tesorería 4, contabilidad 1, Desarrollo Urbano 3, Catastro 8, Justicia Municipal 5, Unidad Municipal Ambiental 4, control tributario 7, sumando un total de 32 empleados del área operativa, total incluyendo los regidores es de 44.

De los 44 empleados se aplicó la encuesta a 36 seleccionando específicamente a los empleados de nivel ejecutivo, nivel de apoyo y nivel operativo, ya que son el personal involucrado en los procesos administrativos.

La población (contribuyentes) es de 2000, según los datos proporcionados por la Alcaldía Municipal, de los cuales el 40% representan a los jurídicos y 60% a los naturales, debido a la transición de cambio de gobierno, la falta de fluencia y recursos durante el periodo, se seleccionó únicamente a los contribuyentes que visitaron la municipalidad, para solicitar trámites que correspondan a los diferentes servicios que ofrece la alcaldía, por el periodo de 3 días, sumando una cantidad de 61 contribuyentes encuestados, mismos que representan un 73% de los 84 contribuyentes que visitaron la antes mencionada, durante el periodo de tiempo programado.

### 3.2.1 MUESTRA

Es un subgrupo de la población

- Se utiliza por economía de tiempo y recursos
- Implica definir la unidad de análisis
- Requiere delimitarla población para generalizar resultados y establecer parámetros.

Existen dos clases de muestras probabilísticas y no probabilísticas.

La probabilística: Requiere precisar el tamaño de la muestra, seleccionar elementos muestrales por medio de listado o marco muestral.

Las muestras no probabilísticas: también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas.

En las muestras de este tipo, la elección de los casos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos. (R.Sampieri., 2010).

La población integrada por los empleados de la alcaldía municipal de Bonito Oriental no se utilizó muestreo probabilístico ya que se seleccionó toda la población que es

únicamente de 36 empleados ejecutivos y administrativos.

Los empleados municipales suman en total de 44 personas y están constituidos de la siguiente manera:

Nivel Superior: Corporación Municipal, 8 regidores

Nivel Ejecutivo: Alcalde y vicealcalde, 2 ejecutivos

Nivel de Apoyo: Auditoría, Secretario Municipal, 2 empleados de apoyo.

Nivel Operativo: Tesorería 4, contabilidad 1, Desarrollo Urbano 3, Catastro 8, Justicia Municipal 5, Unidad Municipal Ambiental. 4, control tributario 7, sumando un total de 36 empleados del área operativa.

Se aplicó la encuesta a todo el personal de nivel ejecutivo, nivel de apoyo y nivel operativo, seleccionando 36 empleados que estaban disponibles con previa autorización por parte de la Corporación Municipal, tomando en cuenta que dicha selección son los involucrados en los procesos operarios y administrativos.

No probabilística o dirigida: subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (R.Sampieri., 2010).

El tipo de método de muestra utilizado para seleccionar la población de contribuyentes y la población de empleados municipales de Bonito Oriental fue la muestra no probabilística.

La población de contribuyentes es de 2000, según los datos proporcionados por la Alcaldía Municipal, de los cuales el 40% representan a los jurídicos y 60% a los Naturales, debido a la transición de cambio de gobierno, la falta de fluencia de

personas haciendo tramites y la limitación del tiempo y recursos durante el periodo, se tomó la decisión de utilizar un método no probabilístico denominado muestreo intencional u opinático: en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador. (Arias, 2012). Criterios relacionados con las posibilidades del investigador: Tiempo y recursos disponibles para realizar la investigación. (Arias, 2012).

Se seleccionó únicamente a los contribuyentes que visitaron la municipalidad para solicitar trámites que correspondan a los diferentes servicios que ofrece la alcaldía, durante los días de estudio programados.

Se tomó en cuenta específicamente la opinión de los siguientes:

1. 10 contribuyentes que solicitaron una constancia ambiental que incluye permiso de explotación de los recursos, se tramita a través del departamento de la Unidad Municipal de Medio Ambiente (UMA), realizando el pago en ventanilla del departamento de la Tesorería Municipal.
2. 10 contribuyentes que realizaron pagos de bienes y muebles en ventanilla, que se tramita a través del departamento de tributación.
3. 10 contribuyentes que realizaron pago de extensión de certificaciones de dominio pleno y solicitud de la solvencia municipal, misma que se tramita en el departamento de tributación y catastro, pero se entrega a través del departamento de secretaria y el departamento de Tesorería por ventanilla al momento de realizar el pago.
4. 10 contribuyentes que realizaron pago por ventanilla, para autorización, servicios eventuales, guía y carta de venta para traslado de ganado, dichos trámites se realizan a través del departamento de Justicia Municipal.
5. 11 contribuyente realizaron pago por ventanilla, para el permiso de operación, locales y facilidades de mercado público, dicho trámite se solicita a través del departamento de tributación.
6. 10 contribuyentes pagaron por ventanilla la solicitud para permiso de

construcción, utilización del cementerio público, misma que se tramita a través del departamento de urbanización.

Sumando un total de 61 contribuyentes que realizaron diferentes trámites municipales, es muy importante hacer mención que no se encuestó el total de contribuyentes que asistieron a la municipalidad a realizar trámites, esto se debe a que varios de ellos, representaban varias empresas y hacían varios trámites a la vez, por lo que este tipo de contribuyente solo se encuestó una vez, otro factor es que algunos de los contribuyentes que frecuentan la municipalidad para realizar los trámites, suelen ser la misma persona en diferentes días, por el mismo trámite representado diferentes empresas, por lo que también solo se encuestó una vez.

Se presentaron a la alcaldía personas para solicitar aportes económicos, lo que se categoriza como un trámite de beneficencia, mismo que no fue objeto de estudio ya que es un proceso que se somete a aprobación por parte de la corporación municipal y no se involucra el personal operativo directamente, hasta el momento de aprobación mediante un acuerdo firmado que consta en acta municipal.

Los días programados para la aplicación de la encuesta de satisfacción al contribuyente fueron en un periodo de 5 días distintos durante la semana, para poder obtener una muestra de todos los trámites más representativos que se realizan en la alcaldía municipal de Bonito Oriental.

De las sesenta y una encuestas que se aplicaron a los contribuyentes que representan un 73% de la población que visitaron la Alcaldía en un periodo de los 5 días de la semana, mismos que se determinaron por el promedio de visitas diarias de los contribuyentes de la siguiente forma:

1. Día número uno, asistieron 17 contribuyentes y se aplicaron 12 encuestas en un orden aleatorio durante la jornada de atención.
2. Día número dos, asistieron 14 contribuyentes y se aplicaron 12 encuestas en un orden aleatorio durante la jornada de atención.

3. Día número tres, asistieron 16 contribuyentes y se aplicaron 12 encuestas en un orden aleatorio durante la jornada de atención.
4. Día número cuatro, asistieron 18 contribuyentes y se aplicaron 12 encuestas en un orden aleatorio durante la jornada de atención.
5. Día número cinco, asistieron 19 contribuyentes y se aplicaron 13 encuestas en un orden aleatorio durante la jornada de atención.

Sumando un total de 84 contribuyentes que realizan trámites administrativos y trámites de beneficencia, dando como resultado un promedio 17 personas por día, de las cuales, solo se tomaron como objeto de estudio las que realizaron trámites relacionados con los procesos administrativos durante el periodo de estudio.

### 3.2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis es los procesos administrativos en función de la planeación, organización, dirección y control y la calidad de los servicios municipales de la alcaldía de Bonito Oriental.

Para la investigación se tomaron dos tipos de población: El personal municipal involucrado en los procedimientos administrativos y los contribuyentes para medir el nivel de satisfacción.

La población integrada por los empleados de la municipalidad de Bonito Oriental no se utilizó ningún tipo de muestreo ya que se conoce específicamente la población que es de 36 empleados ejecutivos y administrativos, así como también se realizó un instrumento para medir la percepción de los usuarios en relación con la atención al cliente, con un total de 61 encuestas que se aplicaron a los contribuyentes que representan un 73% de la población que visita a la alcaldía, en un periodo de 5 días de la semana, mismos que se determinaron por el promedio de visitas diarias de los contribuyentes a la alcaldía que suman un total de 17 personas al día, que realizan trámites administrativos, sumados dan como resultado 84 contribuyentes que visitaron la municipalidad durante el periodo de la investigación.

1. Traslado al lugar donde se recolectaron la información según la muestra seleccionada por unidad de análisis y se buscaron a las personas requeridas para obtener la información deseada para la investigación de campo.
2. Se entrevistó al Alcalde Municipal para conocer las generalidades y procesos municipales.
3. Se solicitó la autorización por parte del Alcalde Municipal para realizar la investigación.
4. Se solicitó autorización a la Corporación Municipal para aplicar el instrumento de encuesta al personal administrativo.
5. Presentación personal a los contribuyentes. Se hizo con el fin de que los(as) entrevistados tengan conocimiento de quienes son los entrevistadores y el objetivo que se persigue.
6. Hacer las respectivas preguntas a las personas entrevistadas, y anotar las respuestas de cada una de ellas.
7. Se aplicó en cuenta a todo el personal operativo para obtener una muestra representativa en relación con los procesos administrativos en función de la planeación, organización, dirección y control.
8. Se recolecto la información según el orden de las preguntas del instrumento, durante toda una semana, para poder obtener una muestra representativa en relación con la calidad en los servicios.

### 3.2.3 UNIDAD DE RESPUESTA

Instrumento de recolección de información que se utilizó fue la encuesta y entrevista, de acuerdo con los fines de la investigación.

El objetivo de la encuesta es obtener información tanto de los contribuyentes como de los empleados de la alcaldía municipal.

Los contribuyentes ayudaron a medir el nivel de satisfacción y la calidad de los servicios brindados por dicha alcaldía en el municipio y los empleados ayudaron a medir el funcionamiento administrativo de la misma.

La entrevista con el alcalde municipal nos permitió conocer los procesos administrativos y sus mejoras.

### 3.3. PRINCIPALES TÉCNICAS UTILIZADAS

Las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

- a) Recopilación de información existente en fuentes bibliográficas.
- b) Hemerográficas y estadísticas; recurriendo a libros, revistas especializadas, periódicos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.
- c) Técnicas de recolección de información directa.
- d) Técnicas de muestreo.

Aleatorio simple y determinación del tamaño de la muestra. El principal instrumento que se utilizó es el cuestionario que fue dirigida a la muestra seleccionada en forma aleatoria, observando criterios metodológicos para determinar sus términos.

Procesamiento de Datos.

Entre las principales técnicas que se aplicó en este estudio tenemos: La codificación, tabulación y estadísticas, estas permitieron clasificar los datos, para la presentación en tablas, de esta manera, poder interpretar dicha información.

#### 3.3.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Entrevista

La entrevista es metodología cualitativa se plantea para descubrir o plantear preguntas que ayuden a reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos de un sistema social definido, permite un acercamiento directo a los individuos de la realidad. Se considera una técnica muy completa. (R.Sampieri., 2010).

Encuesta

Para la encuesta se utilizó el instrumento de cuestionario que contiene preguntas

cerradas para una mejor interpretación de la información y fueron dirigidas a conocer aspectos específicos de las variables e indicadores, con el fin de obtener información necesaria acerca del fenómeno en estudio.

Se elaboró dos cuestionarios: uno dirigido a los empleados de la municipalidad y el otro para los contribuyentes midiendo el nivel de satisfacción y calidad en los servicios. Tomándolas como una encuesta piloto, para evaluar su viabilidad y los recursos como estrategia para llevar a buen término la investigación planteada. Elaborando las respectivas preguntas a las personas entrevistadas, se anotaron las respuestas de cada uno de ellos. Se recolecto la información según el orden de las preguntas del instrumento.

Para el procesamiento de la información se utilizó el sistema estadístico SPSS para el análisis de las variables utilizadas.

Se realizó el cruce de variables y se obtuvieron los resultados. Se hicieron 12 preguntas para conocer la percepción de los contribuyentes.

Elección del instrumento para recopilar información

El instrumento de recolección de información que se utilizó fue la encuesta y la entrevista, de acuerdo con los fines de la investigación.

El objetivo de la encuesta es obtener información tanto de los contribuyentes como de los empleados de la alcaldía municipal. Los contribuyentes ayudaron a medir el nivel de satisfacción y los logros obtenidos por dicha alcaldía y los empleados a conocer los procesos administrativos.

También se aplicó una entrevista personal al Alcalde Municipal, se elaboró una encuesta estructurada y descriptiva, conformado por una serie de preguntas que se formularon con el fin de dar respuesta a las necesidades de información.

Determinar la información requerida en la entrevista dirigida al Alcalde Municipal se

requirió la siguiente información:

Información General: Se solicitó la información general del Alcalde Municipal como ser su perfil profesional, partido político al que pertenece y su experiencia.

Información Organizativa: Se le solicitó la estructura organizacional de la Alcaldía Municipal como ser los departamentos en las que se divide, el número de empleados que laboran en dicha institución, las actividades que se desarrollan y la participación de la comunidad para identificar las necesidades del pueblo.

La encuesta aplicada a los empleados de la Alcaldía Municipal requirió la siguiente información:

Información Administrativa: Se les solicitó a los empleados llenar la encuesta que contiene preguntas relacionadas con el desempeño de sus labores dentro de la institución.

Encuesta a empleados de la alcaldía

Preguntas Abiertas:

Son aquellas en las que el encuestado tiene libertad de expresar sus opiniones acerca de la respuesta.

Probar y evaluar el instrumento antes de proceder a aplicar las encuestas en un 100% se realizó una prueba piloto de 4 encuestas que representa el 10% del tamaño de la muestra (36 encuestas). Esta prueba se realizó con la finalidad de identificar si las preguntas con las cuales se obtendría la información de la investigación no presentaban errores o confusiones que podría perjudicar los objetivos del estudio.

### 3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

De acuerdo con (Cerde 1998), usualmente se habla de dos tipos de fuentes de

recolección de información: las primarias y las secundarias.

Fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.

Se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos (presenciar una huelga, observar sistemáticamente el lugar de trabajo, etcétera), cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio, en el caso de que quiera conocerse la opinión de los gerentes sobre el impacto de las medidas económicas en la actividad de las empresas, la información directa se genera cuando se entrevista directamente a los gerentes, y no cuando se lee en un periódico, un libro o se escucha en un noticiero.

Fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos en general, todo medio impreso, los documentales, los noticieros y los medios de información.

En investigación, cualquiera de estas fuentes es válida siempre y cuando el investigador siga un procedimiento sistematizado y adecuado a las características del tema y a los objetivos, al marco teórico, a las hipótesis, al tipo de estudio y al diseño seleccionado.

En investigación, cuanto mayor rigor y exigencia se involucren en el proceso del desarrollo del estudio, más válido y confiable será el conocimiento generado. (Torres, 2010).

Fuentes de investigación:

### 3.3.1 FUENTES PRIMARIAS.

En esta investigación se utilizaron las fuentes primarias: entrevista al alcalde municipal de Bonito Oriental, Encuesta a empleados municipales y los contribuyentes, libros, artículos, publicaciones periódicas, revistas científicas, monografías, tesis, documentos oficiales, páginas en internet.

### 3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS.

Las fuentes secundarias que se utilizaron son: Investigaciones anteriores, revistas, diarios, estadísticas nacionales, Internet, compilaciones, resúmenes y listado de referencias, publicaciones en un área de conocimiento.

### 3.3.3 FUENTES TERCERÍAS

Fuentes tercerías que se utilizaron durante la investigación compendios de fuentes secundarios, sitios web.

### 3.5 LIMITANTES ENCONTRADAS

Al realizar la investigación se encontraron las siguientes limitantes:

- a) La falta de fluencia de contribuyentes realizando tramites.
- b) Sistemas políticos, debido a la transición de gobierno se generó incertidumbre y despido de personal municipal.
- c) La disponibilidad de tiempo de los empleados al momento de realizar las entrevistas.
- d) No contar con el recurso y el tiempo para aplicar encuestas a todos los contribuyentes del municipio de Bonito Oriental, para obtener una muestra mucho más representativa.

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **4.1 MÉTODOS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación.

La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información recabada. La técnica que se utilizó fue la aplicación de encuesta y la entrevista.

Para lo cual seleccionamos el instrumento de aplicación que consistió en una encuesta a los empleados internos, otra para los contribuyentes y un formato de entrevista validada por el asesor metodológico de la tesis.

Después de ser aprobada, se visitó la Municipalidad de Bonito Oriental con el propósito de solicitar autorización para realizar el proceso, que consistió en la entrevista con el Alcalde Municipal y la aplicación de las encuestas, primero con los empleados municipales de las diferentes áreas operativas y luego fue aplicada a los contribuyentes que se presentaron a realizar diferentes trámites.

Se aplicó la encuesta a todo el personal de nivel ejecutivo, nivel de apoyo y nivel operativo, seleccionando 36 empleados que estaban disponibles con previa autorización por parte de la Corporación Municipal, tomando en cuenta que dicha selección son los involucrados en los procesos operarios de la administración.

Se trabajó con una muestra poblacional de 61 personas, se prepararon los datos obtenidos para ser analizados. Se analizaron las encuestas utilizando el instrumento de validación de SPSS realizando el cruce de variables y obtener los resultados. Se realizaron 12 preguntas para conocer la percepción de los contribuyentes.

#### 4.1.2 PRESENTACIÓN DEL INFORME O RESULTADOS

##### **Análisis de resultados de la encuesta aplicada a los contribuyentes:**

Pregunta No.1. Se hizo el cruce de variable entre la pregunta No. 1 y la No. 9

1. ¿La presentación e imagen de los servidores de atención en ventanilla es?
9. ¿La percepción de honestidad y confianza respecto al servidor en ventanilla es?

La percepción e imagen de los servidores en cuanto a la atención en ventanilla un 37% dijo que excelente. Un 41% dijo que buena quedando demostrado que la atención que brindan los servidores es aceptada por los contribuyentes, se ha mejorado la atención en ventanilla. Solo un 17% opino que regular un 5% dijo que mala. (Ver gráfica No.1 en el anexo No.1 página 105).

Pregunta No. 2. Según la opinión de los contribuyentes acerca de la información que contienen los formularios. Boletines y si estos son de utilidad para la realización de los tramites. Un 33% de los contribuyentes opinan que es excelente, un 48.3 % opinan que bueno, hay un rango de aprobación y los formularios son claros y ellos están anuentes a responder lo que el contribuyente no entiende, el porcentaje que dice que es regular solo es el 18.3%por lo que los formularios son preciso al realizar sus trámites. (Ver gráfica No.2 en el anexo No.1 página 106).

Pregunta No. 3. La opinión acerca de que si las consultas de los tramites fueron resueltos de la forma eficaz un 85% dijo que, si y solo un 15% dijo que no, quedando demostrado que al contribuyente se les resuelve de forma rápida y sin protocolos como antes se hacían que tenían que regresar por un trámite los cuales se lo resuelven el mismo día. (Ver gráfica No.3 en el anexo No.3 página 107).

Pregunta No. 4. De acuerdo con el interés de los servidores en resolver los problemas el 40% contesto que excelente un 30% contesto que buena un 27% opino que regular lo que significa que hay mayor disposición de los empleados en resolver los problemas a los contribuyentes. Solo hay un porcentaje mínimo de 3% que opino que mala. (Ver

gráfica No.4 en el anexo No.4 página 108).

Pregunta No. 5. En cuanto a la pregunta si el servidor le brindo al contribuyente una asesoría completa y ajustada a la situación específica el 61.7% opinan que sí, los servidores les explican cómo resolver. Solo un 38.3 opinan que no. los servidores aducen que solo en temporadas altas quizá por el número de personas que los abordan y a veces el personal anda realizando trabajos de campo. (Ver gráfica No.5 en el anexo No.5 página 109).

Pregunta No. 6. Se hizo cruce de variable entre la pregunta No. 6 y No. 7

6. ¿El tiempo de espera para ser atendido es?

7. ¿El tiempo de atención que le brindo el servidor en ventanilla al momento de efectuar el trámite fue?

El tiempo de espera para ser atendido al momento de realizar los trámites el 16.7% opinan que mínimo tiempo, el 23.3% poco tiempo, un 28.3% regular, un 21.7 algo de tiempo, y un 10.0% opinan que mucho tiempo, los servidores aducen que debería de haber más personal, pero no hay suficiente presupuesto para pago de planillas, debido a que no todos los contribuyentes son responsables con el pago de sus impuestos, aunque año con año se ha ido mejorando con los cambios que aporten como municipalidad. (Ver gráfica No.6 en el anexo No.6 página 110).

Pregunta No. 7. El tiempo de atención que le brindo los servidores en ventanilla al momento de efectuar el trámite un 1.7% opino que muy deficiente, un 3.3 % opino que deficiente un 28.3% que regular un 41.7% opino que eficiente y un 25.0 opino que eficiente, nos brindan un parámetro de las mejoras que como municipalidad están brindando los servidores de ventanilla los cuales les han dado capacitaciones para mejorar las atenciones que se deben brindar, aunque cuentan en la actualidad con algunos limitantes en cuanto a manejar un sistema de plataforma que llevaría a mejorar el servicio de ventanilla. (Ver gráfica No.7 en el anexo No.7 página 111).

Pregunta No.8. El número de ventanillas habilitadas para el servicio a los contribuyentes con respecto a los tramites el 78.3 opinan que el número es regular y recomiendan que debiesen abrir más. Debido a que los quince y fin de mes el número de contribuyentes es mayor, para un 16.7 dicen que hay muchas solo un 5% opino que son suficientes, lo que la municipalidad tomo a bien abrir en horarios de 7 a 12 am y de 1 a 5 p.m., de lunes a viernes. Y las reuniones de trabajo hacerlas todos los lunes por la tarde con horarios específicos. (Ver gráfica No.1 en el anexo No.1 página 112).

Pregunta No. 9. En cuanto a la percepción de honestidad y confianza respecto a los servidores el 39% dicen que son eficientes, un 28% muy eficiente un 28% regular, a medida que este gobierno municipal que está en la actualidad fue cambiando la estructura las personas sienten más confianza y consideran que están haciendo bien sus funciones, solo hay un porcentaje muy mínimo de 3% que dice que es deficiente y un 2% que aduce que es muy deficiente. Las ventanillas creadas favorecen al contribuyente. (Ver gráfica No.1 en el anexo No.1 página 113).

Análisis de resultado de la entrevista al alcalde de la municipalidad de Bonito oriental Ángel David Antúnez Osorio.

### Planeación

Según el Plan Estratégico Municipal (PEM 2010), todas las municipalidades deben tener una visión, misión y valores de lo que quiere ser y la imagen que se debe reflejar, la misión como parte de la filosofía empresarial debe ser establecida ya que expone el porqué de esta y que debe hacer, es la razón de ser de una municipalidad. La alcaldía de Bonito Oriental si cuenta con una misión y visión, pero no cuenta con valores establecidos y esto dificulta que se logren los objetivos de la institución.

Al analizar la recolección de información de las entrevistas aplicadas al personal municipal se identificó que un 50% del personal opinan que las metas de la Alcaldía están claramente enunciadas, lo que indica que otro 50% opinan lo opuesto, así también en 50% están de acuerdo con las metas expresadas en su trabajo y un 20%

Comprende el objetivo que quiere alcanzar esta institución.

Es importante destacar que si la misión, visión y valores de las organizaciones no están definidos por tal razón los empleados no tienen claro los conceptos, ocasionando confusiones a todos los niveles, por lo que los líderes deben de revisar, compartirla y explicarla, ya que al no ponerla en práctica se corre el riesgo de perderse en el camino, lo que traer como consecuencia resultados no deseados y que la visión proyectada se desvanezca. (Eljaya, 2017).

Es importante mencionar que un 12% opina que cuenta con los recursos necesarios para hacer un buen trabajo, indicando que existe una alerta de riesgo de un 88% que no cuentan con el recurso necesario para cumplir con su trabajo.

#### Planeación Estratégica

La Municipalidad de Bonito Oriental no cuenta con un Plan Estratégico Institucional (PEI) que le permita la posibilidad de establecer planes y objetivos a largo plazo a fin de lograr el desarrollo integral y sostenido del municipio. Estos sirven para evaluar la ejecución y sus resultados.

#### Reglamentos

Los reglamentos sirven para que tanto los patronos como los empleados sepan de antemano cuáles son las reglas que se deben seguir. Los reglamentos establecen las condiciones de acatamiento general sobre condiciones de trabajo, relaciones humanas, medidas y sanciones disciplinarias por el incumplimiento de esta. La alcaldía no cuenta con un reglamento de viáticos y gastos de viaje que regule todos los anticipos de viáticos, liquidaciones, tarifas, plazas, penalidades y demás relacionado.

Uno de los principales problemas que existe en la recolección de impuestos es que el departamento de tributación no tiene actualizado el listado de los contribuyentes que adeudan por concepto impuestos, tasas y servicios. Esto evita que existan gestiones de cobro para recuperar impuestos en mora.

## Organización

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros que son necesarios para lograr las metas. Entre las actividades más importantes de la organización tenemos las siguientes:

- Especificar las responsabilidades del puesto.
- Agrupar tareas en unidades de trabajo.
- Dirigir y distribuir recursos.

## Servicios Municipales

Servicios que ofrece la alcaldía municipal de Bonito Oriental, estos servicios se determinan en función de las necesidades básicas de la población respecto a la higiene, salud, medio ambiente, educación, cultura, deportes, ordenamiento urbano y en general, aquellos que se requieren para el cumplimiento de actos civiles y comerciales.

Los servicios regulares son: alcantarillado sanitario, recolección de basura.

Los servicios permanentes que la municipalidad ofrece al público mediante sus instalaciones son:

- Registra pago de bienes y muebles
- Locales y facilidades de mercado público.
- Utilización de cementerios públicos.
- Facilidades para el destace de ganado y similares.
- Los servicios eventuales de la municipalidad Incluyen entre otros.
- Autorización y permisos para espectáculos públicos, rifas, juegos y similares.
- Permiso de explotación de recursos naturales.
- Inscripción en el registro de agricultores, ganaderos, destazadores, y otros.

- Permiso de construcciones, ampliaciones, y remodelaciones de edificios.
- Extensión de certificaciones, constancias, vistos buenos, y transcripciones de tramitaciones y celebración de matrimonios civiles, autorizaciones de libros contables
- Extensión de permisos de buhoneros
- Autorización de cartas de venta de ganado;
- Guías de traslado de ganado entre departamentos o municipios; y,
- Otros similares.

#### Análisis de resultado de los empleados de la alcaldía Organización

Podemos observar que la Alcaldía cuenta con una organización, ya que el 78% está de acuerdo con la estructura de la unidad de trabajo en la que actualmente se están desempeñando, el 83% de los empleados creen que el puesto donde se desempeñan si ofrece la oportunidad de crecer, un 67 % opina que la división del trabajo de esta institución ayuda a sus esfuerzos para llegar a las metas, lo que indica que la mayoría del personal se encuentran motivados con la oportunidad de crecer pero existe un incidencia cuando se trata de la división de trabajo lo que afecta directamente la organización.

Análisis de resultado de la entrevista al alcalde y Empleados administrativos de la municipalidad de Bonito Oriental Organización

#### Estructura Organizacional

La alcaldía está organizada en una corporación municipal presidida por el señor alcalde David Antúnez, La misma sesiona cada vez que se convoca en sesiones extraordinarias y los primeros de cada mes en sesiones ordinarias y está regida por La Ley de Municipalidades.

La Corporación Municipal se reúne cada 15 días calendario para atender asuntos relacionados con la seguridad pública, salud, educación, y las construcciones;

problemas que son atendidos especialmente por los regidores municipales: Primero, Tercero y Cuarto.

El auditor interno de la Municipalidad de Bonito Oriental se presenta a realizar sus actividades cada mes, y participa junto el alcalde y el contador en la elaboración y control del presupuesto de ingresos y egresos para cada año. El plan de arbitrios es actualizado anualmente por la corporación municipal.

Cuenta con 36 empleados nombrados por la corporación.

Análisis de resultado de los empleados municipales

En cuanto a la dirección de la alcaldía podemos observar que es buena, varios de los empleados piensan que sus puestos si ofrecen oportunidad de crecimiento y está de acuerdo con los salarios que están devengando, pero

Solo un 56% del personal opinan que su jefe inmediato apoya sus esfuerzos y un 53% opinan que tiene una relación armoniosa, lo que indica que existe una señal de alerta de un 47% que no siente armonía con sus jefes.

No existe estabilidad laboral ya que cada cuatro años hay cambio de gobierno y por lo general el personal es sustituido por nuevo personal, generando atrasos en proyectos o programas que se están desarrollando en la comunidad. Es importante resaltar que la institución no pone resistencia al cambio en un 88%, lo que indica que existe una buena actitud por parte del personal municipal ya que se sujetan a los cambios que se dicten por sus directivos.

En cuanto a los sueldos y escala salarial en un 100% opinaron estar de acuerdo, lo que muestra una clara aceptación y motivación para el personal municipal

Análisis de resultado de la entrevista al alcalde y empleados administrativos de la municipalidad de Bonito Oriental. Dirección

La dirección logra que la planeación y la organización entren en acción. Su finalidad

es que cada trabajador ejecute el trabajo de manera correcta, para esto se debe coordinar los trabajos, motivar al personal, y orientarlos en sus labores.

Líder es quien conociendo las características de su gente da respuestas a sus necesidades y moviliza su voluntad, su capacidad de acción y sus potencialidades a la consecución de los objetivos que se ha propuesto. Hay que tomar en cuenta que la comunicación es la principal herramienta para tomar buenas decisiones y para la delegación correcta de responsabilidades. (Martin, 2003).

La Alcaldía no presenta informes trimestrales de la gestión realizada a la Corporación Municipal según lo indica el Artículo 46 y 58 de la ley de Municipalidades.

Reclutamiento de personal no utiliza procedimientos para evaluar la idoneidad, la capacidad profesional y la experiencia de los candidatos, como paso previo a la contratación de estos.

Los empleados Municipales no cuentan con un expediente de personal con la información completa y actualizada de cada empleado. La contratación del personal la realiza directamente el alcalde, sí existen controles de llegadas y de salidas en la alcaldía, así también las cuadrillas de personal que trabaja en obras públicas son supervisadas por un Jefe, que reporta un informe de las actividades realizadas semanalmente.

## Motivación

La motivación es el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta.

El elemento energía es una medida de la intensidad o el impulso. El alto nivel de empeño necesita ser dirigido en formas que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos. (Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010).

Los empleados deben perseverar en esforzarse al máximo para alcanzar esos

objetivos.

La alcaldía de Bonito Oriental carece de un sistema de evaluación y capacitación pendiente al mejoramiento del personal.

### Comunicación

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que pueden expresarse y que sus ideas serán escuchadas. (Navarro, 2008).

En la Alcaldía de Bonito Oriental las relaciones con los demás miembros del grupo, no todos están de acuerdo un 47% no están de acuerdo con la armonía y un 46% los empleados manifiestan que su jefe inmediato no apoya sus esfuerzos, lo que permite determinar que existe una incidencia en el clima laboral.

### El control

Es una función administrativa que implica dar seguimiento, comparar y corregir el rendimiento laboral para el cumplimiento de los objetivos. (Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010).

Análisis de resultado de los empleados municipales control .El 69% de los encuestados piensan que los esfuerzos de control de la alcaldía son útiles para el desarrollo y crecimiento de la Bonito Oriental.

Controlar es comprobar que lo que se está haciendo si está de acuerdo con lo planeado dirigido a los objetivos y a través de los programas propuestos.

Se debe controlar el manejo del dinero, el tiempo, la calidad el desempeño de los trabajadores, el mantenimiento.

Análisis de resultado de la entrevista al alcalde y empleados administrativos de la municipalidad de Bonito Oriental (Control). Evaluaciones de actividades en todos los

niveles de una municipalidad se debe ejercitar el control, desde las actividades más sencillas hasta las más complejas. Mediante la evaluación de actividades se puede determinar si se alcanzaron los objetivos trazados. La municipalidad no cuenta con un sistema automatizado que permita dinamizar los procesos y transacciones administrativas.

#### 4.1.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

En el estudio se pretendió conocer en primer momento la percepción que tienen los contribuyentes de la alcaldía municipal de Bonito Oriental respecto a las variables en estudio y cada una de sus dimensiones. Así mismo se busca determinar las relaciones significativas de la variable procesos administrativos y su mejora en la municipalidad de Bonito Oriental.

Se aplicaron 3 instrumentos para la recolección de información, debido que se estudió dos tipos de poblaciones, uno a los empleados municipales que participan activamente en los procesos operativos y el otro sector de estudio es la percepción de los contribuyentes que realizan tramites en la alcaldía municipal, durante el periodo de la investigación, así como también la entrevista con él alcalde municipal

En la entrevista dirigida al Sr. alcalde se requirió la siguiente información:

- Información general: Se solicitó la información general del Alcalde Municipal como ser su perfil profesional, partido político al que pertenece y su experiencia.
- Información organizativa: Se le solicitó la estructura organizacional, como ser el número de empleados que laboran en dicha institución, los departamentos en las que se divide, las actividades que se desarrollan y la participación de la comunidad para identificar las necesidades del pueblo.

La encuesta aplicada a los empleados requirió la siguiente información:

- Información administrativa: Se les solicitó a los empleados llenar la encuesta que contiene 14 preguntas relacionadas con el desempeño de sus labores

dentro de la institución.

La encuesta aplicada a los contribuyentes requirió la siguiente información:

- Información general: Se solicitó información relacionada a la edad, sexo, nivel educativo, nivel laboral
- Información del desempeño de la Alcaldía: Se realizaron 12 preguntas relacionadas con el nivel de calidad que existen en los servicios públicos

En referencia a las hipótesis se analizaron las encuestas utilizando el instrumento de validación del SPSS realizando el cruce de variable y se obtuvo los resultados, la percepción e imagen que los contribuyentes percibieron, así también la relación de los prendimientos administrativos con la calidad en el servicio.

En la investigación de la alcaldía municipal de bonito oriental se formuló como hipótesis lo siguiente:

Hi 1. Existe una relación significativa al aplicar las funciones de planeación, organización, dirección y control en los procesos administrativos, con la calidad del servicio a los contribuyentes de la Municipalidad de Bonito Oriental.

Comprobación de la hipótesis planteada

Fue comprobada mediante la encuesta aplicada a los 36 empleados del área administrativa y la entrevista con el alcalde, que el 69% de los encuestados piensan que Los esfuerzos de planificación y control de esta institución son útiles para su crecimiento y desarrollo, el 78% está de acuerdo con la estructura de la unidad de trabajo en la que actualmente se están desempeñando, un, el 67% está de acuerdo con la división de trabajo de la institución ayuda a sus esfuerzos para llegar a las metas, el 69% está de acuerdo que la municipalidad cuenta con el recurso necesario para la ejecución del trabajo, el 56% comprenden los objetivos que quiere alcanzar la institución, un 83% se sienten satisfechos ya que la municipalidad les da la oportunidad de crecer como profesional, una 88% opino que la municipalidad no es renuente a los

cambios y un 100% se sienten motivados por el salario que devengan.

Todo lo anterior mente expuesto indica que existe un buen incentivo para realizar sus actividades de una forma eficiente y confiable

La opinión de los contribuyentes acerca de la información de los formularios y boletines es clara un 33.3 dijo que es excelente y un 48.3 es buena con un acumulado de 81.7% por lo que se deduce que los boletines son de mucha utilidad al momento de realizar los trámites correspondientes.

Se les pregunto si su consulta fue resuelta eficazmente un porcentaje del 85% dijo que sí, hay disposición del servidor en resolver los problemas quedando demostrado que este si puede realizar el proceso para resolución de trámites.

En la pregunta sobre la disposición e interés del servidor en un porcentaje para resolver el problema es. Un 30% respondió que excelente y buena un 40% con un acumulado del 70% significa que hay una buena disposición de los empleados en resolver los problemas de los contribuyentes.

Se consultó al personal administrativo si contaba con los recursos necesarios para hacer un buen trabajo y un 12% respondió que sí, lo que indico que existe un alto índice en desacuerdo de un 88%.

Al preguntar a los contribuyentes un 78% opino que debería haber más apertura de ventanillas y que algunos empleados no brindan la asesoría completa.

Por lo anteriormente expuesto la hipótesis es aceptada ya que todos los indicadores de procedimiento administrativo si se relacionan con la calidad en el servicio.

## 4.2. CONCLUSIONES

Mediante el presente proyecto de investigación desarrollado, denominado “Procesos administrativos y su mejora del servicio al contribuyente en la municipalidad de Bonito Oriental Departamento de Colón” se definen las siguientes conclusiones:

1. Al realizar el análisis de los instrumentos de recolección de información al personal municipal se constató que los procesos administrativos se relacionan de manera significativa con la calidad del servicio al contribuyente, lo que permite tener una mejor perspectiva para la toma de decisiones que conlleven a una mejora en los procesos administrativos.
2. Referente a la planeación, se identificó que existe solo un promedio de 56% del personal municipal están de acuerdo con las preguntas relacionadas a las metas y la comprensión de los objetivos de la institución la alcaldía de Bonito Oriental, por lo que no contaba con una filosofía clara ni con un proceso de planificación estratégica que permita identificar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
3. En cuanto a la organización un 67% del personal administrativo consideran que la división del trabajo de esta institución ayuda a sus esfuerzos para llegar a las metas, lo que genera una alerta de riesgo ya que un 33% no está en desacuerdo, por lo que se constató que la alcaldía de Bonito Oriental no cuenta con un organigrama que indique las relaciones de responsabilidad y autoridad para cada área de trabajo y del personal involucrado.
4. Dirección, existe una incidencia en relación con el clima laboral en la alcaldía, esto debido a que se constató, por medio del análisis realizado, que un 47% consideran que no tienen una relación armoniosa con su jefe inmediato y un 42 % manifestó que no reconocen su esfuerzo, lo que genera una alerta de riesgo en las relaciones interpersonales específicamente con los jefes.

5. Respecto al control, existe solo un bajo nivel de control y evaluación de las actividades de la alcaldía, ya que un 31% del personal municipal opinan que los esfuerzos de planificación y control de esta institución no son útiles para su crecimiento y desarrollo, es importante revisar de las medidas de control planteadas con el propósito de fortalecer y mejorar.
6. Al realizar el análisis referente a la percepción de contribuyente se logró identificar que existe un buen índice de satisfacción en lo que se refiere al tiempo de atención, al grado de confianza, la utilidad de la información, no siendo así en el caso de la asesoría al contribuyente ya que un 38% de los contribuyentes manifiestan que no se les brinda la asesoría necesaria y que debería haber más ventanillas.

Cada uno de los puntos analizados permitirá a la alcaldía conocer el estado actual de los procesos administrativos y el grado de satisfacción de los contribuyentes municipales, para toma de decisiones y proyectar mejora en la organización.

#### 4.2 RECOMENDACIONES

1. La satisfacción de los usuarios se encuentra en estrecha relación con la calidad de servicios, es necesario entonces que los funcionarios encargados de la administración de la municipalidad apuesten por una gestión moderna y acorde a las exigencias de los usuarios de la alcaldía de Bonito Oriental, ya que de ello dependerá que los usuarios obtengan un servicio de calidad.
2. Se debe crear un proceso de planificación estratégica que permita identificar los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es importante que la alcaldía cuente con una línea organizacional para poder identificar sus roles de trabajo, se recomienda hacer uso de los recursos didácticos que proporciona la ley de manualidades para organizarse de una forma que todos puedan tener claro su posición organizacional a través de un diagrama institucional.
3. Es necesario que se realice una mayor inversión en lo que respecta a la gestión de recursos, ya sea administrativos, humanos, logísticos, financieros y otros, de

ello dependerá que los usuarios se fidelicen y puedan realizar sus pagos correspondientes en la municipalidad de Bonito Oriental.

4. La alcaldía debe realizar programas de capacitaciones motivacionales y reflexivos para mejorar y fortalecer el ambiente laboral, específicamente al liderazgo ya que existe una alerta de riesgo de relaciones interpersonales con sus colaboradores de equipo.
5. Es importante que la alcaldía invierta en un plan de capacitación para el personal de acuerdo con el área que se desempeña para que este pueda brindar una asesoría completa al contribuyente.
6. Se debe realizar una reformulación en el planteamiento de metas a través de un POA mensual para medir a través de los indicadores que correspondan por cada departamento según los alcances de cada uno.
7. Se debe aprovechar el uso de la tecnología con la creación de plataformas para que mejoren los procesos administrativos mismos que permitirá aumentar más la calidad en los servicios brindados por la alcaldía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Stephen P. Robbins & Mary Coulter. (2010). *Administracion* .
- Alaluf, M. (2003). *La sociología del trabajo a través de una relectura* (Vols. Situación de trabajo, cualificaciones ). (C. Durrad, Ed.)
- Albrecht, K. (2001). *La excelencia del servicio*.
- AMHON. (2015). Ley de municipalidades en ejecucion. *Diario Oficial la Gaceta*.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: EDITORIAL EPISTEME, C.A.
- Arnol J. Mckencie K. (s.f.). "Self-ratings and supervisors ratings of graduate employees competences during early career". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Barret, G.V. y Depinet, R.L. (1991). *A reconsideration of testing for competence rather for intelligence* (Vol. 10). *American Psychologist*.
- Bateman y Snell. (2009). *Administracion Octava Edicion*.
- Beer, M. (1989). *Gestión de recursos humanos. Perspectiva del director general*. (M. d. social., Ed.) Madrid.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de investigación para la administración y economía*. Bogota: Printice Hall.
- Blanco, A. (2007). *Formación universitaria basada en competencias*. (P. O. Navarro, Ed.) Barcelona: La enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje. Estrategias útiles para el profesorado.
- Bobbio, N. (1995). *Estudios sobre la teoría general del derecho*. ROMA BARI: Papuzzi, Laterza.

- Calderón, J.A. (2006). *“Deslocalización de empleos de servicios, sentido y transformaciones de trabajo.* Sociología de trabajo.
- Campos C. G.Portillo. Ledy Z. (2010). *Modelo de gestión administrativa para brindar una mejor atención al usuario en la Alcaldía Municipalidad de Moncagua, Departamento de San Miguel.* San miguel, El Salvador C.A.
- Cardona, P. (1998). *Apuntes sobre gestion por competencias.* Navarras: IESE univercidad de navarra.
- Caritas de Honduras. (2010-2014). *Manual de puestos y Salarios.* Bonito Oriental: Biblioteca Ramon A. Amador Bonito Oriental.
- CEPAL. (2020). *La educación en tiempos.* Naciones Unidas. Santiago, Chile: Copyright. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf).
- CEPAL. Naciones Unidas. (2010). *Planes Estratégicos Municipales (PEM) de Honduras.* Obtenido de Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/characterization>.
- Delgado, J. H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad.*
- Dolz, E. A. (2009). *La Nueva gestion publica y la gestion por competencia .* España: ISBN:978-84-693-0688-8/DL:T-416-2010.
- Domínguez, B. G. (2016). *Didáctica y aplicación de la administración de operaciones contaduría.* Obtenido de [https://books.google.hn/books?id=Zud0DgAAQBAJ&dq=observacion+directa+cada+dia+cobra+mayor+credibilidad&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.hn/books?id=Zud0DgAAQBAJ&dq=observacion+directa+cada+dia+cobra+mayor+credibilidad&hl=es&source=gbs_navlinks_s).
- Eljaya. (13 de marzo de 2017). Importancia de la misión, visión y valores en las organizaciones. Obtenido de <https://eljaya.com/44695/importancia-de-la->

mision-vision-y-valores-en-las-organizaciones/

Ernesto, B. (30 de Marzo de 2014). *Muestra y Muestreo*.

F. J. Llorens Montes, M. D. (2008). *Gestión de la calidad empresarial, fundamentos e implantaciones*. Ediciones Piramide.

Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la Administración*.

García-Tenorio y Sabater. (2004).

Ghebreyesus, T. A. (2020). *Organización Mundial de Salud*. Obtenido de OMS: <https://www.who.int/es>.

Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. BARCELONA: KAIROS.

Haygroup. (1996). *Las competencias clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.

Hermosilla, A. (2004). *“El perfil del nuevo trabajador industrial”*. (C. humano, Ed.)

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista P. (2010). *Metodos de la investigacion 5 edicion*. Mexico: McGraw-Hill.

Herrera, A. F. (2020). Acuerdo No. 4255-342-2020. *Comunicado del Consejo de Educación Superior Sesión Extraordinaria No. 342* (pág. 1). Tegucigalpa: Consejo de Educación Superior UNAH. Obtenido de <https://blogs.unah.edu.hn/dircom/consejo-de-educacion-superior-recomienda-suspender-actividades-academicas-por-21-dias>.

Hinterhuber, H. y Popp, W. (1992). *Como distinguir un estratega*. Australia Review 51: Harvard Deusto Business.

INE. (2013). *Instituto Nacional de Estadística*. (INE, Ed.) Honduras. Obtenido de [www.ine.gob.hn/index.php/component/content/article?id=103](http://www.ine.gob.hn/index.php/component/content/article?id=103).

INE. (2015). *Instituto Nacional de Estadísticas*.

Institucional, Asamblea. (2014). Constitución de la República. *GASETA*. Obtenido de <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Honduras/Leyes/constitucion.pdf>.

James A. Freeman S. Edward F. y Daniel R. (1996). *Administration*. México, D.F: Prentice Hall Hispanoamericana.

Lahera, A. (2004). *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*. Madrid: Los libros de la Catarata.

Lawler E. (1995). *Organizational effectiveness: new realities and*. san francisco: Jossey Bass.

Leboterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestion 2000.

Levy y Leboyer. (1997). *Gestión de competencias*. Barcelona: Gestion 2000.

Ley de la creación municipal de bonito oriental. (1987). *decreto 20-87*.

Ley de Municipalidades. (2015). *Ley de Municipalidades y su Reglamento*. Tegucigalpa.

Madrid García, A.J. (2004). *El sistema de gestión por competencias como modelo estratégico de dirección de recursos humanos*. Madrid: Estudio financiero.

Mapnall. (2014). *Mapa de Bonito Oriental es un municipio en el departamento de Colón, Honduras*. Colón. Recuperado el 2018, de [http://www.mapnall.com/es/Mapa-Bonito-Oriental\\_1325212.html](http://www.mapnall.com/es/Mapa-Bonito-Oriental_1325212.html).

Martin, M. A. (2003). 4 etapas del proceso administrativo. *4 etapas del proceso administrativo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/4-etapas-proceso-administrativo/>.

Massó, M. (2005). *La gestión por competencias y sus efectos en las relaciones*

*laborales, Trabajo de investigación.* Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Massot, D. Feisthammel. (2003). *Seguimiento de las competencias y de la formación.* Madrid: AENOR.

Mc Clelland D. (1973). *Testing for competence rather than intelligence.* American Psychologist.

Navarro, J. (2008). *Cómo convertirse en un buen comunicador.* *Emprendedores.* Obtenido de <http://www.emprendemania.com/cmo-convertirse-en-un-buen-comunicador/>.

Normas ISO 9001. (2008). *Satisfacción del cliente.*

Orietal, M. d. (2017). *Alcaldía Municipal.* BONITO ORIENTAL, COLÓN, HONDURAS. Obtenido de [https://www.facebook.com/MarioPlanasAlcalde/?hc\\_ref=ARQM0zjA\\_nAl0sqteUtoN4dRze8dHxFBMbDNQs0FQFeO8j67QteFqI\\_Yw9SKJGbMDMM&fref=nf&\\_\\_xts\\_\\_\[0\]=68.ARCANJA9Bor2smy8l1aJU53pIVpcrTMvXia9SFFQ76zM4MHX6xd-M8RIrNWwo9jSYmaHFMAABosZbnKsfJgH8WxpwRRfJC7mmRA93\\_0ENIJcapYlf](https://www.facebook.com/MarioPlanasAlcalde/?hc_ref=ARQM0zjA_nAl0sqteUtoN4dRze8dHxFBMbDNQs0FQFeO8j67QteFqI_Yw9SKJGbMDMM&fref=nf&__xts__[0]=68.ARCANJA9Bor2smy8l1aJU53pIVpcrTMvXia9SFFQ76zM4MHX6xd-M8RIrNWwo9jSYmaHFMAABosZbnKsfJgH8WxpwRRfJC7mmRA93_0ENIJcapYlf).

Peiró J. Gracia F. (2001). *Proactive. Análisis anticipatorio de necesidades de formación y desarrollo de competencias en el trabajo.* Valencia: Fundación Universidad - Empresa de Valencia ADEIT.

Pereda, S. (2001). *Recursos Humanos.* (CEPADE, Ed.) Madrid, Dirección de empresas pequeñas y medianas en el siglo XXI: En Elosua de Juan.

R.Sampieri. (2010). *Metodología de la investigación v edición.* Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

- Raffino, M. E. (2018). Investigación no experimental. Obtenido de <https://concepto.de/investigacion-no-experimental/#ixzz66AX7W9xH>
- Renduelo, G. (2004). *Egolatría*. Oviedo. KRK.
- Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. (2010). *Administración*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de [https://www.academia.edu/20236958/Administracion\\_10\\_Robbins\\_Coulter](https://www.academia.edu/20236958/Administracion_10_Robbins_Coulter)
- Spencer R. L. y Spencer S.M. (1993). *Competence at work, Models for superior Performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Stiglitz, J. E. (2003). *Fragamento felices los 90*. Taurus.
- Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Universidad de La Sabana, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- TSC Tribunal Superior de Cuentas. (2011). *Informe Auditoria Departamento de Colon*. Tegucigalpa M.D.C.
- Tschohl, J. (2001). *Servicio al cliente*.
- Woodruffe. (1993). *What is menta by a Competence* (Vol. 14). Leadershi and Organization Development.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif competence, pour une nouvell logique*. paris: Editions Liaison.

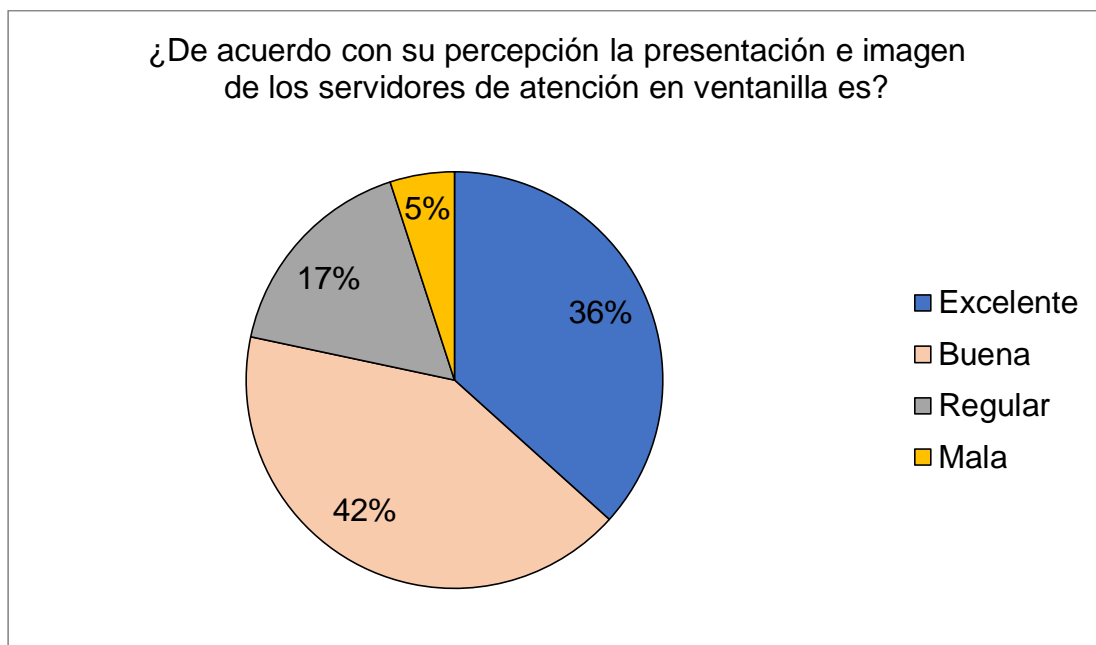
## ANEXOS

### PRESENTACIÓN GRÁFICA Y TABLAS DE LOS RESULTADOS

#### ANEXO 1 GRÁFICO NO. 1

1. ¿De acuerdo con su percepción la presentación e imagen de los servidores de atención en ventanilla es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	22	36.7	36.7	36.7
	Buena	25	41.7	41.7	78.3
	Regular	10	16.7	16.7	95.0
	Mala	3	5.0	5.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

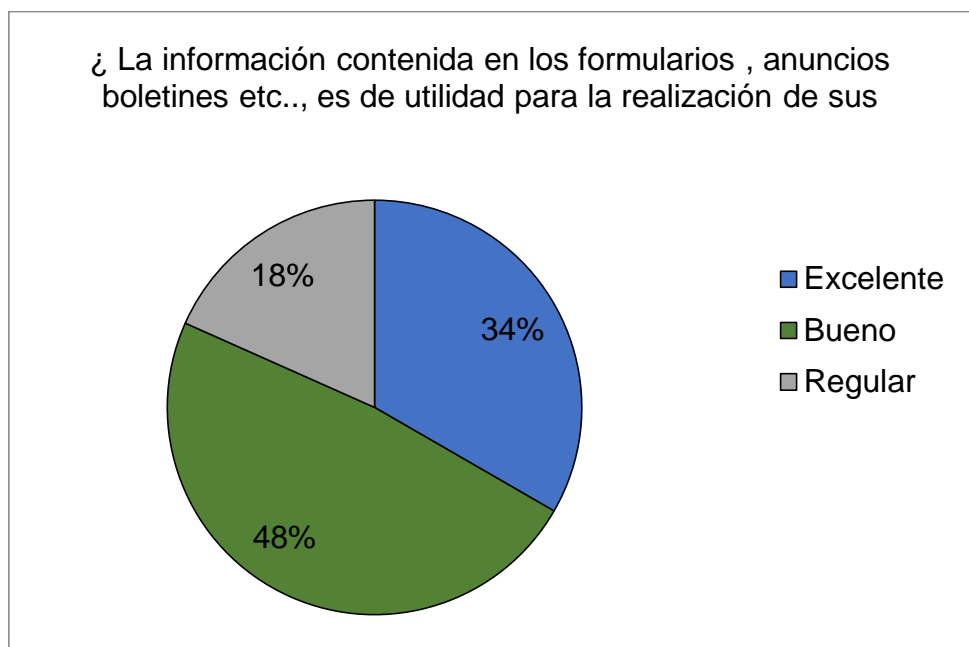


**Gráfico No. 1:** ¿De acuerdo con su percepción la presentación e imagen de los servidores de atención en ventanilla es?

ANEXO 2 GRÁFICO NO. 2

2. ¿La información contenida en los formularios, anuncios boletines etc., es de utilidad para la realización de sus trámites?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	20	33.3	33.3	33.3
	Bueno	29	48.3	48.3	81.7
	Regular	11	18.3	18.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

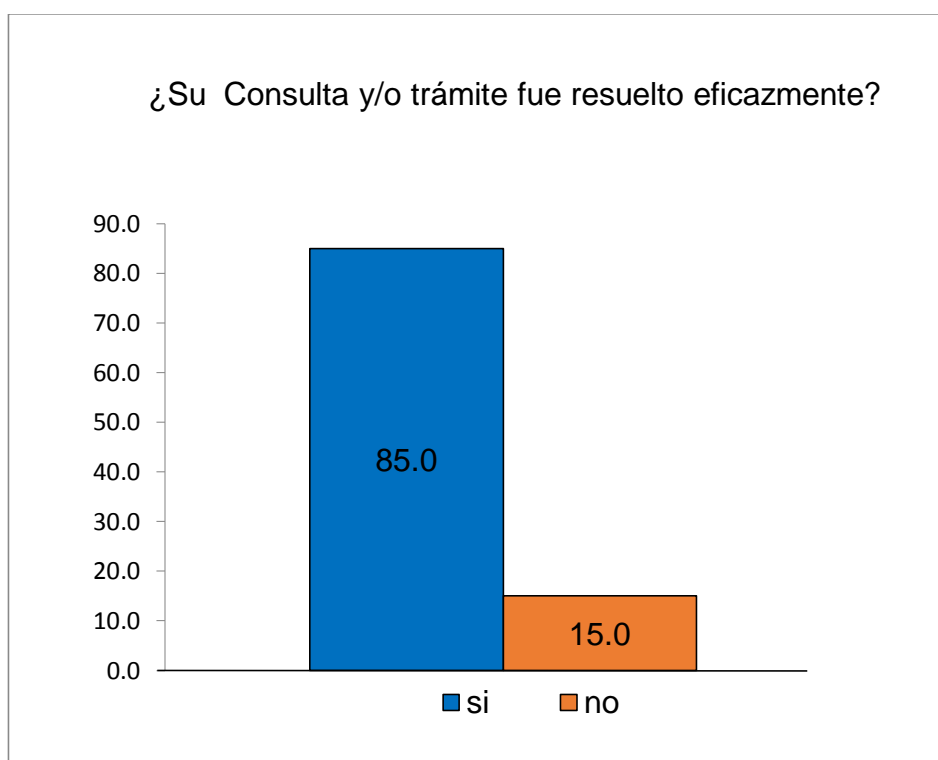


**Gráfico No. 2:** ¿La información contenida en los formularios, anuncios boletines etc... es de utilidad para la realización de trámites?

ANEXO 3 GRÁFICO NO. 3

3. ¿Su consulta y/o trámite fue resuelto eficazmente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	51	85.0	85.0	85.0
	No	9	15.0	15.0	100.0
Total		60	100.0	100.0	

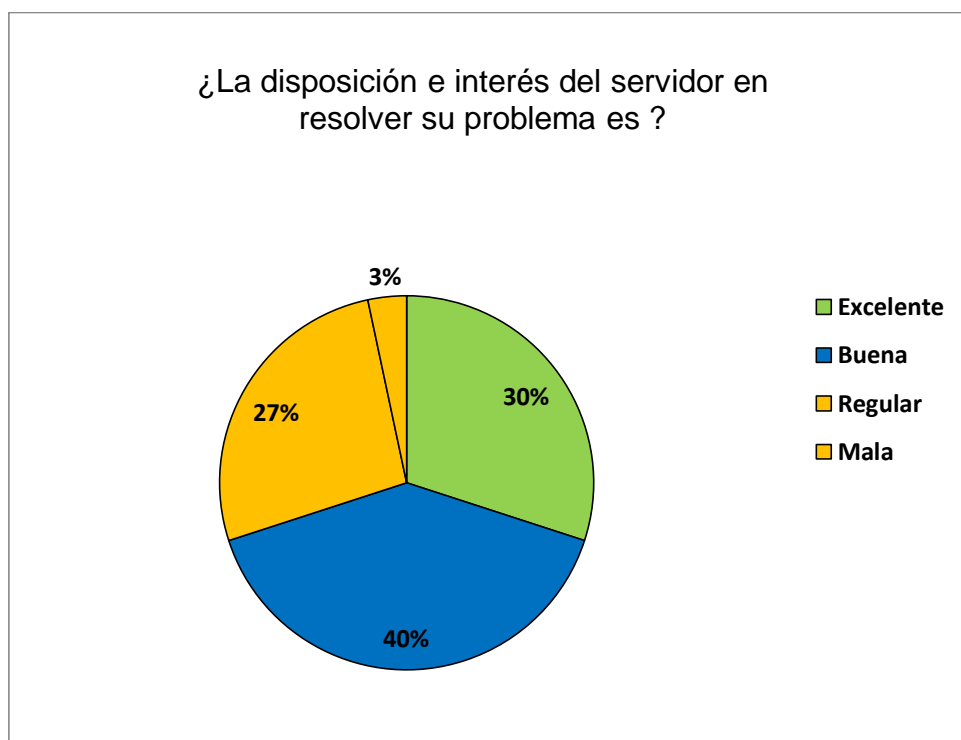


**Gráfico No. 3:** ¿Su consulta y/o trámite fue resuelto eficazmente?

#### ANEXO 4 RESULTADO GRÁFICO NO. 4

4. ¿La disposición e interés del servidor en resolver su problema es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	18	30.0	30.0	30.0
	Buena	24	40.0	40.0	70.0
	Regular	16	26.7	26.7	96.7
	Mala	2	3.3	3.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

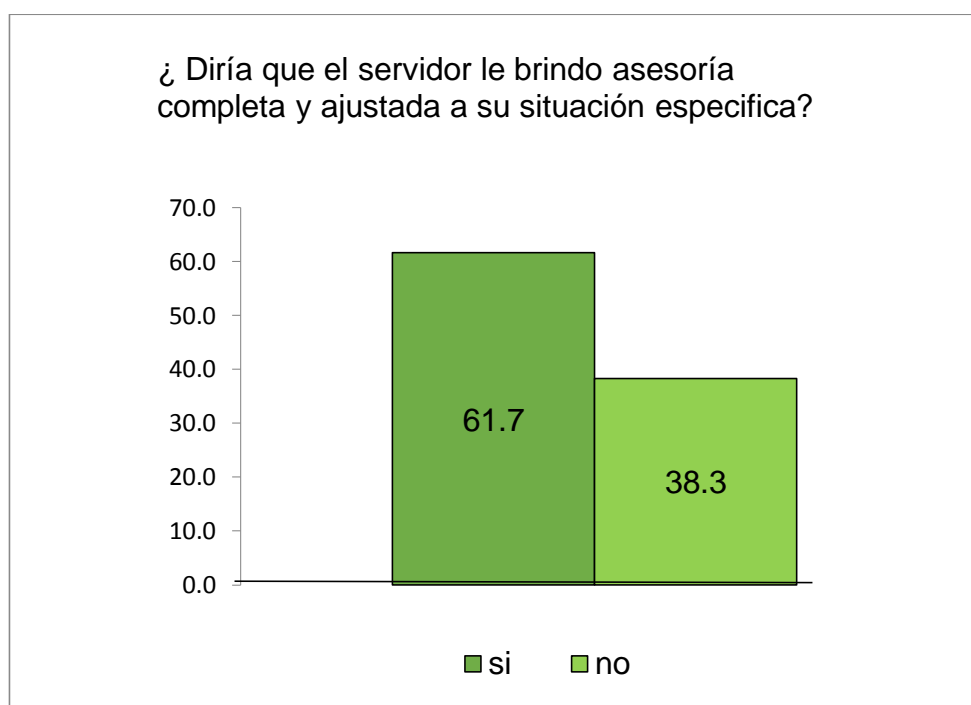


**Gráfico No. 4:** ¿La disposición e interés del servidor en resolver su problema es?

ANEXO 5 RESULTADO GRÁFICO NO. 5

5. ¿Diría que el servidor le brindo asesoría completa y ajustada a su situación específica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	37	61.7	61.7	61.7
	no	23	38.3	38.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	



**Gráfico No. 5:** ¿Diría que el servidor le brindo asesoría completa y ajustada a su situación específica?

ANEXO 6 RESULTADO GRÁFICO NO. 6

6. ¿El tiempo de espera para ser atendido al momento de realizar sus trámites?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucho tiempo	6	10.0	10.0	10.0
	Algo de tiempo	13	21.7	21.7	31.7
	Regular	17	28.3	28.3	60.0
	Poco tiempo	14	23.3	23.3	83.3
	Mínimo tiempo	10	16.7	16.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

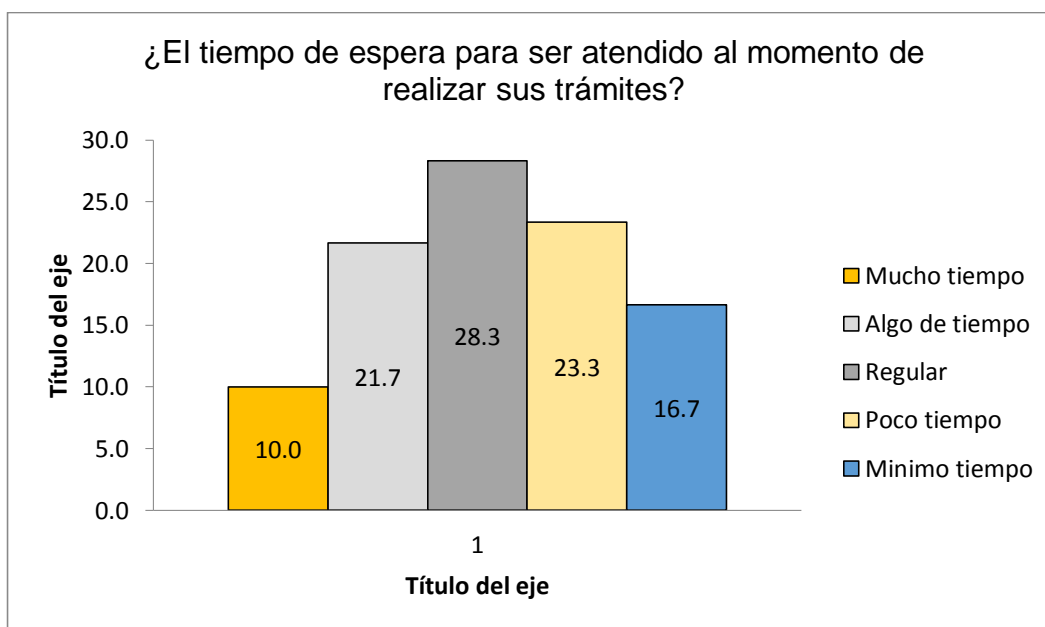
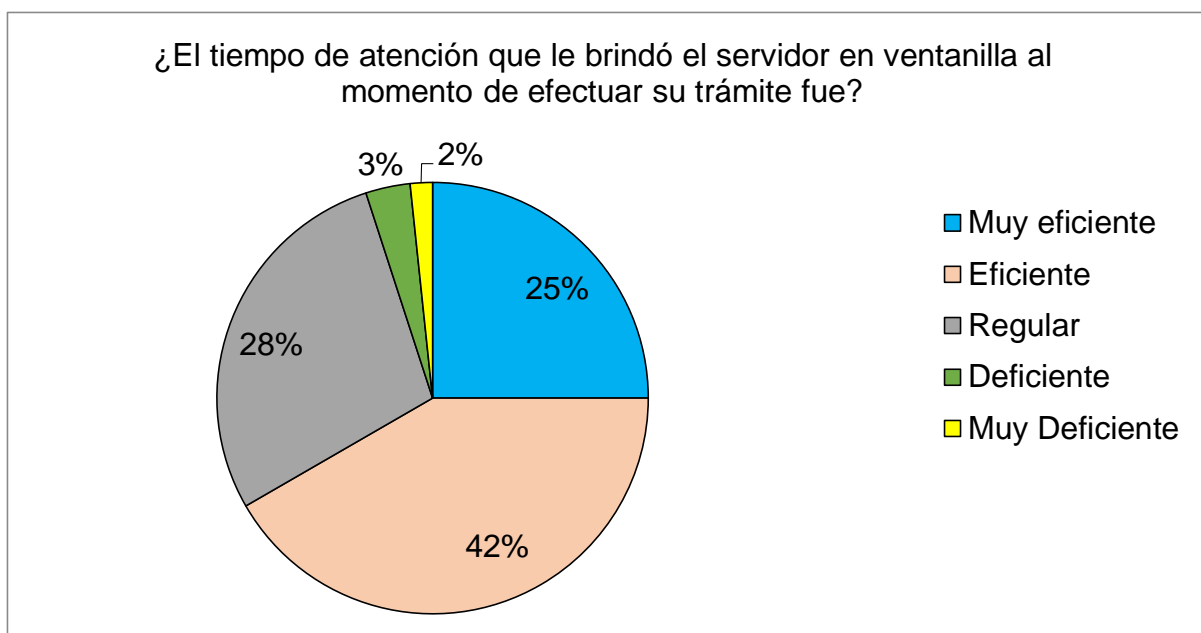


Gráfico No. 6: ¿El tiempo de espera para ser atendido al momento de realizar sus trámites?

ANEXO 7 RESULTADO GRÁFICO NO. 7

7. ¿El tiempo de atención que le brindó el servidor en ventanilla al momento de efectuar su trámite fue?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy eficiente	15	25.0	25.0	25.0
	Eficiente	25	41.7	41.7	66.7
	Regular	17	28.3	28.3	95.0
	Deficiente	2	3.3	3.3	98.3
	Muy Deficiente	1	1.7	1.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

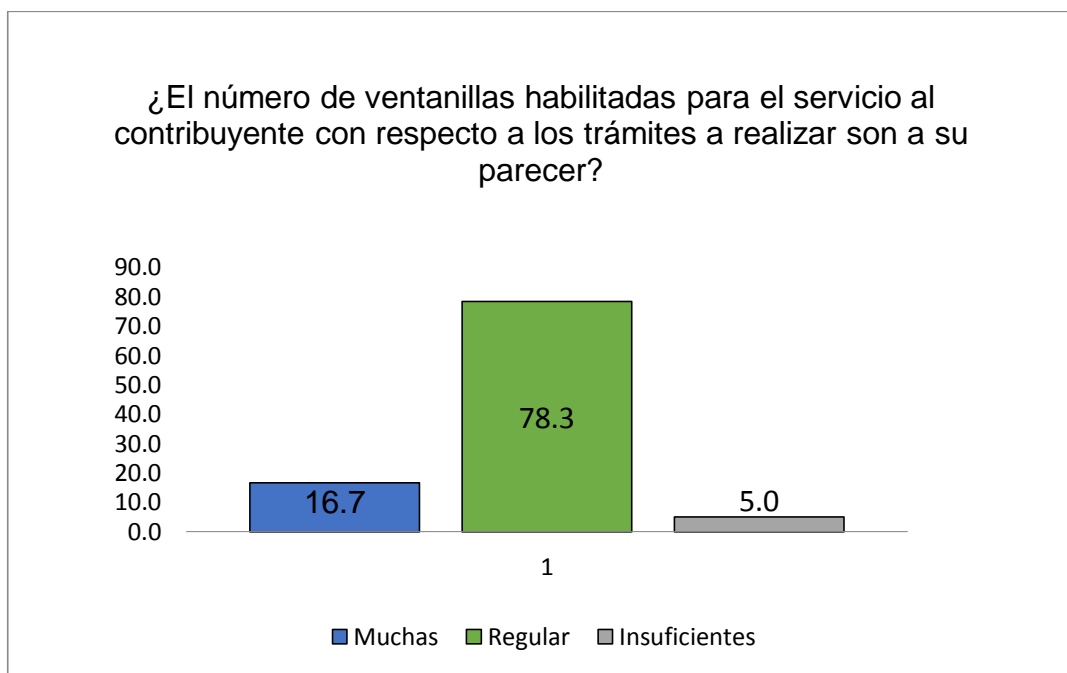


**Gráfico No. 7:** ¿El tiempo de atención que le brindó el servidor en ventanilla al momento de efectuar su trámite fue?

ANEXO 8 RESULTADO GRÁFICO NO. 8

8. ¿El número de ventanillas habilitadas para el servicio al contribuyente con respecto a los trámites a realizar son a su parecer?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muchas	10	16.7	16.7	16.7
	Regular	47	78.3	78.3	95.0
	Insuficientes	3	5.0	5.0	100.0
Total		60	100.0	100.0	

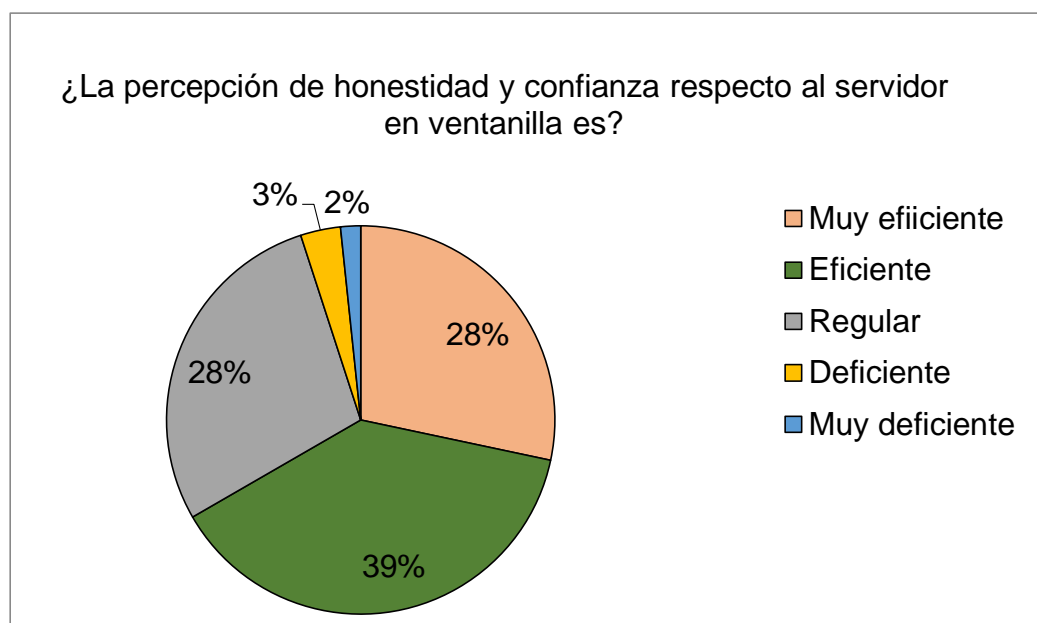


**Gráfico No. 8:** ¿El número de ventanillas habilitadas para el servicio al contribuyente con respecto a los trámites a realizar son a su parecer?

ANEXO 9 RESULTADO GRÁFICO NO.9

9. ¿La percepción de honestidad y confianza respecto al servidor en ventanilla es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy eficiente	17	28.3	28.3	28.3
	Eficiente	23	38.3	38.3	66.7
	Regular	17	28.3	28.3	95.0
	Deficiente	2	3.3	3.3	98.3
	Muy deficiente	1	1.7	1.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	



**Gráfico No. 9:** ¿La percepción de honestidad y confianza respecto al servidor en ventanilla es?

ANEXO 10 RESULTADOS ANÁLISIS DE ENCUESTA PERSONAL MUNICIPAL.

PLANEACIÓN							
# de Preg.	Pregunta	De acuerdo		Neutral		En desacuerdo	
		F	FR	F	FR	F	FR
1	Las metas de la alcaldía están claramente enunciadas.	18	50%	1	3%	17	47%
6	Está de acuerdo con las metas expresadas en su trabajo.	18	50%	1	3%	17	47%
08	Cuento con los recursos necesarios para hacer un buen trabajo.	4	12 %	0	0%	32	88%
09	Comprendo el objetivo que quiere alcanzar esta institución	20	56%	4	11%	12	33%
Promedio		56.25%		5%		39%	

ORGANIZACIÓN							
# de Preg.	Pregunta	De acuerdo		Neutral		En desacuerdo	
		F	FR	F	FR	F	FR
4	Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como profesional.	30	83%	0	0%	6	17%
11	La estructura de mi unidad de trabajo está	28	78%	0	0%	8	22%

	bien diseñada.						
13	La división del trabajo de esta institución ayuda a sus esfuerzos para llegar a las metas.	24	67%	0	0%	12	23%
Promedio		76%		0%		21%	

DIRECCIÓN							
Pre g.	Pregunta	De acuerdo		Neutral		En desacuerdo	
		F	FR	F	FR	F	FR
2	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos	20	56%	0	0%	15	42%
5	Esta institución no pone resistencia al cambio.	32	88%	0	0%	4	12%
3	La relación con mi jefe inmediato es armoniosa	19	53%	0	0%	17	47%
7	La escala salarial y las prestaciones de esta empresa tratan equitativamente a todos los empleados.	36	100%	0	0%	0	0%
10	Existe la oportunidad de ascender en esta institución	23	64%	0	0%	q13	36%
12	El sueldo que recibo es el adecuado por la labor que desempeño.	36	100%	0	0%	0	0%
Promedio		77%		0%		23%	

CONTROL							
Preg.	Pregunta	De acuerdo		Neutral		En desacuerdo	
		F	FR	F	FR	F	FR
14	Los esfuerzos de planificación y control de esta institución son útiles para su crecimiento y desarrollo.	25	9 #126 9%	0	0%	11	31%
Promedio		69%		0%		31%	

Municipalidad de Bonito Oriental

## NEXOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### ANEXO 11 ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DEL CONTRIBUYENTE



UNIVERSIDAD CRISTIANA EVANGÉLICA NUEVO MILENIO

“PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU MEJORA EN LA MUNICIPALIDAD DE BONITO ORIENTAL DEPARTAMENTO DE COLÓN”

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DEL CONTRIBUYENTE

Mes de \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_ edad \_\_\_\_\_ genero \_\_\_\_\_

Comunidad en la que reside el contribuyente \_\_\_\_\_

Marque con una “X” en la respuesta correspondiente.

1) La presentación e imagen de los servidores de atención en ventanilla es...

Excelente  Regular  Mala  Muy Mala

2) La información contenida en los formularios, anuncios, boletines etc., es de utilidad para la realización de sus trámites.

Excelente  Buena  Regular  Mala  Muy Mala

3) Su consulta y/o trámite fue resuelto eficazmente...

SI  NO

4) La disposición e interés del servidor en resolver su problema es...

Excelente  Buena  Regular  Mala  Muy Mala

5) ¿Diría que el servidor le brindó asesoría completa y ajustada a su situación específica?

Sí       No

6) El tiempo de espera para ser atendido es...

Mucho tiempo     Algo de tiempo     Regular (ni mucho ni poco)  
 Poco tiempo       Mínimo tiempo

7) El tiempo de atención que le brindó el servidor en ventanilla al momento de efectuar el trámite fue:

Muy Eficiente     Eficiente     Regular  
 Deficiente       Muy Deficiente

8) El número de ventanillas habilitadas para el servicio al contribuyente con respecto a los trámites a realizar son a su parecer:

Muchas     Regular     Insuficientes

9) La percepción de honestidad y confianza respecto al servidor en ventanilla es...

Muy eficiente     Eficiente     regular  
 Deficiente       Muy deficiente

10) El servidor le dedicó la atención requerida durante su trámite:

Muy eficiente     Eficiente  
 Regular           Deficiente     Muy Deficiente

11) En relación con la última vez que fue atendido en esta agencia, el servicio actual fue:

Excelente     Buena     Regular     Mala     Muy Mala

12) De acuerdo con las preguntas anteriores como califica la atención al contribuyente

Excelente     Buena     Regular     Mala     Muy Mala

## ANEXO 12 ENCUESTA INTERNA REALIZADA A LOS EMPLEADOS MUNICIPALES

Encuesta dirigida a los empleados de la municipalidad

### Instrucciones

Sea abierto, objetivo y sincero por lo que al seleccionar la respuesta de cada pregunta  
En desacuerdo 1. De acuerdo 2. Neutral 3.

1. Las metas de la Alcaldía están claramente enunciadas.  
1 2 3
2. Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.  
1 2 3
3. La relación con mi jefe inmediato es armoniosa  
1 2 3
4. Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como profesional.  
1 2 3
5. Esta institución no pone resistencia al cambio.  
1 2 3
6. Está de acuerdo con las metas expresadas en su trabajo.  
1 2 3
7. La escala salarial y las prestaciones de esta empresa tratan equitativamente a todos los empleados.  
1 2 3
8. Cuento con los recursos necesarios para hacer un buen trabajo.  
1 2 3
9. Comprendo el objetivo que quiere alcanzar esta institución.  
1 2 3
10. Existe la oportunidad de ascender en esta institución.  
1 2 3
11. La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada.  
1 2 3

12. El sueldo que recibo es el adecuado por la labor que desempeño.

1 2 3

13. La división del trabajo de esta institución ayuda a sus esfuerzos para llegar a las metas

1 2 3

14. Los esfuerzos de planificación y control de esta institución son útiles para su crecimiento y desarrollo.

1 2 3

## ANEXO 13 INSTRUMENTO DE ANÁLISIS ENCUESTA INTERNA APLICADA A LOS EMPLEADOS MUNICIPALES.

Encuesta dirigida a los empleados de la municipalidad

Instrucciones

2806-841.80=1964.2

Sea abierto, objetivo y sincero por lo que al seleccionar la respuesta de cada pregunta

Excelente 1. Regular 2. Malo 3.

1. Las metas de la Alcaldía están claramente enunciadas.

1 2 3

<b>De acuerdo</b>	18	50%
<b>En desacuerdo</b>	17	47%
<b>Neutral</b>	1	3%
<b>Total</b>	36	100%

**Figura número 1**

El 50% de los empleados están de acuerdo con las metas de la alcaldía, pero un 47% no está de acuerdo, esto indica que existe una incongruencia en la reformulación de metas establecidas.

2. Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.

<b>De acuerdo</b>	20	56%
<b>En desacuerdo</b>	15	42%

<b>Neutral</b>	1	2%
<b>Total</b>	36	100%

**Figura número 2**

Los Jefes inmediatos de la alcaldía de Bonito Oriental un 56% apoyan los esfuerzos de los empleados y un 42% de los colaboradores dice que no son apoyados, lo que indica que existe un problema en la relación con los jefes inmediatos, él jefe deben tomar en cuenta los esfuerzos de todos sus colaboradores para generar avances en los procesos administrativos.

3. La relación con mi jefe inmediato es armoniosa

<b>De acuerdo</b>	19	53%
<b>En desacuerdo</b>	17	47%
<b>Neutral</b>	0	0 %
<b>Total</b>	36	100%

**Figura número 3**

La relación que tienen con los jefes es armoniosa un 53% están de acuerdo

Un 47% en desacuerdo, las relaciones laborales son importantes, según la estadística se puede constatar que existen problemas en relación con el clima laboral, prácticamente con la mitad del personal operativo.

4. Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como profesional.

<b>De acuerdo</b>	30	83%
<b>En desacuerdo</b>	6	17%
<b>Neutral</b>	0	0 %
<b>Total</b>	36	100%

**Figura número 4**

En la municipalidad un 83% está de acuerdo que en la alcaldía de Bonito Oriental hay oportunidad para crecer profesionalmente el porcentaje es muy significativo.

5. Esta institución no pone resistencia al cambio.

<b>De acuerdo</b>	32	88%
<b>En desacuerdo</b>	4	12 %
<b>Neutral</b>	0	0 %
<b>Total</b>	36	100%

**Figura número 5**

Esta municipalidad no se resiste al cambio un 88% está de acuerdo, ese es un buen parámetro, las municipalidades deben de aceptar cambios para mejorar los procesos administrativos y actualizarse.

6. Está de acuerdo con las metas expresadas en su trabajo.

<b>De acuerdo</b>	18	50%
<b>En desacuerdo</b>	17	47%
<b>Neutral</b>	1	3%
<b>Total</b>	36	100%

**Figura número 6**

Un 50% de los empleados están de acuerdo con las metas de trabajo, pero un 47% no está de acuerdo, indicando que la meta no se encuentra bien definida.

7. La escala salarial y las prestaciones de esta empresa tratan equitativamente a todos los empleados.

<b>De acuerdo</b>	36	100%
<b>En desacuerdo</b>	0	0%
<b>Neutral</b>	0	0%
<b>Total</b>	36	100%

**Figura número 7**

La escala salarial en los empleados es presentada en el momento de su contratación, es conocida

y aceptada en un 100%

8. Cuenta con los recursos necesarios para hacer un buen trabajo.

<b>De acuerdo</b>	4	12%
<b>En desacuerdo</b>	32	88 %
<b>Neutral</b>	0	0%
<b>Total</b>	36	100%

**Figura número 8**

El 12% opinan que están de acuerdo que cuentan con los recursos necesarios para realizar sus trabajos con eficiencias. Un porcentaje del 88% está en desacuerdo lo que genera una alerta para mejorar en los recursos, identificando las necesidades que se puedan estar presentando en algunos departamentos.

9. Comprendo el objetivo que quiere alcanzar esta institución.

<b>De acuerdo</b>	20	56%
<b>En desacuerdo</b>	12	33%
<b>Neutral</b>	4	11%
<b>Total</b>	36	100%

**Figura número 9**

El 56% de los empleados dijeron que comprenden los objetivos que como alcaldía desean alcanzar, existió un 33% en desacuerdo es un porcentaje significativo y un 11% neutral, lo que indica que los objetivos no se encuentran muy bien definidos

10. Existe la oportunidad de ascender en esta institución.

<b>De acuerdo</b>	23	64%
<b>En desacuerdo</b>	13	36%
<b>Neutral</b>	0	0%
<b>Total</b>	36	100%

**Figura número 10**

Un buen número de empleados el 64% estuvieron de acuerdo que hay oportunidades de ascender en sus trabajos, un 36% estuvo en desacuerdo, esto genera una alerta en el clima laboral, las oportunidades de ascenso son una motivación para los empleados.

11. La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada.

<b>De acuerdo</b>	28	78%
<b>En desacuerdo</b>	8	22%
<b>Neutral</b>	0	0%
<b>Total</b>	36	100%

**Figura número 11**

El 78% por ciento opino que estaban de acuerdo con la estructura de la unidad de trabajo, es un porcentaje significativo que incide en los procesos administrativos para brindar un buen servicio a los contribuyentes.

12. El sueldo que recibo es el adecuado por la labor que desempeño.

<b>De acuerdo</b>	36	100%
<b>En desacuerdo</b>	0	0%
<b>Neutral</b>	0	0%
<b>Total</b>	36	100%

**Figura número 12**

Solo un 100% están de acuerdo con el sueldo que recibe, indicando que los empleados se encuentran satisfecho con su salario, es muy importante la satisfacción del empleado para un buen desempeño laboral.

13. La división del trabajo de esta institución ayuda a sus esfuerzos para llegar a las metas

<b>De acuerdo</b>	24	67%
<b>En desacuerdo</b>	12	23 %
<b>Neutral</b>	0	0%

<b>Total</b>	36	100%
--------------	----	------

**Figura número 13**

Un 67% estaban de acuerdo con la división del trabajo, los empleados trabajaban de acuerdo con el departamento asignado, un 23% estaba en desacuerdo, lo que genera una alerta que se relaciona con la meta, misma que no se encuentra bien definida según el resultado de las preguntas anteriormente analizadas.

14. Los esfuerzos de planificación y control de esta institución son útiles para su crecimiento y desarrollo.

<b>De acuerdo</b>	25	69%
<b>En desacuerdo</b>	11	31%
<b>Neutral</b>	0	0%
<b>Total</b>	36	100%

**Figura número 14**

El 69% opino que están de acuerdo con los esfuerzos de planificación y control, un 31% está en desacuerdo, lo que indica que existe un porcentaje significativo que opina la planificación y control de la Municipalidad de Bonito Oriental son útiles.

ANEXO 14 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS ENTREVISTA  
ALCALDE MUNICIPAL DE BONITO ORIENTAL

Entrevista dirigida al Alcalde Municipal

Puesto \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

Experiencia \_\_\_\_\_

1. ¿La Alcaldía tiene visión, misión, valores y objetivos establecidos?
2. ¿Desarrolla la municipalidad una planificación estratégica?
3. ¿Cuenta con reglamentos y procesos definidos?
4. ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene la Alcaldía de Bonito Oriental?

5. ¿Cuántos empleados laboran en la Alcaldía Municipal?
6. ¿En cuántos departamentos se divide la estructura organizacional de la Alcaldía Municipal?
7. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza en la Alcaldía?
8. ¿Cada cuánto se reúnen en asamblea y que temas tratan en las mismas?
9. ¿Participa la comunidad en detectar las necesidades de los contribuyentes?  
¿Existen Patronatos? ¿Cuenta con manual de puestos y salarios la Alcaldía?
10. ¿Realizan una adecuada asignación de recursos?
11. ¿Los empleados son tomados en cuenta en la toma de decisiones?
12. ¿Se practica algún tipo de motivación a los empleados de la Alcaldía? ¿Es efectiva la comunicación en la Alcaldía?
13. ¿Cómo es el Proceso de reclutamiento y contratación del personal en la Alcaldía?
14. ¿Qué servicios públicos maneja la alcaldía?

Análisis de Base de datos

persepcion del contribuyente.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 12 de 12 variables

	Presentacion	Informacio	Consulta	Disposicion	Asesoría	Espera	Atencion	Ventanilla	Honestidad	Dedico	Ultima	Califica	var	var	var	var
1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1				
2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2				
3	2	2	1	1	1	5	3	2	3	2	2	1				
4	2	2	1	2	1	5	2	2	2	2	1	1				
5	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	2	2				
6	1	1	1	2	1	5	1	1	2	1	1	1				
7	3	2	1	3	1	4	3	2	3	3	2	2				
8	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2	1	3				
9	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3				
10	3	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3				
11	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1				
12	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1				
13	2	1	1	2	1	5	2	2	1	1	1	1				
14	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1				
15	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1				
16	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1				
17	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3				
18	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1				
19	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	2	3				
20	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1				
21	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1				
22	2	2	2	1	2	1	3	2	1	3	2	2				
23	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2				

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

ES 09:21 p.m. 26/07/2017

Imagen No. 2: Captura SPSS Base De Datos Analizados

persepcion del contribuyente.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 12 de 12 variables

	Presentacion	Informacio	Consulta	Disposicion	Asesoría	Espera	Atencion	Ventanilla	Honestidad	Dedico	Ultima	Califica	var	var	var	var
23	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2				
24	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	3	1				
25	2	2	1	2	2	3	4	2	4	1	1	2				
26	2	2	1	2	1	4	2	2	2	2	2	2				
27	2	2	1	2	1	4	2	2	2	2	1	1				
28	1	2	1	1	1	5	1	2	2	2	2	2				
29	1	1	1	3	1	3	3	2	1	2	1	1				
30	1	1	1	2	1	3	3	2	1	1	1	1				
31	3	2	1	1	2	2	3	2	3	5	2	3				
32	2	2	1	2	1	3	2	2	1	1	2	1				
33	2	1	1	3	1	4	2	1	3	2	1	1				
34	3	2	1	3	1	1	1	1	5	3	1	1				
35	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2				
36	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1				
37	1	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2				
38	1	3	2	3	2	1	3	3	3	3	5	3				
39	2	2	1	2	1	3	3	2	2	2	2	2				
40	1	2	1	2	1	4	2	2	2	2	2	2				
41	2	3	1	3	2	3	3	2	3	3	3	2				
42	1	1	1	1	1	5	2	2	2	2	1	1				
43	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3				
44	2	1	1	2	2	5	2	2	1	2	1	1				
45	1	1	1	1	1	4	2	2	2	2	1	1				

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

ES 09:22 p.m. 26/07/2017

Imagen No. 3: Captura SPSS Base De Datos Analizados

persepcion del contribuyente.sav [Conjunto de datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 12 de 12 variables

	Presentacion	Informacio	Colsulta	Disposicion	Asesoría	Espera	Atencion	Ventanilla	Honestidad	Dedico	Ultima	Califica	var	var	var	var
46	1	1	1	1	1	5	1	2	1	1	1	1				
47	3	3	2	4	2	2	3	3	3	2	4	3				
48	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2				
49	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2				
50	2	2	1	2	1	4	2	2	2	2	2	2				
51	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	3	1				
52	4	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3				
53	4	2	1	1	2	1	5	2	4	1	2	4				
54	2	2	1	1	1	5	2	2	2	2	2	2				
55	2	3	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2				
56	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2				
57	4	3	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3				
58	2	2	1	4	2	1	2	1	2	3	1	2				
59	2	2	2	3	1	2	2	2	2	4	1	1				
60	1	2	1	2	1	4	4	2	3	3	2	1				
61																
62																
63																
64																
65																
66																
67																
68																

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

ES 09:23 p.m. 26/07/2017

Imagen No. 4: Captura SPSS Base De Datos Analizados

ANEXO .16 IMÁGENES DE LA ALCALDÍA DE BONITO ORIENTAL



(Orietal,

2017)

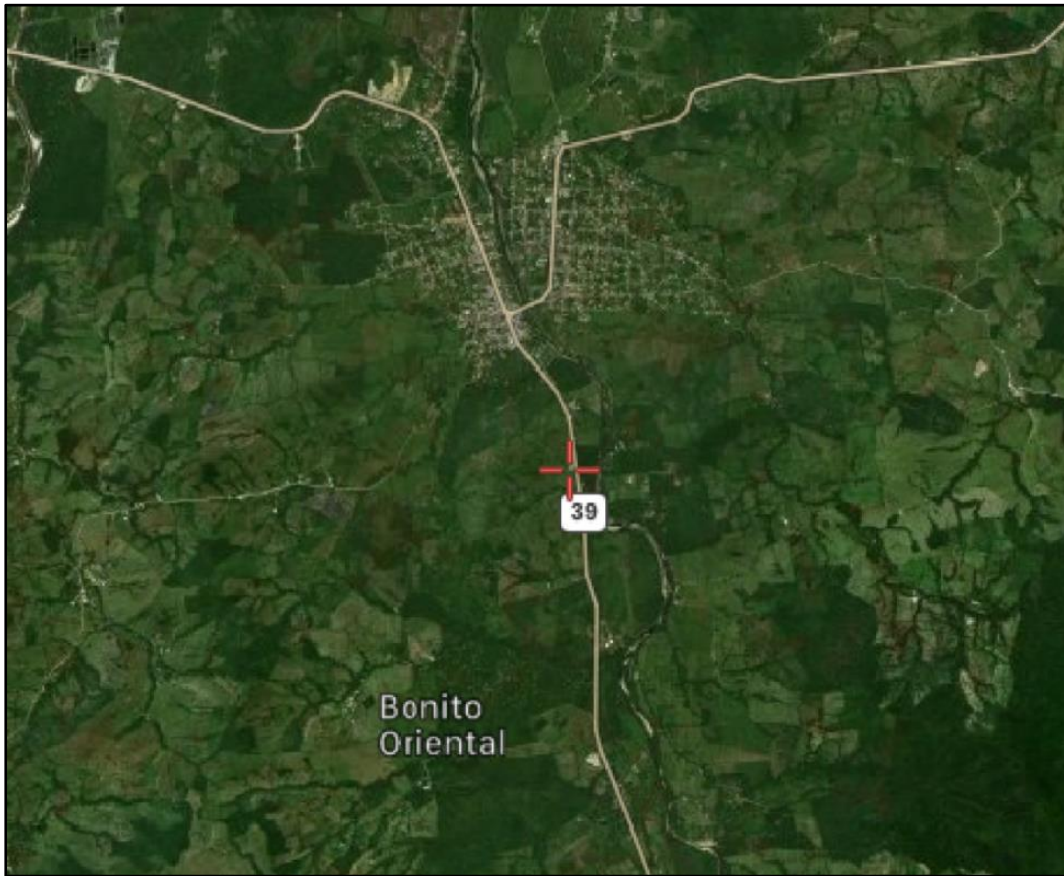
**'Imagen No. 5** *Alcaldía Municipal De Bonito Oriental*







**Imagen No. 6:** *Del edificio y oficinas de la alcaldía municipal de bonito oriental*



(Mapnall, 2014)

**Imagen No. 7:** *Vista satelital de la alcaldía municipal de bonito oriental*