



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACIÓN**

Facultad de Administración

***CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN  
PÚBLICA Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD EN LA  
ATENCIÓN A LOS CIUDADANOS USUARIOS DE LOS  
SERVICIOS: CASO RENIEC***

*Tesis para optar el Título Profesional de  
Licenciado en Administración en la Especialidad de  
Administración Pública*

**AUTOR**

*Vargas Granda, Segundo Marcelo*

**ASESOR**

*Oncevay Espinoza, Feliciano Timoteo*

**JURADO**

*Marcos Haro, Rita Esther  
Acevedo Mateo, Luis Enrique  
Gómez Mego, Francisco*

Lima – Perú  
2019

*“Siempre que te pregunten si puedes hacer un trabajo, contesta que sí,  
y ponte enseguida a aprender cómo se hace”*

Franklin D. Roosevelt

## **Dedicatoria**

A mi familia en general, por su incansable apoyo y motivación. En especial a mis hijos Piero, Esteban, Valery y Mikael.

A mi señora madre Delfina Marcela como también a mi hermana Maria y mis hermanos Manuel, Mario y Omar.

A mi señor padre que desde el cielo cuida de nosotros.

## **Agradecimiento**

Al Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, por el apoyo a la realización del presente trabajo de investigación, en especial a los compañeros de la Escuela Registral.

A los docentes de la Universidad Nacional Federico Villarreal quienes han podido orientar y hacer posible este trabajo, en especial a mi profesor asesor Feliciano Oncevay Espinoza por su paciencia y dedicación en este trabajo de investigación.

Al personal de las Oficinas de Registros Civiles del Reniec quien han apoyado en la presente investigación.

## Tabla de contenidos

Carátula	1
Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Tabla de contenidos	5
Lista de tablas	9
Lista de figuras	13
Resumen	15
Abstract	18
Capítulo I: Introducción	20
1.1 Descripción y formulación del problema	23
1.1.1 Descripción del problema	23
1.1.2 Formulación del problema general y específicos	25
1.2 Antecedentes del estudio	26
1.2.1 Aspectos relacionados con el clima organizacional a nivel nacional	26
1.2.2 Aspectos relacionados con el clima organizacional a nivel internacional	29
1.2.3 Aspectos relacionados con la calidad de atención al usuario a nivel nacional	36
1.2.4 Aspectos relacionados con la calidad de atención a nivel internacional	38
1.3 Objetivos de la investigación	42
1.3.1 Objetivo general	42
1.3.2 Objetivo específico	43
1.4 Justificación	44
1.5 Hipótesis	45
Capítulo II: Marco Teórico	48

2.1 Bases teóricas	48
2.1.1 El Clima Laboral u Organizacional	48
2.1.2 La Calidad de Atención en la Gestión Pública	71
2.1.3 El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec)	108
Capítulo III: Método	138
3.1 Tipo de investigación	138
3.2 Ámbito temporal y espacial	138
3.3 Variables	139
3.3.1 Variable independiente: Clima Organizacional	139
3.3.2 Variable dependiente: Calidad de Atención	139
3.3.3 Operacionalización de las variables	140
3.3.4 Matriz de consistencia	142
3.3.5 Cuadro de ítem	144
3.4 Población y muestra	147
3.4.1 Población	147
3.4.2 Muestra y muestreo	150
3.5 Instrumentos de recolección de datos	153
3.5.1 Escala de Clima Organizacional	153
3.5.2 Escala de Calidad de Atención	157
3.6 Procedimiento de recolección de datos	161
3.7 Análisis de datos	162
3.7.1 Técnica de análisis de datos	162
Capítulo IV: Resultados	164
4.1 Descripción de resultados	164
4.1.1 Descripción de resultados de la variable Clima Organizacional	164
4.1.2 Descripción de resultados de la variable Calidad de Atención	166
4.1.3 Resultado general de la investigación: niveles comparativos entre variables	167

4.1.4 Resultado específico entre las Condiciones de Trabajo y la Calidad de Atención	169
4.1.5 Resultado específico entre Beneficios Sociales y la Calidad de Atención	170
4.1.6 Resultado específico entre Relaciones Sociales y la Calidad de Atención	172
4.1.7 Resultado específico entre Desarrollo Personal y la Calidad de Atención	173
4.1.8 Resultado específico entre Relación con la Autoridad y la Calidad de Atención	175
4.1.9 Resultado específico entre Clima Organizacional e Infraestructura	176
4.1.10 Resultado específico entre Clima Organizacional y el Trato Amable	178
4.1.11 Resultado específico entre Clima Organizacional y el Tiempo de Espera	179
4.1.12 Resultado específico entre Clima Laboral y la Información Recibida	181
4.1.13 Resultado específico entre Clima Laboral y Producto Entregado	182
4.2 Contrastación de Hipótesis	184
4.2.1 Hipótesis general	184
4.2.2 Hipótesis Específica 1	185
4.2.3 Hipótesis Específica 2	186
4.2.4 Hipótesis Específica 3	187
4.2.5 Hipótesis Específica 4	188
4.2.6 Hipótesis Específica 5	189
4.2.7 Hipótesis Específica 6	190
4.2.8 Hipótesis Específica 7	191
4.2.9 Hipótesis Específica 8	192
4.2.10 Hipótesis Específica 9	193

4.2.11 Hipótesis Específica 10	194
4.3 Niveles de resultados	195
4.3.1 Niveles de resultados de la variable Clima Organizacional	195
4.3.2 Niveles de resultados de la variable Calidad de Atención	196
Capítulo V: Discusión de resultados	197
5.1 En relación a la variable Clima Organizacional	197
5.2 En relación a la variable Calidad en la Atención	198
5.3 En relación a la contrastación de la hipótesis general	201
5.4 En relación a la contrastación de las hipótesis específicas	201
Capítulo VI: Conclusiones	204
Capítulo VII: Recomendaciones	207
Referencias bibliográficas	209
Anexos	216

## Lista de tablas

Tabla 1: Características del clima de tipo autoritario explotador	58
Tabla 2: Características del clima de tipo autoritario paternalista	59
Tabla 3: Características del clima de tipo participativo consultivo	60
Tabla 4: Características del clima de tipo participativo de grupo	61
Tabla 5: Dimensiones del clima laboral según diversos autores	69
Tabla 6: Estándar para la Organización Interna	97
Tabla 7: Estándar para conocer a la ciudadanía – usuario de la entidad pública	98
Tabla 8: Estándar para accesibilidad a la ciudadanía	99
Tabla 9: Estándar de infraestructura y seguridad integral	100
Tabla 10: Estándar para el proceso de trámite	102
Tabla 11: Estándar para el personal de atención al público	103
Tabla 12: Estándar para la atención del personal	104
Tabla 13: Estándar para el acceso a la información	105
Tabla 14: Estándar para la medición y satisfacción de la ciudadanía	106
Tabla 15: Estándar para los reclamos y sugerencias	106
Tabla 16: Estándar para la comunicación	107
Tabla 17: Población Objetivo del Programa Presupuestal Estratégico 2011 Acceso de la Población a la Identidad	114
Tabla 18: Evolución de la población identificada con DNI residentes en el Perú, según año y sexo	116
Tabla 19: Cobertura del RENIEC por Jefatura Regional y tipo de lugar de atención	117
Tabla 20: Productos / Servicios y Beneficiarios del Reniec	128
Tabla 21: Operacionalización de variables	141
Tabla 22: Matriz de consistencia lógica	142
Tabla 23: Cuadro de ítems	144
Tabla 24: Distribución de colaboradores a nivel nacional	148

Tabla 25: Distribución de colaboradores en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao	149
Tabla 26: Distribución de muestra para la variable Clima Laboral y Calidad en la Atención al Ciudadano	152
Tabla 27: Puntuación significativa del instrumento de la variable Clima Organizacional	155
Tabla 28: Niveles de respuesta de la variable Clima Organizacional según la percepción	155
Tabla 29: Ficha técnica del cuestionario de la variable 1: Clima laboral	156
Tabla 30: Niveles y rango de la variable 1: Clima laboral	157
Tabla 31: Puntuación significativa del instrumento de la variable Clima Organizacional	158
Tabla 32: Niveles de respuesta de la variable Calidad de Atención según la percepción	159
Tabla 33: Ficha técnica del cuestionario de la variable 2: Calidad de Atención	160
Tabla 34: Niveles y rango de la variable 1: Calidad de Atención	161
Tabla 35: Distribución del personal de Reniec de acuerdo su percepción del Clima Organizacional	164
Tabla 36: Distribución de usuarios del Reniec de acuerdo su percepción de la Calidad de Atención	166
Tabla 37: Distribución de los encuestados de acuerdo al Clima Organizacional y la Calidad de Atención	167
Tabla 38: Distribución de los encuestados de acuerdo a las Condiciones de Trabajo y la Calidad de Atención	169
Tabla 39: Distribución de los encuestados de acuerdo a los Beneficios Sociales y la Calidad de Atención	170
Tabla 40: Distribución de los encuestados de acuerdo a las Relaciones Sociales y la Calidad de Atención	172
Tabla 41: Distribución de los encuestados de acuerdo al Desarrollo Personal y la Calidad de Atención	173

Tabla 42: Distribución de encuestados de acuerdo a la Relación con la Autoridad y la Calidad de Atención	175
Tabla 43: Distribución de encuestados de acuerdo al Clima Organizacional e Infraestructura	176
Tabla 44: Distribución de encuestados de acuerdo al clima laboral y trato amable	178
Tabla 45: Distribución de encuestados de acuerdo al Clima Organizacional y el Tiempo de Espera	179
Tabla 46: Distribución de encuestados de acuerdo al Clima Organizacional e Información Recibida	181
Tabla 47: Distribución de encuestados de acuerdo al clima laboral y producto entregado	182
Tabla 48: Significancia y correlación entre el Clima Organizacional y la Calidad de Atención	184
Tabla 49: Significancia y correlación entre las Condiciones de Trabajo y la Calidad de Atención	185
Tabla 50: Significancia y correlación entre los beneficios sociales y la calidad de atención	186
Tabla 51: Significancia y correlación entre las Relaciones Sociales y la Calidad de Atención	187
Tabla 52: Significancia y correlación entre el Desarrollo Personal y la Calidad de Atención	188
Tabla 53: Significancia y correlación entre la relación con la autoridad y la calidad de atención	189
Tabla 54: Significancia y correlación entre el clima laboral y la infraestructura	190
Tabla 55: Significancia y correlación entre el Clima Laboral y el Trato Amable	191
Tabla 56: Significancia y correlación entre el clima laboral y el tiempo de espera	192

Tabla 57: Significancia y correlación entre el clima laboral y la información que reciben los ciudadanos	193
Tabla 58: Significancia y correlación entre el clima laboral y el producto que reciben los ciudadanos	194
Tabla 59: Niveles de respuesta de la variable Clima Organizacional según la percepción	195
Tabla 60: Niveles de respuesta de la variable Calidad de Atención según la percepción	196

## Lista de figuras

Figura 1: Etapa del control final de la calidad	72
Figura 2: Etapa previo al control en proceso	72
Figura 3: Etapa del control en proceso	73
Figura 4: Las políticas de Estado del Acuerdo Nacional	87
Figura 5: Comparativo de menores y mayores de edad identificados con DNI (2005 - 2014)	117
Figura 6: Organigrama estructural del Reniec	122
Figura 7: Mapa de Procesos del Reniec	128
Figura 8: Cadena de Valor del Reniec con Enfoque en Procesos	130
Figura 9: Comprobación del cálculo de la muestra	151
Figura 10: Distribución porcentual según niveles del Clima Organizacional	165
Figura 11: Distribución porcentual de usuarios según su percepción de la Calidad de Atención en la Reniec	166
Figura 12: Distribución porcentual de acuerdo al Clima Organizacional y Calidad de Atención	168
Figura 13: Distribución porcentual de acuerdo a las Condiciones de Trabajo y la Calidad de Atención.	169
Figura 14: Distribución porcentual de acuerdo a los Beneficios Sociales y la Calidad de Atención.	171
Figura 15: Distribución porcentual de acuerdo a las Relaciones Sociales y la Calidad de Atención	172
Figura 16: Distribución porcentual de acuerdo al desarrollo personal y la calidad de atención	173
Figura 17: Distribución porcentual de acuerdo a la Relación con la Autoridad y la Calidad de Atención	175
Figura 18: Distribución porcentual de acuerdo a la Infraestructura y la Calidad de Atención	177

Figura 19: Distribución porcentual de acuerdo al Clima Laboral u Organizacional y el Trato Amable	178
Figura 20: Distribución porcentual de acuerdo al Clima Laboral y el Tiempo de Espera	180
Figura 21: Distribución porcentual de acuerdo al Clima Laboral e Información Recibida	181
Figura 22: Distribución porcentual de acuerdo al Clima Organizacional y Producto Entregado	183
Figura 23: Resumen de la variable Clima Organizacional, de acuerdo a la base de datos	195
Figura 24: Resumen de la variable Calidad de Atención, de acuerdo a la base de datos	196

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo tratar de conocer si existe una relación directa entre el *Clima Organizacional* o *Laboral* dentro de una institución pública como es el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec), y la percepción de la *Calidad de Atención* que debe recibir el ciudadano por el servicio que solicita; si lo asume o no con conformidad y con capacidad del mismo en cuanto a la satisfacción de dicho requerimiento y necesidad, manifestada en una excelente infraestructura, buen trato, tiempo de espera adecuado, información precisa sobre servicio que requiere y, además, si el producto que solicita, sea documento de identificación, de hechos vitales o que modifican el estado civil, rectificaciones de los mismos, en caso se requiera, etc. Para lograr los objetivos, se realizó un estudio descriptivo-correlacional aplicando la técnica de la encuesta utilizando como instrumento un cuestionario, en el cual se recabó la información necesaria, tomando como muestra a 32 trabajadores de la institución que atienden al público y correspondiente oficinas registrales, agencias y ORAs de Lima Metropolitana.

Los resultados alcanzados fueron los siguientes: el 56,25% de los trabajadores del Reniec que participaron en la encuesta, consideran que el nivel de *Clima Organizacional* es *medio*; el 34,38% considera que el nivel es *alto* y solo un 9,38% considera que es *bajo*. En cuanto a los *niveles de respuesta* obtenidos, la percepción general sobre el *Clima Organizacional*, ha alcanzado un nivel *medio*. Por otro lado, la percepción que tiene los propios trabajadores con relación a la *calidad en la atención* al ciudadano, el 43,75% considera que la tiene un nivel *medio*, mientras que el 56,25% considera que posee un nivel *alto*. En cuanto a los *niveles de respuesta* obtenidos en el presente trabajo de investigación, la percepción en general sobre la *Calidad de Atención* a los ciudadanos, ha alcanzado un nivel *alto*.

Se ha podido establecer que existe una relación *directa moderada* entre el *Clima Organizacional* y la *Calidad en la Atención* al ciudadano usuario de los servicios del Reniec; de tal manera que, a medida que se mejora el *Clima Organizacional*, mejorarán los niveles en la *Calidad de Atención* a los ciudadanos. En cuanto a la percepción que posee el trabajador respecto al trato que este tiene con los demás trabajadores de la institución, tiene relación, aunque en un nivel *bajo*, con la *Calidad de Atención* a los ciudadanos. Es decir, cuando la relación entre los mismos trabajadores es óptima, la atención a los ciudadanos también lo sería, aunque *una influencia no muy significativa*. Además, la percepción que posee el trabajador en relación al trato con sus propios jefes, tiene una relación *moderada* con la *Calidad de Atención* a los ciudadanos. Esto significa que cuando la relación entre jefes y trabajadores es positiva, la calidad a los usuarios también lo sería de *manera significativa*.

El *Clima Laboral* u *Organizacional*, tiene relación, aunque *no muy significativa* con la dimensión *Infraestructura*; es decir, cuando el trabajador posea una percepción de un buen ambiente de trabajo, esta influirá en el compromiso en cuanto a mejorar la infraestructura a fin de mejorar la *Calidad de Atención* a los ciudadanos usuarios de los servicios. Asimismo, el *Clima Laboral* u *Organizacional*, tiene relación, aunque *no muy significativa*, con las condiciones que se dan en la entrega del servicio de acuerdo al trámite solicitado. Es decir, cuando el trabajador posea una percepción de un buen ambiente de trabajo, esta influirá en el compromiso en lo relacionado a la entrega oportuna del producto solicitado a fin de mejorar la *Calidad de Atención* a los ciudadanos usuarios de los servicios.

Por otro lado, no existe ninguna relación entre las *condiciones físicas* de trabajo, los *beneficios sociales* que perciben los trabajadores ni las oportunidades de *desarrollo personal* de los mismos y la *Calidad en la Atención* a los ciudadanos. Del mismo modo, no existe relación entre el *Clima Organizacional* con el *trato amable*, el *tiempo de espera* y la *información* que deben recibir los usuarios de los servicios de la institución.

**Palabras claves:** Clima Organizacional, Calidad de Atención, Identidad, identificación.

## **Abstract**

The objective of this research work is to find out if there is a direct relationship between the Organizational or Labor Climate within a public institution such as the National Registry of Identification and State and Civil Status (Reniec), and the perception of the Quality of Care that the citizen should receive for the service requested; whether it assumes it or not with conformity and with its capacity in terms of satisfying said requirement and need, manifested in an excellent infrastructure, good treatment, adequate waiting time, accurate information on the service it requires and, in addition, if the product that requests, be it an identification document, vital facts or that modify the marital status, rectifications thereof, if required, etc. To achieve the objectives, a descriptive-correlational study was carried out using the survey technique using a questionnaire as a tool, in which the necessary information was collected, taking as sample 32 workers of the institution that serve the public and corresponding registry offices , agencies and ORAs of Metropolitan Lima.

The results achieved were the following: 56.25% of the Reniec workers who participated in the survey, consider that the level of Organizational Climate is medium; 34.38% consider that the level is high and only 9.38% consider it to be low. Regarding the response levels obtained, the general perception of the Organizational Climate has reached a medium level. On the other hand, the perception that the workers themselves have regarding the quality of attention to the citizen, 43.75% consider that it has an average level, while 56.25% consider that it has a high level. Regarding the response levels obtained in the present research work, the perception in general of the Quality of Attention to citizens has reached a high level.

It has been possible to establish that there is a moderate direct relationship between the Organizational Climate and the Quality of Attention to the citizen user

of the Reniec services; in such a way that, as the Organizational Climate is improved, the levels in the Quality of Attention to the citizens will improve. Regarding the perception that the worker has regarding the treatment he has with the other workers of the institution, it has a relationship, albeit at a low level, with the Quality of Attention to citizens. That is to say, when the relationship between the workers themselves is optimal, attention to citizens would also be optimal, although an influence that is not very significant. In addition, the perception that the worker has in relation to dealing with their own bosses, has a moderate relationship with the quality of attention to citizens. This means that when the relationship between bosses and workers is positive, the quality to users would also be significant.

The Labor or Organizational Climate, has relation, although not very significant with the Infrastructure dimension; that is, when the worker has a perception of a good work environment, this will influence the commitment to improve the infrastructure in order to improve the Quality of Service to the citizens who use the services. Likewise, the Labor or Organizational Climate, has relation, although not very significant, with the conditions that occur in the delivery of the service according to the requested procedure. That is, when the worker has a perception of a good work environment, this will influence the commitment in relation to the timely delivery of the requested product in order to improve the Quality of Service to citizens who use the services. On the other hand, there is no relationship between the physical conditions of work, the social benefits that workers receive or the opportunities for personal development of them and the Quality in Citizen Service. In the same way, there is no relationship between the Organizational Climate with the kind treatment, the waiting time and the information that users of the services of the institution should receive.

**Keywords:** Organizational Climate, Quality of Attention, Identity, identification

# Capítulo I

## Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo tratar de conocer si existe una relación directa entre el *clima laboral* dentro de una institución pública como es el Registro Nacional de Identificación y Estado y Estado Civil (Reniec), y la percepción que presenta el ciudadano que recibe el servicio que esta presta; si lo asume o no con conformidad y con capacidad del mismo en cuanto a la satisfacción de dicho requerimiento y necesidad, manifestada en una excelente *atención de calidad*.

Toda vez que, para lograr un Estado eficiente, eficaz, moderno, ágil, se requiere la necesaria *Modernización del Estado* y, por consiguiente, el logro de esta *Nueva Gestión Pública*, que busque resultados valorados por los ciudadanos, desarrollando servicios de mayor calidad. Por lo tanto, es imprescindible tener en cuenta, entre otros aspectos, un adecuado capital humano, comprometido con la institución. Nos referimos a reconocer la importancia que ejerce el *Clima Organizacional* en la gestión y productividad dentro de la Administración Pública. Los funcionarios y servidores deberán sentirse más identificados con la entidad, con los objetivos y proyectos a desarrollar, debiéndose reflejar en una mayor calidad en los servicios que ésta ofrece a la ciudadanía. Por tanto, es de interés conocer si estas percepciones, sentimientos o experiencias que devienen en un determinado *Clima Organizacional*, van a influenciar de un modo u otro en su conducta en cuanto a la prestación de un determinado servicio y concluirá, finalmente, con la satisfacción o no de los clientes o usuarios de dicho servicio.

Conceptualizamos al *Clima Laboral* u *Organizacional*<sup>1</sup>, como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente estables que tienen los integrantes de una organización con respecto a ésta, el ambiente físico en donde

---

<sup>1</sup> Para efectos de nuestro trabajo de investigación, *Clima Laboral* u *Organizacional* tendrán el mismo concepto.

se desarrollan dichas actividades, las relaciones interpersonales internas y las diferentes regulaciones formales e informales existentes y que afectan a dicha actividad. Mientras más satisfactoria sea la percepción que los integrantes de la organización posean sobre el *clima laboral* en la organización, mejor será los comportamientos funcionales que estos manifiesten en la *atención a los usuarios de los servicios o productos* que ofrezcan. Un adecuado *clima laboral* dentro de una institución pública permitirá lograr, además de los resultados esperados, la *satisfacción del ciudadano usuario del servicio*, toda vez que dicho servidor, teniendo una percepción positiva del ambiente laboral, logrará ofrecer una atención de calidad al público usuario.

En cuanto a *la Calidad en la Atención al Ciudadano*, podemos considerar como el excelente trato para con los ciudadanos usuarios de servicios que el Estado está obligado a realizar a fin de cumplir con la prestación de sus diferentes actividades que ofrece y lograr la satisfacción de sus necesidades, en la búsqueda del bienestar social. Para ello, tiene como objetivo acercar al Estado a la ciudadanía a través de la mejora continua en la atención de calidad de dichos servicios públicos.

El presente trabajo de investigación está constituido por seis capítulo de estudio, siendo como sigue: En el Capítulo I, realizaremos la descripción del problema de investigación, para ello consideraremos la determinación del mismo, su formulación, los problemas generales y específicos; los antecedentes de estudios similares, tanto nacionales como internacionales; y, los objetivos, general y específicos. En el Capítulo II, presentaremos el marco teórico, las bases teóricas que sustentan la presente investigación. El Capítulo III, corresponde al método de investigación, en cuanto al tipo del estudio; el ámbito temporal y espacial del mismo; las variables, tanto dependiente como independiente; la población y muestra de estudio; los instrumentos, procedimientos empleados para la recolección de datos y modo de análisis de dichos datos. En el Capítulo IV, veremos los resultados obtenidos, así como la contrastación de las hipótesis. En

relación al Capítulo V, realizaremos la discusión de los resultados obtenidos. En el Capítulo VI se realizará las conclusiones del estudio. Por último, en el Capítulo VII, se harán las recomendaciones pertinentes.

## 1.1 Descripción y formulación del problema

### 1.1.1 Determinación del problema

En los últimos tiempos, el país presenta serias deficiencias en la prestación de servicios públicos. Por ello, existe muy poca confianza de la población en el Estado y bajos niveles de satisfacción ciudadana (PCM, 2013). La desazón generalizada, el descrédito frente a las instituciones, la mala distribución de los recursos, el clamor por la justicia social, el sentimiento de injusticia, así como los graves conflictos sociales, hacen que los ciudadanos del país se encuentren decepcionado de sus instituciones públicas (Boza, 2006). Para ello es importante tener claro que la *Administración Pública* está para facilitar los servicios al ciudadano y no para obstaculizarlo (Ferrero, 2015)<sup>2</sup>. Estas deficiencias se han visto reflejadas en el *Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores* previa al documento *Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública al 2021*, elaborado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

Este problema, si bien es cierto, se puede ver en muchos países, en la actualidad, se está fomentando el estudio integral del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. El Estado peruano, por intermedio de la administración pública, no podría estar ajeno a esta tendencia, especialmente por su compromiso de cumplir con las obligaciones que tiene encomendados con la ciudadanía traducida en *servicio público*. Este servicio debe estar premunido de un alto grado de calidad, tanto en el servicio en sí como en la atención al público usuario.

La Administración Pública constituye los instrumentos en que se basan los estados modernos para el desarrollo de sus políticas públicas, a fin de garantizar

---

<sup>2</sup> Forma parte del artículo escrito por el autor en el diario El Comercio el 27 de diciembre del 2012.

los derechos fundamentales de los ciudadanos, propiciar el cumplimiento de sus obligaciones, como también procurar la prestación de los servicios básicos de la sociedad. Por tanto, se requiere su existencia acompañada de iniciativas de reforma y/o modernización que tiene que ver con la insatisfacción ciudadana por los servicios públicos que recibe y, por tanto, urge una mejora en la calidad de los servicios públicos y, aunados a ello, mejorar la *calidad de atención* al ciudadano.

Lo anterior se basa en que un Estado que no sirve adecuadamente a los ciudadanos, constituye un impedimento para la solución de sus problemas, reafirma la pobreza, la desigualdad, tanto social como económica, entre otros.

Si bien es cierto que la confianza de la ciudadanía, respecto a la institución estudiada (Reniec), es alta en comparación de las demás instituciones públicas y privadas (84%), es importante conocer cómo se desarrollan algunas actividades desde el interior de la institución, y, por tanto si estas repercuten en una excelente *atención al ciudadano*.

Por tanto, siendo política actual del Estado, mejorar la calidad de los servicios que brindan las instituciones públicas, este trabajo de investigación está dirigida en la búsqueda de conocer los factores que contribuyen a mejorar la percepción que posee el ciudadano sobre la atención que recibe al solicitar un determinado servicio. Para ello, estamos convencidos que uno de los factores gravitantes para que se pueda desarrollar una *atención de calidad* al ciudadano, parte de la existencia de una adecuado *clima organizacional* dentro de la institución.

## 1.1.2 Formulación del problema

### Problema general

La presente investigación busca dar respuesta a la siguiente interrogante:

*¿Existe relación directa entre el Clima Organizacional y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec; de tal manera que, a medida que se mejora el Clima Organizacional, mejorarán los niveles en la Calidad de Atención a los Ciudadanos?*

### Problemas específicos

P.E. 1. *¿Existe una relación directa entre las Condiciones de Trabajo y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec?*

P.E. 2. *¿Existe una relación directa entre los Beneficios Sociales y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec?*

P.E. 3. *¿Existe una relación directa entre las Relaciones Sociales y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec?*

P.E. 4. *¿Existe una relación directa entre el Desarrollo Personal y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec?*

P.E. 5. *¿Existe una relación directa entre la Relación con la Autoridad y la Calidad en la Atención al Ciudadano de los servicios del Reniec?*

P.E. 6. *¿Existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Infraestructura adecuada en la atención a los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec?*

P.E. 7. ¿Existe una relación directa entre el *Clima Organizacional* y el *Trato Amable* que debieran recibir los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec?

P.E. 8. ¿Existe una relación directa entre el *Clima Organizacional* y el *Tiempo de Espera* que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec?

P.E. 9. ¿Existe una relación directa entre el *Clima Organizacional* y la *Información* que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec?

P.E. 10. ¿Existe una relación directa entre el *Clima Organizacional* y el *Producto* que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec?

## **1.2 Antecedentes del estudio**

Al respecto, existen investigaciones tanto en el ámbito nacional como internacional referidos, en la mayoría de los casos, relacionando el *Clima Laboral* u *Organizacional*, con la productividad o rendimiento laboral, motivación laboral, logro de metas, etc. En cuanto a trabajos referidos al impacto que tiene el *Clima Laboral* en la *Atención de Calidad* al usuario de servicios públicos son muy reducidas.

### **1.2.1 Aspectos relacionados con el Clima Organizacional o Laboral a nivel nacional.**

Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012), en un estudio realizado para obtener el título de Magister en la Pontificia Universidad Católica del Perú, plantean la necesidad de realizar una medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: condición laboral, género y tiempo de servicios, en dos municipalidades de la capital y una de la Provincia Constitucional del Callao. El objetivo es el aportar indicios a fin de conocer el nivel de satisfacción laboral en las municipalidades estudiadas, proponiendo explicaciones que permitan entenderlos

y mejorarlos. En el estudio se establece la necesidad que, siendo las municipalidades órganos de gobierno más cercanos a la ciudadanía, es imperativo que estas sean eficientes; sin embargo, ello dependería principalmente que sus trabajadores estén preparados y satisfechos, de allí la preocupación de estudiar el clima laboral existentes en dichas instituciones públicas. Se concluye en que los niveles de satisfacción laboral reportados de las instituciones es en promedio de “nivel medio”, habiendo posibilidad de mejora.

Pelaes (2010), con la finalidad de optar el título de Doctor en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, realizó un estudio a fin de determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional en una empresa de telefonía privada y la satisfacción de sus clientes, de tal manera que a medida que se incrementa el nivel del clima organizacional, aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes. En cuanto a la variable *Clima Organizacional* toma como indicadores las relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y los valores colectivos. En relación a la variable *Satisfacción del Cliente* estudia aspectos como lo relacionado a la atención telefónica, al proceso comercial, funcionamiento, soporte técnico, instalaciones y facturación. Se logró establecer, como conclusión que, efectivamente, a medida que se incrementan o mejoran las condiciones laborales, se incrementa la satisfacción de los clientes usuarios de dicho servicio; a excepción del indicador de *disponibilidad de recursos* que no afectará necesariamente la percepción que tendrá el cliente de manera directa sobre la institución.

Orbegozo (2010) desarrolla una breve reseña sobre la discusión que se presenta a raíz de los diversos aspectos del concepto y el fenómeno clima organizacional en la actualidad. Plantea que el estudio del clima organizacional permite saber lo que piensa los trabajadores sobre la empresa, constituyendo un medio de comunicación con los directivos; precisando, además, que aspectos de la

misma deben reformarse a fin de convertir a la administración en un ente más eficiente y realista.

Pérez (2010), en un trabajo de investigación presentado con la finalidad de optar el título de Doctor de la Universidad San Pedro de Chimbote, se interesó sobre el clima laboral y el efecto que ocasiona en la calidad de atención a los alumnos de una institución educativa (Senati - Chimbote). El objetivo específico del estudio era analizar y describir el clima laboral, medirla satisfacción del cliente, así como describir la calidad de atención que brinda dicha institución para, finalmente, establecer el grado de relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción al cliente. Dicho estudio concluyó que cuando el servicio y atención a los usuarios del servicio es de buena calidad, y esta como resultado de un óptimo clima laboral, constituye una herramienta para mejorar la competitividad de la organización y su participación activa en el mercado. De allí es donde radica la importancia del trabajador en el proceso evolutivo de cualquier institución. Los resultados arrojaron que en dicha organización existe un mal clima laboral además de una pésima atención al cliente.

Mayor (2009), presenta una publicación relacionado al clima laboral en las entidades públicas, planteando la necesidad de establecer un clima organizacional adecuado a fin de establecer una interacción activa entre el Estado y el público usuario o población en general, y con ello contribuir con la responsabilidad social hacia el cumplimiento de sus fines y competencias esenciales. El presente artículo trata de dirigir una mirada científica al clima organizacional y promover procedimientos que contribuyan a mejorar las relaciones personales en las entidades del estado incentivando un adecuado clima organizacional al interior de las mismas. Plantea que el clima organizacional se debe observar de ciertas características o dimensiones como la estructura organizacional como dimensión básica, el desarrollo de procesos, la ética y la conducta individual de los servidores públicos, la motivación y la comunicación.

Torrecilla (2007) analiza la importancia de un adecuado clima organizacional en cuanto a la mejora del entorno laboral, toda vez que, siendo una realidad aceptada por la mayoría de empresarios, aún hoy no se concreta en realidades. Concluye que las organizaciones que poseen un buen clima laboral, son empresas bastante rentables, existiendo excelentes canales de comunicación, medios de superación personal y buena calidad de vida de los trabajadores.

### **1.2.2 Aspectos relacionados con el Clima Organizacional o Laboral a nivel internacional**

Patarroyo (2012) realizó un trabajo de investigación para optar el título en la Universidad Nacional de Colombia referente al clima organizacional como elemento clave para el proceso de calidad en las instituciones prestadoras de salud de Colombia; ello como requisito indispensable del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad. En este trabajo se concluye que la implementación del sistema de calidad y el logro de los procesos en las instituciones hospitalarias depende, en gran medida, de la importancia que se dé a la conformación de un grupo humano idóneo, a la promoción del desarrollo de todas las personas que la constituyen y a generar un adecuado ambiente de trabajo.

Hernández y Rojas (2011), en un trabajo realizado a fin de optar el título de Magister en la Universidad de Icesi – Santiago de Cali, Colombia, propone crear un instrumento de medición del clima organizacional para una empresa farmacéutica, que permita diagnosticar las percepciones y sentimientos que tienen los trabajadores sobre las estructuras, procesos y condiciones de su medio laboral. Dicha medición va a permitir que las empresas conozcan las percepciones de los trabajadores acerca de las variables que más inciden en su comportamiento, reflejado luego en su desempeño, es decir, nos va a permitir conocer como esas percepciones y/o representaciones hacen que los individuos se comporten o reaccionen de una determinada manera y no diferente.

Mejía, Gonzales y Nava (2011) realizaron un trabajo referente a determinar la influencia de las relaciones interpersonales sobre el clima organizacional en el personal de enfermería del área quirúrgica del Hospital Universitario de Maracaibo – Venezuela. Se concluyó en la importancia de las relaciones interpersonales del personal de servicio de salud como factor que contribuye a determinar la calidad de atención, considerando que las relaciones humanas son de vital importancia para la presencia de un clima organizacional adecuado y permita, además un adecuado desempeño laboral.

Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011) realizan un estudio tratando de identificar la relación entre clima laboral y satisfacción laboral en trabajadores de una organización pública en Chile como predictores del desempeño. De dicho estudio, los resultados evidencian que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional general, y la satisfacción laboral general que lleva a aceptar la hipótesis de la investigación.

Vargas (2010) realizó un trabajo de investigación con la finalidad de optar el título de Magister en la Universidad Tecnológica de Pereira – Colombia, relacionado con el mejoramiento del clima laboral en la Municipalidad de Santa Rosa de Cabal, cuya finalidad es realizar un diagnóstico de la situación en dicha dependencia municipal, describir las condiciones de las diversas variables evaluadas, analizar las condiciones y debilidades relacionadas con las variables medidas y presentar una propuesta o plan de mejoramiento acorde con las necesidades encontradas en el diagnóstico y dirigido a mejorar el clima de la administración municipal materia de estudio. El estudio concluye que el clima laboral que se percibe al interior de dicha institución es de un ambiente *moderadamente bueno*, con una calificación ni muy alta ni muy baja; asimismo cuentan con un buen equipo de trabajo.

Garza (2010) presentó un trabajo de investigación en la Universidad Autónoma de Tamaulipas – México con la finalidad de obtener el título de Magister,

relacionado al clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas, teniendo como objetivo principal identificar las condiciones actuales del clima laboral en dicha administración municipal, a fin de proponer un plan que permita el mejoramiento de esta. Para ello se evaluaron aspectos relacionados con la aceptación de los jefes y su estilo de liderazgo, la capacidad gerencial y la consistencia; el respeto hacia los trabajadores; imparcialidad y equidad con ausencia de favoritismo; y, la camaradería entre todos los integrantes. El trabajo concluye en que el ambiente de trabajo que se experimenta en esa institución es de *desacuerdo* y *neutral* en muchas de las dimensiones estudiadas por lo que se proponen recomendaciones para mejorar variables en beneficio de los empleados y la organización en el ambiente de trabajo de la mencionada institución.

Marín, Cano, Zevallos y Mora (2009), a propósito de una publicación sobre *Cultura y Clima Organizacional*, manifiestan que actualmente el conocimiento y la habilidad de las personas han modificado las formas como se estructuran las organizaciones; por tanto, tratan de establecer su aporte al análisis y estructura organizacional buscando la autoevaluación permanente para propender por el crecimiento y mejoramiento continuo de la organización. En cuanto a clima organizacional y satisfacción laboral, los autores hacen una diferenciación muy específica toda vez que el primero refiere a las percepciones de los integrantes; mientras que la última, como la actitud hacia el trabajo en general. En el clima organización principalmente median las percepciones compartidas, mientras en la satisfacción en el trabajo media la evaluación del individuo. El clima en una organización permite retroalimentar la gestión realizada y orientar de manera efectiva los planes a corto, mediano y largo plazo referidos a los procesos humanos en cualquier área de la organización.

Soria (2008) realizó un estudio a fin de determinar si los nuevos enfoques basados en la cultura y clima organizacional, la comunicación, el emprendurismo, la innovación y el aprendizaje, estudios desarrollados principalmente en los

Estados Unidos, es aplicable en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas, exactamente en México, determinando que si es posible su empleo en dichas empresas. Para ello es necesaria una serie de estudios que permitan comprobar dicho planteamiento y, posteriormente, hacer los ajustes necesarios a los modelos teóricos a fin de aplicarlos en las organizaciones mexicanas y demás sociedades latinoamericanas.

Cota y Calvillo (2008) se trató de evaluar el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, y determinar de qué manera la cultura organizacional influye en los resultados de la productividad y desempeño de actividades de los trabajadores, así mismo, determinar cómo los altos mandos influyen en el comportamiento de éstos. En el trabajo de investigación realizado en una fábrica de plásticos, indicaron que existiría una gran identificación de los trabajadores de dicha empresa para con la misma, provocando una mayor confianza y compromiso lo cual ha permitido aumentar su productividad e incorporar, además, productos innovadores.

Pérez y Soria (2008) plantea la necesidad de conocer si la cultura organizacional es un determinante importante para su éxito y liderazgo en el mercado; toda vez que la existencia de una cultura fuerte dentro de una organización le permite generar su propia identidad y, de esa manera, sobrevivir ante los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos, presentes en el medio ambiente en que se desenvuelven. Para ello se trata de estudiar los rasgos culturales así como los diversos factores que influyen en la cultura de la organización; permitiendo, de ese modo, documentar la forma en que se manifiestan los elementos culturales dentro de la empresa, identificar el tipo de cultura existente y deducir si la cultura de sus directivos permiten que esta empresa sea líder en su rama, además de contar con una identidad única.

Díaz, Galván y Ocampo (2008), plantean que un clima organizacional adecuado constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los

procesos organizativos, de innovación y cambio. En dicho trabajo de investigación se concluye que el clima laboral interno juega un papel de vínculo o de obstáculo para el buen desempeño de la empresa, y, en particular, de la calidad de la gestión, llegando a ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por ende, si la empresa busca una dirección competente frente a las condiciones del entorno, debe considerar el clima laboral como un punto fundamental para facilitar los procesos de dirección, innovación y cambio.

Calderón y Lazcano (2008) plantea que existe relación entre *Gestión de la Calidad y Clima Organizacional*. En dicho trabajo propone diseñar estrategias para el mejoramiento del clima en la empresa, tomando en consideración la cultura de la organización y sus esfuerzos para instrumentar sistemas de calidad y mejora continua. Propone, finalmente, que el clima laboral en las organizaciones, desde una perspectiva multidimensional, puede ser considerado como uno de los elementos fundamentales para responder a retos que requieren soluciones globales de calidad. Por tanto, los directivos de dichas organizaciones deben percatarse de que la media forma parte del activo de la empresa y, como tal, deben darle el valor y la atención que requiere.

Reinoso y Araneda (2007) realizó un trabajo de investigación desarrollando un modelo de medición del clima organizacional que, además de las percepciones de los individuos, dé cuenta de las expectativas que sus miembros de una organización tienen respecto de ella. Los resultados obtenidos en esta investigación demuestran que es posible establecer que la medición de las expectativas aporta información relevante que puede ser empleada en procesos de toma de decisiones en la gestión organizacional, a partir de la gestión de recursos humanos.

Según Macedo (2007) el clima organizacional es de suma importancia toda vez que influye en la motivación y satisfacción en el trabajo. Por ello, realiza un estudio a fin de diagnosticar las condiciones del clima interno que prevalecen en el

Centro Universitario de los Valles de la Ciudad de Ameca, Estado de Jalisco, México. Manifiesta que tanto la cultura como el clima organizacional deben ser estudiados y analizados constantemente, con el fin de perfeccionarlas para poder lograr una alta motivación de los individuos y con ello una mayor eficiencia; sin embargo, hay que tomar en cuenta que el clima organizacional no es más que un reflejo de la organización.

Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), en su artículo de investigación sobre la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional; manifiesta la importancia que debe resultar para la gerencia de cualquier organización, incluir como parte de su plan de gestión, una medición del clima organizacional, que proporcione una apreciación compartida de la atmósfera en la que se realiza el trabajo, seguido por jornadas de reflexión, con el firme propósito de lograr la mejora de la organización como sistema social.

Cruz, Sánchez, Bautista y Velasco (2005) elaboraron un trabajo de investigación sobre la relación entre el diseño del trabajo y la percepción del clima laboral con la productividad teniendo como referencia el Departamento de Servicios Generales del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca – México. Dicho estudio determina que tanto la percepción que tienen los sujetos acerca del Clima Laboral, como el adecuado o inadecuado Diseño del Trabajo, repercuten directamente en la productividad del departamento de servicios generales de dicha institución. Por tanto, al ser, tanto el clima laboral como el diseño del trabajo, dos factores medulares para el incremento de la productividad y buen funcionamiento del área y ser indicadores del logro de los objetivos planteados, se recomienda iniciar una implementación inmediata de un programa que incluya la utilización de las técnicas de ingeniería de métodos que sean necesarias, además de un plan de mejora del clima laboral que incluya aspectos de desarrollo organizacional a fin de generar una buena planeación estratégica, y, con ello, generar un aliciente en la mejora de la productividad en dicho departamento.

Caligiore y Díaz (2003) realiza un diagnóstico sobre el clima organizacional existentes en las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de los Andes, a fin de determinar el nivel de desempeño de los mismos y elaborar una propuesta de gestión para optimizar la situación existente. En dicho estudio se determina que la estructura existente no estaría favoreciendo la eficiencia de la facultad, y, por ende, un adecuado funcionamiento organizacional.

Aburto y Bonales (2001) plantea que, generalmente, en un organismo estatal, las habilidades directivas son determinantes en el clima laboral; que a menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipos; mayor será el clima organizacional insatisfecho. Existe, por tanto, estrecha vinculación entre dichas variables. Los resultados alcanzados se aplicaron para elaborar una propuesta de modelo de habilidades directivas y su plan de acción en la entidad en estudio, enfocado a mejorar el clima laboral.

Ortiz (2001) realiza un diagnóstico del clima organizacional con la finalidad de optimizar los recursos humanos. Dicho trabajo, realizado con el propósito de optar el título de Magister en la Universidad Autónoma de Nuevo León– México, tiene como objetivo analizar el clima laboral de una empresa con la intención de detectar las fuentes de conflicto sobre las que es necesario intervenir para generar un ambiente laboral que propicie la mejora y desarrollo de la persona y de la organización. De dicha investigación se concluye que el ausentismo y rotación de personal excesivos son indicadores clave de un clima laboral negativo; por ello, el cambio dicho clima laboral es siempre posible y necesario, pero que requiere de modificaciones en más de una variable para lograr un cambio duradero, consiguiendo de esa manera que sea lo más estable posible

### **1.2.3 Aspectos relacionados con la Calidad en la Atención a los usuarios a nivel nacional**

Newball (2015), en un trabajo de investigación para ostentar el grado de magister en la Universidad La Unión, trató de *determinar la relación existente entre la calidad de atención y la adherencia terapéutica en usuarios del programa de hipertensión arterial del Hospital San Jorge de Ayapel*. Se usó un diseño trasversal correlacional, usando el estadístico Tau b Kendall para una escala ordinal en una muestra de 130 usuarios del programa. Entre sus resultados, se determinó que no existe correlación significativa entre dichas variables, ni en sus dimensiones. Sí existe relación significativa entre Empatía (dimensión de calidad) y factores relacionados con el paciente (dimensión de adherencia) y relación débil entre oportunidad y factores asociados al paciente. Finalmente, a partir de este estudio, el servicio local de salud pudo verificar que casi la mitad (40,0%) de los usuarios del programa de hipertensión percibe el nivel de calidad de atención de malo a pésimo. Igualmente, con respecto a Adherencia terapéutica se verificó que casi la mitad (43,1%) presentó un nivel de adherencia terapéutica de bajo a crítico, cuyos aspectos importantes deben ser considerados por los gestores de salud en esta comunidad, a fin de mejorar la atención e incrementar y los índices de adherencia terapéutica.

Prieto (2013) en un trabajo de investigación con el fin de obtener el grado de Magister de la Pontificia Universidad Católica en Ciencias Políticas Gobierno, relacionado sobre políticas públicas para un Mejor Atención al Ciudadano (MAC), establece como conclusiones que dichas políticas se vincula estrechamente con la Nueva Gestión Pública en busca de una administración eficiente y eficaz; responde a principios expresados en la Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública pues prioriza que las administraciones públicas están al servicio de los ciudadanos; asimismo, las políticas de Mejor Atención al Ciudadano están enmarcados dentro de las políticas de Simplificación Administrativas en cuanto a un mejor y menos costoso servicio al ciudadano.

La Organización de las Naciones Unidas – ONU (2012) elabora una guía referente a la calidad de los servicios en el Perú en donde refiere que la dirección y gestión de los servicios públicos está a cargo del Poder Ejecutivo a través de la Presidencia del Consejo de Ministros a través de la Secretaria de Gestión Pública (SGP). Entre las líneas de acción prioritarias para alcanzar una excelente gestión pública, plasmadas en un documento denominado *Nueva Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (2012-2016)*, se manifiesta que en los procedimientos administrativos debe promoverse un cambio hacia la búsqueda de mejora continua de la calidad de los servicios públicos y de la atención a los ciudadanos. En ese sentido, la optimización de los procesos bajo el enfoque de la gestión por procesos será una de las intervenciones sobre las que se trabajará para avanzar hacia servicios públicos de calidad a nivel nacional.

Rico y Villanueva (2011) realizaron un proyecto relacionado con los sistemas de gestión de calidad y prevención de riesgos laborales, cuyo objetivo principal es el de pretender elaborar un Sistema de Gestión de la Calidad por un lado y, de forma paralela un Sistema de Prevención de Riesgos Laborales, añadiendo la dificultad de que dichos sistemas gestionarán dos empresas muy diferentes pero con una administración y gestión unificada. El objeto del presente proyecto en el ámbito de la Calidad, es elaborar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) certificable bajo la normativa ISO 9001:2008 de las dos empresas mencionadas. Para flexibilizar y agilizar la organización de dichas empresas se procurará que el SGC suponga la menor cantidad de esfuerzo y proporcione la mayor cantidad de resultados posible, lo cual espera conseguirse mediante la informatización y la simplificación de las instrucciones de trabajo.

Northcote (2011) publica un artículo referente a la importancia que tiene el libro de reclamaciones en las entidades públicas cuyo ámbito de aplicación, según el Decreto Supremo N° 042-2011- PCM establece que las entidades de la Administración Pública señaladas en la Ley 27444 están obligadas a contar con ella en donde los usuarios deberían formular sus reclamos de ser necesario.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2010), en un manual relacionado a buenas prácticas para la atención de clientes señala la necesidad de crear herramientas que permitan establecer programas de calidad en cada una de las organizaciones relacionados con servicios turísticos de acuerdo a parámetros internacionales, esto a fin de medir su desempeño y buscar la mejora continua en los procesos de atención a clientes; de ese modo, se podrá contribuir a una mejora general del nivel de servicios, que redundará en beneficio del país, y de las empresas involucradas.

García (2010), a fin de optar el grado de Doctor en la Universidad Nacional Federico Villarreal, realizó un trabajo de investigación relacionando la calidad humana y el trato al usuario de servicios del sector público específicamente al interior del Gobierno Regional de Lima Provincias, siendo el objetivo general de estudio identificar los elementos generadores de la calidad humana en los trabajadores, de tal modo que facilite la mejora del trato al ciudadano usuario de dichos servicios. Esta preocupación está dada toda vez que a pesar de existir normas legales correspondientes para que exista un trato adecuado al usuario del sector público, sin embargo las mismas no se estarían aplicando adecuadamente o se cumplen conllevando a una pésima calidad en la atención al ciudadano. La solución planteada se concretaría con la generación de calidad humana en todos a cada una de las autoridades, funcionarios y servidores públicos en general.

#### **1.2.4 Aspectos relacionados con la Calidad en la Atención a los usuarios a nivel internacional**

Fernández (2012), en un trabajo realizado sobre la Calidad de Atención al Cliente en las Empresas de Telecomunicaciones, con el fin de obtener la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de Fasta – Mar de Plata, establece que a finales del siglo XVIII y principios del siguiente aparece el concepto de Calidad como necesidad de definir nuevas formas de organización. Desde esa fecha a la actualidad, muchas organizaciones han centrado esfuerzos en la

implementación de sistemas de calidad a fin de mejorar su imagen y el incremento de la confianza de sus clientes. Este trabajo concluye que la atención al cliente es uno de los factores que más se debe cuidar en la organización constituyéndose la base del éxito; por lo tanto se sugiere la fidelización con el cliente, conociendo cuáles son sus necesidades, manteniéndolo satisfecho y logrando la mejora continua en la atención.

El Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas de España (2012) por medio del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos, realiza un informe sobre la calidad de los mismos en donde se analiza la percepción de los ciudadanos españoles sobre los servicios públicos en ese país, se estudian el grado y los determinantes de la satisfacción ciudadana con los servicios estatales que reciben y las actitudes hacia el gasto público en varios sectores de la política; asimismo la importancia de los servicios en el bienestar ciudadano.

Velasco (2011) realiza una publicación referente a la Gestión de la Calidad cuya finalidad es la de la adquisición de los conocimientos e implementación en las empresas del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con la norma ISO 9001, y especialmente la forma de llevar a cabo la Mejora Continua. En cuanto a la calidad del servicio se da una serie de indicaciones que serán de utilidad para implantar o mejorar el sistema de servicio al cliente incidiendo en que un empleado convencido es sinónimo de un cliente convencido. Se hace una recomendación del papel del empleado, en donde es necesario saber vender la calidad de un servicio a los empleados antes de vendérsela a los clientes, toda vez que un empleado escéptico es incapaz de convencer a un cliente.

González (2010) presenta un trabajo para obtener el grado de Maestría de la Universidad Autónoma de Tamaulipas – México proponiendo estrategias que contribuyan a la Administración Pública del Sector Hospitalario a conciliar conceptos relacionados con la eficiencia de los recursos financieros y la calidad del servicio ofertado a los usuarios, considerando que la perspectiva del paciente-

usuario de los servicios sanitarios aparece como un indicador significativo de la calidad del servicio, toda vez que no puede desligarse, la calidad de dicho servicio, de una correcta administración de los recursos financieros disponibles. Esta investigación, por tanto, está enfocada a analizar la percepción de los usuarios respecto a la calidad de la atención recibida e identificar estrategias actuales de la administración de los recursos financieros para la propuesta de las estrategias de mejora.

Sánchez, García y Edel (2008) realiza un trabajo de investigación sobre el impacto que tienen las capacitaciones del personal de servicio en la calidad de la atención a clientes, estudio realizado en las agencias comerciales de las empresas estatales de distribución de electricidad en Veracruz – México, en donde la situación existente es que la calidad en la atención que se brinda en dichas agencias es un área de oportunidad muy grande, ya que la ciudadanía sigue considerando a dicho organismo federal como un monopolio a quien no le interesa la atención que brinda, toda vez que, al no existir competencia, el usuario seguirá cautivo. Por ello, dicho estudio intenta determinar cómo ha impactado la capacitación recibida sobre Atención al Cliente a fin de identificar las áreas de oportunidad para desarrollar programas específicos que permitan un mejor resultado y, por ende, una mejor perspectiva de los clientes.

Gutierrez (2007) describe la problemática existente en como humanizar la relación entre aquellas personas que prestan atención pública y el ciudadano que presenta la dificultad de una enfermedad que afecta emocional y profundamente su ser personal y el de su entorno. Esta preocupación nace toda vez que diariamente los pacientes del servicio de salud reciben una deficiente atención personalizada y deshumanizada; por ello, el presente artículo plantea la interrogante: si la mala calidad o la no calidad de un servicio tiene un costo, como lo es para prevenir el cometer errores y la capacitación para hacer una labor eficiente, considerando costos de prevención y de evaluación. El trato humano no incrementa el costo en la calidad de atención, muy por el contrario, el trato digno, humano y respetuoso

que se deben dar a los usuarios contribuirá, no solo a disminuir los costos sino también a que el usuario tenga confianza en la institución y en el personal de salud que lo atiende.

Pérez (2006) establece la necesidad de garantizar la excelencia en el servicio determinando la importancia que se le debe dar a un cliente prestando atención en sus necesidades y como satisfacerlas, logrando desarrollar al personal que presta dicha tarea como base fundamental para ofrecer calidad en dicho servicio. Por ello, la atención al cliente debe contar con políticas eficaces, una estructura organizativa coherente, una cultura corporativa dirigida al cliente y una infraestructura que dé soporte a todos los procesos de calidad.

Prieto (2004) publica un libro relacionado con los principios básicos de la atención a los clientes profundizando el estudio de sus necesidades, sus expectativas, demandas y satisfacciones los mismos que se han convertido en una herramienta de gestión estratégica empresarial de todas las empresas, toda vez que, independientemente de su tamaño y sector de actividad, deben desarrollar a fin de ofrecer un servicio de calidad. De ese modo, la atención al cliente permite ofrecer un valor añadido y diferencial, con la finalidad que a corto plazo satisfacer a los clientes y a largo plazo fidelizarlos. Para ello, es necesario identificar sus necesidades a fin de satisfacerlos oportunamente.

Mestres (2004) plantea la importancia de la resolución de reclamos de clientes, toda vez que, en muchos casos representan una debilidad importante de muchas empresas siendo su resultante una pérdida de su imagen corporativa y de su clientela, debido a la falta de entendimiento con el público objetivo. El enfoque que se da en esta publicación es, por un lado, el tratamiento que debe darse a los clientes usuarios de un servicio ante situaciones críticas; y, por otro lado, las vías y las consecuencias jurídicas resultantes de una determinada actuación de conflicto.

El Ayuntamiento de Zaragoza (1994) presentó un manual de atención al ciudadano toda vez que esta institución pública, como administración local que aplica leyes, dicta ordenanzas, garantiza determinados servicios y prestaciones, recauda tributos, actúa como policía e interviene en la vida de los ciudadanos de muchas formas diferentes, está en permanente contacto con los ciudadanos, por lo tanto, la calidad de la relación es un factor determinante de la eficacia de su actuación, viéndose reflejada en la satisfacción de las necesidades ciudadanas. Plantea que la baja calidad de un servicio de atención directa es consecuencia fundamentalmente de factores como la falta de interés y los escasos de habilidades sociales.

Denton (1989) realiza una publicación relacionada a la importancia de la calidad en los servicios a los clientes, en donde se describe la forma como muchas empresas consiguen medir y evaluar el servicio, tarea no siempre fácil pero muy esencial. Trata de mostrar como las empresas están utilizando medios para invertir en la satisfacción al cliente, y que resultados han conseguido. Presenta ejemplos de la forma en que las empresas corporativas de servicios utilizan la atención a los detalles para mejorar sus beneficios y satisfacción de los clientes.

En cuanto a la Calidad, existen diversas publicaciones como el de Ciampa (1993) sobre Calidad Total; Kasuga (1987), Tratado de la Calidad Total; Laboucheix (1990) sobre Círculos de Calidad; Gestión, Calidad y Competitividad de Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996); entre otros.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

El presente trabajo tiene como objetivo *demostrar si existe una relación directa entre el Clima Organizacional o Laboral, y una adecuada Calidad en la Atención al Ciudadano* y, por ende, en su plena satisfacción, tanto por el servicio mismo como

por el trato recibido por parte del servidor público; de manera tal que, a medida que se mejore el clima organizacional, mejorarán los niveles de satisfacción de los ciudadanos.

Esto a fin de lograr la ansiada modernización del Estado el mismo que, alineado a la *Nueva Gestión Pública* (NGP), apunta hacia una administración pública más eficiente y eficaz, y en el logro de la satisfacción real de las necesidades del ciudadano.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

O.E. 1. Comprobar si existe relación directa entre las *Condiciones de Trabajo* y la *Calidad en la Atención al Ciudadano* usuario de los servicios del Reniec.

O.E. 2. Verificar si existe relación directa entre los *Beneficios Sociales* y la *Calidad en la Atención al Ciudadano* usuario de los servicios del Reniec.

O.E. 3. Establecer si existe relación directa entre las *Relaciones Sociales* y la *Calidad en la Atención al Ciudadano* usuario de los servicios del Reniec.

O.E. 4. Determinar si existe relación directa entre el *Desarrollo Personal* y la *Calidad en la Atención al Ciudadano* usuario de los servicios del Reniec.

O.E. 5. Verificar si existe relación directa entre la *Relación con la Autoridad* y la *Calidad en la Atención al Ciudadano* usuario de los servicios del Reniec.

O.E. 6. Establecer la relación existente entre el *Clima Organizacional* y la adecuada *Infraestructura* que se debería contar para la atención a los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.

O.E. 7. Establecer la relación existente entre el *Clima Organizacional* y el *Trato Amable* que deberían recibir los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.

O.E. 8. Determinar la relación existente entre el *Clima Organizacional* y el *Tiempo de Espera* que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.

O.E. 9. Verificar si existe relación directa entre el *Clima Organizacional* y la buena *Información* que deberían recibir los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.

O.E. 10. Establecer la relación existente entre el *Clima Organizacional* y el adecuado *Producto entregado* a los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.

#### **1.4 Justificación**

La *Atención al Ciudadano* es la forma que posee el Estado para cumplir con su función con la sociedad, a través de la prestación de los diferentes servicios que ofrece a fin de lograr la satisfacción de sus necesidades, en la búsqueda del bienestar social.

Por otro lado, existen muchas investigaciones relacionan el *Clima Organizacional*, conocido como las percepciones que poseen los miembros de la institución respecto al centro de trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales entre las personas mismas y las diversas regulaciones formales que afectan dicha relación laboral; con variables como *rendimiento laboral*, *motivación laboral*, *productividad*, *logro de objetivos*, etc. y en muy pocos trabajos se ha encontrado relacionándolo con la *calidad de atención al ciudadano*.

Por ello, el presente trabajo es importante toda vez que asume la idea que el *clima laboral* influirá sobre una adecuada *atención de calidad al ciudadano*, y, por ende, en su plena satisfacción, tanto por el servicio mismo como por el trato recibido por parte del servidor público. Esto a fin de lograr la ansiada modernización del Estado el mismo que, alineado a la *Nueva Gestión Pública* (NGP), apunta hacia una administración pública más eficiente y eficaz, y en el logro de la satisfacción real de las necesidades del ciudadano.

El estudio del *clima organizacional* nos va a permitir conocer el estado de la institución en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, cultura, estado de ánimo y factores similares que pueden influir en el desempeño del personal y, por lo tanto recaerá en una aceptable *calidad en la atención al ciudadano*. Por tanto, la presente investigación buscará aportar conocimientos a fin de tomar decisiones sobre el particular y mejorar algunos aspectos de ser necesarios.

## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis de la investigación**

De acuerdo con Bernal (2010), una *hipótesis de investigación* es dar una solución anticipada al problema objeto de investigación y, por lo tanto, requiere ser probada (p.137). De la misma manera, Hernández, et al (2014) menciona que es todo aquello “que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado” (p.104). Por tanto, podemos decir que la *hipótesis* es la respuesta anticipada a los problemas que deseamos investigar y que corresponde verificar, de manera sistemática, su certeza o descartarla. Por tanto, nuestra hipótesis de estudio es el siguiente:

*Existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Calidad en la Atención al ciudadano usuario de los servicios del Reniec; de tal manera que, a*

*medida que se mejora el Clima Organizacional, mejorarán los niveles en la Calidad de Atención a los ciudadanos.*

### **1.5.2 Hipótesis específicas**

H.E. 1. Existe una relación directa entre las *Condiciones de Trabajo* y la *Calidad en la Atención al Ciudadano* usuario de los servicios del Reniec.

H.E. 2. Existe una relación directa entre los *Beneficios Sociales* y la *Calidad en la Atención al Ciudadano* usuario de los servicios del Reniec.

H.E. 3. Existe una relación directa entre las *Relaciones Sociales* y la *Calidad en la Atención al Ciudadano* usuario de los servicios del Reniec.

H.E. 4. Existe una relación directa entre el *Desarrollo Personal* y la *Calidad en la Atención al Ciudadano* usuario de los servicios del Reniec.

H.E. 5. Existe una relación directa entre la *Relación con la Autoridad* y la *Calidad en la Atención al Ciudadano* usuario de los servicios del Reniec.

H.E. 6. Existe una relación directa entre la *Clima Laboral* y la adecuada *Infraestructura* en la atención a los usuarios de los servicios del Reniec.

H.E. 7. Existe una relación directa entre el *Clima Laboral* y el *Trato Amable* que debieran recibir los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.

H.E. 8. Existe una relación directa entre el *Clima Laboral* y el *Tiempo de Espera* que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.

H.E.9. Existe una relación directa entre el *Clima Laboral* y la *Información* que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.

H.E. 10. Existe una relación directa entre el *Clima Laboral* y el *Producto* que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.

## Capítulo II

### Marco teórico

#### 2.1 Bases teóricas

##### 2.1.1 El Clima Laboral u Organizacional

###### Concepto

El *Clima Laboral u Organizacional*, es entendido como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes que perciben los trabajadores con respecto al lugar donde labora, el ambiente físico donde esta se desarrolla, las relaciones interpersonales que en ella existe y las diferentes regulaciones formales existentes y que afectan dicha actividad. Tiene sus orígenes no muy precisos abordados como sigue:

###### Orígenes

Considerando que vivimos en un ambiente complejo y dinámico, nace la idea del *clima organizacional*, como lo manifiesta García (2009,45), que “[...] el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”. Asimismo, cuando se refiere a los orígenes del concepto de clima organizacional, indica que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización y eso se debe a que su introducción fue dada recientemente en el año 1960, es por ello que aún no tiene una “[...] unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción” (p. 45).

Vargas (2010), del mismo modo, manifiesta que no existe claridad, tanto en su definición misma como en sus orígenes. El autor menciona que el constructo *clima laboral* fue introducido por primera vez en la psicología organizacional por Gellerman en 1960, pero aludido por diversos tratadistas como Lewin, Lippitt y White (1939), Fleisman (1953) y Argyris (1958) proponiéndose desde entonces algunas definiciones no muy claras.

Donde sí existe consenso es que deviene de la fusión de dos importantes escuelas de pensamiento como son: la escuela de *Gestalt* y la escuela *Funcionalista* quienes concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y tratan de mantener un equilibrio dinámico con este (Vargas, 2010).

## **Definiciones**

Como ocurre con muchos conceptos importantes en cuanto a las teorías, existen diversas definiciones sobre *clima laboral*. En algunos casos la literatura especializada confunde ésta como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida (Vargas 2010), en otros casos hace una distinción con *cultura organizacional*, visto esta última como la forma de sentir, pensar y accionar de los miembros de una organización de manera conjunta y unitaria. (Schein, 1991: 248; visto en Cota et al., 2008); o como la forma de pensar y hacer las cosas compartidas de manera consensualizada entre los miembros de una organización de manera formal o informal (Calderón et al., 2008).

Mientras que la *cultura* es un principio regulador más general y universal, el *Clima Organizacional* es un principio particular y relativamente cambiante, es decir una manifestación de algunos aspectos superficiales de la *cultura* (Martínez, 2004; citado en Calderón, et al., 2008). A decir de Soria (2008), el clima es temporal, pudiendo ser modificado por los miembros integrantes; la cultura organizacional es mucho más permanente y difícilmente manipulada.

Por tanto, podemos inferir que la *cultura* no está ligada a la creación de la organización, se va formando en el tiempo, en un primer inicio es impuesta por la alta jerarquía y posteriormente es modificada según las necesidades organizacionales propias (Cota, et al., 2008). La *cultura* determina la forma como funciona la empresa reflejada en sus estrategias, estructuras y sistemas implementados en un determinado tiempo (Calderón, et al., 2008).

En cuanto a *Clima Laboral* y *Clima Organizacional*, si bien es cierto, algunos autores dan conceptos no muy similares; para el presente estudio serán considerados con un mismo concepto.

## **Enfoques**

Existen diversos enfoques sobre el *Clima Organizacional* a fin de entender su naturaleza. Para Gómez (2001, citado por Vargas, 2010) se han propuesto tres enfoques:

- El **enfoque objetivo** el cual determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la integran. Este enfoque tiene sus orígenes en Forehand y Gilmer (1964, citado por García, 2009).
- Un **enfoque subjetivo** que tiene que ver con la opinión de los integrantes de la institución, es decir la percepción que tiene del ambiente interno de dicha institución, sobre sus necesidades sociales, si son satisfechas y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Este enfoque es manifestada por Halpin y Crofts (1962, citado por García, 2009).
- El **enfoque integrador**, que tiene que ver con los anteriores enfoques mencionados, en donde sus autores observan el *Clima Organizacional*

como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales; es decir, su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

Lutwin y Stringer (1968, citado por García, 2009, 45) plantea otro enfoque manifestando que “[...] comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en un organización.”

Carbajal (2000, visto en Calderón, 2008), así como muchos autores, también reconoce una falta de consenso en cuanto al significado de dicho término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales, meramente objetivos, como estructuras, políticas y reglas.

García (2009: 48) manifiesta que el *Clima Organizacional* es la:

*[...] percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y la organización.*

Según Deninson (1996: 624, citado por Soria, 2008; 11), el *Clima Laboral* es el:

*“[...] medio ambiente de la organización que proviene del sistema de valores de [la] organización [...], se considera relativamente temporal, sujeto a control directo y limitado a aquellos aspectos del medio social que son concernientemente percibidos por los miembros de [dicha] organización”.*

Vargas (2008, citado por Diaz 2010), define el *Clima Organizacional* como la forma en que cada empleado percibe el ambiente que lo rodea. Indica que el clima

se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Esta es considerada como una variable interviniente que media entre los factores organizacionales y de los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, afectando el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

En un estudio realizado por la Red Académica Iberoamericana Local-Global, Díaz, et al. (2008: 3) hace una referencia muy interesante sobre el concepto de *Clima Organizacional*, toda vez manifiesta que ésta constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos, de innovación y cambio. Considera el *clima organizacional* como:

*“[...] las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a las relaciones de trabajo, al ambiente físico en que se da, las interrelaciones personales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan el ámbito laboral de la empresa”.*

Es decir, se conceptualiza como una serie de apreciaciones o percepciones que los miembros de una determinada organización tienen sobre sus experiencias propias dentro del mismo sistema organizacional.

Las percepciones al que nos referimos es aquel proceso mediante el cual, el individuo organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno laboral en cuanto a experiencias personales, necesidades, motivaciones, deseos, expectativas y sistemas de valores (Vargas, 2010). Dichas percepciones permitirá fijar las normas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral del individuo (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2001, citado en Vargas, 2010).

El *Clima Laboral* es generalmente entendido como el medio interno, en referencia a variables internas dentro de la organización como el *ambiente físico, estructurales, el ambiente social, aspectos personales y de comportamiento organizacional*, así como las *regulaciones formales e informales* que afectan las relaciones de la organización (Díaz, et al. 2008; visto por Vargas, 2010). Asimismo, es definida como la forma en que el trabajador percibe su centro de trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan (Calderón, 2008; visto por Vargas, 2010).

Del mismo modo como lo conceptualiza Álvarez (1992, visto por Vargas, 2010), al manifestar que es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en el cual participa; es un concepto multifuncional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y como las metas de la organización son alcanzadas.

Este mismo autor resume las definiciones dadas por diversos autores como sigue (Álvarez, 1992, visto por Vargas, 2010):

- Francis Cornell (1995), la define como una mezcla de las diferentes percepciones que realizan los integrantes de una organización sobre las actividades que realizan.
- Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando esta se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.
- Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales.

- Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la *motivación promovida*, un efecto de los motivos íntimos de un individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.
- Pace (1968), entiende el *clima organizacional* como el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
- Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el *clima organizacional* como un conjunto de atributos específicos de una organización particular y como ésta interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el integrante de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Consideran, igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El *clima laboral* como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.
- Pritchard y Karasick (1972) y Helleriegel y Slocum (1974), lo definen como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de sus integrantes y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En ese sentido, el *clima* implica una función de los individuos que perciben en relación con el contexto organizacional inmediato en que se encuentran y están conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

- Dubrán (1974), postula que cada organización tiene propiedades o características particulares; estas son percibidas por sus integrantes y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los mismos.
- Gibson y colaboradores (1984), refieren como las percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se desarrollan en una organización. El comportamiento de sus integrantes hace referencia de una organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva; es decir, de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional.
- Reichers y Schneider (1990), manifiestan que el clima organizacional son las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Del mismo modo, algunas definiciones de otros autores se mencionan en García (2009, p. 41) como son:

- Sudarsky (1997), quien manifiesta que el *Clima Organizacional* es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.
- Likert y Gibson (1986) plantean que el *Clima Organizacional* describe la estructura psicológica de las organizaciones, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y pueden describirse en

términos de valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

- Álvarez (1995) lo define como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, los mismos que influyen de manera notoria en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.
- Gongalves (1997) considera que el *Clima Organizacional* se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.
- Gongalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función a las percepciones de los miembros, el cual induce a determinados comportamientos en los individuos incidiendo en la misma organización y en el clima.
- Chiavenato (2000) manifiesta que son las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en el comportamiento de los empleados.
- García M. (2003) indica que son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, etc.

## Tipos de Clima Laboral

Liket, en su *Teoría de Sistemas*, determina dos grandes grupos de *Clima Organizacional* o de *Sistemas*, cada una de ellas con dos subdivisiones: *clima de tipo autoritario* y de *tipo participativo*. Brunet (1987) y Diaz (2008, citado por Vargas, 2010), recogen esta propuesta y definen diferentes tipos de clima laboral siendo estos como sigue:

- **Autoritario – explotador**, en donde la dirección no tiene confianza en sus empleados, son las autoridades quienes toman las decisiones y se discurre de forma descendente. Se trabaja en base al miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en niveles psicológicos y de seguridad; la comunicación está basada en órdenes e instrucciones específicas (tabla 1).
- **Autoritario – paternalista**, en el cual existe una relación de condescendencia entre directivos y empleados. Si bien es cierto que las decisiones más importantes se toman en la cima, existen algunas que se dan entre los empleados. Se ponen en juego las necesidades de los empleados pero existe un ambiente estable y estructurado (tabla 2).
- **Participativo - consultivo**, son los empleados quienes toman algunas decisiones específicas dado que existe confianza y comunicación de arriba hacia abajo, existe pocas situaciones de castigo primando las recompensas y satisfacción de prestigio y estima (tabla 3).

Tabla 1:  
*Características del clima de tipo autoritario explotador*

<p><b>MÉTODOS DE MANDO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Estrictamente autocrático, sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.</li> </ul>	<p><b>OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Investigación de los objetivos a nivel medio y de pocas posibilidades de formación.</li> </ul>
<p><b>FUERZAS MOTIVACIONALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.</li> <li><input type="checkbox"/> Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.</li> <li><input type="checkbox"/> Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.</li> <li><input type="checkbox"/> Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.</li> </ul>	<p><b>MODOS DE COMUNICACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.</li> </ul>
<p><b>PROCESO DE INFLUENCIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> No existe el trabajo de equipo y hay poca influencia mutua.</li> <li><input type="checkbox"/> No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.</li> </ul>	<p><b>PROCESO DE TOMA DE DECISIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.</li> </ul>
<p><b>PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Estos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge de una resistencia intrínseca.</li> </ul>	<p><b>PROCESO DE CONTROL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Los elementos son muchas veces falsos e inadecuados.</li> <li><input type="checkbox"/> Existe una organización informal y busca reducir el control formal.</li> </ul>

*Fuente:* El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987. Pág. 33)

Tabla 2:  
*Características del clima de tipo autoritario paternalista*

<p><b>MÉTODOS DE MANDO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.</li> </ul>	<p><b>OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.</li> </ul>
<p><b>FUERZAS MOTIVACIONALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del status, del poder y algunas veces el miedo.</li> <li><input type="checkbox"/> Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.</li> <li><input type="checkbox"/> La dirección tiene confianza condescendiente hacia sus empleados, como del amo a su siervo.</li> <li><input type="checkbox"/> Los empleados no se sienten responsables de logro de los objetivos.</li> <li><input type="checkbox"/> Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.</li> </ul>	<p><b>MODOS DE COMUNICACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente.</li> <li><input type="checkbox"/> Las interacciones entre los superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.</li> </ul>
<p><b>PROCESO DE INFLUENCIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Existe poco trabajo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.</li> <li><input type="checkbox"/> En cuanto a la influencia descendente, esta es, sobre todo, mediana.</li> </ul>	<p><b>PROCESO DE TOMA DE DECISIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.</li> <li><input type="checkbox"/> Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.</li> </ul>
<p><b>PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.</li> <li><input type="checkbox"/> Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.</li> </ul>	<p><b>PROCESO DE CONTROL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El control se realiza en la cumbre.</li> <li><input type="checkbox"/> Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.</li> <li><input type="checkbox"/> Algunas veces se desarrolla una organización informal pero esta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.</li> </ul>

*Fuente:* El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987. Pág. 34).

Tabla 3:  
*Características del clima de tipo participativo consultivo*

<p><b>MÉTODOS DE MANDO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada.</li> </ul>	<p><b>OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Investigación de objetivos muy elevada con buenas posibilidades de formación.</li> </ul>
<p><b>FUERZAS MOTIVACIONALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.</li> <li><input type="checkbox"/> Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.</li> <li><input type="checkbox"/> Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, al administrador y la organización.</li> </ul>	<p><b>MODOS DE COMUNICACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.</li> <li><input type="checkbox"/> Puede darse un poco de distorsión y de filtración.</li> </ul>
<p><b>PROCESO DE INFLUENCIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.</li> </ul>	<p><b>PROCESO DE TOMA DE DECISIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Las políticas y decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.</li> </ul>
<p><b>PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo, salvo en caso de urgencias.</li> <li><input type="checkbox"/> Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.</li> </ul>	<p><b>PROCESO DE CONTROL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel de control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.</li> </ul>

*Fuente:* El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987. Pág. 35).

- **Participativo - en grupo**, existen procesos de toma de decisiones diseminados en toda la organización y estructuras adecuadamente en todos sus niveles, la comunicación es también vertical. Existe muy buena confianza entre directivos y empleados, se busca motivar al personal en cuanto a su participación e implicancia en los objetivos institucionales (tabla 4).

Tabla 4:  
*Características del clima de tipo participativo de grupo*

<p><b>MÉTODOS DE MANDO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</li> </ul>	<p><b>OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Investigación de objetivos extremadamente elevadas y con posibilidades de formación excelentes.</li> </ul>
<p><b>FUERZAS MOTIVACIONALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</li> <li><input type="checkbox"/> Los empleados están motivados por la participación y la implicancia, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función a los objetivos.</li> </ul>	<p><b>MODOS DE COMUNICACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.</li> <li><input type="checkbox"/> No se observa ninguna filtración o distorsión.</li> </ul>
<p><b>PROCESO DE INFLUENCIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.</li> </ul>	<p><b>PROCESO DE TOMA DE DECISIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.</li> </ul>
<p><b>PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces con resistencias.</li> </ul>	<p><b>PROCESO DE CONTROL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Los aspectos más importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.</li> <li><input type="checkbox"/> Se puede desarrollar una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</li> </ul>

*Fuente:* El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987. Pág. 36)

## Dimensiones del Clima Laboral

Es importante considerar que el *Clima Organizacional*, a decir de Sandoval (2004), se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores el mismo que tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Por tanto, podemos inferir que las dimensiones del *Clima Organizacional* son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los trabajadores. Estas características utilizadas para definir los elementos que afectan el clima de la organización, en muchos casos, difieren entre los estudiosos unos de otros.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones (Brunet 1997, visto en Sandoval 2004):

1. **Los métodos de mando:** Es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. **Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. **Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. **Las características de los procesos de planificación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. **Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resalta que el *Clima Organizacional* debería depender de seis dimensiones (Brunet 1997, visto en Sandoval 2004):

1. **Estructura:** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. **Responsabilidad individual:** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. **Remuneración:** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. **Riesgos y toma de decisiones:** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. **Apoyo:** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. **Tolerancia al conflicto:** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Litwin y Stringer (1978, visto en Pérez, 2010), elaboró un cuestionario que permite medir la percepción de los empleados en función a nueve dimensiones el mismo que denomina *factores de interacción percibidos*:

1. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre las limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de sus actividades acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras.
2. **Responsabilidad** (*empowerment*): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de sus decisiones que tomen en la organización.
3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros de la institución sobre la adecuación de la recompensa recibida por la labor bien realizada, empleando el premio al castigo.
4. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone en las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto directivos como subalternos, aceptan opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Pritchard y Karasick (Brunet 1997, visto en Sandoval 2004), desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. **Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Relaciones sociales:** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. **Rendimiento:** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. **Motivación:** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. **Estatus:** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. **Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. **Centralización de la toma de decisiones:** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. **Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan (visto en Sandoval 2004), estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el *Clima Organizacional*:

1. **Apertura a los cambios tecnológicos:** Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. **Recursos humanos:** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4. **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Campell, (visto por Silva, 1996), estima que un cuestionario de *Clima Laboral* debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

1. **Autonomía individual:** Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
2. **Grado de estructura en el puesto:** Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
3. **Recompensa:** Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
4. **Consideración, agradecimiento y apoyo:** Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

Koys y Decotiis (1991, visto por Pedraza y Guerrero 2010), trabajaron con indicadores que debían cumplir los siguientes criterios y se pudo detallar en ocho dimensiones que a su vez contengan las siguientes características:

1. **Autonomía:** Percepción de cada uno de los integrantes de la institución con respecto de los procedimientos de trabajo, los objetivos y las prioridades.

2. **Cohesión-unidad:** Percepción de estar juntos o de compartir dentro del marco de la organización, incluida la voluntad de sus miembros de proporcionar material de ayuda.
3. **Confianza:** Percepción de una libertad de comunicarse abiertamente con miembros que estén en un nivel más elevado de la organización en relación a temas delicados o personales, sabiendo que la integridad de tales comunicaciones no será violada.
4. **Presión:** Percepción de exigencias de tiempo respecto a la ejecución de una tarea y a unos estándares de rendimiento.
5. **Respaldo-apoyo:** Percepción de tolerancia por parte de los superiores del comportamiento de los empleados, incluida la voluntad de dejar que los miembros aprendan de sus errores sin tener miedo a represalias.
6. **Reconocimiento:** Percepción de las contribuciones de los miembros a la organización son reconocidas.
7. **Justicia-imparcialidad:** Percepción de que las prácticas de la organización son equitativas, en vez de arbitrarias y caprichosas.
8. **Innovación:** Percepción de que se potencie el cambio y la creatividad, incluido arriesgarse en áreas nuevas o en áreas en donde el miembro tiene poca o ninguna experiencia.

El *Clima Laboral* representa la personalidad de la organización y podría definirse como la percepción que se forman los integrantes sobre la misma y que va a incidir directamente en el desempeño de la organización. A fin de conocer dicho *Clima Laboral*, los investigadores utilizan diferentes herramientas siendo la encuesta la más empleada. Según Brunet (1987, citado por García y Rojas, 2011)

el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima laboral es el cuestionario escrito.

Tabla 5:  
*Dimensiones del clima laboral según diversos autores*

LIKET	LITWIN Y STRIGER	PRITCHARD Y KARASICK	BOWERS Y TAYLOR	CAMPELL	KOYS Y DECOTIIS
<b>MANDO</b> Influencia de liderazgo en empleados	<b>ESTRUCTURA</b> Percepción sobre reglas, procedimientos y tramites	<b>AUTONOMÍA</b> Libertad en toma de decisiones y solución de problemas	<b>CAMBIOS TECNOLÓGICOS</b> Apertura a cambios para mejora laboral	<b>AUTONOMÍA INDIVIDUAL</b> Responsabilidad, independencia y poder de decisión de los integrantes	<b>AUTONOMÍA</b> Determinación propia sobre procedimientos, objetivos y prioridades
<b>MOTIVACIÓN</b> Motivar a empleados y responder a necesidades	<b>RESPONSABILIDAD</b> Autonomía de empleados en la toma de decisiones	<b>CONFLICTO Y COOPERACIÓN</b> Colaboración y apoyo entre los miembros	<b>RECURSOS HUMANOS</b> Atención al bienestar personal	<b>ESTRUCTURA EN EL PUESTO</b> Forma como se establecen objetivos y métodos	<b>COHESIÓN-UNIDAD</b> Compartir y proporcionar ayuda entre todos
<b>COMUNICACIÓN</b> Proceso de ejercerla dentro de la empresa entre todos los miembros	<b>RECOMPENSA</b> Incentivo por tareas bien realizadas	<b>RELACIONES SOCIALES</b> Atmósfera social y de amistad	<b>COMUNICACIÓN</b> Redes internas y facilidad para ser escuchados	<b>RECOMPENSA</b> Aspectos económicos y promoción a trabajadores	<b>CONFIANZA</b> Comunicación sobre temas delicados o personales
<b>INFLUENCIA</b> Interacción superior/subordinado en busca de objetivos organizacionales	<b>DESAFÍO</b> Aceptación de riesgos calculados para logro de objetivos	<b>ESTRUCTURA</b> Directivas, consignas y políticas para la realización de tareas	<b>MOTIVACIÓN</b> Aspectos motivacionales que desarrolla a empleados	<b>CONSIDERACIÓN, AGRADECIMIENTO Y APOYO</b> Estímulos por parte de superiores	<b>PRESIÓN</b> Exigencias de tareas con estándares de rendimiento
<b>PLANIFICACIÓN</b> Forma de fijación de objetivos institucionales	<b>RELACIONES</b> Ambiente de trabajo grato y relaciones entre jefes y empleados	<b>REMUNERACIÓN</b> Forma de retribución por tareas realizadas	<b>TOMA DE DECISIONES</b> Evalúa el papel de empleados en la toma de decisiones		<b>RESPALDO-APOYO</b> Tolerancia sobre el comportamiento de empleados
<b>CONTROL</b> Ejercicio y distribución del control interno	<b>COOPERACIÓN</b> Espíritu de ayuda mutua entre todos los integrantes	<b>RENDIMIENTO</b> Relación entre remuneración y tareas			<b>RECONOCIMIENTO</b> Gratitud que se da por tarea realizada con éxito
<b>OBJETIVOS DE RENDIMIENTO</b> Planificación y formación deseada	<b>ESTÁNDARES</b> Énfasis en normas de rendimiento	<b>MOTIVACIÓN</b> Aspectos motivacionales sobre los empleados			<b>JUSTICIA-IMPARCIALIDAD</b> Acciones equitativas en vez de arbitrarias y caprichosas
	<b>IDENTIDAD</b> Sentimiento de pertenencia a la institución	<b>FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN</b> Modo de experimentar nuevas formas de trabajo y cambios			
		<b>TOMA DE DECISIONES</b> Delegación de toma de decisiones			
		<b>APOYO</b> Respaldo frente a problemas			

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario escrito que se presenta, teniendo en cuenta las dimensiones o características a investigar, contiene preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción mencionada.

### **Características del Clima Laboral u Organizacional**

El *Clima Organizacional*, representa aquello que percibe el colaborador dentro de la institución, es decir, una auto-reflexión de la organización. Chiavenato (2000, citado en Pérez, 2010 y Pelaes, 2010) manifiesta que ésta es una reflexión personal de sus miembros referente a su relación con la organización misma. Dicho autor propone las siguientes características con respecto al clima de una organización:

- a. Hace referencia a situaciones que ocurren en el interior de la organización;
- b. Tiene cierta permanencia en el tiempo;
- c. Se ve reflejada en el comportamiento de sus integrantes;
- d. Afecta el grado de compromiso e identificación de sus miembros para con la organización;
- e. Del mismo modo, el *Clima Organizacional* se ve afectado según el comportamiento y actitudes de sus integrantes;
- f. Es afectado por diferentes variables estructurales como estilo de dirección, políticas, sistemas de contrataciones, etc.;
- g. El ausentismo y rotación excesiva puede ser reflejo de un clima negativo.

Silva (1996, visto en Pelaes 2010), considera como características del *Clima Laboral* los siguientes aspectos:

- a. Es externo al individuo;
- b. Le rodea pero es diferente a las percepciones del integrante;
- c. Existe en la organización;

- d. Se puede registrar a través de procedimientos varios;
- e. Es distinto a la cultura organizacional.

## 2.1.2 La Calidad de Atención en la Gestión Pública

### Evolución del concepto de la Calidad

El concepto de *calidad* viene desde hace tiempo atrás; desde que el hombre aparece realizando diversos trabajos, siempre se ha preocupado, de una forma u otra, por el trabajo bien realizado; siempre considerando la *calidad* como un conjunto de cualidades y/o atributos que constituye la manera de presentar un determinado producto. Posteriormente, este concepto se ha ido aplicando a todas las actividades que conllevan su logro, es decir, a toda la gestión de la misma.

La literatura especializada nos presenta diversas etapas en la evolución del concepto de calidad durante el tiempo así como los diversos puntos de vista que se han ido desarrollando por parte de diversas personalidades conocedores del tema. Rico (2013) nos presenta una interesante clasificación de las etapas en la evolución del concepto de calidad. Estas son seis, las cuales son como sigue:

1. **Etapas artesanal:** Se consideraba la importancia de hacer un producto bien hecho en beneficio del productor y del comprador sin importar costo alguno para su logro y el tiempo a requerir.
2. **Etapas de la industrialización:** Se hace una similitud a la calidad con producción (cantidad), en donde lo importante era hacer las cosas de prisa sin importar sus cualidades o atributos (calidad), esto con el objetivo de satisfacer la demanda de bienes escasos y aumentar los beneficios.
3. **Etapas de control final:** Se trató de satisfacer a los clientes de acuerdo a sus especificaciones. Inicio del *Control de la Calidad* o *Calidad Final* en

donde los productos defectuosos eran desechados o introducidos nuevamente a la producción para ser recuperados suponiendo un costo adicional y entrega del producto en un plazo mayor. En esta etapa, al tener clientes descontentos era sinónimo de empresas no competitivas (ver figura 1).

- 4. **Etapa de Control en Proceso:** Se impuso puntos de inspección tanto al inicio del proceso, específicamente en las materias primas, así poder detectar cuanto antes el problema; así también durante el proceso mismo. Esto tampoco evitaba que se produjeran los defectos, solo se sabía dónde se producían a fin de que no llegara dicho producto al cliente (ver figura 2).

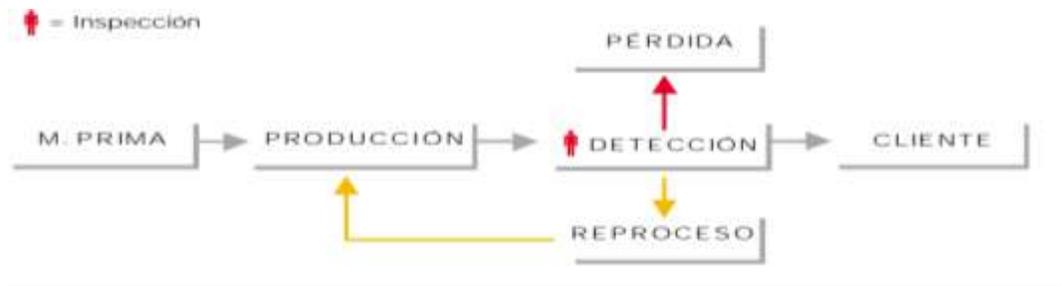


Figura 1: Etapa del control final de la calidad  
Fuente: Rico (2013, p. 169)

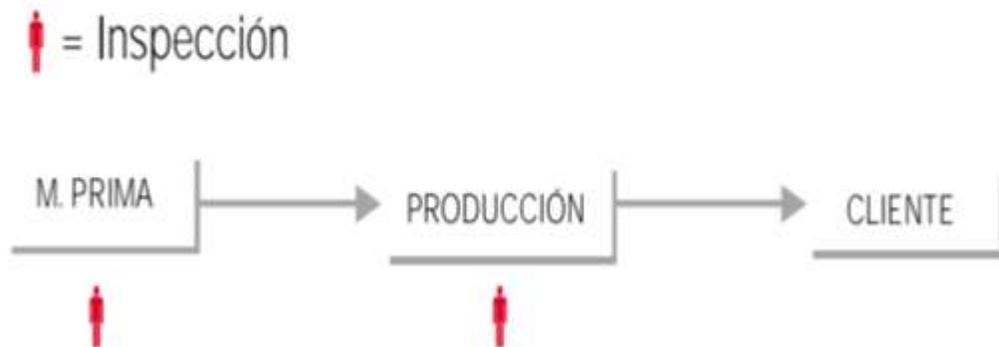


Figura 2: Etapa previo al control en proceso  
Fuente: Rico (2013, p. 169)

Por ello surge esta etapa de control en proceso en donde se efectuaba una revisión en cada fase que permitiría identificar las fallas y tomar las acciones correctivas necesarias a fin de evitar la aparición de los productos defectuosos (ver 3).

**Calidad = Prevención = Ausencia de defectos**

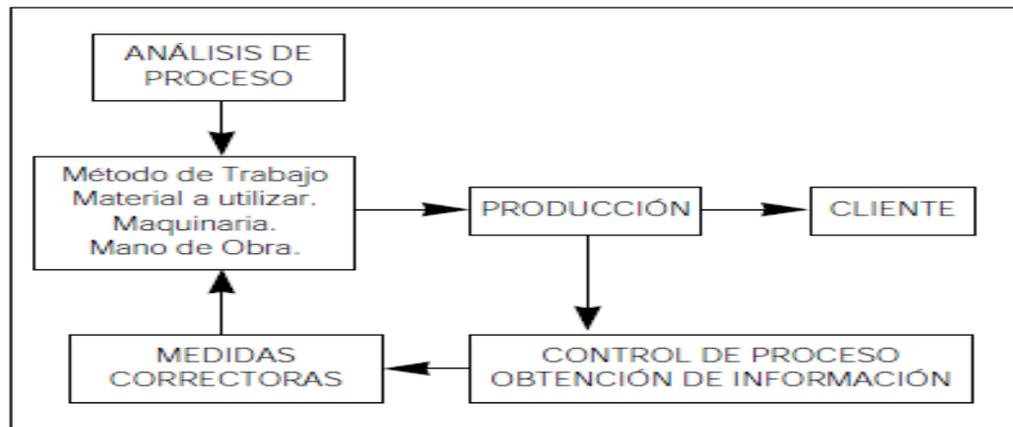


Figura 3: Etapa del control en proceso  
Fuente: Rico (2013, p. 169)

5. **Etapa de Control en Diseño:** Luego de observarse que existían aún problemas en el proceso en cuanto a la calidad del producto, se tuvo que intervenir en el diseño del mismo; se detectaron que los problemas venían del hecho que las especificaciones era irrealizable con los medios disponibles. De allí es que la calidad no concierne únicamente en el producto sino que además forma parte de la conducta de las personas.
  
6. **Etapa de Mejora Continua:** En esta etapa se busca la excelencia y esto solo se puede lograr implementando la *Mejora Continua* a través de la *Gestión de la Calidad* alineando lo que el cliente necesita con lo programado y lo fabricado representen lo mismo hasta llegar a la *Calidad Total*.

## Concepto de Calidad

En los últimos tiempos, el término *calidad* se ha extendido, no solo en el ámbito de la actividad privada, sino también en las instituciones públicas, que va desde los procesos más complejos para la obtención de un determinado producto<sup>3</sup> hasta como se ha desarrollado la atención al cliente o ciudadano. En muchos de los casos, se ha manifestado como una necesidad de hacer bien las cosas, con la finalidad de lograr la satisfacción de los ciudadanos usuarios de los servicios.

Se ensayan varios conceptos dependiendo del punto de vista de la organización, siendo unas de las más trascendentes aquella que se refiere como “[...] el conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisface las necesidades establecidas por el usuario, el ciudadano o el cliente de los mismos” (Gobierno de la Provincia de Salta, 2008, p.8).

O aquella en que se refiere como la “[...] percepción que el ciudadano tiene respecto a la prestación de un servicio, que asume la conformidad y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades” (PCM, 2013; p.4).

Otras definiciones de organizaciones reconocidas y expertos del mundo de la calidad son: (visto en <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>):

- La Real Academia de la Lengua Española: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie” (visto en Miranda, Chamorro & Rubio, 2007, p.7).
- Philip Crosby: “[...] es [el] cumplimiento de requisitos”.
- Joseph Juran: “[...] es [la] adecuación al uso del cliente”.
- Armand V. Feigenbaum: “[es la] satisfacción de las expectativas del cliente”.

---

<sup>3</sup> Se entiende por *producto* también los servicios o materiales procesados (bienes).

- Genichi Taguchi: “[...] es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido”.
- William Edwards Deming: “[...] es [la] satisfacción del cliente”.
- Walter A. Shewhart: “[es el] resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece)”.

Es una cultura transformadora que impulsa a las instituciones privadas y, en particular la Administración Pública, a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos, debiéndose medir ésta en función de satisfacer oportuna y adecuadamente dichas necesidades.

La Norma Internacional ISO<sup>4</sup> 9000<sup>5</sup> del Sistema de Gestión de la Calidad<sup>6</sup>, manifiesta que *calidad* es el grado en el que un conjunto de características inherentes, sea ésta *producto*<sup>7</sup>, *proceso*<sup>8</sup> o *sistema*<sup>9</sup>, cumple con los requisitos, es decir, con la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria; esto a fin de alcanzar la satisfacción del cliente en cuanto a su percepción si se han cumplido a no con sus expectativas antes planteadas.

---

<sup>4</sup> Organización Internacional de Normalización, es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros del ISO). Tiene como tarea la preparación de Normas Internacionales.

<sup>5</sup> Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

<sup>6</sup> El ISO 9000: 2005 está referido al conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología a emplear.

<sup>7</sup> Resultado de un proceso que puede abarcar: *servicios* (es intangible, puede implicar por ejemplo una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente como reparación de un vehículo; una actividad intangible sobre un producto intangible suministrado por el cliente como una declaración de ingresos para devolución de impuestos; la entrega de un producto intangible como la entrega de información; o, la creación de una ambientación para el cliente; etc.); *software* (relacionado con la información); *hardware* o *materiales procesados* (que son generalmente denominados bienes por ser tangibles).

<sup>8</sup> Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada de resultados.

<sup>9</sup> Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Uno de los principios que presenta el *Sistema de Gestión de la Calidad*<sup>10</sup> con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, está referido al *Enfoque al Cliente* en el cual detalla que “[...] las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender [sus] necesidades actuales y futuras [...], satisfacer [sus] requisitos [...] y esforzarse en exceder [sus] expectativas” (Norma Internacional ISO 9000:2005, p. VI).

Por ello, la *Gestión de la Calidad* se puede conceptualizar como el “[...] conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad deseada. Es el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta programas de actuación y controla los resultados con vistas a la mejora” (Menéndez, 2013).

En cuanto a los procesos relacionados con el cliente, la *Norma Internacional ISO 9001*<sup>11</sup>, en relación a la determinación de los requisitos relacionados con el producto, la organización debe determinar los especificados por el cliente, incluyendo aquellos que tiene que ver con las actividades de entrega y posteriores; aquellos no establecidos por el cliente pero necesarios para su uso previsto; requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto; y, todo aquello que de manera adicional la organización considere necesario. Además debe ser revisado antes de proporcionar dicho producto al cliente.

Otra consideración que se debe tener en cuenta en cuanto a los procesos relacionados con el cliente en la *Norma Internacional ISO 9001* es la comunicación, el cual la organización debe determinar e implementar disposiciones

---

<sup>10</sup> Los principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora de desempeño según el ISO 9000:2005 son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque en hechos para la toma de decisión y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

<sup>11</sup> La Norma Internacional ISO 9001 especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de Calidad aplicables a toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. La Norma Internacional ISO 9004 refiere a las recomendaciones para llevar a cabo la mejora.

eficaces para la comunicación con dichos clientes, relativos a la información sobre el producto, las consultas, contratos o atención incluyendo las modificaciones, y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

### **Antecedentes normativos de calidad en la gestión pública**

Nuestra sociedad ha sufrido diversos periodos de crisis económicas, una de ellas fue aquella que ocurrió a finales de los años setenta del siglo XX, en donde, luego de la Segunda Guerra Mundial, los países industrializados y post-industrializados, intentaron crear un modelo que denominarían *Estado de Bienestar*, que fue sustituida por una propuesta de corte neoliberal-conservador agudizando aún más los problemas de desarrollo en la región (CLAD, 2008).

Ante este problema, y a iniciativa de los gobiernos de México, Perú y Venezuela, en el año 1972, se constituye el *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo* (CLAD), como un organismo público internacional de carácter intergubernamental, con sede en Caracas. La creación de este organismo fue respaldada por la *Asamblea General de las Naciones Unidas*, según Resolución 2845–XXVI<sup>12</sup>, con la finalidad de servir como una entidad regional que tuviera como eje de su actividad la modernización de las administraciones públicas en búsqueda de un desarrollo económico y social.

Dicho organismo tiene como misión promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la *Reforma del Estado y la Modernización de la Administración Pública*, mediante la organización de reuniones internacionales especializadas, la publicación de obras, la prestación de servicios de documentación e información, la realización de estudios e investigaciones y la

---

<sup>12</sup> Se pronuncia en favor de establecer una entidad regional que propendiera a la modernización de las Administraciones Públicas como factor estratégico en el proceso de desarrollo político, económico, administrativo y social de los países de América Latina.

ejecución de actividades de cooperación técnica entre sus países miembros y provenientes de otras regiones.

La confianza en la experiencia del CLAD fue refrendada, entre otras, en la *III Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno*, celebrada en Salvador de Bahía, Brasil, en julio de 1993, cuyo Documento Final expresa el decidido respaldo a los programas de *Transformación del Estado y Modernización Administrativa del Sector Público* que adelanta el CLAD. Las posteriores cumbres también expresaron su apoyo, tanto a la labor de ésta, como a las conclusiones y recomendaciones emanadas de sus reuniones especializadas; en particular, de la *Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*. Cabe destacar la resolución N°5 de la *Declaración de Guadalajara*; la recomendación K del punto 25 del *Documento Final de la Cumbre de Cartagena*; los puntos J, I, P, del Anexo B de la *Declaración de Bariloche*; los puntos 6, 29, 31, 34, 35 y 37 de la *Declaración de Viña del Mar*; el capítulo IV de la *Declaración de Isla de Margarita*; la adopción integral de la *Declaración de Lisboa* por parte de la Cumbre de Oporto; al igual que la adopción de las resoluciones de *La Declaración de la Habana*, realizadas por la *Cumbre de La Habana*; la *Declaración de Panamá* por la *Cumbre de Panamá*, y la *Declaración de Santo Domingo*, por la cumbre realizada en dicho país.

La *Declaración de Santa Cruz de la Sierra* firmada en Bolivia el 15 de noviembre del 2003 al concluir la *XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno*, incluye una Resolución (N° 11) en la que los altos mandatarios de los 21 países reunidos en esta ocasión reiteraron su empeño en lograr Administraciones Públicas más eficaces y transparentes y en promover los mecanismos adecuados para una mayor participación de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones, campos todos en los que está involucrado activamente el CLAD y que, de hecho, constituyen el núcleo fundamental de su quehacer institucional. Los mandatarios expresaron además su compromiso especial para avanzar en la profesionalización de la función pública de los países

de la región y respaldaron los principios y orientaciones de la *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, aprobada por la *V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado* realizada por el CLAD en junio del 2003. En las Cumbres se han aprobado muy importantes documentos propuestos por el CLAD como son (visto en [www.clad.org/acerca-de/clad](http://www.clad.org/acerca-de/clad)):

- Carta Iberoamericana de la Función Pública, Bolivia 2003;
- Código Iberoamericano de Buen Gobierno, Uruguay 2006;
- Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, Chile 2007;
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, El Salvador 2008;
- Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, Portugal 2009;
- Carta Iberoamericana de Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública, Panamá 2013.

### **La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública**

Ante la mencionada crisis de los años 70 del siglo XX, el Consejo Directivo del CLAD, reunido el 14 de octubre de 1998, elaboró y aprobó el documento doctrinario denominado *Una Nueva Gestión Pública para América Latina* (CLAD, 1998), aprobada, y ratificada posteriormente, en la *X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*, realizada en San Salvador, El Salvador, del 26 al 27 de junio del 2008; y, adoptada por la *XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno*, en el mismo país del 29 al 31 de octubre de 2008. Dicho documento fue refrendado por los representantes de 19 países miembros y del CLAD.

En ella se declara la prioridad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, el mismo que, además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo

suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional.

En dicho documento se expresa que el Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, de allí la necesidad de orientarse a la atención de tres problemas importantes:

- La consolidación de la democracia;
- La necesidad de retomar el crecimiento económico; y,
- La reducción de la desigualdad social, garantizando la inclusión social.

Asimismo, en la mencionada *Carta* se propone adecuar el funcionamiento de las *Administraciones Públicas Iberoamericanas* como instrumentos útiles, efectivos y confiables vinculando la *Calidad en la Gestión Pública*, con dos propósitos fundamentales:

- 1. Toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano**, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos o como legítimo participante del proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas, bajo el principio de responsabilidad social;
- 2. La gestión pública debe orientarse para resultados**, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilidad del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición de cuentas periódicas.

La *Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública* tiene la siguiente estructura (Vaccaro & Malvicino, 2010):

- El *Preámbulo*, donde detalla los antecedentes y nuevos desafíos que se deben tener en cuenta a fin de lograr la calidad en la gestión pública;

- El *capítulo primero*, donde detalla la finalidad y objetivos de la carta y el concepto de calidad;
- El *capítulo segundo* detalla los principios que inspiran una adecuada gestión pública de calidad;
- El *capítulo cuarto* proporciona orientaciones, acciones e instrumentos para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública;
- El *capítulo quinto* detalla en las consideraciones finales la eficacia del documento buscando su adecuada implementación entre los países miembros.

Los objetivos que persigue la *Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública*, son los siguientes:

- a. Promover un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública.
- b. La existencia de principios y orientaciones que sirvan como referencia en la formulación de políticas públicas sobre la calidad en la gestión pública.
- c. Proponer instrumentos flexibles y adaptables a cada miembro y que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública.
- d. Servir como guía para el diseño, regulación, implementación, desarrollo, mejora y consolidación de planes de calidad y excelencia.

Posee los siguientes principios para una gestión pública de calidad:

- a. **Principio de servicio público**<sup>13</sup>: Se debe dar preferencia a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, toda vez que las administraciones deben estar al servicio de estos.
- b. **Principio de legitimidad democrática**: Proviene de la elección popular de las autoridades políticas y de la participación y control de la ciudadanía sobre los asuntos públicos.
- c. **Principio de transparencia y participación ciudadana**: Los servidores públicos tienen que ser transparentes en sus actuaciones, abiertas al escrutinio público, tolerante a la crítica y permeables a las propuestas de mejora y de cambio provenientes de la ciudadanía.
- d. **Principio de legalidad**: Implica el sometimiento de la Administración Pública al Estado de Derecho, bajo cuya orientación se organiza y actúa con racionalidad y objetividad.
- e. **Principio de coordinación y cooperación**: Se requiere, a fin de garantizar una gestión pública de calidad, que todos los órganos estatales contribuyan a la prestación de los servicios al ciudadano y esto de manera coordinada.
- f. **Principio de ética pública**: Implica la observancia de valores éticos que la orientan, tales como la vocación de servicio público, la probidad, la honradez, la buena fe, la confianza mutua, la solidaridad y la corresponsabilidad social, la transparencia, la dedicación al trabajo, el respeto a las personas, la escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos y la preeminencia del interés público sobre el privado.

---

<sup>13</sup> “Los servicios públicos no se dirigen a la vida del Estado sino a la satisfacción concreta y práctica de las vicisitudes diarias continuas y variables que presentan las necesidades de sus habitantes, necesidad que pueden ser de diversa intensidad o clase, que pueden asimismo variar, surgir nuevas o desaparecer”. (Rojas, 2003.

- g. **Principio de *acceso universal***: Comprende el esfuerzo por lograr la universalización y el más amplio y fácil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a los servicios públicos de igual calidad, con independencia de la ubicación geográfica de los ciudadanos y del momento en que estos los requieran.
- h. **Principio de *continuidad en la prestación de los servicios***: Se prestarán de manera regular e ininterrumpida, previendo las medidas necesarias para evitar o minimizar los perjuicios que pudieran ocasionarle al ciudadano en las posibles suspensiones del servicio.
- i. **De *imparcialidad***: El servicio se deberá realizar asegurando que sean tratados con igualdad, sin discriminación por raza, sexo, género, ideología, religión, nivel económico, situación social, etc.
- j. **Principio de *eficacia***: Comprende la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.
- k. **Principio de *eficiencia***: Debe propender la optimización de los resultados alcanzados con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.
- l. **Principio de *economía***: Deriva de la utilización racional de los recursos públicos.
- m. **Principio de *responsabilidad***: Para ello debe existir rendición de cuentas por el desempeño de las autoridades, directivos y funcionarios públicos frente a los ciudadanos, y control social sobre la gestión pública.

- n. **Principio de evaluación permanente y mejora continua:** Contempla la evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y para resultados proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas.

La *Carta Interamericana de la Calidad en la Gestión Pública* presenta contenidos referente a los derechos que debe tener todo ciudadano que estará reconocida en los respectivos ordenamientos jurídicos nacionales los cuales de detallan:

- a. *Acceder a cualquier servicio público o prestación a que tengan derecho, recibiendo una atención y asistencia ágil, oportuna y adecuada;*
- b. *Solicitar y obtener información pública de interés general, en especial aquella referida a los resultados de la gestión pública y al desempeño de los órganos y entes de la Administración Pública; que sea completa, veraz y actualizada. Con dicho objetivo, se podrá acceder a aquella información contenida en archivos y registros, con las excepciones contempladas en la Ley;*
- c. *Conocer el esquema de organización de las instituciones públicas, los servicios y prestaciones que ofrecen y los requisitos, condiciones, trámites y procedimientos administrativos y medios para acceder a ellos;*
- d. *Identificar a las autoridades, funcionarios públicos encargados de las prestaciones o servicios públicos a que tengan derecho, o bajo cuya competencia se tramiten sus peticiones, solicitudes, reclamos o procedimientos.*

- e. *Presentar con facilidad las peticiones, solicitudes o reclamos a los órganos y entes de la Administración Pública, así como recibir oportuna y adecuada respuesta a tales peticiones o solicitudes, independientemente del derecho de ejercer los recursos administrativos o judiciales correspondientes, de conformidad con la ley nacional;*
- f. *Participar en el ciclo de diseño y mejora del servicio, así como a presentar propuestas de transformación e innovación del servicio;*
- g. *Abstenerse a presentar documentos no exigidos por las normas aplicables al trámite o procedimiento de que se trate;*
- h. *Acceder fácilmente a los datos que la Administración Pública dispone sobre el mismo, con las modificaciones que corresponda, así como la preservación de su privacidad;*
- i. *Exigir un trato respetuoso y deferente por las autoridades y funcionarios públicos, quienes están obligados a facilitar a los particulares el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones; y,*
- j. *Participar en la formación de las políticas públicas de conformidad con la ley nacional, así como en las evaluaciones de desempeño de los órganos y entes de la Administración Pública y conocer su resultado.*

### **El Acuerdo Nacional y la modernización de la gestión del Estado**

El *Acuerdo Nacional* es un conjunto de *Políticas de Estado* elaboradas y aprobadas sobre la base del diálogo y del consenso, que luego de una serie de talleres y consultas a nivel nacional, se llegó a la elaboración de dicho documento el 22 de julio del 2002, con la finalidad de definir un rumbo para el desarrollo sostenible del país, así como lograr su gobernabilidad democrática.

Este conjunto de políticas están contenidas en el documento denominado *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, el cual contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el país en los próximos años. Estas *Políticas de Estado* están agrupadas en cuatro grandes objetivos que son:

1. Fortalecimiento de la Democracia y Estado de Derecho;
2. Desarrollo con Equidad y Justicia Social;
3. Promoción de la Competitividad;
4. Afirmación de un Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado.

En la cuarta política de Estado: *Afirmación de un Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado* es en donde se detalla los siguientes compromisos relacionados con la *Modernización de la Gestión del Estado*, como sigue (Ceplan, 2011. p. 9):

(...) construir y mantener un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente al servicio de las personas y de sus derechos, y que promueva el desarrollo y buen funcionamiento del mercado y de los servicios públicos.

(...) que el Estado atienda las demandas de la población y asegure su participación en la gestión de políticas públicas y sociales, así como la regulación de los servicios públicos en los tres niveles de gobierno. Garantizar una adecuada representación y defensa de los usuarios de estos servicios, la protección a los consumidores y la autonomía de los organismos reguladores.

### **La Modernización de la Gestión del Estado**

El país presenta serias deficiencias en la prestación de servicios públicos. Por ello, existe muy poca confianza de la población en el Estado y bajos niveles de satisfacción ciudadana (PCM, 2013). La desazón generalizada, el descrédito frente a las instituciones, la mala distribución de los recursos, el clamor por la justicia social, el sentimiento de injusticia así como los graves conflictos sociales hacen

que los ciudadanos del país se encuentren decepcionado de sus instituciones (Boza, 2006).

Para ello es importante tener claro que la *Administración Pública* está para facilitar los servicios al ciudadano y no para obstaculizarlo (Ferrero, 2015)<sup>14</sup>. Estas deficiencias se han visto reflejadas en el *Documento de Identificación de la Problemática y Mapeo de Actores* previa al documento *Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública al 2021*, elaborado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, y son como sigue:



Figura 4: Las políticas de Estado del Acuerdo Nacional  
Fuente: Ceplan, 2011

- Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público;
- Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones;

<sup>14</sup> Forma parte del artículo escrito por el autor en el diario El Comercio el 27 de diciembre del 2012.

- Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos;
- Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente;
- Inadecuada política y gestión de recursos humanos;
- Limitada evaluación de resultados e impactos, así como de seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos y resultados de proyectos y actividades;
- Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento;
- Débil articulación intergubernamental e intersectorial.

La sociedad requiere de un Estado moderno, al servicio de las personas, el mismo que implica cambios toda vez que es parte del derecho de los ciudadanos contar con servicios eficientes, unitarios y descentralizados, inclusivos y transparentes y todo ello en función a las necesidades de los ciudadanos. Es imprescindible, por ello, tener en cuenta que la responsabilidad de modernizar el país es de todos los funcionarios y servidores del Estado en cada una de sus organismos e instancias de gobierno.

La Reforma del Estado comprende procesos que llevan a cambios sustanciales en la organización y redistribución del poder político, de su estructura, funcionamiento y sobre las reglas que rigen a los trabajadores del sector público para mejorar su desempeño y contribuir positivamente a la transformación de la vida de la población; así como a forjar una nueva relación del Estado con la ciudadanía (Usaid/PERÚ Prodescentralización, 2011, p.9)<sup>15</sup>.

Por tanto, encontrándose el Estado en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, organizaciones y procedimientos, esto con la finalidad de mejorar la gestión pública al servicio del ciudadano y, de ese modo, obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal en base a una mejor atención al ciudadano, priorizando y optimizando el uso de los recursos, se da la

---

<sup>15</sup> El Proyecto USAID/Perú ProDescentralización tiene el objetivo de apoyar al Estado peruano en profundizar y consolidar el proceso de descentralización realizando proyectos en conjunto con la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

Ley N° 27658<sup>16</sup>, *Ley Marco de la Gestión del Estado*, cuyo objeto es establecer los principios y la base legal para iniciar dicho proceso.

Este Ley tiene como objetivo poner al Estado al servicio de la ciudadanía con canales efectivos de participación ciudadana, siendo transparente en su gestión, descentralizado y desconcentrado, con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados.

Posteriormente, mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la *Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública*<sup>17</sup>, que tiene como objetivo general orientar, articular e impulsar, en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados con la finalidad que ésta impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

En dicho documento, refiere como uno de sus principales principios de la política de modernización, el de *Orientación al Ciudadano*. El Estado y sus entidades deben tener como prioridad ofrecer servicios a partir de las necesidades de la población; para ello, requiere adaptarse a la diversidad de las preferencias y demandas de los ciudadanos teniendo en cuenta sus realidades diversas. En ese sentido, el Estado debe ser dialogante y abierto a las propuestas ciudadanas.

Para el logro del mencionado objetivo general, esta norma establece la necesidad de implementar una *gestión por procesos* y promover la *simplificación administrativa* en todas las entidades públicas, a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas. Por ello se aprueba el *Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016*<sup>18</sup>, teniendo como objetivo general mejorar la calidad y eficiencia y la

---

<sup>16</sup> Promulgada el 19 de enero del 2002.

<sup>17</sup> Promulgada el 08 de enero del 2013.

<sup>18</sup> RM N° 048-2013-PCM, del 21 de febrero del 2013, la misma que deja sin efecto la RM N°228-2010-PCM mediante el cual se aprobó el Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2010-2014.

oportunidad de los procedimientos que la ciudadanía realiza ante la administración pública.

Además, mediante Decreto Supremo N°025-2010 PCM<sup>19</sup>, se aprueba la *Política Nacional de Simplificación Administrativa*, el cual señala que, para efectos de la modernización del estado en cuanto a la simplificación administrativa, se requiere cinco pilares fundamentales para lograr cambios trascendentales y sostenibles y logro de los objetivos planteados, como son (Usaid/PERÚ Prodescentralización, 2011):

- Poner a disposición de la entidades públicas metodologías e instrumentos que faciliten la implementación de procesos de simplificación administrativa;
- El uso de tecnologías de información y comunicación;
- Contar con recursos humanos idóneos;
- Un marco normativo adecuado con mecanismos de incentivos y desincentivos;
- Un liderazgo institucional en todas las entidades públicas para impulsar estos procesos.

### **La mejora de la atención a la ciudadanía en las entidades públicas**

Considerando la iniciativa de modernización de la gestión mediante la *Política Nacional de Modernización del Estado* (D.S. N°004-2013-PCM) como principal instrumento orientador de la gestión pública en el país, el mismo que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país; y enmarcado en el *Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016*, se aprueba el *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*<sup>20</sup>, elaborado por la *Secretaría de Gestión Pública* (SGP) de

---

<sup>19</sup> Publicado el 13 de febrero del 2010

<sup>20</sup> RM N° 156-2013-PCM, del 18 de junio del 2013.

la Presidencia del Consejo de Ministros, poniendo en relevancia la mejora de la calidad de los servicios que brindan las entidades públicas de manera exclusiva.

El objetivo de este manual es el de dar criterios y lineamientos de cumplimiento obligatorio de las entidades públicas a fin de mejorar la labor desempeñada en la atención hacia el ciudadano, en el entendido como el “[...] proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los usuarios de un determinado servicio” (PCM, 2013. p.3). Por ello, busca comprometer a las instituciones públicas a conocer la calidad del servicio que viene prestando a la ciudadanía e implementar medidas para su mejora, contando con la autoevaluación previa. Para ello busca dotar de una herramienta práctica y de necesario uso.

En una primera parte del presente manual, corresponde al *Marco Conceptual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía*, en donde se especifica en que se base dicho concepto, el *enfoque por demanda* que promueve la SGP y sus características, el cual representa prestar servicios de calidad y pasa por interiorizar que, todas las acciones o inacciones hacia los ciudadanos, a lo largo del ciclo de la gestión pública, impactan en el servicio final que la entidad ofrece. Por tanto, busca garantizar el derecho del ciudadano en varios aspectos:

- a. Contar con una administración pública moderna y transparente;
- b. Recibir información clara, completa, oportuna y precisa sobre los servicios prestados por las entidades del Estado;
- c. Obtener información sobre los horarios de atención al público de manera visible en las sedes de las entidades;
- d. Acceder a las dependencias de la Administración Pública sin que las barreras arquitectónicas lo impidan o dificulten;
- e. Exigir el cumplimiento de los derechos que le reconoce la Constitución Política del Perú;
- f. Recibir una atención adecuada;

- g. Obtener el asesoramiento preciso sobre los trámites y requisitos que debe cumplir en sus procedimientos;
- h. Obtener, del personal de la entidad pública, un trato respetuoso y diligente, sin discriminación por razón de sexo, raza, religión, condición social, nacionalidad u opinión;
- i. Presentar la documentación en los procedimientos en los que tengan la condición de interesado y recibir en términos claros y sencillos las notificaciones que envíe la entidad.
- j. Conocer el estado de su trámite;
- k. Exigir responsabilidades por los daños ocasionados en sus bienes o derechos como consecuencia del mal funcionamiento de los servicios públicos;
- l. Esperar razonablemente al momento de ser atendido;
- m. Gozar de una administración pública responsable.

El enfoque por demanda que procura el *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*, tiene que ver en que las entidades públicas desarrollan actividades monopólicas; por tanto, los servicios que provee generalmente no son asignados por otros agentes (Boza, B., 2011); es por ello que, al prestar servicios únicos y que los ciudadanos se vean necesariamente obligados a acudir a dichas dependencias, es necesario que las instituciones realicen incentivos institucionales que motiven y garanticen las mejoras progresivas en cuanto a la calidad de los servicios públicos, partiendo de sus demandas ciudadanas, salvo en la seguridad social, en educación y en la prestación de salud, áreas donde si es posible optar por otras alternativas de acuerdo a las posibilidades económicas en el mayor de los casos (Boza, 2006).

En estudios realizados en 2005, tanto por la Universidad de Lima<sup>21</sup> y por el *Servicio de Asesoría Empresarial de Apoyo Consultoría*<sup>22</sup>, en el mismo año, se

---

<sup>21</sup> Encuesta realizada para medir la percepción de la ciudadanía en cuanto a transparencia y acceso a la información y atención al ciudadano por parte del sector público, GOP Universidad de Lima, Mayo 2005.

aborda la percepción ciudadana sobre la calidad del servicio en las entidades públicas, en donde el 27% considera que ésta ha mejorado, mientras que el 44% opina que se mantiene igual y el 24% sostiene que ha empeorado. Asimismo, otros de los datos encontrados son, como se detalla a continuación (Boza, 2006):

- ✓ 49% han sentido incomodidad por el demasiado tiempo de espera para realizar una gestión donde más del 50% manifiesta haber realizado mucha o excesiva cola;
- ✓ Solo el 62% conoce que los formularios para trámites administrativos son gratuitos, habiendo el 23% haber realizado algún pago por ellos;
- ✓ 18% se quejan del mal trato por parte del personal.

Por otra parte, otros estudios realizados sobre la *calidad en el servicio* y una *buena atención al ciudadano*<sup>23</sup> efectuado por la ONG *Ciudadanos al Día* (N° 130, 2010, p.1), nos demuestran “[...] que las personas valoran su tiempo, la calidad de la atención e información que reciben, y la integridad y el cumplimiento de la Ley por parte de la entidad [...]”, el cual tiene un peso del 80%, mientras que la percepción sobre la infraestructura el 7% y en cuanto a la imagen en un 10%.

De allí que es importante la implementación de *Buenas Prácticas de Atención a la Ciudadanía*, considerando los procesos y equipos humanos a fin de conseguir la *calidad del servicio* desde los primeros escalones de la administración pública, con pequeños cambios pero sostenibles en el tiempo, con impacto inmediato y directo en la atención a la ciudadanía. Es indispensable para el logro de este enfoque, generar ejemplos de *Buenas Prácticas* y que sirva para impulsar y promover mejores desempeños. Mejoras pequeñas, pero que tengan un gran

---

<sup>22</sup> Encuesta SAE, Apoyo Consultoría S.A., febrero 2005.

<sup>23</sup> RankinCAD de Atención al Ciudadano 2010, el cual se construyó en base a 115,500 encuestas en 158 entidades públicas de todo el país, a través de las cuales los ciudadanos evaluaron la calidad de atención recibida. Las encuestas fueron aplicadas por Ipsos Apoyo a los ciudadanos que salían de una entidad pública, luego de haber realizado alguna gestión en la misma.

impacto y que sean replicables, pueden significar resultados positivos en la mejora de la relación Estado y ciudadanos (Boza, B. 2006).

Otro aspecto, también muy importante para el logro de una buena atención al usuario, es la generación de incentivos y reconocimientos al personal de colaboradores, en donde se promueva la implementación de reconocimientos, mediante premios o recompensas a fin de evidenciar a los gestores de *Buenas Prácticas* orientadas a la *Mejora de la Calidad en la Atención a los ciudadanos*.

En ese sentido, se debe procurar brindar a todos los ciudadanos por igual, servicios con la calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades, garantizando el desempeño y participación de todos los ciudadanos de manera activa en la búsqueda de la *inclusión general*<sup>24</sup>, es decir, ser *inclusivo*, buscando igualdad de oportunidades a fin de cerrar las brechas existentes.

Por tanto, toda institución pública, debe tener en cuenta: a) la *transparencia* en todas sus acciones y que la ciudadanía pueda acceder a toda información al respecto; asimismo debe tener b) *capacidad de respuesta* a fin de lograr la satisfacción de cualquier demanda; asimismo, c) la *rendición de cuentas* debe ser una prioridad de toda institución del Estado.

El manual también presenta los *estándares para una atención de calidad a la ciudadanía y orientaciones para su aplicación*, en donde se desarrollan 11 puntos que deben cumplir las entidades públicas, esto a fin de garantizar una *atención de calidad* a la ciudadanía. Por cada estándar se plantean sub-elementos o elementos orientadores, es decir, la condición mínima que debe observar la entidad, así como la clasificación de cada uno de ellos de acuerdo a su nivel de implementación desarrollado. Dichos estándares son los siguientes:

---

<sup>24</sup> Según la ONG Ciudadanos al Día, quienes tienen al quechua o aymara como su idioma materno, y quienes viven fuera de Lima, sienten que el Estado les brinda un servicio mucho más deficiente que a las demás personas. Mientras que el 51% de los hispanohablantes sienten satisfacción por el servicio recibido por parte del Estado, el 35% de los quechua o aymara-hablantes lo ha percibido del mismo modo (CAD 2010, N° 130).

1. **Estándar para la organización interna:** Incorpora elementos orientadores a nivel de la organización interna, necesarios para el desarrollo de procesos de *Mejora de Atención a la Ciudadanía*. Están referidos no solo a la existencia del personal responsable de diseñar, implementar y medir los procesos de mejora a nivel institucional, sino también al reconocimiento de la importancia de la materia en los instrumentos de planificación y gestión, así como los mecanismos de seguimiento institucional para la verificación del cumplimiento de metas (ver tabla 6).
2. **Estándar para conocer a la ciudadanía:** Involucra los factores relacionados con la forma en que organiza la *Atención a la Ciudadanía* en una entidad, mediante el uso de distintas herramientas y tomando en consideración el público objetivo a quien va dirigida la atención (ver tabla 7).
3. **Estándar para la accesibilidad a la ciudadanía:** Incorpora factores que miden el nivel de accesibilidad de información sobre el funcionamiento y servicios a cargo de la entidad pública para dar una adecuada atención a los ciudadanos (ver tabla 8).
4. **Estándar de estructura y seguridad integral:** Involucra los factores relacionados con la forma en que organiza la Atención a la Ciudadanía en una entidad, mediante el uso de distintas herramientas y tomando en consideración el público objetivo a quien va dirigida la atención (ver tabla 9).
5. **Estándar para el proceso de trámite:** Incorpora factores relacionados con los mismos trámites en cuanto a la información que se brinda al ciudadano y las acciones de la entidad para lograr que dichos trámites estén simplificados (ver tabla 10).
6. **Estándar para el personal de atención al público:** Considera los elementos vinculados a la definición de perfil del personal que participa en

los procesos de atención a la ciudadanía y procesos en los que se gestiona recursos humanos que serán asignados a la atención al público (ver tabla 11).

- 7. Estándar para la atención del personal:** Se concentra en las cualidades y características que el personal de atención a la ciudadanía debe mostrar para una adecuada interacción con los ciudadanos (ver tabla 12).
- 8. Estándar para el acceso a la información:** Considera los factores relacionados con la transparencia, acceso y calidad de información de la entidad pública. Asimismo se incorpora la obligación de contar con un responsable de velar por el acceso a la información dentro de la misma entidad (ver tabla 13).
- 9. Estándar para la medición y satisfacción de la ciudadanía:** Incorpora los factores que la entidad debe utilizar para medir la satisfacción de los ciudadanos en lo que respecta a la gestión de la entidad (ver tabla 14).
- 10. Estándar para la comunicación:** Considera los factores vinculados a las estrategias de comunicación que debe usar la entidad para que el público conozca los avances institucionales en temas de Modernización de la Gestión Pública y, de ese modo generar involucramiento y recojo de expectativas respecto a los procesos de mejora que se impulsen desde la misma institución (ver tabla 15).
- 11. Estándar para reclamos y sugerencias:** En ella se incorporan factores en los que se desarrollan los canales utilizados para la recepción de los reclamos y sugerencias y la forma en que estas se atienden y se les da seguimiento (ver tabla 16).

Tabla 6:  
Estándar para la Organización Interna

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>1. Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía</b>	Existe una persona designada como responsable de hacer seguimiento a los procesos de Atención a la Ciudadanía en la entidad, quien comparte dicha labor con otras funciones y/o actividades.	Existe una persona designada como Coordinador de los Procesos de Atención a la Ciudadanía en la entidad a tiempo completo, el cual coordina con varios órganos de la entidad.	Existe una persona con nivel de Gerente o Director encargado de liderar el Equipo de Mejora Continua en la entidad.
<b>2. Planeamiento Estratégico</b>	La Mejora de la Atención a la Ciudadanía se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad, vinculada a uno de los objetivos institucionales aprobados en su PEI y como una de las actividades de un órgano específico.	La Mejora de la Atención a la Ciudadanía se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad, vinculada a uno de los objetivos institucionales aprobados por su PEI y como actividades de la mitad de los órganos de la entidad.	La Mejora de la Atención a la Ciudadanía se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad como uno de sus objetivos institucionales, aprobados en su PEI y todos los órganos que la comprenden orientan una o más actividades a la consecución de dicho objetivo.
<b>3. Incentivos y reconocimiento al logro de resultados</b>	Los logros en la Mejora de la Atención a la Ciudadanía se asumen como parte de las funciones del responsable designado.	La responsabilidad y los logros son identificados y reconocidos al Coordinador de los Procesos de la Atención a la Ciudadanía.	Se incentiva y reconoce el trabajo y logros de todo el equipo de la Gerencia/Dirección o unidad orgánica responsable de los procesos de Mejora Continua.
<b>4. Gestión de la Calidad</b>	Se ha diseñado y está en proceso de implementación un Sistema de Gestión de la Calidad que incorpora la Mejora de la Atención a la Ciudadanía.	Se ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad para los órganos a cargo de la atención a los ciudadanos.	Se ha certificado un Sistema de Gestión de la Calidad que involucra a los diferentes órganos que participan en los Procesos de Atención al Ciudadano.
<b>5. Sistema de la Seguridad y Salud</b>	Se ha diseñado y está en proceso de implementación un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo que incorpora la gestión de los riesgos en los procesos, de acuerdo a la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Se ha implementado un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo que incorpora la gestión de los riesgos en los procesos, de acuerdo a la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Se ha certificado un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (Homologación, estándar OIT, entre otras), en el marco de la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Fuente: Secretaría de Gestión Pública, PCM (2013, p. 24)

Tabla 7:  
*Estándar para conocer a la ciudadanía – usuario de la entidad pública*

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>1. Identificar las necesidades de la ciudadanía - usuario.</b>	Los servicios se brindan en cumplimiento con el mandato de la entidad, sin evaluar si estos responden, o no, a las necesidades de la ciudadanía.	Los servicios se brindan según las necesidades generales de la ciudadanía, identificadas por la entidad.	Los servicios se brindan según los resultados de las encuestas y estudios periódicos realizados para diferenciar e identificar las necesidades por tipo de público objetivo.
<b>2. Segmentación de la ciudadanía-usuario.</b>	La Atención a la Ciudadanía se brinda de manera masiva sin identificar la diferencia de necesidades entre el público objetivo.	La Atención a la Ciudadanía se organiza sobre la base de la identificación y diferenciación de por lo menos dos tipos de público objetivo.	La Atención a la Ciudadanía se organiza sobre la base de la identificación, diferenciación y segmentación del público objetivo, según el perfil de cada grupo que lo conforma y que requiere los servicios de la entidad, con especial atención de los grupos vulnerables.
<b>3. Canales de atención a la ciudadanía.</b>	La Atención a la Ciudadanía y los servicios se brindan por un solo canal de atención (canal presencial).La atención	La Atención a la Ciudadanía y los servicios se brinda al menos por dos canales de atención (uno de ellos de manera presencial).	La Atención a la Ciudadanía y los servicios se brindan a través de tres canales de atención, según el perfil del público objetivo que interactúa con la institución (canal presencial, telefónico, virtual y/o móvil.

Fuente: Secretaría de Gestión Pública, PCM (2013, p. 26,27)

Tabla 8:  
*Estándar para accesibilidad a la ciudadanía*

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>1. Horarios de atención a la ciudadanía</b>	Existen horarios corridos de Atención al Público de 8 horas diarias.	Existen horarios corridos de Atención al Público en dos turnos que sumen más de ocho horas diarias y a través de, al menos, dos canales de atención.	Se han establecido turnos de Atención al Público, según un estudio de los horarios de mayor afluencia de público a la entidad, a ya través de tres o más canales de atención.
<b>2. Sedes institucionales</b>	La Atención a la Ciudadanía se brinda en una única sede institucional informando adecuadamente a la ciudadanía sobre los servicios que se brindan.	La Atención a la Ciudadanía se brinda en por lo menos dos sedes institucionales (propia o de terceros) en el ámbito geográfico en la que opera.	La Atención a la Ciudadanía se brinda en el marco de un programa de desconcentración con un sistema de Ventanilla Única sectorial o multisectorial.
<b>3. Acercamiento a la ciudadanía</b>	La ciudadanía se desplaza hacia la entidad para realizar trámites o recibir servicios, según las condiciones informadas por la entidad en su portal institucional y en la propia sede.	La entidad se "desplaza" hacia la ciudadanía a través de campañas de promoción o ferias itinerantes tomando en cuenta los servicios más demandados.	La entidad utiliza las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) para atender a los ciudadanos, a la vez que utiliza, otros canales de atención para aquellos que poseen un nivel de acceso limitados a las mismas,

Fuente: Secretaría de Gestión Pública, PCM (2013, p. 29)

Tabla 9:  
Estándar de infraestructura y seguridad integral

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>1. Espacio físico para la atención a la ciudadanía</b>	Existe un espacio físico para la Atención a la Ciudadanía adecuado al servicio que se brinda y se ha implementado una infraestructura básica para facilitar el uso y acceso a las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad de acuerdo con la Ley 27408, modificado por la Ley 28683, Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores y con discapacidad, en lugares de atención al público.	Existe una plataforma de Atención a la Ciudadanía con ventanillas para los diferentes trámites y se ha implementado una mejora en la infraestructura básica para las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad de acuerdo con la Ley 27408, modificado por la Ley 28683, Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores y con discapacidad, en lugares de atención al público.	Se han implementado plataformas múltiples de Atención a la Ciudadanía con personal asignado para tal fin, así como mejoras en la infraestructura básica para las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad de acuerdo a Ley 27408, modificado por la Ley 28683, Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores y con discapacidad, en lugares de atención al público
<b>2. Incentivos y reconocimiento al logro de resultados</b>	El mantenimiento de las instalaciones depende del cumplimiento de las funciones asignadas al órgano a cargo de Servicios y Mantenimiento de la entidad.	La responsabilidad del mantenimiento de las instalaciones depende de la coordinación y gestión de buenas prácticas establecidas por el coordinador de los Procesos de Atención a la Ciudadanía y el órgano a cargo de Servicios y Mantenimiento de la entidad.	La responsabilidad del mantenimiento de las instalaciones depende de la coordinación y gestión de procedimientos establecidos por el órgano de Atención a la Ciudadanía y el órgano de Servicios y Mantenimiento de la entidad.
<b>3. Señalización y Mapa de Riesgos</b>	Existe señalización adecuada y actualizada para identificar los principales órganos en la entidad, servicios higiénicos y medidas de seguridad. Y cuenta con un inventario de peligros y riesgos actualizado	Existe una señalización adecuada y actualizada para identificar los principales órganos de la entidad, servicios higiénicos y medidas de seguridad Asimismo, que en el interior de la entidad, existan mapas de ubicación, mapas de riesgos, planos o carteles en los mostradores o aéreos para facilitar la ubicación de la ciudadanía.	Existe un sistema de señalización adecuada y actualizada para identificar: (i) los principales órganos de la entidad, servicios higiénicos y medidas de seguridad; y (ii) otros servicios dirigidos a la ciudadanía, como módulos de orientación, televisores, sistema de colas, carteles exteriores, etc. Dicho sistema incluye una línea gráfica así como el uso de nuevas tecnologías de la información (paneles virtuales) Se ha aplicado medidas de control sobre los principales riesgos identificados y se toman acciones correctivas.

<b>4. Condiciones de seguridad integral en la entidad (externa e interna)</b>	Existe un órgano o encargado de la seguridad integral que establece condiciones mínimas de seguridad, durante los procesos de atención al ciudadano que se encuentra en las instalaciones, de acuerdo con los lineamientos del INDECI para proteger al personal y a la ciudadanía que acude a la entidad y lo establecido por la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Existe un Plan anual de Seguridad y Salud en el Trabajo elaborado, aprobado e implementado de acuerdo con los lineamientos del INDECI para proteger al personal y a la ciudadanía que acude a la entidad y lo establecido por la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Existe un Plan anual de Seguridad y Salud (Interno y Externo) elaborado, aprobado e implementado de acuerdo con los lineamientos del INDECI para proteger al personal y a la ciudadanía que acude a la entidad y lo establecido por la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
---	---	---	---

*Fuente:* Secretaría de Gestión Pública, PCM (2013, p. 30)

Tabla 10:  
Estándar para el proceso de trámite

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Modalidades para realizar los pagos vinculados con trámites	Los pagos se realizan en la ventanilla denominada "caja" ubicada en la sede de la entidad, donde se pueden realizar múltiples operaciones. Los pagos se realizan únicamente en efectivo.	Los pagos se pueden realizar en entidades bancarias privadas y/o en el Banco de la Nación, en instalaciones ubicadas tanto en la sede de la entidad, como también en las agencias bancarias. Los pagos se realizan en efectivo o a través de tarjetas electrónicas (débito/crédito).	Se ha implementado un servicio de pago descentralizado y en línea (internet, telefonía fija o celular) para los diferentes trámites, existiendo diversas modalidades de pago.
2. Información sobre requisitos, costos y plazos	La información sobre requisitos, costos y plazos del TUPA se encuentran disponibles en las vitrinas o mostradores de la entidad y en el portal institucional.	La información sobre el sustento legal y técnico de los requisitos, costos y plazos del TUPA se encuentran disponibles en vitrinas, mostradores, portal institucional.	La información sobre el sustento legal y técnico de los requisitos, costos y plazos del TUPA, se encuentran disponibles en el portal web de la entidad y en el sistema único de trámites.
3. Acceso y gratitud de los formularios	Los formularios están disponibles de forma gratuita para la ciudadanía, redactados en lenguaje de fácil comprensión.	Existen Módulos de Atención a la Ciudadanía en la entidad, donde se entregan formularios de forma gratuita, se brinda orientación sobre los tipos de formularios y como deben ser llenados.	Se ha implementado medios virtuales (portal web, quioscos multimedia de la entidad y/o en telefonía móvil) para acceder a los formularios, descargarlos y con instructivos de cómo deben ser llenados.
4. Simplificación de trámites	Se han simplificado con la metodología vigente, los trámites más frecuentes de la entidad, o los que resultaban prioritarios desde el punto de vista de la ciudadanía, a criterio del equipo de mejora continua.	El equipo de mejora continua ha simplificado y costeado las metodologías vigentes todos los trámites y eliminado aquellos que resultaban innecesarios y que no agregaban valor a la ciudadanía.	El equipo de mejora ha simplificado y costeado con las metodologías vigentes todos los trámites utilizando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para mejorar los trámites y servicios ofrecidos a los ciudadanos.

Fuente: Secretaría de Gestión Pública, PCM (2013, p. 31, 32)

Tabla 11:  
Estándar para el personal de atención al público

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>1. Definición del perfil del personal</b>	La entidad ha establecido un perfil con competencias genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende a la ciudadanía en la ventanilla o unidad de trámite documentario.	El coordinador de los Procesos de Atención a la Ciudadanía ha establecido un perfil de competencias genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende en la ventanilla o unidad de trámite además de los canales de atención establecidos.	La jefatura del órgano de Atención a la Ciudadanía ha establecido un perfil de competencias genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende en la Plataforma de Atención a la Ciudadanía, además de los canales de atención establecidos.
<b>2. Proceso de selección y contratación</b>	Se consideran alternativas de reubicación al interior de la unidad, de acuerdo con el perfil de las competencias genéricas y específicas establecidas para las funciones del personal que atiende a la ciudadanía en la ventanilla o unidad de trámite documentario.	Se convoca a un proceso de selección y contratación sobre la base del perfil de competencias genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende en la ventanilla o unidad de trámite además de los canales de atención establecidos.	Se convoca a un proceso de selección y contratación sobre la base del perfil de competencias genéricas y específicas establecido para las funciones del personal que atiende en la plataforma de atención a la ciudadanía como en los demás canales de atención establecidos.
<b>3. Capacitación del personal</b>	Se establecen programas de capacitación para el personal que atiende a la ciudadanía.	Se establecen y ejecuta 1 vez al año programas capacitación para el personal que atiende a la Ciudadanía sobre la base del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP, de acuerdo con el Decreto Supremo N° 009- 2010-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025 sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.	Se establecen y se ejecuta 2 veces al año programas capacitación para el personal que atiende a la Ciudadanía sobre la base Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP, de acuerdo con el Decreto Supremo N° 009-2010-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025 sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.
<b>4. Inducción del personal</b>	Previo al inicio de funciones del personal en la ventanilla o unidad de trámite documentario, se le da una inducción en los principales trámites y servicios que brinda la entidad.	Previo al inicio de funciones del personal en los canales de atención de la entidad, se le da una inducción sobre sus funciones y la totalidad de trámites y servicios que brinda la entidad.	Previo al inicio de funciones del personal en los distintos canales de atención, se le da una inducción sobre sus funciones, la estructura y funcionamiento de la entidad, los procesos, y la totalidad de los trámites y servicios que brinda la entidad.

Fuente: Secretaría de Gestión Pública, PCM (2013, p. 34, 35)

Tabla 12:  
Estándar para la atención del personal

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>1. Trato del personal a la ciudadanía</b>	Existen personas asignadas y capacitadas, para la Atención a la Ciudadanía, existiendo una persona o grupo entrenado para brindar atención en español y la lengua de origen de la región en la que opera la entidad.	La entidad cuenta con protocolos y métodos para la atención personalizada a la ciudadanía a los cuales da seguimiento el Coordinador responsable de los Procesos de Atención a la Ciudadanía.	La entidad cuenta con un sistema acreditado de Gestión de la Calidad para el Proceso de Atención a la Ciudadanía.
<b>2. Trato preferente y equitativo</b>	El personal de Atención al Público está capacitado para cumplir con lo dispuesto en la Ley 28683, Ley de Trato Preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad.	El personal de Atención al Público está capacitado para cumplir con lo dispuesto en la Ley 28683, Ley de Trato Preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad. El personal de Atención al Público recibe directivas especiales diseñadas por la entidad y está capacitado para la Atención a la Ciudadanía, considerando lo dispuesto en la Ley 28683, Ley de Trato Preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad.	El personal de Atención al Público recibe directivas especiales diseñadas por la entidad y está capacitado para la Atención a la Ciudadanía, considerando lo dispuesto en la Ley 28683 Ley de Trato Preferente, las Políticas para el Trato Justo y Equitativo establecidos por la entidad que facilite la prestación de servicios, en particular, para grupos vulnerables.
<b>3. Asignación de personal para la Orientación a la Ciudadanía</b>	Se ha capacitado y asignado personal específico para brindar Orientación a la Ciudadanía.	Se ha capacitado y asignado personal para los canales de Atención a la Ciudadanía, tomando en consideración los diferentes servicios y trámites, con conocimiento a detalle, del material elaborado para tal fin, así como de formatos y formularios.	Se ha capacitado y asignado personal para los diferentes canales de atención, implementando mecanismos de seguimiento de las atenciones. Algunos de canales de atención operan más de 8 horas del día, todos los días, debiendo cubrir los turnos para atención de las llamadas telefónicas.
<b>4. Conocimiento y compromiso</b>	El personal de Atención al Público recibe información general y básica sobre los principales servicios de la entidad, a través de un proceso de sensibilización referente a la necesidad de orientarse hacia la ciudadanía.	El personal de Atención al Público es permanentemente capacitado acerca de todos los servicios de la entidad.	El personal de Atención al Público es permanentemente capacitado acerca de todos los servicios de la entidad. Existen, además, prácticas para reconocer el mejor desempeño que promueven la innovación y el compromiso por la excelencia profesional.

Fuente: Secretaría de Gestión Pública, PCM (2013, p. 38, 39)

Tabla 13:  
*Estándar para el acceso a la información*

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>1. Acceso a la información</b>	Se cumple con los requisitos y condiciones señalados en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	Se cumple con los requisitos y condiciones señalados en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública; asimismo se pone a disposición de la ciudadanía, información adicional de manera gratuita.	Se cumple con los requisitos y condiciones señalados en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública; se publica información adicional de manera gratuita, y se pone a disposición bases de todos los datos integradas y publicaciones que dan valor agregado para la ciudadanía.
<b>2. Calidad de la información</b>	La información que se genera en la entidad se revisa periódicamente.	Se ha establecido un estándar para la actualización periódica y el establecimiento de los contenidos de información para la ciudadanía.	Se han establecido directivas para mejorar el rango, contenido y calidad de la información para la ciudadanía, utilizando herramientas tecnológicas.
<b>3. Responsable de acceso a la información</b>	Se cuenta con un responsable a la información, quien comparte este rol con otras funciones.	Se cuenta con un responsable de acceso a la información, quien desarrolla esta función de manera exclusiva	Se cuenta con un responsable de información quien reporta directamente a la máxima autoridad administrativa de la entidad y es parte del equipo de la gestión del conocimiento de la entidad, a fin de ponerla al servicio de la ciudadanía.

*Fuente: Secretaría de Gestión Pública, PCM (2013, p. 41).*

Tabla 14:  
Estándar para la medición y satisfacción de la ciudadanía

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>1. Registro de resultados de la medición de la gestión</b>	Se registran las actividades realizadas de manera manual.	Se registran los resultados de las actividades realizadas de manera electrónica.	Se cuenta con un sistema y base de datos que permite el registro de los principales resultados e impactos de las actividades realizadas por la entidad.
<b>2. Agente que realiza la medición</b>	El encargado de los procesos de Atención a la Ciudadanía realiza la sistematización y medición de la información.	Un órgano distinto al responsable de los Procesos de Atención a la Ciudadanía, dentro de la entidad, realiza la medición y análisis de la información.	Un órgano distinto al responsable de los Procesos de Atención a la Ciudadanía, dentro de la entidad, realiza la medición, análisis y auditoría de la información.
<b>3. Establecimiento de indicadores para la medición de la atención y satisfacción a la ciudadanía</b>	Se brinda el servicio midiendo la atención y satisfacción ciudadana con un indicador general establecido por la entidad.	Se establecen indicadores específicos para medir la satisfacción de la ciudadanía con información de los servicios conformes y no conformes y atención brindada.	Se establecen y precisan indicadores medibles para los principales atributos de los servicios conformes y no conformes y satisfacción a la ciudadanía.

Fuente: Secretaría de Gestión Pública, PCM (2013, p. 42)

Tabla 15:  
Estándar para los reclamos y sugerencias

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>1. Público objetivo de la comunicación</b>	Se diseñan alternativas de productos de comunicación, sin segmentar al público objetivo.	Se diseñan productos de comunicación <i>ad hoc</i> según la identificación y diferenciación de por lo menos dos tipos de público objetivo.	Se diseñan productos de comunicación <i>ad hoc</i> sobre la base de la identificación, diferenciación y segmentación del público objetivo según el perfil de cada grupo que lo conforma y que requiere los servicios de la entidad.
<b>2. Estrategia de comunicación</b>	Los productos de comunicación son elaborados de forma clara y comprensible para la ciudadanía, sin contar una estrategia de comunicación.	La oficina de Prensa e Imagen Institucional, es el órgano que ejecuta las funciones de comunicación, elabora el Plan de comunicaciones para la entidad con estrategias de comunicación y de acuerdo a la diferenciación del público objetivo, propone una estrategia.	La oficina de Prensa e Imagen Institucional, o el órgano que ejecuta las funciones de comunicación, elabora el Plan de comunicación para la entidad y lo ejecuta con estrategias de comunicación y de acuerdo a la diferenciación del público objetivo.

Fuente: Secretaría de Gestión Pública, PCM (2013, p. 43, 44)

Tabla 16:  
Estándar para la comunicación

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>1. Canales para la recepción</b>	Se ha implementado y se encuentra en funcionamiento un Buzón de Sugerencias y el Libro de Reclamaciones de acuerdo con el D.S. N° 042-2011-PCM que aprueba la Obligación de las Entidades Públicas de contar con un Libro de Reclamaciones.	Se han implementado y se encuentran en funcionamiento por lo menos tres canales de recepción de reclamos y sugerencias (buzón de sugerencias, libro de reclamaciones físico y virtual de retroalimentación con la ciudadanía).	Se han implementado y se encuentran en funcionamiento, canales múltiples de recepción de reclamos y sugerencias (personal, escritos, telefónicos, buzón de sugerencias, libro de reclamaciones físico y virtual de retroalimentación con la ciudadanía) con mecanismos de seguimiento de atención de los reclamos.
<b>2. Registro y tratamiento de reclamos y sugerencias</b>	Existe un registro periódico de los temas y frecuencia de ocurrencia, dando respuesta a los casos que lo ameriten.	Existe un procedimiento establecido para atender los reclamos y sugerencias, dando respuesta en todos los casos.	Existe un Sistema para brindar Respuesta Efectiva a la Ciudadanía, a través de la vía que este haya utilizado para tal fin. Además, existe un Sistema de Rendición de Cuentas de las mejoras implementadas por los reclamos y sugerencias.
<b>3. Mejora continua en el servicio</b>	El Registro de los Reclamos y Sugerencias son considerados a fin de mejorar el servicio, el que es utilizado como indicador estadístico de frecuencia.	Se sistematizan los reclamos y sugerencias para realizar mejoras puntuales a los servicios brindados.	Se han establecido Políticas para la Mejora Continua de los servicios sobre la base de la sistematización y análisis de los reclamos y sugerencias.
<b>4. Responsable de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias</b>	La responsabilidad de gestionar los reclamos y sugerencias está a cargo del responsable de los Procesos de Atención a la Ciudadanía.	Existe un funcionario responsable encargado exclusivamente de la Gestión de la Información sobre reclamos y Sugerencias.	Se ha implementado un órgano de Mejora Continua de la Calidad de los servicios que administra la información sobre reclamos y sugerencias.

Fuente: Secretaría de Gestión Pública, PCM (2013, p. 44,45).

La tercera parte del *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en la Entidades Públicas* se refiere a la forma como diseñar un proyecto institucional, planteándose **recomendaciones metodológicas** para la formulación de dichos proyectos; además de una serie de **factores para su implementación** exitosa. La Metodología para formular el proyecto comprende cuatro fases:

1. Fase Diagnóstico: Nos va a permitir conocer el estado actual de la entidad a fin de adoptar e implementar las medidas necesarias para alcanzar el nivel deseable reforzando los elementos orientadores pertinentes.

2. Fase Formulación: Se establecerá las condiciones y términos específicos en los que se adoptarán e implementarán las medidas.
3. Fase Reporte de Cumplimiento: Se debe establecer reportes periódicos a fin de conocer los avances de mejora que se vienen dando.
4. Fase de Seguimiento y Evaluación: Es importante el seguimiento de los avances de la implementación a fin de verificar si se están alcanzando las metas de mejoras propuestas, hacer ajustes necesarios y proponiendo nuevos objetivos.

### **2.1.3 El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec)**

#### **Alcances normativos**

El *Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec)*, fue creado mediante Ley N° 26497<sup>25</sup>, con arreglo mandatorio de los artículos 177<sup>26</sup> y 183<sup>27</sup> de la Constitución Política del Perú, como un organismo autónomo que cuenta con personería jurídica de derecho público interno y goza de atribuciones exclusivas y excluyentes en materia registral. Como consecuencia, tiene autonomía técnica, administrativa, económica y financiera.

Tiene como función principal organizar y mantener el *Registro Único de identificación de las Personas Naturales (Ruipn)*; para ello, dirige y preside el *Sistema Registral* de los peruanos que involucra: a) el registro civil; b) el registro de personas; y, c) el registro de naturalizaciones. Todo ello constituye el registro único y base de datos de identificación de todos los peruanos. Emite el *Documento Nacional de*

---

<sup>25</sup> Publicado en el Diario Oficial El Peruano el 12JUL1995.

<sup>26</sup> Art. 177° de la Constitución Política del Perú: “*El Sistema Electoral está conformado por el Jurado Nacional de Elecciones, La Oficina Nacional de Procesos Electorales y el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil. Actúan con autonomía y mantienen entre sí relaciones de coordinación, de acuerdo con sus atribuciones*”.

<sup>27</sup> Se refiere al nombramiento del Jefe Nacional del RENIEC, modo de remoción del cargo, incompatibilidades y funciones señaladas por la Ley.

*identidad* (DNI), único documento nacional de identificación en el país. En épocas electorales, elabora el padrón electoral, así como, en forma permanente, efectúa verificaciones de firmas para los procesos de: iniciativa de reforma constitucional, iniciativas para la formulación de las leyes, referéndum, iniciativa en la formación de dispositivos municipales y regionales, revocatoria de autoridades, demanda de rendición de cuentas y otros mecanismos de control.<sup>28</sup>

En el marco de lo dispuesto por la Ley N° 27269<sup>29</sup>, modificada por la Ley N° 27310, *Ley de Firmas y Certificados Digitales*<sup>30</sup> y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 004-2007-PCM<sup>31</sup>, luego derogado por el Decreto Supremo N° 058-2008-PCM<sup>32</sup>, el Reniec actúa como una *Entidad de Certificación Nacional para el Estado Peruano* (Ecernep), *Entidad de Certificación para el Estado Peruano* (ECEP) y, como la *Entidad de Registro o Verificación para el Estado Peruano* (EREP) (Reniec, 2012).

Según el *Plan Estratégico Institucional del Reniec 2012-2016*<sup>33</sup>, la institución cumple con los siguientes mandatos y compromisos:

- 1. Lineamientos de Política Supra-Nacional enmarcado con los Objetivos de Desarrollo del Milenio<sup>34</sup>**, en donde se reconoce la dependencia recíproca entre el crecimiento, la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible. Nuestro país está inmerso en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

---

<sup>28</sup> Ley N° 26300 “Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos”

<sup>29</sup> Aprobada el 26 de mayo del 2000.

<sup>30</sup> Aprobada el 15 de julio del 2000.

<sup>31</sup> Aprobada el 14 de enero del 2007.

<sup>32</sup> Aprobada el 18 de julio del 2008.

<sup>33</sup> El *Plan Estratégico Institucional 2012-2016* del RENIEC, fue aprobado con Resolución Jefatural N°085-2012/JNAC/Reniec de fecha 21 de marzo del 2012; actualizado con Resolución Jefatural N°177-2012/JNAC/Reniec de fecha 10 de julio del 2012; Resolución Jefatural N°164-2014/JNAC/Reniec del 30 de junio del 2014; y, recientemente modificado, por Resolución Jefatural N°166-2015/JNAC/Reniec del 14 de julio del 2015.

<sup>34</sup> Los objetivos fueron definidos en la llamada *Cumbre del Milenio de la ONU*, que concluyó el 8 de setiembre del 2000.

- Objetivo 1, erradicar la pobreza extrema y el hambre;
- Objetivo 2, lograr la enseñanza primaria universal; y el
- Objetivo 3, promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer;

por lo que las políticas sociales están orientadas a reducir la pobreza a través del acceso a los programas de apoyo social de los peruanos más necesitados mediante el uso del Documento Nacional de identidad (DNI), documentando a todos los menores de edad de manera gratuita<sup>35</sup> y de esa manera cerrar poco a poco las brechas de indocumentación de la población.

**2. Lineamientos de Políticas de Estado elaboradas en el Acuerdo Nacional<sup>36</sup>**, el cual están destinados a orientar la vida del país hasta el año 2021, año en que se conmemora el *Segundo Centenario de la Independencia Nacional*. Está comprendida por 31 *Políticas de Estado* agrupadas en cuatro objetivos bastante definidos; en el cual el Reniec se encuentra fuertemente comprometido el alcanzar uno de estos cuatro *Objetivos de Estado* que corresponde al de *Equidad y Justicia Social*, el mismo que tiene las siguientes *Políticas de Estado*:

- Reducción de la Pobreza;
- Acceso Universal a una Educación Pública Gratuita y de Calidad y Promoción y Defensa de la Cultura y del Deporte;
- Acceso Universal a los Servicios de Salud y a la Seguridad Social;
- Acceso al Empleo Pleno, Digno y Productivo;
- Promoción de la Seguridad Alimentaria y Nutrición;

---

<sup>35</sup> Decreto de Urgencia N° 044-2010 “*Dictan medidas económicas y financieras para el otorgamiento del documento de nacional de identidad a la población de menores recursos, en el marco del Programa Estratégico Acceso a la Población a la Identidad del PpR, que viene ejecutando el RENIEC en coordinación conjunta con el Ministerio de Salud y Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social*”.

<sup>36</sup> Dicho acuerdo fue suscrito el 22 de julio de 2002 el cual reúne cuatro grandes objetivos: a) *Democracia y Estado de Derecho*, b) *Equidad y Justicia Social*, c) *Competitividad del País*, y d) *Estado Eficiente, transparente y Descentralizado*.

- Fortalecimiento de la Familia, Protección y Promoción de la Niñez, la Adolescencia y la Juventud.

**3. Lineamientos de Políticas Nacionales**, en el cual el Estado Peruano mediante Decreto Supremo N° 027-2007-PCM<sup>37</sup> estableció 12 *Políticas Nacionales* de obligatorio cumplimiento para las entidades públicas<sup>38</sup>. El Reniec se encuentra inmerso en la *Política Nacional 8*, la misma que define los objetivos prioritarios de política pública que involucra:

- Apoyar las estrategias nacionales, regionales y locales de lucha contra la pobreza y seguridad alimentaria así como los *Planes Nacionales Sectoriales* para ser articulados con los planes de desarrollo comunitario, local y regional;
- Promover el ejercicio de los derechos y responsabilidades ciudadanas con relación a las políticas, programas y servicios sociales;
- Difundir en todas sus acciones y programas, los valores éticos de convivencia social tales como la honestidad, la transparencia, la responsabilidad, la solidaridad, el respeto y la puntualidad;
- Fomentar y apoyar los liderazgos que promuevan la cooperación y el trabajo intersectorial e interinstitucional.

**4. Lineamientos de Política de Desarrollo Nacional, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021<sup>39</sup>**, documento que contiene un plan estratégico de desarrollo a largo plazo el cual contiene las políticas nacionales que deberá seguir el país en los próximos diez años. En base a las *31 Políticas de Estado del Acuerdo Nacional* y los instrumentos de planeamiento elaborados por las diversas

---

<sup>37</sup> Aprobado el 22 de marzo del 2007.

<sup>38</sup> En el año 2010 se modifica el numeral 10 del artículo 2° del Decreto Supremo N° 027-2007-PCM mediante el Decreto Supremo N° 025-2010-PCM.

<sup>39</sup> Presentado por el *Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan)* y oficializado mediante Decreto Supremo N° 054-2011-PCM del 22JUN2011

entidades públicas, se definieron seis ejes estratégicos<sup>40</sup>, siendo el primero de ellos: *Derechos Fundamentales y Dignidad de las Personas* en donde está comprometido el Reniec a fin de erradicar la pobreza y la pobreza extrema; eliminar las barreras sociales de género, culturales y de todo tipo que limitan las libertades humanas y la posibilidad de que todas las personas puedan alcanzar su real dimensión como tal.

**5. Lineamientos de Política Gubernamental**, El Gobierno Peruano ha establecido lineamientos de política relacionadas con las acciones que el Reniec realiza y que interviene directamente en favor de la población, como son los programas sociales, la mejora de la educación, los servicios a los peruanos en el extranjero y lo relacionado a las acciones para mejorar la seguridad ciudadana.

**6. Ley Marco de Aseguramiento Universal de la Salud<sup>41</sup>**; que tiene por objeto establecer un marco normativo del aseguramiento universal en salud, a fin de garantizar el derecho pleno y progresivo de toda persona a la seguridad social en prestación y supervisión del aseguramiento; asimismo brindar igualdad de oportunidades a todos los peruanos. En dicho dispositivo legal se establece el DNI como el único documento mediante el cual se reconoce la condición del asegurado bajo el *Aseguramiento Universal de la Salud*.

**7. Ley de Presupuesto, Focalización en Programas Sociales**; la Ley 29626, *Ley de Presupuesto del Sector Público del año 2011<sup>42</sup>*, dispone en su artículo 12°, *Medidas en la Focalización en Programas Sociales*, que a partir del año 2011, para la incorporación de los nuevos beneficiarios en todos los Programas Sociales o subsidios del Estado que se vengán ejecutando en el

---

<sup>40</sup> Los seis ejes estratégicos definidos por el Ceplan son: a) *Derechos Fundamentales y Dignidad de las Personas*; b) *Oportunidades y Acceso a los Servicios*; c) *Estado y Gobernabilidad*; d) *Economía, competitividad y Empleo*; e) *Desarrollo regional e infraestructura*; y, f) *Recursos Naturales y Ambiente*.

<sup>41</sup> Ley 29344, *Ley Marco de Aseguramiento Universal de la Salud* del 30 de marzo del 2009, y su Reglamento el Decreto Supremo N° 008-2010-SA del 02 de abril del 2010.

<sup>42</sup> Aprobado el 08 de diciembre del 2010.

marco de las disposiciones legales vigentes, es necesario que los ciudadanos se identifiquen con el DNI, y se seleccionen tomando en cuenta la evaluación de elegibilidad realizada por el *Sistema de Focalización de Hogares*.

### **Estado situacional del Reniec**

El *Registro Nacional de Identificación y Estado Civil* (Reniec), es la institución líder en la región en el tema de identificación de las personas, esto evidenciado con los resultados alcanzados en el año 2014, en donde el 98.7% de peruanos cuentan con el Documento Nacional de identidad (DNI), según resultados de la *Encuesta Nacional de Programas Estratégicos* (Enapres) 2014, realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

En el año 2011, se establece el *Programa Presupuestal Estratégico Acceso de la Población a la Identidad*, ejecutado por el Reniec en el marco del *Presupuesto por Resultados*; tiene por finalidad otorgar en forma gratuita el *Documento Nacional de Identidad* (DNI) a los menores de edad de 0 a 16 años, residentes en las zonas urbanas y rurales a nivel nacional a efectos que dichos menores puedan acceder también a los beneficios de los programas que ejecutan las entidades públicas en materia de salud, educación y de carácter social.

Según estimaciones al 31 de diciembre del 2010, en el Perú existían 3 261,861 personas sin *Documento Nacional de Identidad* (DNI). De ese total, 3 201,538 eran menores de 18 años de edad y 60 323 mayores de edad (Reniec, 2011). De allí la importancia de políticas públicas a fin de reducir esa brecha de la indocumentación especialmente en sectores vulnerables, acercando los servicios de identificación a las personas de zonas de extrema pobreza y aquellas que habitan lejos de las Agencias o Puntos de Atención. Este trabajo se desarrolló a través de los registradores itinerantes del Reniec, que tienen como misión desplazarse a esas zonas a fin de otorgar el documento de identificación a dicha población (ver tabla 17).

Tabla 17:

*Población Objetivo del Programa Presupuestal Estratégico 2011 Acceso de la Población a la Identidad.*

INDOCUMENTADOS POR GRUPOS DE EDAD	ÁREAS		
	URBANO	RURAL	TOTAL
0 - 5 años	309,977	566,057	876,034
6 - 14 años	615,767	1,103,713	1,719,480
15 - 16 años	192,347	396,144	588,491
17 años	6,215	11,318	17,533
<b>Total menores indocumentados</b>	<b>1,124,306</b>	<b>2,077,232</b>	<b>3,201,538</b>
Mayores de 18 años	26,139	34,184	60,323
<b>Total población indocumentada</b>	<b>1,150,445</b>	<b>2,111,416</b>	<b>3,261,861</b>

*Fuente: Reniec, Plan de Acción 2011 Programa Presupuestal Estratégico 2011, Acceso de la Población a la Identidad, p. 6.*

Asimismo, en alianza articulada con el Ministerio de Salud, se crearon las *Oficinas Registrales Auxiliares (ORA)* en diversos hospitales a nivel nacional, con la finalidad de facilitar la inscripción de los nacimientos de recién nacidos y la iniciación del trámite del *Documento Nacional de Identidad (DNI)*.

Desde el año 2005, la documentación de las personas ha ido aumentando considerablemente. Según el *Plan Operativo Institucional del Reniec* correspondiente al año 2015, en el año 2005, del total de personas documentadas, solo el 2,5% de menores de edad contaban con el *Documento Nacional de Identidad (DNI)* y el 97,5% correspondían a mayores de 18 años. En el año 2014 estos porcentajes han variado considerablemente; del total de la población con DNI, el 31,2% son menores de edad y el 68,8% mayores de edad (ver tabla 18 y figura 5). Según fuentes de la institución, esta situación fue revertida gracias a la acción programada por el Estado para erradicar la indocumentación infantil.

Según el *Plan Operativo Institucional 2015*, el Reniec tiene una cobertura de atención a nivel nacional a través de 16 Jefaturas Regionales, contando con una red de 397 oficinas que brindan los servicios de identificación, registros civiles y cualquier acto de modificación en el estado civil de las personas constituida por *Agencias, Oficinas Registrales (OR), Oficinas Registrales Auxiliares (ORA), Puntos*

de Atención. Además cuenta con una cobertura de 198 *Oficinas Consulares* en 76 países del mundo para los residentes en el exterior (ver tabla 19).

El *Plan Estratégico Institucional 2012-2016*, establece la infraestructura de atención del Reniec que se detalla como sigue:

- **Agencia:** Es el local donde se efectúa el registro para el trámite y la entrega del *Documento Nacional de Identidad (DNI)*; así como la *Certificación del Registro Único de Identificación de Personas Naturales (RUIPN)*. No tiene servicios de Registros Civiles.
- **Oficinas registrales (OR):** Son que las dependientes de la Jefaturas Regionales, que tiene a su cargo la expedición de copias certificadas de actas de nacimiento, matrimonios y defunciones y los actos que modifican el estado civil de las personas según Ley 26497 y el D.S. N°015-98-PCM<sup>43</sup>.
- **Oficina Registral Auxiliar (ORA):** Es una dependencia de una determinada Oficina Registral o Agencia Reniec. Se encuentra instalada en un hospital o centro de salud del Ministerio del sector o de Essalud y tiene a su cargo la inscripción de nacimientos y defunciones ocurridas en dicho centro<sup>44</sup>.
- **Punto de Atención:** Es un local de carácter temporal donde se efectúa el registro para el trámite y la entrega del DNI; así como la *Certificación del Registro Único de Identificación de Personas Naturales (RUIPN)* y *Registros Civiles (RRCC)*.
- **Oficina Registral Consular:** Es la oficina dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, que tiene a su cargo la inscripción de la ocurrencia de nacimientos, matrimonios, defunciones y actos que modifican el estado civil de los peruanos residentes en el extranjero, así como el trámite administrativo

---

<sup>43</sup> D.S. N° 015-98-PCM, Arts. 11-13.

<sup>44</sup> D.S. N° 015-98-PCM, Arts. 23.

establecido por el Reniec para la obtención y entrega del DNI en su jurisdicción<sup>45</sup>.

Tabla N° 18:

*Evolución de la población identificada con DNI residentes en el Perú, según año y sexo*

Año	Sexo	Total	Menores de edad (de 0 a 17 años)	Mayores de edad (de 18 a más años)
<b>2005</b>	Hombre	8,265,158	207,405	8,057,753
	Mujer	8,211,595	201,806	8,009,789
<b>2006</b>		<b>17,457,673</b>	<b>561,028</b>	<b>16,896,645</b>
2006	Hombre	8,745,195	284,091	8,461,104
	Mujer	8,712,478	276,937	8,435,541
<b>2007</b>		<b>19,473,625</b>	<b>997,134</b>	<b>18,476,491</b>
2007	Hombre	9,242,973	506,477	8,736,496
	Mujer	10,230,652	490,657	9,739,995
<b>2008</b>		<b>20,914,876</b>	<b>2,897,615</b>	<b>18,017,261</b>
2008	Hombre	10,479,533	1,478,012	9,001,521
	Mujer	10,435,343	1,419,603	9,015,740
<b>2009</b>		<b>22,952,913</b>	<b>4,313,010</b>	<b>18,639,903</b>
2009	Hombre	11,546,380	2,208,845	9,337,535
	Mujer	11,406,533	2,104,165	9,302,368
<b>2010</b>		<b>25,715,568</b>	<b>6,420,552</b>	<b>19,295,016</b>
2010	Hombre	12,938,053	3,286,235	9,651,818
	Mujer	12,777,515	3,134,317	9,643,198
<b>2011</b>		<b>29,153,883</b>	<b>9,260,323</b>	<b>19,893,560</b>
2011	Hombre	14,648,743	4,709,269	9,939,474
	Mujer	14,505,140	4,551,054	9,954,086
<b>2012</b>		<b>30,380,651</b>	<b>9,824,214</b>	<b>20,556,437</b>
2012	Hombre	15,249,711	4,993,741	10,255,970
	Mujer	15,130,940	4,830,473	10,300,467
<b>2013</b>		<b>31,161,361</b>	<b>10,026,528</b>	<b>21,134,833</b>
2013	Hombre	15,635,586	5,098,282	10,537,304
	Mujer	15,525,775	4,928,246	10,597,529
<b>2014</b>		<b>32,722,000</b>	<b>10,207,995</b>	<b>22,514,005</b>
2014	Hombre	16,379,639	5,193,215	11,186,424
	Mujer	16,342,361	5,014,780	11,327,581

Fuente: Reniec, Plan Operativo Institucional 2015, p. 5

<sup>45</sup> D.S. N° 015-98-PCM, Arts. 11, párrafo 4to.

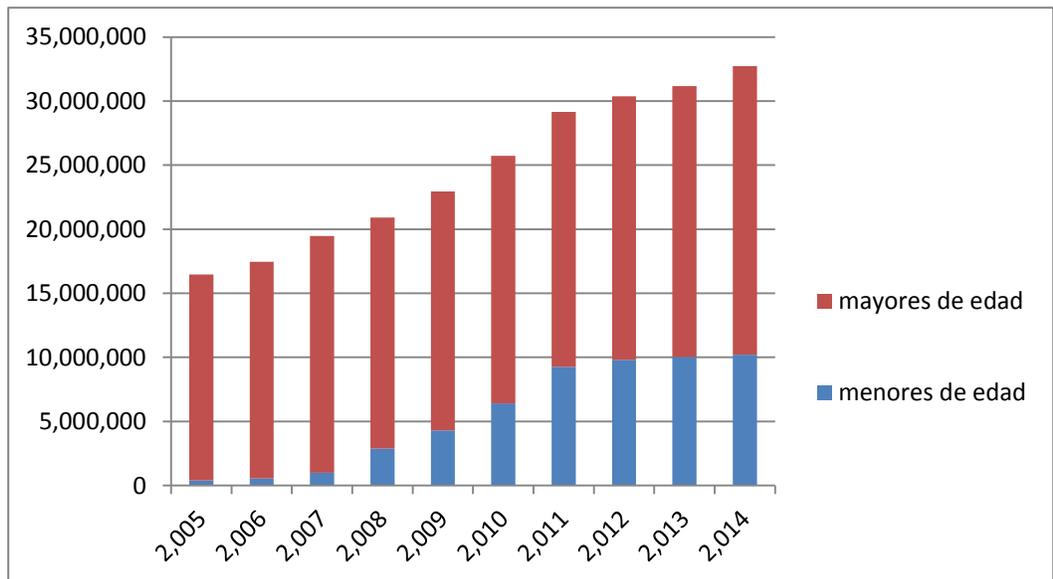


Figura 5: Comparativo de menores y mayores de edad identificados con DNI  
Fuente: Elaboración propia con datos del Plan Operativo Institucional Reniec 2015

Tabla 19  
Cobertura del RENIEC por Jefatura Regional y tipo de lugar de atención

Jefatura Regional	Agencia	Oficina Registral	Oficina Registral Auxiliar	Punto de Atención no Permanente	Punto de Atención Permanente	Plataforma Virtual Multiservicios	Total General
1 Piura	3	7	4	2	8	0	24
2 Trujillo	4	5	8	0	15	0	32
3 Tarapoto	10	2	2	0	1	0	15
4 Iquitos	0	3	2	0	7	0	12
5 Chimbote	8	0	5	2	13	0	28
6 Huancayo	3	0	2	0	10	0	15
7 Ayacucho	3	0	9	0	10	0	22
8 Arequipa	10	1	4	3	6	0	24
9 Cusco	10	1	4	7	7	0	29
10 Lima	12	24	16	0	4	0	56
11 Puno	2	0	4	0	11	0	17
12 Ica	7	0	8	0	4	0	19
13 Pucallpa	1	1	2	0	4	0	8
14 Huancavelica	2	7	5	2	2	0	18
15 Huánuco	5	0	8	15	15	0	43
16 Amazonas	5	1	9	4	4	0	23
SGSE	0	1	0	0	0	11	12
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>53</b>	<b>92</b>	<b>35</b>	<b>121</b>	<b>11</b>	<b>397</b>

Fuente: RENIEC, Plan Operativo Institucional 2015, p. 7

- **Oficina de Registro del Estado Civil (OREC):** Son las oficinas ubicadas en las Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centro Poblado<sup>46</sup>, asimismo en las Comunidades Nativas y Campesinas. Estas desempeñan funciones por delegación de facultades por parte del Reniec, relacionados a inscripción y expedición de copias certificadas de nacimientos, matrimonios, defunciones y los actos que modifican el estado civil de las personas en virtud a la Ley 26497 y el Decreto Supremo 015-98-PCM, *Reglamento de las Inscripciones del Reniec*.

De manera progresiva, el Reniec deberá incorporar todo el acervo documentario que obran en las *Oficinas de Registro de Estado Civil* que se encuentran ubicadas en las diversas municipalidades a nivel nacional; por ello, a la fecha se vienen dando diversas Resoluciones Jefaturales para los siguientes casos:

1. **Oficina de Registro del Estado Civil revocada:** Cuando las funciones registrales de la OREC han sido revocadas y pasan a ser ejecutadas por el Reniec, conforme lo dispuesto en la correspondiente Resolución Jefatural. El acervo documental de las inscripciones y documentos de sustento de dichas OREC continúan en los gobiernos locales hasta la fecha en que el Reniec disponga su incorporación a la institución.
2. **Oficina de Registro del Estado Civil incorporada:** Cuando el acervo documentario, documentos de sustento de las inscripciones y funciones registrales que hubiesen obrado en la OREC, han sido completamente incorporadas al Reniec conforme a la Resolución Jefatural respectiva.

---

<sup>46</sup> Las OREC en Centros Poblados son denominadas Oficinas Auxiliares de Registro Civil y solo inscriben y expiden copias certificadas de nacimientos y defunciones.

## **Organización estructural**

El *Reglamento de Organización y Funciones (ROF)* del Reniec<sup>47</sup> (figura 6), detalla la estructura orgánica de dicha institución, el mismo que está diseñado como una organización gerencial de tal forma que la toma de decisiones se realice de manera rápida y eficaz, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales. Dicha forma de organización permite contar con una estructura orgánica moderna, ágil, flexible, plana y con cadena de mando corta, el mismo que es el siguiente:

### **Estructura orgánica del Reniec (hasta el segundo nivel organizacional)**

#### **De la Alta Dirección**

1. Jefatura Nacional
2. Gerencia General
3. Secretaría General
4. Gabinete de Asesores
5. Defensoría de la Identidad
6. Oficina de Seguridad y Defensa Nacional
7. Consejo Consultivo
8. Consejo Técnico

#### **Órgano de Control Institucional**

1. Órgano de Control Institucional

#### **Órgano de Defensa Judicial**

1. Procuraduría Pública

#### **Órgano de Asesoramiento**

1. Gerencia de Planificación y Presupuesto
2. Gerencia de Asesoría Jurídica

---

<sup>47</sup> Aprobada mediante Resolución Jefatural N° 073-2016/JNAC/RENIEC de fecha 31 de mayo del 2016 que modifica la Resolución Jefatural N° 124-2013/JNAC/RENIEC de fecha 10 de abril del 2013.

3. Gerencia de Calidad e Innovación

### **Órganos de Apoyo**

1. Gerencia de Planificación y Presupuesto
2. Gerencia de Imagen Institucional
3. Gerencia de Administración
4. Gerencia de Talento Humano.
5. Escuela Registral

### **Órganos de Línea**

1. Gerencia de Tecnología de la Información
2. Gerencia de Servicios de Valor Añadido
3. Gerencia de Operaciones Registrales
4. Gerencia de Registros Civiles
5. Gerencia de Registros de Identificación
6. Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social.
7. Gerencia de Certificación y Registro Digital
8. Gerencia de Registro Electoral

## **Lineamientos estratégicos**

*Plan Estratégico Institucional* del Reniec 2012–2016 establece los siguientes lineamientos institucionales:

### **Misión:**

*Registrar la identidad, los hechos vitales y los cambios de estado civil de las personas; participar del Sistema Electoral; y promover el uso de la identificación y certificación digital, así como la inclusión social con enfoque intercultural.*

### **Visión:**

*Fortalecer la ciudadanía y el desarrollo equitativo del país como la entidad de registro del Estado Peruano que garantiza a las personas su condición de sujetos de derecho; genera confianza y seguridad jurídica; y promueve el gobierno electrónico a través de la tecnología y comunicaciones.*

### **Objetivos generales:**

- Mejora del servicio,
- Atención a Sectores Vulnerables,
- Innovación y Uso Intensivo de Tecnología

# Organigrama Estructural del RENIEC

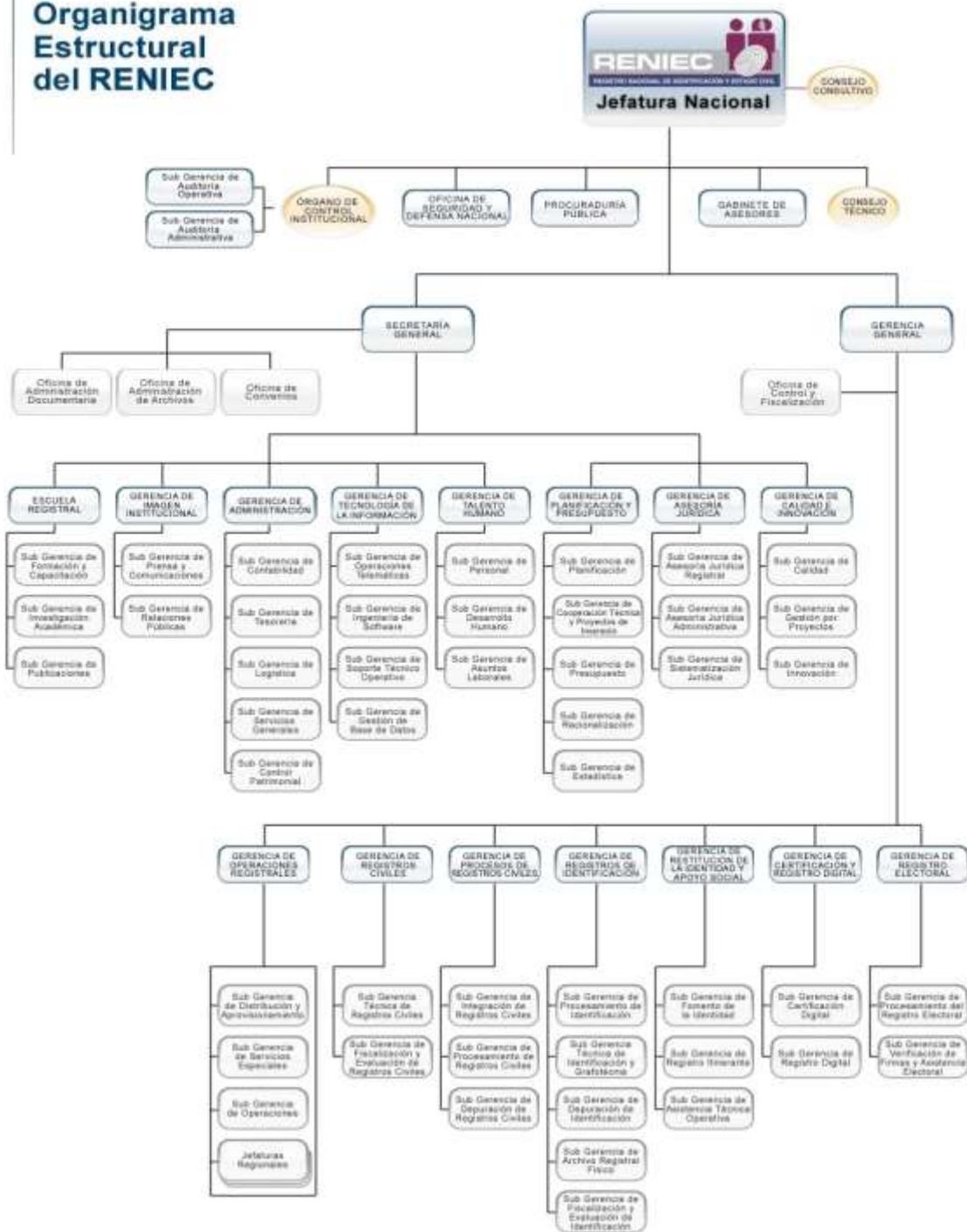


Figura 6: Organigrama estructural del Reniec

Fuente:

<http://www.reniec.gob.pe/Transparencia/TransparenciaAdm?valorMenu=0&idInformacion=3>

## **Valores institucionales:**

### **1. Con las personas:**

- Trato digno al ser humano,
- Nuestros usuarios en RENIEC reciben atención personalizada,
- Atención priorizada a las personas con discapacidad; adultos de la tercera edad; embarazadas,
- Respeto a la multiculturalidad de nuestro país y de las personas, sin distinción por idioma, raza o religión.

### **2. Con el servicio:**

- Excelencia en el servicio,
- Enfoque 100% orientado al cliente,
- Facilitar el acceso a nuestro servicios, orientar y esclarecer quejas y preguntas frecuentes,
- Enfocado a la mejora continua.

### **3. De los trabajadores:**

- Honestidad y transparencia, de nuestros trabajadores y funcionarios,
- Ser ejemplo para la Administración Pública del país,
- Reserva y privacidad de datos de nuestros usuarios,
- Cumplimiento de nuestras funciones en el marco de las leyes, la ética y la moral

## **Lineamientos de política institucional**

Tienen por finalidad orientar las principales actividades que realiza la institución, tanto a nivel organizacional como del servicio que brinda a los usuarios:

1. Consolidación del DNI como único documento de identificación, propendiendo a que concentre las funciones de otros documentos como la licencia de conducir, certificado digital, el número del asegurado, número de contribuyente, documento de viaje, etc.;
2. Identificación de los recién nacidos a través del empadronamiento de las madres gestantes, declarando la identificación del menor como actividad prioritaria para la institución;
3. Desarrollar métodos y acciones enfocadas a la sostenibilidad de la identificación con el DNI de todos los peruanos, en todos los segmentos poblacionales.
4. Se establece como política institucional el otorgamiento del DNI en forma gratuita a los menores de 6 años, por primera vez y sin distinción de estrato social ni económico;
5. Intensificar la identificación de menores de edad en zonas rurales y amazónicas estableciendo como actividad prioritaria para la institución;
6. Promover la implementación del DNI genético generando una base de datos nacional de perfiles genéticos a efectos de identificación de grupos vulnerables; trata de personas, desaparecidos, entre otros, desarrollando un proyecto piloto;
7. Integración y Consolidación de los Registros Civiles, incorporando en un plazo de 4 años el 100% de las oficinas de Registros Civiles a nivel de provincias, siendo la primera etapa el paso de los Registros Civiles Provinciales al RENIEC y en una segunda etapa lograr la sistematización cuando ya de encuentre incorporado a la institución.

8. Incorporación de la digitalización para la administración de los Registros Civiles con una antigüedad de 18 años y la emisión en forma automática de las partidas a nivel nacional de las que (se)<sup>48</sup> generan de la fecha hacia adelante;
9. Descentralización del procesamiento de los trámites y la emisión de los DNI en tres centros, además del de Lima; Norte, Centro oriental y Sur del país, lo que facilitará la entrega de los DNI en forma oportuna, y permitirá la integración con las Oficinas de Registro Civil, para la obtención de las partidas de nacimientos del ámbito geográfico<sup>49</sup>;
10. Reingeniería de la Estructura Organizativa para mejorar la atención del ciudadano: transformar el modelo jerárquico actual de la institución a un efectivo modelo de gestión basado en procesos;
11. Elaboración del Plan Nacional e-Identificación y e-Inclusión; y,
12. Promoción del trabajo en equipo y establecimiento de la gestión por procesos en el marco de la gestión pública.

### **Lineamientos de política de calidad institucional y de seguridad de la información**

Tanto el *Plan Estratégico 2012-2016*, el *Plan Operativo Institucional 2015*, y diversos documentos de gestión de la institución, detallan muy claramente el *Sistema de Gestión de la Calidad* aplicado en el Reniec, considerando la *Norma Internacional ISO 9001:2008*<sup>50</sup> como base de la misma y centra todos los

---

<sup>48</sup> La anotación es nuestra.

<sup>49</sup> En junio del 2014 se ha inaugurado una planta de impresión de nuevos DNI en la Jefatura Regional de la ciudad de Arequipa.

<sup>50</sup> A la fecha corresponde a la Norma Internacional ISO 9001:2015

elementos de administración de calidad con los que una organización debe considerar a fin de ofrecer un producto y/o servicio de calidad.

En el PEI 2012-2016, el Reniec indica los instrumentos que orientan el *Sistema de Gestión de la Calidad* así como las políticas de seguridad de la información, que a saber son:

### **Política de calidad del Reniec**

*Proporcionar servicios registrales en el marco de las funciones encargadas por la Constitución y la Ley, garantizando la identificación y el registro de los hechos vitales de los peruanos, mediante la utilización de tecnologías y procedimientos de alta calidad, con personal cortés y altamente especializado, con el objetivo de satisfacer a los usuarios a través de un trato de excelencia, ágil y personalizado, con comunicaciones abiertas y capacidad de respuesta acorde a sus requerimientos y expectativas, ofreciéndoles una infraestructura de servicios moderna que prioriza la atención de personas con discapacidad, excepcionales, menores de edad, con el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.*

### **Objetivos de calidad del Reniec**

- 1. Mejorar la cobertura de los servicios y actualización del Sistema de Identificación, así como la ampliación de los servicios complementarios, en el marco de mejora continua de los procesos y la utilización de tecnología informática de alta calidad.*
- 2. Incorporar Oficinas Registrales para potenciar el Sistema de Registros Civiles, mejorando en forma continua la calidad de los procesos de registro de hechos vitales, con el adecuado soporte de tecnología informática de punta.*
- 3. Mejorar el desempeño institucional, en el marco de un adecuado desarrollo de la cultura registral, garantizando altos estándares de calidad en la atención a los ciudadanos y en la gestión de los procesos internos.*

## **Política de seguridad de la información**

*El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil tiene como activo principal la información de todos los peruanos registrados e identificados; preserva su confiabilidad, integridad y disponibilidad en cada uno de los procesos, a través de su incorporación de controles, procedimientos y metodologías definidas, personal capacitado, tecnología adecuada y mecanismos de mejora continua en el cumplimiento del marco legal vigente y estándares internacionales.*

### **Enfoque de la gestión por procesos en Reniec**

En el marco del Decreto Supremo N°090-2010-PCM, el Estado Peruano está implementando el *Proceso de Modernización Pública* con el *Enfoque de Gestión por Procesos*, a fin de mejorar la gestión pública en cuanto a la optimización del uso de recursos públicos y tener un Estado al servicio del ciudadano. Según el *Plan Estratégico 2012-2016*, el Reniec viene implementando ésta como parte de las acciones institucionales a fin de modernizar la gestión bajo un *Enfoque de Gerencia por Resultados*; para ello tiene una serie de procedimientos que dan cuenta los procesos claves, de soporte y de gestión y su relación con clientes y proveedores en el marco de la *Mejora Continua*.

Esta *Mejora Continua* se realiza mediante la identificación y selección de procesos y la descripción, identificación y mejora de los mismos. Por ello, a través del *Mapa de Procesos* de la institución (ver figura 7), se puede definir quiénes son los clientes y proveedores del Reniec, los *Procesos Clave y de Gestión* (Planeamiento Estratégico, Control de Gestión, Mejoramiento Continuo) y *de Soporte* (Administrativo, Tecnológico, de Recursos Humanos).

Los procesos claves del Reniec son: a) Registro de Identificación; b) Registros Civiles; c) Padrón Electoral; d) Certificación Digital; y, d) Otorgamiento de Servicios.

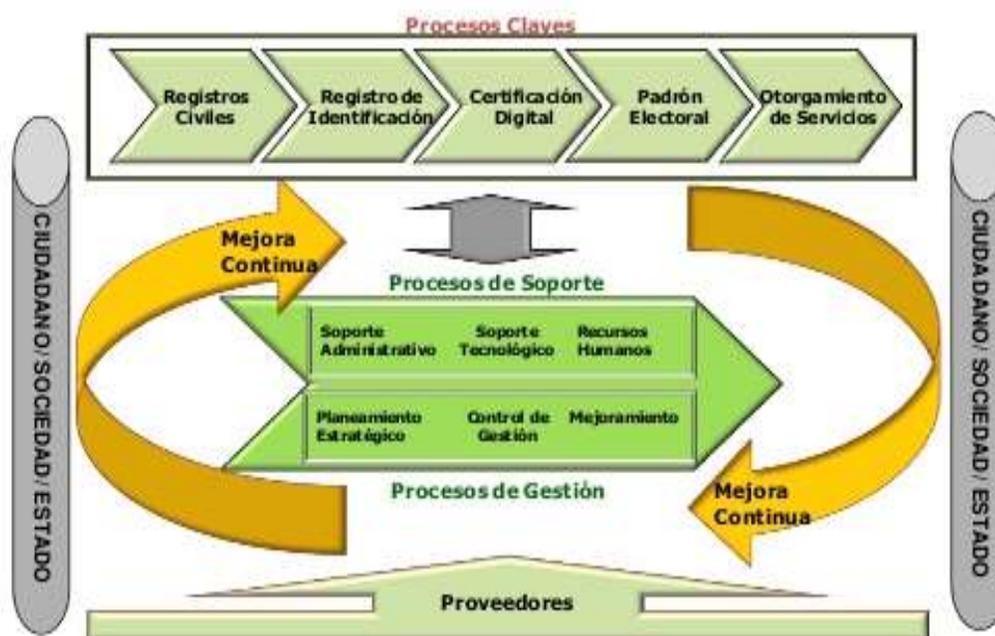


Figura 7: Mapa de Procesos del Reniec  
 Fuente: Reniec, Plan Estratégico 2012-2016, p. 27.

Los productos y servicios del Reniec están dirigidos a los más de 33 millones de peruanos residentes en el país y en el exterior, por ello se ha segmentado a la población de la siguiente manera (ver tabla 20):

Tabla 20:  
 Productos / Servicios y Beneficiarios del Reniec

PROCESO CLAVE	PRODUCTO	POBLACIÓN DESTINO
Registro de Identificación	DNI	Mayores de Edad Menores de 18 años
Registros Civiles	Actas de Hechos Vitales	Total de la Población
Certificación Digital	Certificado Digital	Personas Naturales Personas Jurídicas
Padrón Electoral	Padrón Electoral	Sistema Electoral
Otorgamiento de Servicios	Suministro de Información	Entidades Públicas y Privadas Ciudadanía / Organizaciones Políticas

Fuente: Reniec (2012), Documento Nacional de Identidad Electrónico, p. 23.

El Reniec viene impulsando la implementación el *Enfoque de Procesos* en la gestión; para ello, ha definido los elementos que constituyen la cadena de valor<sup>51</sup> como son los procesos de *Dirección, Operativos, Post Servicios* y de *Apoyo*; los cuales se encuentran interrelacionándose horizontalmente con las diversas áreas gerenciales de la institución para un soporte integral, donde es el ciudadano y la sociedad misma los principales beneficiarios (ver figura 8).

### **Sistema de Gestión de Calidad en Reniec**

En el marco de la *Política y Objetivos de Calidad Institucional* del Reniec, se han definido estrategias organizacionales con el fin de satisfacer a los ciudadanos, empresas, instituciones públicas, entre otros; para ello se ha implementado mecanismos con el fin de certificar mediante la *Norma Internacional ISO 9001:2008, Sistema de Gestión de la Calidad*, a los procesos que desarrolla la institución.

El Reniec, ha logrado la certificación de tres de los cinco procesos claves que posee; estos son<sup>52</sup>:

- **Certificación ISO 9001:2008 – Proceso Clave: Registro Civiles**; la empresa Certificadora Internacional *Bureau Veritas* entregó en el año 2009<sup>53</sup> la certificación ISO 9001:2000 para la *Línea de Procesamiento de Registros Civiles* (partidas de nacimiento, matrimonio y defunción)<sup>54</sup>. En el año 2010, debido a la actualización en la versión en la norma ISO (de 2000 a 2008), se hizo necesario someter nuevamente a una auditoría externa por lo que la empresa

---

<sup>51</sup> La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

<sup>52</sup> Datos al año 2017.

<sup>53</sup> 20 de marzo del 2009.

<sup>54</sup> La auditoría para dicha certificación se realizó los días 18 y 19 de diciembre del 2008.

mencionada certificó por segunda vez dicha línea de procesamiento en su nueva versión<sup>55</sup>. Esta certificación corresponde al *Registro Civil* (procesamiento de Actas Registrales, desde la actividad de evaluación previa hasta la actividad de evaluación registral), el mismo que comprende los siguientes sub-procesos certificados: de integración, procesamiento, depuración y delegación de funciones de registros civiles (Sucasaca, 2015).

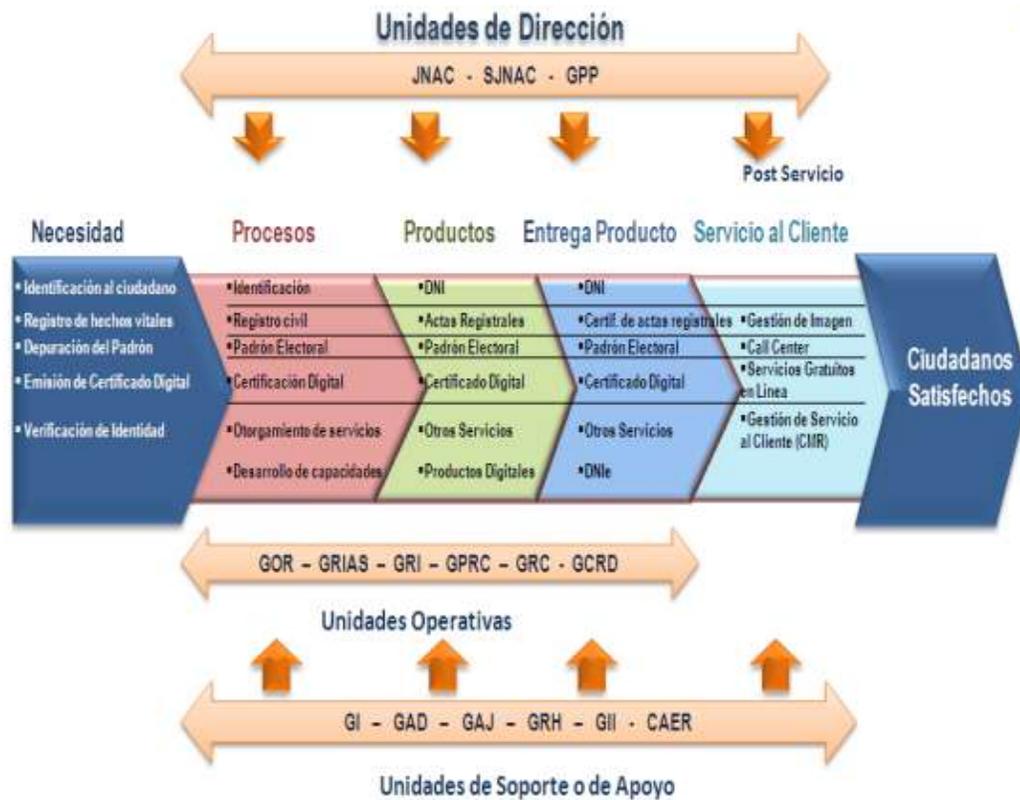


Figura 8: Cadena de Valor del RENIEC con Enfoque en Procesos  
Fuente: Fuente: Reniec, Plan Estratégico 2012-2016, p. 28.

- **Certificación ISO 9001:2008 – Proceso Clave: Registro de Identificación;** la empresa Certificadora *SGS del Perú* entregó la *Certificación ISO* al *Sistema de Gestión de la Calidad* de la Gerencia

<sup>55</sup> 20 de febrero del 2010.

de Registros de Identificación en el año 2014<sup>56</sup>. Esta certificación se aplica a los servicios de identificación de las personas naturales, desde la recepción de solicitudes, hasta la entrega de los productos o servicios de identificación de las personas que se generan a través de uno o varios de los siguientes procesos: Procesamiento de trámites de identificación (emisión del DNI), Depuración de registros de identificación, Identificación biométrica, Atención de información registral y/o Administración de documentación registral.

- **Sistema Integrado de Gestión, Certificación ISO 9001: 2008 e ISO 27001:2005 – Proceso Clave: Certificación Digital;** donde la empresa *Asociación Española de Normalización y Certificación* (Aenor) certificó en el año 2014<sup>57</sup> a la Gerencia de Certificación Digital tanto por el *Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008*<sup>58</sup>, así como por el *Sistema de Gestión de la Información ISO 27001: 2005*<sup>59</sup>.

### **Premios y reconocimientos alcanzados en el Reniec<sup>60</sup>**

- Ministerio de Cultura.  
Reconocimiento *Buenas Prácticas Interculturales en Gestión Pública: La Diversidad es lo Nuestro – 2014*. Categoría: Gobiernos Nacionales. Ganador con la postulación: *Registro civil bilingüe: el Reniec al Rescate de la Lengua Jaqaru*.
- *Premio Iberoamericano de la Calidad (Fundibeq) – 2014*. Categoría: Sector Público. Segundo lugar con la postulación: *Premio Iberoamericano de la Calidad*.

---

<sup>56</sup> La auditoría se realizó en los días 06 y 07 de octubre del 2014 y su reconocimiento realizado en diciembre del mismo año.

<sup>57</sup> La auditoría se ejecutó los días 08 al 11 de setiembre del 2014.

<sup>58</sup> Emisión del certificado: 25 de setiembre del 2014.

<sup>59</sup> Emisión del certificado: 24 de setiembre del 2014.

<sup>60</sup> Datos al año 2017.

- Reconocimiento para la *Gestión de Proyectos de Mejora (SIN) – 2014*. Categoría: Sector Público. Ganador con la postulación: *Servicio de Atención de Documentos Registrales en Formato Digital*.
- Reconocimiento para la *Gestión de Proyectos de Mejora (SIN) – 2014*. Categoría: Sector Público. Ganador con la postulación: *Trámite De Duplicado de DNI Vía Banco de la Nación*.
- Reconocimiento para la *Gestión de Proyectos de Mejora (SIN) – 2014*. Categoría: Sector Público. Ganador con la postulación: *Rectificación Administrativa de Actas Registrales al Instante*.
- Reconocimiento para la *Gestión de Proyectos de Mejora (Sociedad Nacional de Industrias) – 2014*. Categoría: Sector Público. Ganador con la postulación: *Procesamiento de Registros Civiles con Microformas Digitales*.
- *Ciudadanos al Día (CAD) – 2014*. Categoría: Inclusión Social. Premio de la Década con la postulación: *DNI y Caminos de Oportunidad e Igualdad para Niños, Niñas y Adolescentes del Perú*.
- *OEA Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva – 2014*. Categoría: Innovación en la Calidad de las Políticas Públicas. Reconocimiento Especial con la Postulación: *Documento de Identificación de Menores y su Impacto en el Ejercicio de los Derechos Humanos y el Desarrollo del País*.
- Reconocimiento para la *Gestión de Proyectos de Mejora (Sociedad Nacional de Industrias) – 2013*. Categoría: Sector Público. Ganador con la postulación: *Tu Acta de Nacimiento Segura, con Certificado de Nacido Vivo – CNV Digital*.

- Reconocimiento para la *Gestión de Proyectos de Mejora (Sociedad Nacional de Industrias) – 2013*. Categoría: Sector Público. Ganador con la postulación: *Registro Civil a tu Alcance*.
- Reconocimiento para la *Gestión de Proyectos de Mejora (Sociedad Nacional de Industrias) – 2013*. Categoría: Sector Público. Ganador con la postulación: *Registros Civiles en Línea en OREC de Municipalidades*.
- *Premio Creatividad Empresarial 2013*. Categoría: Premio Especial Gestión Pública. Ganador con la postulación: *Planta de Producción de Microformas Digitales*.
- *Ciudadanos al Día (CAD) – 2013*. Categoría: Inclusión Social. Ganador con la postulación: *Identificación, Inclusión Social y Ciudadanía en Escenarios Post Conflicto, Huancavelica-Perú*.
- *Premio de las Naciones Unidas al Servicio Público (ONU) – 2013*. Categoría: Mejorando los Servicios Públicos. Ganador con la postulación: *Documento Nacional de Identidad (DNI) de Menores y su Impacto en el Ejercicio de los Derechos Humanos*.
- *Premio Iberoamericano de la Calidad (Fundibeq) – 2012*. Categoría: Sector Público-Grandes. Premio Oro con la postulación: *Premio Iberoamericano en la Gestión para las Administraciones Públicas 2012*.
- Reconocimiento para la *Gestión de Proyectos de Mejora (Sociedad Nacional de Industrias) – 2012*. Categoría: Sector Público. Ganador con la postulación: *Identificación de Personas al Instante Mediante el Moderno Sistema AFIS*.

- *Ciudadanos al Día (CAD) – 2012*. Categoría: Sistema de Gestión Interna. Ganador con la postulación: *Tu Acta de Nacimiento Segura, con Certificado de Nacido Vivo CNV Digital*.
- *Ciudadanos al Día (CAD) – 2012*. Categoría: Sistema de Gestión Interna. Ganador con la postulación: *e-ACTA REGISTRAL*.
- Reconocimiento para la *Gestión de Proyectos de Mejora (Sociedad Nacional de Industrias) – 2011*. Categoría: Sector Público. Ganador con la postulación: *Acta Registral Electrónica*.
- Premio *Creatividad Empresarial 2011*. Ganador con la postulación: *Por el Servicio de Verificación Biométrica y el Acta Registral Electrónica*.
- *Premio Nacional a la Calidad 2011*. Medalla de Oro en la categoría: Calidad, Sostenibilidad e Impacto Social.
- Premio *Buenas Prácticas en Gestión Pública 2011*. En la categoría de Inclusión Social, por la campaña *DNI Gratuito para menores de 0 a 16 años*.
- *Premio Nacional a la Calidad 2010*. Categoría: Premio Especial Gestión Pública. Medalla de Plata como Empresa Líder en Calidad.
- Ganador del Reconocimiento a la *Gestión de los Proyectos de Mejora*, con la propuesta: *Plataforma Virtual Multiservicios y Sistema de Verificación Biométrica*.
- Premio a las *Buenas Prácticas en Gestión Pública 2010*. Categoría: Inclusión Social por el trabajo desarrollado en la *Identificación Itinerante para los más Vulnerables: Generando Valor para el Desarrollo Socio-Económico del País*.

- Finalista del Premio a las *Buenas Prácticas en Gestión Pública 2010*; en la categoría de Cooperación Público-Privada con el servicio: *Validación de la Identidad Biométrica*.
- *Premio Creatividad Empresarial 2009*. Categoría Gestión Pública Nacional, por la Plataforma Virtual Multiservicios del Reniec.
- *Premio Creatividad Empresarial 2009*. Categoría Informática, por el *Desarrollo e Implementación del Servicio de Constitución de Empresas en Línea en 72 Horas*.
- Premio a las *Buenas Prácticas en Gestión Pública 2009*. Categoría Simplificación de Trámites, por el sistema digital de *Automatización de los Registros Civiles y Emisión de Partidas de Nacimiento, Matrimonio y Defunción desde cualquier parte del País*.
- Finalista al *Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2009*. Por el *Proceso de Verificación Automática de Impresiones Dactilares para Salvaguardar la Identidad del Ciudadano*.
- Premio a las *Buenas Prácticas Gubernamentales 2006*. Categoría Servicio al Ciudadano, por la *Optimización Integral del Servicio y Calidad de Atención al Cliente*.
- Finalista en el *Premio a las Buenas Prácticas Gubernamentales 2006*. Categoría Simplificación de Trámites por *La Automatización del Sistema de Trámite Documentario con el Uso de Firmas Digitales*.
- Honor al Mérito en el *Premio Buenas Prácticas Gubernamentales 2005*. Categoría de Servicio al Cliente, por el Desarrollo de las Campañas Sociales de Entrega Gratuita del DNI a Sectores Prioritarios.

## Protocolo para la Atención al Usuario del Reniec

El Reniec posee una guía denominada *Protocolo para la Atención al Usuario* toda vez que es una de las pocas instituciones que atiende a todos los ciudadanos; esta guía es un “[...] material de consulta que tiene por finalidad proporcionar a [sus] colaboradores normas y pautas de conducta y comportamiento, de cumplimiento obligatorio que deben mostrar hacia los usuarios con el propósito de brindar un óptimo servicio con atención de calidad” (Reniec, 2013).

En ella están contemplados pautas sobre:

- Presentación personal,
- Presentación del área de atención,
- Atención al usuario en sus diferentes etapas (durante el tiempo de espera antes de ingresar, durante la recepción en la oficina, durante la gestión del trámite),
- Atención de personas con discapacidad<sup>61 62</sup>,
- Atención de declarantes y recién nacidos en las oficinas registrales auxiliares (ORA),
- Atención de quejas y reclamos.

Asimismo, la institución ha elaborado el manual denominado *Protocolo para la Atención y Registro Intercultural, de las Personas Pertenecientes a los Pueblos Indígenas de la Amazonía Peruana*, el mismo que contiene un conjunto de

---

<sup>61</sup> La *Sub Gerencia de Fomento de la Identidad de la Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social*, ha elaborado el *Protocolo de Atención a Personas con Discapacidad* con el objetivo de establecer los lineamientos que permitan brindar una atención adecuada a las personas con discapacidad que acudan al Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec), en el marco del Reglamento de la Ley N° 29973, *Ley General de la Persona con Discapacidad y su Reglamento* Decreto Supremo N° 002-2014-MIMP, del 08 de abril de 2014.

<sup>62</sup> Actualmente, la *Sub Comisión de Trabajo de Personas con Discapacidad del Plan Nacional contra la Indocumentación 2011-2015*, ha elaborado el *Protocolo de Atención a Personas con Discapacidad* en lengua Awujun, Wampis y Aimara.

lineamientos y pautas básicas que debe tener en cuenta el personal encargado de atender a dichas poblaciones bajo el enfoque de la interculturalidad<sup>63</sup>.

Por otro lado, la institución cuenta con un órgano de apoyo denominada *Defensoría de la Identidad*<sup>64</sup>, “encargada de procesar los reclamos y sugerencias de los ciudadanos con el fin de alertar a la administración sobre los factores que determinan una insatisfacción o iniciativa relacionados con el actuar de esta.

---

<sup>63</sup> Material elaborado en el *Marco del Grupo de Trabajo Pueblos Indígenas y Acceso a la Documentación* promovido por el Reniec.

<sup>64</sup> Según el *Reglamento de Organización y Funciones (ROF)* aprobada mediante Resolución Jefatural N°073-2016/JNAC/Reniec de fecha 31 de mayo del 2016 que modifica la Resolución Jefatural N°124-2013/JNAC/Reniec de fecha 10 de abril del 2013.

## Capítulo III

### Método

#### 3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es *descriptiva - correlacional*. Es *descriptiva* toda vez que consiste en observar como son y cómo se manifiestan las variables *Clima Organizacional* y *Calidad en la Atención al Ciudadano*. Es *correlacional* porque busca evaluar el grado de relación entre las variables mencionadas; es decir, se busca relacionar en qué medida, si existiese un buen *Clima Organizacional* en el Reniec, ésta influye positivamente en una adecuada *Calidad en la Atención al ciudadano*.

#### 3.2 Ámbito temporal y espacial

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el año 2017. Para la presente investigación solo se tendrá en consideración el área de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, el mismo que concentra el 34,3% del total de la población de colaboradores que atienden al público, sumando un total de 539 trabajadores, siendo las oficinas registrales del Cercado de Lima y el de los distritos de Jesús María, Independencia, San Juan de Miraflores, San Borja y San Juan de Lurigancho; además de oficina de la Jefatura Regional Lima quienes poseen el mayor número de trabajadores que atienden al público. Para ello, se considerará las Oficinas Registrales de Cercado de Lima, ubicado en Jr. Cusco N°653, distrito del Cercado de Lima; la Oficina Registral Jesús María, ubicado en el Jr. Talara N°130-132-134-136, distrito de Jesús María; la Oficina Registral San Juan de Lurigancho, ubicado en Av. Wiesse cdra. 32 y 33, paradero 8 del distrito de San Juan de Lurigancho; la Oficina Registral Quilca, ubicado en Av. Quilca N°501-502, Lima; la Oficina Registral San Borja, ubicada en Av. San Luis N°1673 Urb. Jacaranda II; y, la Oficina Registral San Juan de Miraflores, ubicada en el Jr. Joaquín Bernal N°474 (alt. cdra. 10 Av. San Juan).

### **3.3 Variables**

#### **3.3.1 Variable independiente: Clima organizacional**

*Clima Organizacional* o *Laboral* es el conjunto de percepciones y características que manifiesta el trabajador y son compartidas con los miembros de la institución, determinados, entre otros aspectos, por las condiciones de trabajo, beneficios sociales adecuados, relaciones interpersonales óptimas, desarrollo personal y las relaciones con la autoridad existente; por tanto, las dimensiones de la variable *Clima Organizacional*, son las siguientes:

- Condiciones de Trabajo
- Beneficios Sociales
- Relaciones Sociales
- Desarrollo Personal
- Relación con la Autoridad

#### **3.3.2 Variable dependiente: Calidad en la Atención al Usuario**

La *Calidad en la Atención al Usuario* son los atributos que se orientan a identificar las necesidades del usuario al momento de solicitar un servicio, a fin de cubrir de manera óptima una expectativa y generar una alta satisfacción; como pueden ser, una cómoda infraestructura, trato amable, tiempo de espera óptimo, adecuada información de los servicios y satisfacción por el producto final recibido. Por tanto, para el presente estudio, las dimensiones de la variable *Calidad en la Atención al Usuario*, serán las siguientes:

- Infraestructura,
- Trato amable,
- Tiempo de espera,
- Información recibida,

- Producto entregado.

### **3.3.3 Operacionalización de las variables**

Con la finalidad de realizar la *matriz de operacionalización* de las variables, estableceremos la *definición operacional* de las mismas como sigue:

- **Clima Organizacional:** Conjunto de percepciones y características que poseen los trabajadores sobre las condiciones de trabajo, beneficios sociales adecuados, relaciones interpersonales óptimas, desarrollo personal y las relaciones con la autoridad existente.
- **Calidad de Atención al Usuario:** Son los atributos que se orientan a identificar y atender, las necesidades del ciudadano, al momento de solicitar un servicio para cubrir de manera óptima una expectativa y general una alta satisfacción como son una cómoda infraestructura, trato amable, tiempo de espera óptimo, adecuada información de los servicios y satisfacción por el producto final recibido.

Tabla 21  
Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Conjunto de percepciones y características que presenta el ambiente de trabajo, compartidas por los miembros de la institución y determinados por las condiciones de trabajo, beneficios sociales adecuados, relaciones interpersonales óptimas, desarrollo personal y las relaciones con la autoridad existente.	Condiciones de Trabajo	Disponibilidad de equipos
			Espacio adecuado
			Ambiente confortable
			Accesibilidad a información
		Beneficios Sociales	Remuneración adecuado
			Incentivos al personal
		Relaciones Sociales	Compañerismo
Valoración			
Cooperación			
Desarrollo Personal	Aceptación		
	Superación personal		
Relación con la Autoridad	Ascensos		
	Satisfacción y disfrute de tareas encomendadas		
	Relación con el jefe		
<b>CALIDAD DE ATENCIÓN AL CIUDADANO</b>	Son los atributos que se orientan a identificar las necesidades del usuario al momento de solicitar un servicio para cubrir de manera óptima una expectativa y generar una alta satisfacción como son una cómoda infraestructura, trato amable, tiempo de espera óptimo, adecuada información de los servicios y satisfacción por el producto final recibido.	Infraestructura	Información precisa de los jefes
			Valoración y satisfacción
			Instalaciones adecuadas
		Trato amable	Horario de atención
			Ventanillas de Atención
Información Recibida	Trato durante tiempo de espera		
	Modo de atención		
Tiempo de espera	Atención en ventanilla		
	Solución de reclamos		
Producto	Tiempo en la resolución de reclamos		
	Información sobre el trámite		
	Percepción sobre el tiempo de espera para ser atendido		
Producto	Costo del producto recibido		
	Tiempo de entrega		
	Calificación sobre el producto		

### 3.3.4 Matriz de consistencia lógica

Tabla 22  
Matriz de consistencia lógica

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>General:</b></p> <p>¿Existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec; de tal manera que a medida que se mejora el clima organizacional, mejorarán los niveles en la calidad en la atención a los ciudadanos?</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Demostrar que existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec; de tal manera que, a medida que se mejora el clima organizacional, mejorarán los niveles de la calidad en la atención a los ciudadanos.</p>	<p><b>General :</b></p> <p>Existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec; de tal manera que, a medida que se mejora el clima organizacional, mejorarán los niveles de la calidad en la atención a los ciudadanos.</p>	<p><b>Clima Organizacional</b></p> <p>Conjunto de percepciones y características que manifiesta el trabajador y son compartidas con los miembros de la institución, determinados, entre otros aspectos, por las condiciones de trabajo, beneficios sociales adecuados, relaciones interpersonales óptimas, desarrollo personal y las relaciones con la autoridad existente.</p>	<p>Condiciones de Trabajo</p>	<p>Disponibilidad de equipos</p> <p>Espacio adecuado</p> <p>Ambiente confortable</p> <p>Accesibilidad a información</p>
<p><b>Específico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe una relación directa entre las Condiciones de Trabajo y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec?</li> <li>¿Existe una relación directa entre los Beneficios Sociales y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec?</li> <li>¿Existe una relación directa entre las Relaciones Sociales y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec?</li> <li>¿Existe una relación directa</li> </ul>	<p><b>Específico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprobar si existe una relación directa entre las Condiciones de Trabajo y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.</li> <li>Verificar si existe relación directa entre los Beneficios Sociales y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.</li> <li>Establecer si existe una relación directa entre las Relaciones Sociales y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.</li> <li>Determinar si existe una</li> </ul>	<p><b>Específico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una relación directa entre las Condiciones de Trabajo y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.</li> <li>Existe relación directa entre los Beneficios Sociales y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.</li> <li>Existe una relación directa entre las Relaciones Sociales y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.</li> <li>Existe una relación directa entre el Desarrollo Personal</li> </ul>		<p>Beneficios Sociales</p>	<p>Remuneración adecuado</p> <p>Incentivos al personal</p>
				<p>Relaciones Sociales</p>	<p>Compañerismo</p> <p>Valoración</p> <p>Cooperación</p> <p>Aceptación</p>
				<p>Desarrollo Personal</p>	<p>Superación personal</p> <p>Ascensos</p> <p>Satisfacción y disfrute de tareas encomendadas</p>
				<p>Relación con la Autoridad</p>	<p>Relación con el jefe</p> <p>Información precisa de los jefes</p> <p>Valoración y motivación</p>
				<p>Infraestructura</p>	<p>Instalaciones adecuadas</p> <p>Horario de atención</p> <p>Ventanillas de Atención</p> <p>Trato durante tiempo de espera</p> <p>Modo de atención</p>

<p>entre el Desarrollo Personal y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una relación directa entre la Relación con la Autoridad y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec?</li> <li>• ¿Existe una relación directa entre el Clima Laboral y la adecuada infraestructura necesaria para la atención al usuario de los servicios del Reniec?</li> <li>• ¿Existe una relación directa entre el Clima Laboral y el Trato Amable que deben recibir los usuarios de los servicios del Reniec?</li> <li>• ¿Existe una relación directa entre el Clima Laboral y el Tiempo de Espera que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec?</li> <li>• ¿Existe relación directa entre el Clima Laboral y la adecuada Información que deberían recibir los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec?</li> <li>• ¿Existe relación directa entre el Clima Laboral y el adecuado Producto que deberían recibir los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec?</li> </ul>	<p>relación directa entre el Desarrollo Personal y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar si existe relación directa entre la Relación con la Autoridad y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.</li> <li>• Conocer si existe una relación directa entre el Clima Laboral y la adecuada infraestructura necesaria para la atención al usuario de los servicios del Reniec.</li> <li>• Establecer si existe una relación directa entre el Clima Laboral y el Trato Amable que deben recibir los usuarios de los servicios del Reniec.</li> <li>• Determinar si existe una relación directa entre el Clima Laboral y el Tiempo de Espera que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.</li> <li>• Verificar si existe relación directa entre el Clima Laboral y la adecuada Información que deberían recibir los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.</li> <li>• Conocer si existe relación directa entre el Clima Laboral y el adecuado Producto que deberían recibir los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.</li> </ul>	<p>y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe relación directa entre la Relación con la Autoridad y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.</li> <li>• Existe una relación directa entre el Clima Laboral y la adecuada infraestructura necesaria para la atención al usuario de los servicios del Reniec.</li> <li>• Existe una relación directa entre el Clima Laboral y el Trato Amable que deben recibir los usuarios de los servicios del Reniec.</li> <li>• Existe una relación directa entre el Clima Laboral y el Tiempo de Espera que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.</li> <li>• Existe relación directa entre el Clima Laboral y la adecuada Información que deberían recibir los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.</li> <li>• Existe relación directa entre el Clima Laboral y el adecuado Producto que deberían recibir los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.</li> </ul>	<p><b>Calidad de Atención al Ciudadano</b></p> <p>Atributos que se orientan a la percepción del usuario al momento de solicitar un servicio a fin de cubrir de manera óptima una expectativa y generar una alta satisfacción tanto en la atención recibida como en el producto en sí, relacionados con una cómoda infraestructura, trato amable, tiempo de espera óptimo, adecuada información de los servicios y satisfacción por el producto final recibido.</p>	<p>Trato amable</p> <hr/> <p>Tiempo de Espera</p> <hr/> <p>Información Recibida</p> <hr/> <p>Producto recibido</p>	<p>Atención en ventanilla</p> <p>Solución de reclamos</p> <p>Tiempo en la resolución de reclamos</p> <hr/> <p>Percepción sobre el tiempo de espera para ser atendido</p> <hr/> <p>Información sobre los trámites</p> <hr/> <p>Costo del producto recibido</p> <p>Tiempo de entrega</p> <p>Calificación del producto recibido</p>
---	--	--	--	--	--

### 3.3.5 Cuadro de ítems

Tabla 23  
Cuadro de ítems

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
<p><b>General:</b></p> <p>Existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec; de tal manera que, a medida que se mejora el clima organizacional, mejorarán los niveles de la calidad en la atención a los ciudadanos.</p> <p><b>Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una relación directa entre las Condiciones de Trabajo y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del RENIEC.</li> </ul>	CLIMA ORGANIZACIONAL	<p>Conjunto de percepciones y características que manifiesta el trabajador y son compartidas con los miembros de la institución; determinados, entre otros aspectos, por las condiciones de trabajo, beneficios sociales adecuados, relaciones interpersonales óptimas, desarrollo personal y las relaciones con la autoridad existente.</p>	<b>Condiciones de Trabajo</b>	Disponibilidad de equipos	1. Cuenta con equipos y materiales necesarios para la realización óptima de sus labores.	Encuesta
				Espacio adecuado	2. Dispone de espacio necesario para realizar sus actividades laborales.	
				Ambiente confortable	3. Existe un ambiente confortable en su centro de trabajo.	
				Accesibilidad a información	4. Tiene accesibilidad a la información necesaria para cumplir sus labores.	
			<b>Beneficios Sociales</b>	Adecuada remuneración	5. Está de acuerdo con la remuneración que percibe según las actividades que realiza.	Encuesta
				Incentivos al personal	6. La remuneración que percibe es acorde a un puesto similar en otras instituciones públicas.	
					7. Está satisfecho con los incentivos que le brinda la institución.	
			<b>Relaciones Sociales</b>	Compañerismo	8. Se siente Ud. a gusto de trabajar con sus actuales compañeros.	
				Valoración	9. Consideras que tus compañeros valoran tus aportes.	
				Cooperación	10. Existe un ambiente de cooperación y motivación en el área donde labora.	

<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe relación directa entre los Beneficios Sociales y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del RENIEC.</li> <li>Existe una relación directa entre las Relaciones Sociales y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del RENIEC.</li> <li>Existe una relación directa entre el Desarrollo Personal y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del RENIEC.</li> <li>Existe relación directa entre la Relación con la Autoridad y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del RENIEC.</li> </ul>		Aceptación	11. Consideras que eres aceptado en el grupo de trabajo.	Encuesta	
			Superación personal	12. El trabajo que realiza le permite desarrollarse como persona.	
		<b>Desarrollo Personal</b>	Ascensos	13. Puede acceder fácilmente a cargos de mayor responsabilidad.	
			Satisfacción y disfrute de tareas encomendadas	14. Satisfacción con las labores que se le asignan.	
			Relación con el jefe	15. Tiene una relación cordial con su jefe inmediato.	
		<b>Relación con la Autoridad</b>	Información precisa de los jefes	16. Recibe de tus jefes la información necesaria para la realización las labores asignadas.	
			Valoración y motivación	17. Se valora el esfuerzo que realiza en su trabajo.	Encuesta
				18. Los jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.	
				1. Percepción sobre las instalaciones de esta oficina registral (ubicación, acceso, comodidad, limpieza, estado del mobiliario, decoración, iluminación, carteles de orientación, material informativo, seguridad, etc.)	
			<b>Infraestructura</b>		
	Atributos que se orientan a la percepción del usuario al momento de solicitar un servicio a fin de cubrir de manera óptima una expectativa y generar una alta satisfacción tanto en la atención		2. Número de ventanillas en esta oficina registral.	Encuesta	
		<b>Trato amable</b>	3. Cómo calificaría el horario de atención en esta oficina registral.		
			4. Cómo le pareció el trato durante el tiempo de espera (personal de seguridad, anfitrionas, etc.).		
			5. Cómo le parece el trato del personal en ventanilla en cuanto a amabilidad y cortesía.		
		<b>CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO</b>			

<p>recibida como en el producto en sí, relacionados con una cómoda infraestructura, trato amable, tiempo de espera óptimo, adecuada información de los servicios y satisfacción por el producto final recibido.</p>	Atención en ventanilla	6. Cómo le parece el trato personal en ventanilla (conocimiento sobre el servicio, disponibilidad de ayuda, iniciativa, rapidez en la atención, orientación, etc.).	Encuesta	
		7. Capacidad de resolución de reclamos a clientes difíciles		
		8. Tiempo de solución de reclamos		
	<b>Tiempo de Espera</b>	Percepción sobre el tiempo de espera para ser atendido		9. Cómo considera el tiempo de espera antes de ser atendido por el personal en ventanilla.
	<b>Información Recibida</b>	Información sobre el trámite		10. Cómo considera la información recibida antes de realizar el trámite (personal de la oficina registral, página web, diario, avisos tv, folletería, etc.
		Pago realizado		11. Cómo considera el costo por el servicio solicitado.
<b>Producto</b>	Entrega a tiempo	12. Cómo considera el tiempo que se requerirá para la entrega del documento solicitado.		
	Calificación sobre el producto	13. Calificación del documento entregado	Encuesta	

## 3.4 Población y muestra

### 3.4.1 Población

Según el *Plan Operativo Institucional 2015* del Reniec, esta institución tiene una cobertura de atención a nivel nacional a través de 16 Jefaturas Regionales, contando con una red de 397 oficinas que brindan los servicios de identificación, registros civiles y cualquier acto de modificación en el estado civil de las personas constituida por *Agencias, Oficinas Registrales (OR), Oficinas Registrales Auxiliares (ORA), Puntos de Atención*. Además cuenta con una cobertura de 198 *Oficinas Consulares* en 76 países del mundo para los residentes en el exterior (ver tabla 19). El portal de transparencia de la institución, la población total del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec), al II trimestre del 2015 era de 3,728 trabajadores entre personal administrativo y operativo. Cuenta con 222 agencias<sup>65</sup> a nivel nacional, 51 Oficinas Registrales<sup>66</sup> y, adicionalmente, cuenta con 91 Oficinas Registrales Auxiliares para el registro de los nacimientos y defunciones los mismos que funcionan en los Hospitales del país.

De acuerdo a la información obtenida de la *Gerencia de Recursos Humanos* del Reniec<sup>67</sup>, esta institución cuenta con 1,571 colaboradores que laboran en las 354 diferentes oficinas registrales auxiliares, agencias y oficinas registrales distribuidas en las 16 Jefaturas Regionales existentes a nivel nacional (ver tabla N° 20).

---

<sup>65</sup> Es el local en donde se realizan los trámites de DNI y entregas para mayores y menores de edad.

<sup>66</sup> Oficina Registral es un local del RENIEC que, adicionalmente a realizar trámites de DNI y brindar los servicios adicionales (expedición de constancias de inscripción, certificación de firmas de Registradores Civiles, etc), registran los nacimientos, matrimonios y defunciones de las Oficinas de Registros del Estado Civil que han sido incorporadas al RENIEC así como de las Oficinas de Registros del Estado Civil cuyas facultades registrales han sido revocadas.

<sup>67</sup> Información obtenida del Sistema Integrado de Recursos Humanos de la Subgerencia de Personal del RENIEC a noviembre del 2015.

Por tanto, a fin de definir adecuadamente nuestra población aplicando los *criterios de inclusión y exclusión*, y precisar el tamaño exacto a considerar, es decir, las características que nos ayudarán a diferenciar quien participa como nuestra población, y los límites que discriminan entre los que serán parte del estudio y los que no (Vara, 2012), nuestra población de estudio es el personal que labora en las oficinas y agencias registrales ubicadas en la ciudad de Lima y la provincia Constitucional del Callao, que tienen relación directa con el público usuario a través de las ventanillas de atención ubicadas en dichas oficinas.

Tabla 24  
*Distribución de colaboradores a nivel nacional*

	<b>Total de Puntos de Atención</b>	<b>Total de Colaboradores</b>
Jefatura Regional 1 Piura	25	137
Jefatura Regional 2 Trujillo	32	146
Jefatura Regional 3 Tarapoto	16	46
Jefatura Regional 4 Iquitos	10	43
Jefatura Regional 5 Chimbote	22	76
Jefatura Regional 6 Huancayo	15	49
Jefatura Regional 7 Ayacucho	23	59
Jefatura Regional 8 Arequipa	21	83
Jefatura Regional 8 Cusco	25	89
Jefatura Regional 10 Lima	57	586
Jefatura Regional 11 Puno	17	49
Jefatura Regional 12 Ica	20	45
Jefatura Regional 13 Pucallpa	10	29
Jefatura Regional 14 Huancavelica	15	28
Jefatura Regional 15 Huánuco	27	57
Jefatura Regional 16 Amazonas	19	49
	<b>354</b>	<b>1,571</b>

*Fuente:* Reniec. Sistema Integrado de Recursos Humanos

Tabla 25

*Distribución de colaboradores en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao*

AGENCIA / OFICINA / OFICINA REGIONAL AUXILIAR	CANTIDAD
Agencia 6 De Agosto	2
Agencia Ancash (Lima Cercado)	2
Agencia Villa María Del Triunfo	3
Jefatura Regional 10 Lima	29
JR 10 Lima / Mac Callao	10
JR 10 Lima / Mac Independencia	9
JR 10 Lima / Mac Ventanilla	5
JR 10 Lima / Oficina de Constancias	1
JR 10 Lima / Servicio de Certificaciones	1
JR 10 Lima / Unidad de Fiscalización	7
Oficina Registral Ate	20
Oficina Registral Callao	28
Oficina Registral Cercado De Lima	48
Oficina Registral Cieneguilla	3
Oficina Registral Comas	24
Oficina Registral Comas II	8
Oficina Registral Comas III	9
Oficina Registral Independencia	36
Oficina Registral Jesus María	47
Oficina Registral Miraflores	19
Oficina Registral Puente Piedra	20
Oficina Registral Quilca	12
Oficina Registral San Borja	30
Oficina Registral San Juan De Lurigancho	27
Oficina Registral San Juan De Miraflores	31
Oficina Registral San Martín De Porres	17
Oficina Registral Santa Anita	19
Oficina Registral Surco - Higuiereta	24
Oficina Registral Ventanilla	6
Oficina Registral Villa El Salvador	16
Oficina Registral Auxiliar Chorrillos II	1
Oficina Registral Auxiliar Cm Infantil Daniel Alcides Carrion	1
Oficina Registral Auxiliar Hospital Alberto Sabogal Sologuren	1
Oficina Registral Auxiliar Hospital Arzobispo Loayza	2
Oficina Registral Auxiliar Hospital Daniel A. Carrion - Lima	1
Oficina Registral Auxiliar Hospital De Apoyo Dep. María Auxiliadora	3
Oficina Registral Auxiliar Hospital Edgardo Rebagliati Martins	2
Oficina Registral Auxiliar Hospital Guillermo Almenara	2
Oficina Registral Auxiliar Hospital Hipólito Unanue	3
Oficina Registral Auxiliar Hospital Jorge Voto Bernales	1
Oficina Registral Auxiliar Hospital Materno Perinatal	4
Oficina Registral Auxiliar Hospital Madre Y Niño San Bartolomé	1
Oficina Registral Auxiliar Hospital Puente Piedra	1
Oficina Registral Auxiliar Hospital San Juan De Lurigancho	2
Oficina Registral Auxiliar Hospital Santa Rosa	1
<b>TOTAL</b>	<b>539</b>

*Fuente:* Reniec. Sistema Integrado de Recursos Humanos.

Solo en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao se concentra el 34,3% del total de la población de colaboradores que atienden al público contando con un total de 539 trabajadores, siendo las oficinas registrales del Cercado de Lima y el de los distritos de Jesús María, Independencia, San Juan de Miraflores, San Borja y San Juan de Lurigancho; además de oficina de la Jefatura Regional Lima quienes poseen el mayor número de trabajadores que atienden al público (ver tabla 21).

Considerando los *criterios de inclusión y exclusión* anotados, nuestro tamaño de la población de estudio representaría únicamente los 539 colaboradores que se encuentran laborando en las diferentes oficinas registrales, agencias y oficinas registrales auxiliares correspondientes a Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, pertenecientes a la Jefatura Regional 10 Lima.

### 3.4.2 Muestra y muestreo

La *muestra* de estudio, que según Vara (2010), “[...] es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por un algún modo racional [...]”; por tanto, se tiene que, considerando que el presente trabajo consistirá en un estudio cuantitativo nuestra población es de 539 colaboradores correspondiente a las oficinas registrales, agencias y ORAs de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao (ver cuadro 21), el mismo que se obtiene de la siguiente manera:

n = Tamaño de la muestra	= x
z = Nivel de confianza elegido	= 90% = 1.645
p = Porcentaje de “ <i>buen clima laboral</i> ”	= 85%
q = Porcentaje de “ <i>pésimo clima laboral</i> ”	= 15%
N = Tamaño de la población	= 539

e = Error máximo permitido = 10%

Utilizaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Substituyendo los números en la fórmula se tienen:

$$n = \frac{(1.645^2) (0.85) (0.15) (539)}{0.10^2 (539-1) + (1.645)^2 (0.85) (0.15)}$$

$$n = 32$$

Por tanto, nuestra muestra de investigación será a 32 colaboradores.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que p=q=0.5 que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

A continuación le facilitamos gratuitamente una aplicación para calcular el tamaño muestral. Introduzca los datos correspondientes a su investigación y pulse en "Calcular muestra":

N:

k:

e:  %

p:

q:

n:  es el tamaño de la muestra

Figura 9: Comprobación del cálculo de la muestra

Fuente: <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>

Para el presente estudio, se está considerando las Oficinas Registrales Reniec abajo mencionadas toda vez que son ellas las que presentan mayor número de trabajadores así como también mayor afluencia de público (ver cuadro 26):

- Oficina Registral Cercado de Lima, ubicado en Jr. Cusco N°653, distrito del Cercado de Lima;
- Oficina Registral Jesus María, ubicado en el Jr. Talara N°130-132-134-136, distrito de Jesús María;
- Oficina Registral San Juan de Lurigancho, ubicado en Av. Wiesse cdras. 32 y 33, paradero 8 del distrito de San Juan de Lurigancho;
- Oficina Registral Quilca, ubicado en Av. Quilca N°501-502, Lima;
- Oficina Registral San Borja, ubicada en Av. San Luis N°1673 Urb. Jacaranda II; y,
- Oficina Registral San Juan de Miraflores, ubicada en el Jr. Joaquín Bernal N°474 (alt. cdra. 10 Av. San Juan).

Tabla 26  
*Distribución de muestra para la variable Clima Laboral y Calidad en la Atención al Ciudadano*

AGENCIA / OFICINA / OFICINA REGIONAL AUXILIAR	CANTIDAD	%	MUESTRA TRABAJADORES
Oficina Registral Cercado de Lima	48	25	08
Oficina Registral Jesus Maria	47	24	08
Oficina Registral Quilca	12	06	02
Oficina Registral San Borja	30	15	05
Oficina Registral San Juan de Lurigancho	27	14	04
Oficina Registral San Juan de Miraflores	31	16	05
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>100</b>	<b>32</b>

*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos del sistema integrado de recursos humanos de la Gerencia de Talento Humano del Reniec.

### 3.5 Instrumentos de recolección de datos

El *instrumento de recolección de datos*, que, como manifiesta Hernández et al. (2014), es el “recurso que utiliza el investigador para registrar la información o datos sobre las variables”, se emplearán para ambas variables de estudio un conjunto de preguntas estructuradas a fin de encontrar la información requerida.

Por tanto, para el presente estudio de investigación, emplearemos como instrumento los *cuestionarios de encuestas* el cual consistirá en un conjunto de preguntas diseñadas a fin de obtener los datos de estudios pertinentes.

#### 3.5.1 Escala de Clima Organizacional

Se empleó el instrumento tomando como referencia la *Encuesta de Clima Laboral* que el Reniec aplica en la organización desde el año 2010<sup>68</sup>, “[...] el cual permite conocer la percepción de los colaboradores de las diferentes áreas, en relación a las condiciones laborales, con la finalidad de establecer estrategias y planes de acción concretos para aumentar su motivación y satisfacción” (Reniec, 2016).

Del instrumento mencionado, se utilizó únicamente cinco dimensiones de los nueve que emplea el Reniec en sus encuestas de *Clima Laboral*, como son:

- **Condiciones de Trabajo:** Trata de evaluar la percepción que posee el trabajador con respecto a las condiciones físicas de su puesto de trabajo además de los materiales que contaría para la óptima realización de sus actividades.

---

<sup>68</sup> Esta encuesta está contemplado en la Directiva DI-361-GTH/003 “Lineamientos y Disposiciones sobre la Aplicación de la Encuesta de Clima Laboral en el RENIEC” primera versión, aprobada por Resolución Secretarial N°065-2014/SGEN/RENIEC del 17OCT2014, el mismo que deja sin efecto la Directiva DI-326-GTH/009.

- **Beneficios Laborales:** Trata de evaluar la percepción que tiene el trabajador relacionado a aquello que éste obtiene producto de sus labores dentro de la institución y que va a permitir la mejora de vida del mismo.
- **Relaciones Sociales:** Trata de evaluar la percepción que posee el trabajador respecto al trato que este tiene con los demás trabajadores de la institución.
- **Desarrollo Personal:** Trata de evaluar la percepción que posee el trabajador con relación a la existencia de oportunidades de desarrollo dentro de la institución.
- **Relación con la Autoridad:** Trata de evaluar la percepción que tiene el trabajador en relación al trato de sus jefes hacia su persona.

Todas las preguntas o ítem son positivos teniendo los siguientes valores:

- ✓ Excelente (05 puntos)
- ✓ Bueno (04 puntos)
- ✓ Regular (03 puntos)
- ✓ Malo (02 puntos)
- ✓ Muy malo (01 punto)

La prueba o *encuesta* consta de 18 preguntas o ítem realizada a 32 trabajadores, en donde la puntuación significativa obtenida puede ser *alta* o *baja* según la puntuación mínima o máxima posible. El total de ítem está distribuido según las dimensiones mencionadas como sigue:

Tabla 27  
*Puntuación significativa del instrumento de la variable Clima Organizacional*

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>TOTAL ÍTEM</b>	<b>PUNTUACIÓN MÍNIMA</b>	<b>PUNTUACIÓN MÁXIMA</b>
Condiciones de trabajo	Del 01 al 04	04	04 puntos	20 puntos
Beneficios sociales	Del 05 al 07	03	03 puntos	15 puntos
Relaciones sociales	Del 08 al 11	04	04 puntos	20 puntos
Desarrollo personal	Del 12 al 14	03	03 puntos	15 puntos
Relación con la autoridad	Del 15 al 18	04	04 puntos	20 puntos
Total Variable Clima Laboral		18	18 puntos	90 puntos

Elaboración propia.

Para determinar si el *Clima Organizacional* y/o sus dimensiones fluctúan entre *alto*, *medio* o *bajo* se establecerán 03 intervalos de igual tamaño entre la diferencia de las puntuaciones mínimas y máximas como se puede establecer según la *ficha técnica* respectiva:

Tabla 28  
*Niveles de respuesta de la variable Clima Organizacional según la percepción*

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>PERCEPCIÓN ALTA</b>	<b>PERCEPCIÓN MEDIA</b>	<b>PERCEPCIÓN BAJA</b>
Condiciones de trabajo	15 – 20 puntos	10 – 14 puntos	04 – 09 puntos
Beneficios sociales	12 – 15 puntos	07 – 11 puntos	03 – 06 puntos
Relaciones sociales	15 – 20 puntos	10 – 14 puntos	04 – 09 puntos
Desarrollo personal	12 – 15 puntos	07 – 11 puntos	03 – 06 puntos
Relación con la autoridad	15 – 20 puntos	10 – 14 puntos	04 – 09 puntos
Total Variable Clima Laboral	67 – 90 puntos	42 – 66 puntos	18 – 41 puntos

Elaboración propia

Tabla 29  
 Ficha técnica del cuestionario de la variable 01: Clima laboral

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	DETALLES
Objetivo:	Determinar el grado de clima laboral u organizacional en el Reniec
Tiempo:	1 horas en cada agencia
Lugar:	Agencias del Reniec según detalle
Aplicación:	Personal de registradores de DNI y/o Registradores civiles
Niveles:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta</li> <li>• Media</li> <li>• Baja</li> </ul>
Dimensiones:	Numero de dimensiones: 5 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de trabajo: 04 ítems</li> <li>• Beneficios sociales: 03 ítems</li> <li>• Relaciones sociales: 04 ítem</li> <li>• Desarrollo personal: 03 ítem</li> <li>• Relaciones con la autoridad: 04 ítem</li> </ul> Total de Ítems: 18
Escalas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 = Nunca</li> <li>• 2 = Muy pocas veces</li> <li>• 3 = Algunas veces</li> <li>• 4 = Casi siempre</li> <li>• 5 = Siempre</li> </ul>
Descripción:	Rangos y niveles: Si las respuestas son altas: (valor de la escala) * (total de ítems) $18 \times 5 = 90$ Si las respuestas son bajas: (valor de la escala) * (total de ítems) $18 \times 1 = 18$ (Rango valor máximo) – (valor mínimo) $90 - 18 = 72$ La constante = Rango entre número de niveles $72 / 3 = 24$

Elaboración propia

Tabla 30  
Niveles y rango de la variable 1: Clima laboral

Niveles	Rangos
Alto	[67 ; 90]
Medio	[42 ; 66]
Bajo	[18 ; 41]

Elaboración propia

### 3.5.2 Escala de Calidad de Atención

Se empleó del mismo modo, la técnica de la *encuesta* aplicando como instrumento el cuestionario o conjunto de preguntas debidamente estructurada. Para ello se empleó cinco dimensiones como sigue:

- **Infraestructura:** Se refiere a las instalaciones de la oficina de atención como ubicación, acceso comodidad, limpieza, estado del mobiliario, decoración, iluminación, carteles de orientación, material informativo, etc. Así como el número de ventanillas, en cuanto a la cantidad y horario de atención.
- **Trato amable:** Refiriéndose al trato que se da al ciudadano, durante el tiempo de espera, tanto del personal de atención directa como del personal auxiliar (anfitrionas, personal de seguridad, limpieza etc.); también se refiere al trato que se da durante la atención misma en ventanilla o similar. Asimismo, la capacidad de solución de reclamos en usuario difíciles y el tiempo de solución de las mismas.
- **Tiempo de espera:** Trata de establecer la percepción sobre el tiempo de espera, si fue demasiado o estuvo dentro de lo normal.

- **Información recibida:** Se refiere a los datos entregados al usuario, antes de realizar el trámite o durante el mismo, tanto por el personal de ventanilla u otros medios de información como página web, diario, avisos tv, folletería, etc.)
- **Producto entregado:** En cuanto al pago realizado y el tiempo en la entrega del servicio solicitado, además de la calificación del producto en sí.

Todas las preguntas o ítem son positivos teniendo los siguientes valores:

- ✓ Excelente (05 puntos)
- ✓ Bueno (04 puntos)
- ✓ Regular (03 puntos)
- ✓ Pésimo (02 puntos)
- ✓ Muy pésimo (01 punto)

La prueba o encuesta consta de 13 preguntas o ítem realizada a 32 colaboradores del Reniec, en donde la puntuación significativa obtenida puede ser *alta* o *baja* según la puntuación mínima o máxima posible. El total de ítem está distribuido según las dimensiones mencionadas como sigue:

Tabla 31  
*Puntuación significativa del instrumento de la variable Calidad de Atención*

DIMENSIÓN	ÍTEM	TOTAL ÍTEM	PUNTUACIÓN MÍNIMA	PUNTUACIÓN MÁXIMA
Infraestructura	Del 01 al 03	03	03 puntos	15 puntos
Trato amable	Del 04 al 08	05	05 puntos	25 puntos
Tiempo de espera	Del 09 al 09	01	01 puntos	05 puntos
Información recibida	Del 10 al 10	01	01 puntos	05 puntos
Producto	Del 11 al 13	03	03 puntos	15 puntos
Total Variable Calidad del servicio		13	13 puntos	65 puntos

Elaboración propia

Para determinar si la *Calidad de Atención* y/o sus dimensiones fluctúan entre *alto*, *medio* o *bajo* se establecerán 03 intervalos de igual tamaño entre la diferencia de las puntuaciones mínimas y máximas como se puede establecer según la *ficha técnica* respectiva:

Tabla 32  
Niveles de respuesta de la variable *Calidad de Atención* según la percepción

DIMENSIÓN	PERCEPCIÓN	PERCEPCIÓN	PERCEPCIÓN
	ALTA	MEDIA	BAJA
Infraestructura	11 – 15 puntos	07 – 10 puntos	03 – 06 puntos
Trato amable	19 – 25 puntos	12 – 18 puntos	05 – 11 puntos
Tiempo de espera	04 – 04 puntos	03 – 03 puntos	01 – 02 puntos
Información recibida	04 – 04 puntos	03 – 03 puntos	01 – 02 puntos
Producto	11 – 15 puntos	07 – 10 puntos	03 – 06 puntos
Total Variable Calidad del servicio	48 – 65 puntos	31 – 47 puntos	13 – 30 puntos

Elaboración propia

Tabla 33  
 Ficha técnica del cuestionario de la variable 02: Calidad de Atención

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	DETALLES
Objetivo:	Determinar el nivel de la calidad en el servicio en el Reniec
Tiempo:	1 horas en cada agencia
Lugar:	Agencias del Reniec según detalle
Aplicación:	Ciudadanos usuarios del servicio del Reniec
Niveles:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta</li> <li>• Media</li> <li>• Baja</li> </ul>
Dimensiones:	Numero de dimensiones: 5 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura: 03 ítems</li> <li>• Trato amable: 05 ítems</li> <li>• Tiempo de espera: 01 ítem</li> <li>• Información recibida: 01 ítem</li> <li>• Producto: 03 ítem</li> </ul> Total de Ítems: 13
Escalas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 = Muy pésimo</li> <li>• 2 = Pésimo</li> <li>• 3 = Regular</li> <li>• 4 = Bueno</li> <li>• 5 = Excelente</li> </ul>
Descripción:	Rangos y niveles: Si las respuestas son altas: (valor de la escala) * (total de ítems) $13 \times 5 = 65$ Si las respuestas son bajas: (valor de la escala) * (total de ítems) $13 \times 1 = 13$ (Rango valor máximo) – (valor mínimo) $65 - 13 = 52$ La constante = Rango entre número de niveles $52 / 3 = 17$

Elaboración propia

Tabla 34  
Niveles y rango de la variable 1: Calidad de Atención

Niveles	Rangos
Alto	[48 ; 65]
Medio	[31 ; 47]
Bajo	[13 ; 30]

Elaboración propia

### 3.6 Procedimiento de recolección de datos

A fin de realizar la presente investigación, se solicitó previamente, la respectiva autorización al Gerente de Operaciones del Reniec para la aplicación de las encuestas en las agencias mencionadas.

Por ello, se hará uso de diferentes técnicas para obtener la información de nuestras variables como son:

- a) **Encuestas:** Es aquella que se obtiene de manera directa a las personas que intervienen en el problema. Para ello se empleará dicha técnica, que corresponde a un conjunto de preguntas o cuestionario a fin de obtener información relevante (Bernal, 2010, p.191-192). Serán aplicadas a los colaboradores de las diferentes oficinas, para obtener información relacionada a la variable *Clima Organizacional* como también de la variable *Calidad de Atención al Usuario*.
- b) **Toma de información:** Se aplicará para obtener información de libros, textos, normas y demás fuentes de información relacionadas con *Clima Organizacional* y *Calidad en la Atención al Usuario*.

- c) **Análisis documental:** Se utilizará para evaluar la relevancia de la información que se considerará para el presente trabajo de investigación.

### 3.7 Análisis de datos

#### 3.7.1 Técnica de análisis de datos

El *análisis descriptivo* de cada una de las variables y sus dimensiones se realizará a través de la *distribución de frecuencias*, lo cual permitirá la visualización organizada de los puntuaciones que se han alcanzado en cada uno de los niveles establecidos para las variables *Clima Laboral* y *Calidad de Atención* al usuario; El *grado de correlación* se determinará a través del estadísticos correspondiente según las variables de estudio, para el cual corresponde el estadígrafo *Rho de Spearman*.

Por ello, se procedió a colocar en una base de datos con las opciones de respuesta dadas por los encuestados mediante el programa *Ms Excel 2013* para luego procesarlo en el programa estadístico *IBM SPSS Statistics 21*, y así evaluar las variables del estudio.

Asimismo, se aplicarán las siguientes técnicas para el respectivo análisis de la información:

- a) **Ordenamiento y clasificación:** Se aplicará para tratar la información cuantitativa y cualitativa referida a *Clima Organizacional* y *Calidad en la Atención al Usuario* en forma ordenada, esto a fin de obtener un máximo provecho de las mismas;
- b) **Registro manual:** Se aplicará para digitar la información de las diferentes fuentes concluyendo con el logro del trabajo de investigación;

- c) Proceso computarizado en Excel:** Para realizar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad sobre las variables de estudio mencionadas;
  
- d) Proceso computarizado con SPSS:** A fin de digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios, de asociación y otros sobre los temas en mención.

## Capítulo IV

### Resultados

#### 4.1 Descripción de resultados

Luego de la obtención de los datos mediante el instrumento del cuestionario en nuestra muestra de estudio que fueron 32 personas que representan a los trabajadores de la institución, se procedió al análisis respectivo. Para ello se presentan la descripción de los resultados referidos a cada uno los niveles de las variables como sigue:

##### 4.1.1 Descripción de los resultados de la variable Clima Organizacional o Laboral

Tabla 35

*Distribución del personal de Reniec de acuerdo su percepción del Clima Organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	9,4	9,4
Medio	18	56,3	65,6
Válidos Alto	11	34,4	100,0
Total	32	100,0	

*Fuente:* base de datos (ver anexo)

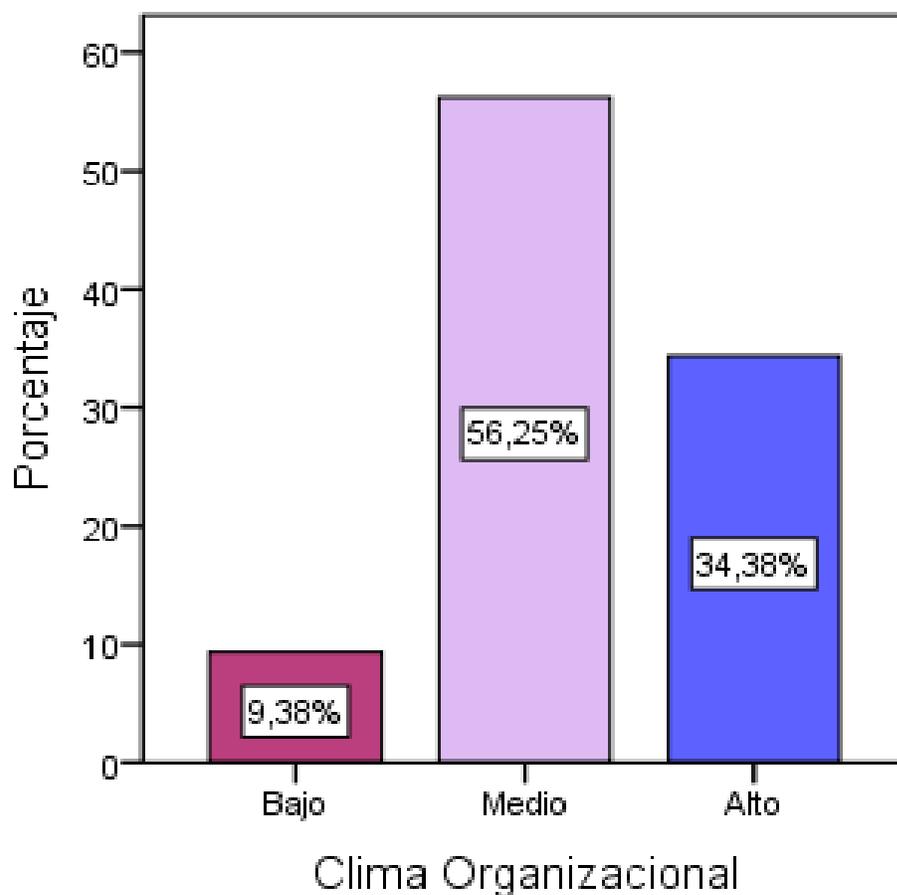


Figura 10: Distribución porcentual según niveles del Clima Organizacional

### Interpretación

De la tabla 35 y figura 10, se puede apreciar que, del total de personal encuestado pertenecientes a las oficinas registrales de la Reniec, el 56,25% consideran que el nivel de *Clima Organizacional* (CO) es *medio*, el 34,38% considera que el nivel es *alto* y un 9,38% considera que el nivel de *Clima Organizacional* (CO) es *bajo*.

#### 4.1.2 Descripción de los resultados de la variable Calidad de Atención a los usuarios

Tabla 36

*Distribución de usuarios del Reniec de acuerdo su percepción de la Calidad de Atención*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0	0
Medio	14	43,8	43,3
Válidos Alto	18	56,3	100,0
Total	32	100,0	

Fuente: base de datos (ver anexo)

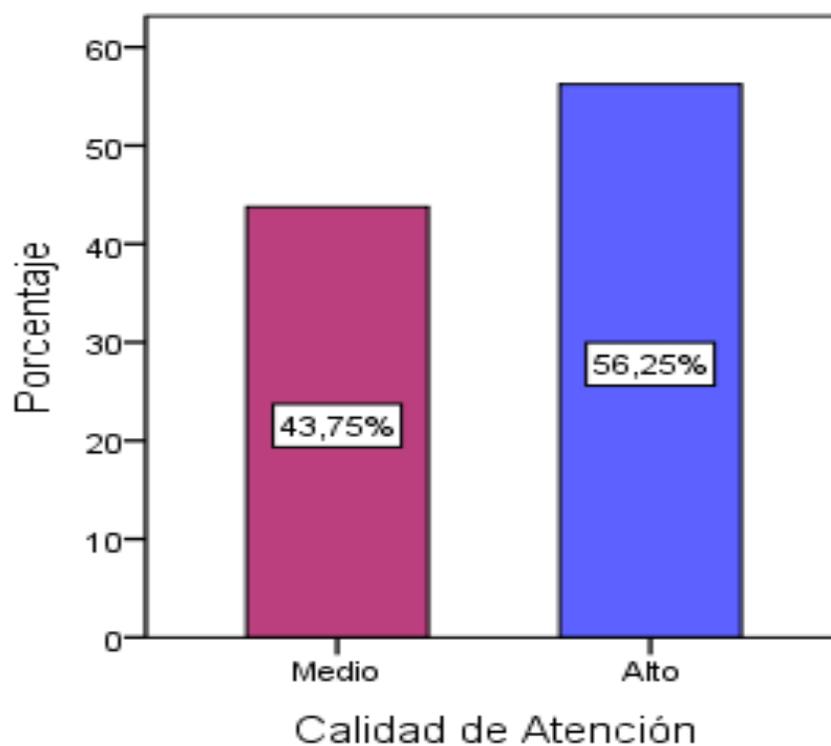


Figura 11: Distribución porcentual de usuarios según su percepción de la Calidad de Atención en la Reniec

## Interpretación

De la tabla 36 y figura 11, del total de usuarios consultado, el 56,25% consideran que el nivel de *la Calidad de Atención (CA)*, en las oficinas registrales de la Reniec es *alto* y el 43,75% considera que es de nivel *medio*.

### 4.1.3 Resultado general de la investigación: Niveles comparativos entre el Clima Organizacional y la Calidad de Atención

Tabla 37

*Distribución de los encuestados de acuerdo al Clima Organizacional y la Calidad de Atención*

			Calidad de Atención			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Clima organizacional	Bajo	Recuento	0	1	2	3
		% del total	0,0%	3,1%	6,3%	9,4%
	Medio	Recuento	0	12	6	18
		% del total	0,0%	37,5%	18,8%	56,3%
	Alto	Recuento	0	1	10	11
		% del total	0,0%	3,1%	31,3%	34,4%
Total	Recuento	0	14	18	32	
	% del total	0,0%	43,8%	56,3%	100,0%	

*Fuente:* base de datos (ver anexo)

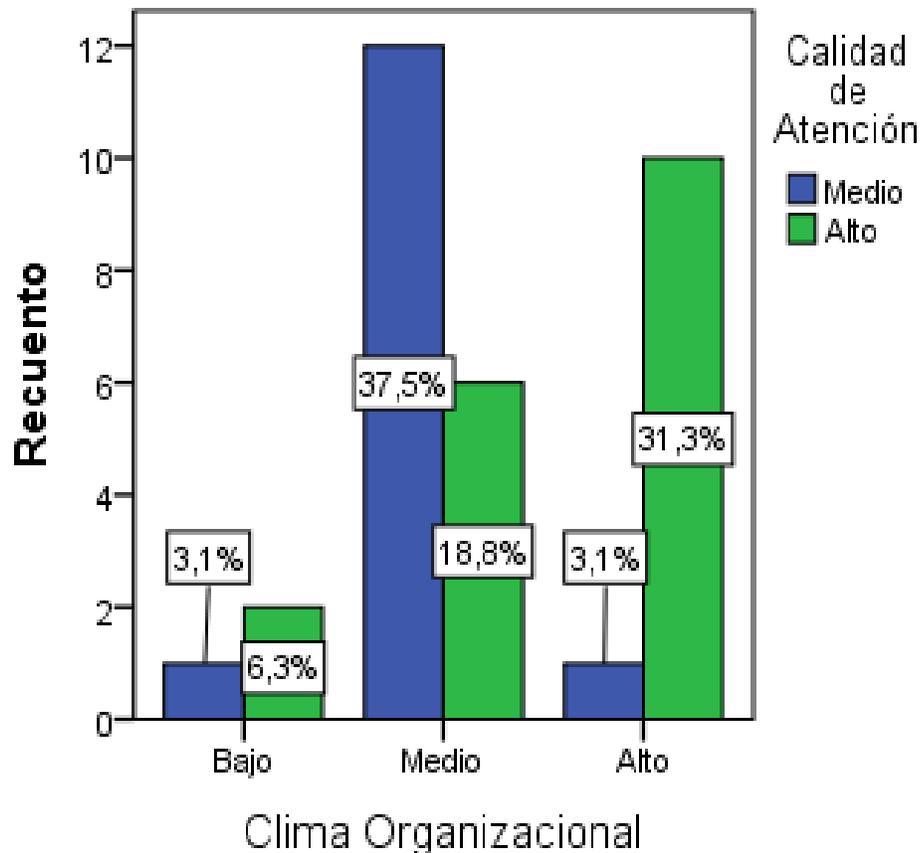


Figura 12: Distribución porcentual de acuerdo al Clima Organizacional y Calidad de Atención

### Interpretación

Como se puede observar en la tabla 37 y figura 12, del 9,4% que consideran que el *Clima Organizacional* (CO) es *bajo*, el 3,1% consideran, a su vez, que la *Calidad de Atención* (CA) tiene un nivel *medio*, y el 6,3% opinan que existe una *Calidad de Atención* (CA) de nivel *alto*. Del 56,3% que tienen una percepción de *Clima Organizacional* (CO) *medio*, el 37,5% perciben que existe una *Calidad de Atención* (CA) de nivel *medio* y el 18,8% consideran que existe una *Calidad de Atención* (CA) de nivel *alto*. Por otro lado, de los 34,4% de trabajadores que consideran que existe un nivel de *Clima Organizacional* (CO) *alto*, el 3,1% opinan que la *Calidad de Atención* (CA) de nivel *medio* y el 31,3% que la *Calidad de Atención* (CA) es de nivel *alto*.

#### 4.1.4 Resultado específico entre las Condiciones de Trabajo y la Calidad de Atención

Tabla 38

Distribución de los encuestados de acuerdo a las Condiciones de Trabajo y la Calidad de Atención

			Calidad de Atención			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Condiciones de trabajo	Bajo	Recuento	0	6	1	7
		% del total	0,0%	18,8%	3,1%	21,9%
	Medio	Recuento	0	4	9	13
		% del total	0,0%	12,5%	28,1%	40,6%
	Alto	Recuento	0	4	8	12
		% del total	0,0%	12,5%	25,0%	37,5%
Total		Recuento	0	14	18	32
		% del total	0,0%	43,8%	56,3%	100,0%

Fuente: base de datos (ver anexo)

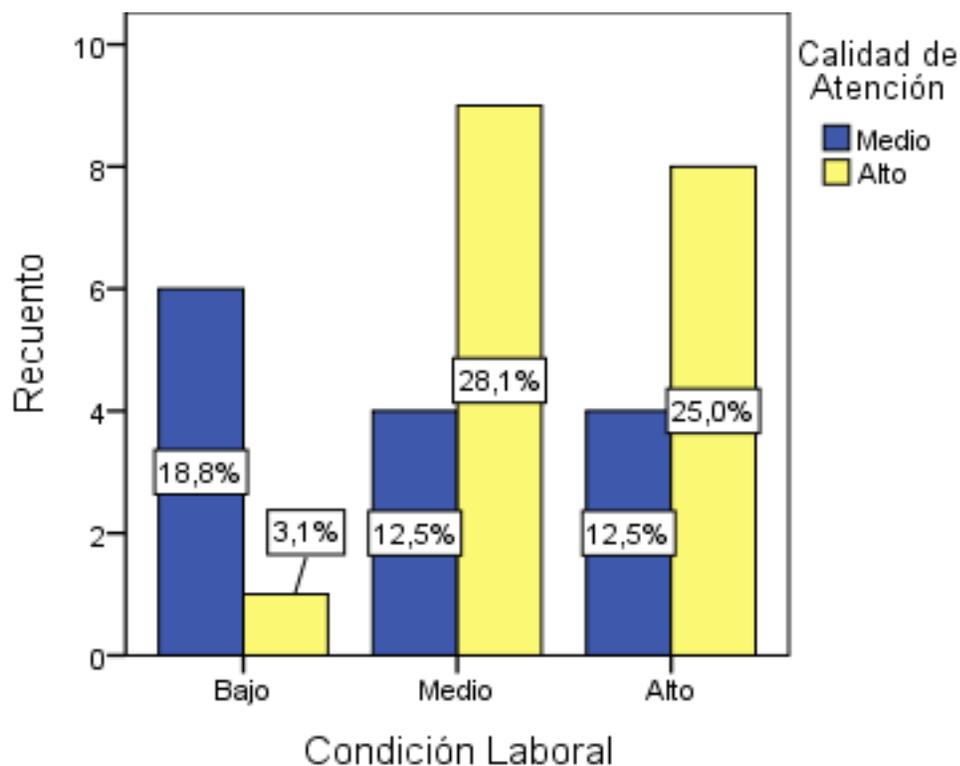


Figura 13: Distribución porcentual de acuerdo a las Condiciones de Trabajo y la Calidad de Atención.

## Interpretación

Según la tabla 38 y figura 13, del 21,9% que considera que las *Condiciones de Trabajo* (CT) son de nivel *bajo*, el 18,8% considera, a su vez, que la *Calidad de Atención* (CA) tiene un nivel *medio* y el 3,1% considera que es de nivel *alto*. Del 40,6% que consideran que las *Condiciones de Trabajo* (CT) tiene un nivel *medio*, el 12,5% manifiesta que la *Calidad de Atención* (CA) tiene un nivel *medio* y el 28,1% que existe un nivel de *Calidad de Atención* (CA) *alto*. Del 37,5% que consideran que las *Condiciones de Trabajo* (CT) tiene un nivel *alto*, el 12,5% manifiesta que la *Calidad de Atención* (CA) tiene un nivel *medio* y el 25,0% que existe un nivel de *Calidad de Atención* (CA) *alto*.

### 4.1.5 Resultado específico entre Beneficios Sociales y la Calidad de Atención

Tabla 39  
Distribución de los encuestados de acuerdo a los Beneficios Sociales y la Calidad de Atención

			Calidad de Atención			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Beneficios Sociales	Bajo	Recuento	0	11	10	21
		% del total	0,0%	34,4%	31,3%	65,6%
	Medio	Recuento	0	3	6	9
		% del total	0,0%	9,4%	18,8%	28,1%
	Alto	Recuento	0	0	2	2
		% del total	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%
Total		Recuento	0	14	18	32
		% del total	0,0%	43,8%	56,3%	100,0%

Fuente: base de datos (ver anexo)

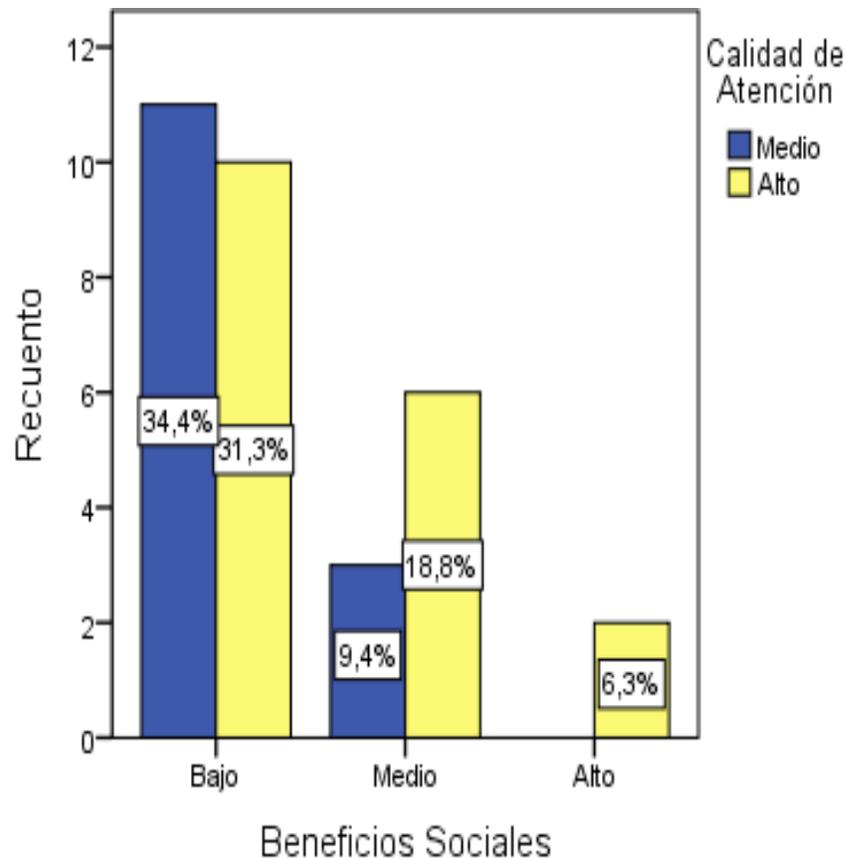


Figura 14: Distribución porcentual de acuerdo a los Beneficios Sociales y la Calidad de Atención.

### Interpretación

De la tabla 39 y figura 14, se puede notar que, del 65,6% que consideran que los aspectos relacionados con los *Beneficios Sociales* (BS) es de nivel *bajo*, el 34,4% consideran que la *Calidad de Atención* (CA) tiene un nivel *medio* y el 31,3% un nivel *alto*. Por otro lado, del 21,8% que consideran que los aspectos relacionados con los *Beneficios Sociales* (BS) son de nivel *medio*, el 9,4% consideran que la *Calidad de Atención* (CA) tiene un nivel *medio*, y el 18,8% tiene un nivel *alto*. En relación a los 6,3% que consideran que los aspectos relacionados con los *Beneficios Sociales* (BS) son de nivel *alto*, consideran que la *Calidad de Atención* (CA) también tiene un nivel *alto*.

#### 4.1.6 Resultado específico entre Relaciones Sociales y la Calidad de Atención

Tabla 40

*Distribución de los encuestados de acuerdo a las Relaciones Sociales y la Calidad de Atención*

			Calidad de Atención			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Relaciones Sociales	Bajo	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	3,1%	3,1%
	Medio	Recuento	0	8	2	10
		% del total	0,0%	25,0%	6,3%	31,3%
	Alto	Recuento	0	6	15	21
		% del total	0,0%	18,8%	46,9%	65,6%
Total	Recuento	0	14	18	32	
	% del total	0,0%	43,8%	56,3%	100,0%	

Fuente: base de datos (ver anexo)

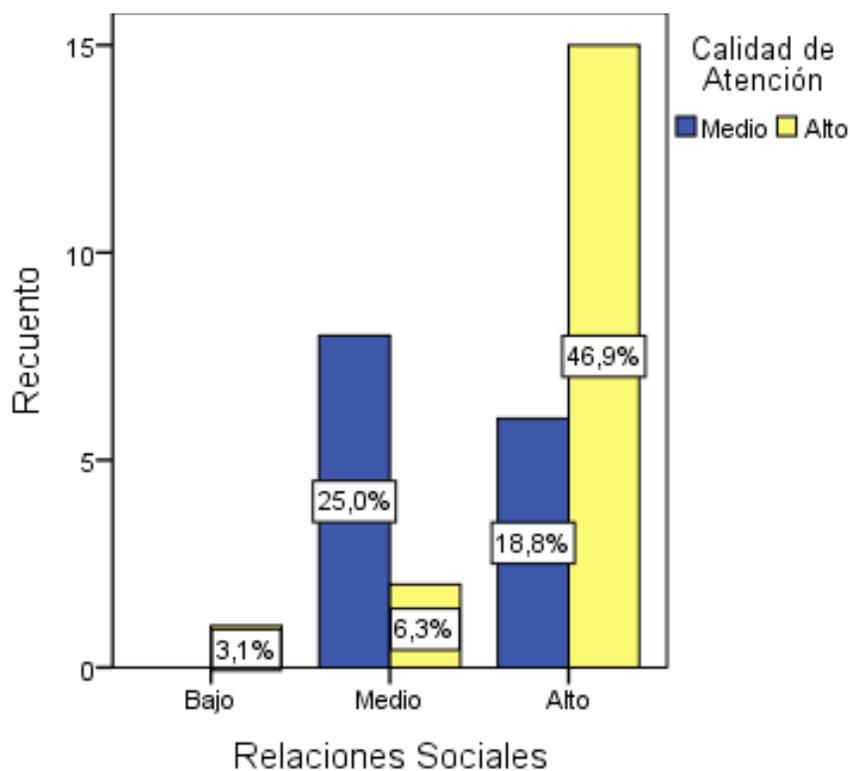


Figura 15: Distribución porcentual de acuerdo a las Relaciones Sociales y la Calidad de Atención

## Interpretación

De la tabla 40 y figura 15, podemos concluir que, de los 3,1% que consideran que las *Relaciones Sociales* (RS) posee un nivel *bajo*, perciben que la *Calidad de Atención* (CA) tiene un nivel también *alto*. De los 31,3% que consideran que las *Relaciones Sociales* (RS) posee un nivel *medio*, el 25,0% consideran que la *Calidad de Atención* (CA) tiene un nivel también *medio* y el 6,3% de nivel *alto*. Del 65,6% que perciben que las *Relaciones Sociales* (RS) posee un nivel *alto*, el 18,8% considera que la *Calidad de Atención* (CA) tiene un nivel también *medio* y el 46,9% posee un nivel *alto*.

### 4.1.7 Resultado específico entre Desarrollo Personal y la Calidad de Atención

Tabla 41  
Distribución de los encuestados de acuerdo al Desarrollo Personal y la Calidad de Atención

			Calidad de Atención			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Desarrollo personal	Bajo	Recuento	0	4	2	6
		% del total	0,0%	12,5%	6,3%	18,8%
	Medio	Recuento	0	3	3	6
		% del total	0,0%	9,4%	9,4%	18,8%
	Alto	Recuento	0	6	13	20
		% del total	0,0%	21,9%	40,6%	62,5%
Total	Recuento	0	14	18	32	
	% del total	0,0%	43,8%	56,3%	100,0%	

Fuente: base de datos (ver anexo)

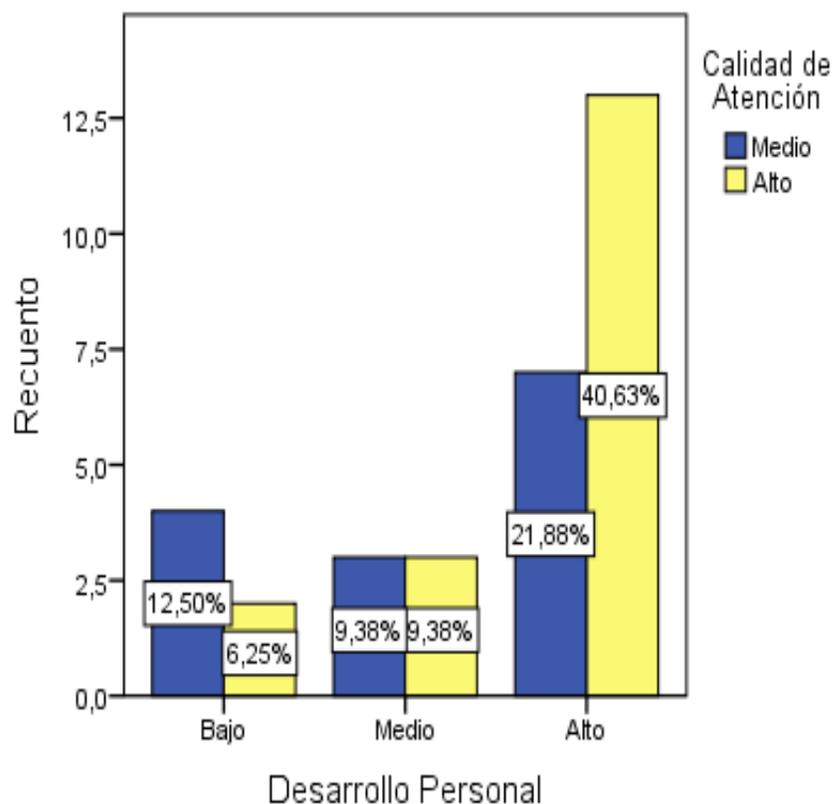


Figura 16: Distribución porcentual de acuerdo al desarrollo personal y la calidad de atención

### **Interpretación**

De la tabla 41 y figura 16, podemos decir que, del 18,8% de aquellos que manifiestan que el *Desarrollo Personal* (DP) tiene un nivel *bajo*, el 12,5% indica que la *Calidad de Atención* (CA) tiene un nivel *medio* y el 6,3% posee un nivel *alto*. Del 18,8% de aquellos que manifiestan que el *Desarrollo Personal* (DP) tiene un nivel *medio*, el 9,4% indica que la *Calidad de Atención* (CA) tiene un nivel *medio* y también el 9,4% posee un nivel *alto*. Del 62,5% que manifiestan que el *Desarrollo Personal* (DP) tiene un nivel *alto*, el 21,9% indica que la *Calidad de Atención* (CA) tiene un nivel *medio* y el 40,6% que posee un nivel *alto*.

#### 4.1.8 Resultado específico entre Relación con la Autoridad y la Calidad de Atención

Tabla 42

*Distribución de encuestados de acuerdo a la Relación con la Autoridad y la Calidad de Atención*

			Calidad de Atención			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Relación con la Autoridad	Bajo	Recuento	0	3	0	3
		% del total	0,0%	9,4%	0,0%	9,4%
	Medio	Recuento	0	5	3	8
		% del total	0,0%	15,6%	9,4%	25,0%
	Alto	Recuento	0	6	15	21
		% del total	0,0%	18,8%	46,9%	65,6%
Total	Recuento	0	14	18	32	
	% del total	0,0%	43,8%	56,3%	100,0%	

Fuente: base de datos (ver anexo)

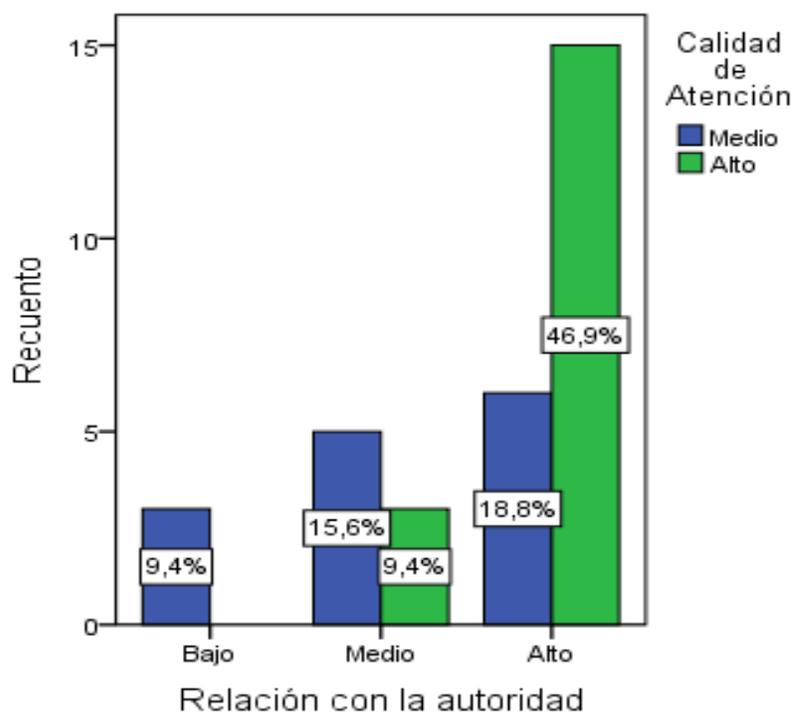


Figura 17: Distribución porcentual de acuerdo a la Relación con la Autoridad y la Calidad de Atención.

## Interpretación

Según la tabla 45 y figura 17, de los 9,4% que consideran que la *Relación con la Autoridad* (RA) posee un nivel *bajo*, consideran a su vez, que la *Calidad de Atención* (CA) posee un nivel *medio*. Del 25,0% que consideran que *Relación con la Autoridad* (RA) posee un nivel *medio*, el 15,6% consideran que la *Calidad de Atención* (CA) posee un nivel *medio* y el 9,4% posee un nivel *alto*. De los 65,6% que consideran que la *Relación con la Autoridad* (RA) posee un nivel *alto*, el 18,8% considera que la *Calidad de Atención* (CA) posee un nivel *medio* y el 46,9% posee un nivel *alto*.

### 4.1.9 Resultado específico entre Clima Organizacional e Infraestructura

Tabla 43

*Distribución de encuestados de acuerdo al Clima Organizacional e Infraestructura*

			Clima Organizacional			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Infraestructura	Bajo	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	3,1%	0,0%	3,1%
	Medio	Recuento	2	6	1	9
		% del total	6,3%	18,8%	3,1%	28,1%
	Alto	Recuento	1	11	10	22
		% del total	3,1%	34,4%	31,3%	68,8%
Total		Recuento	3	18	11	32
		% del total	9,4%	56,3%	34,4%	100,0%

*Fuente:* base de datos (ver anexo)

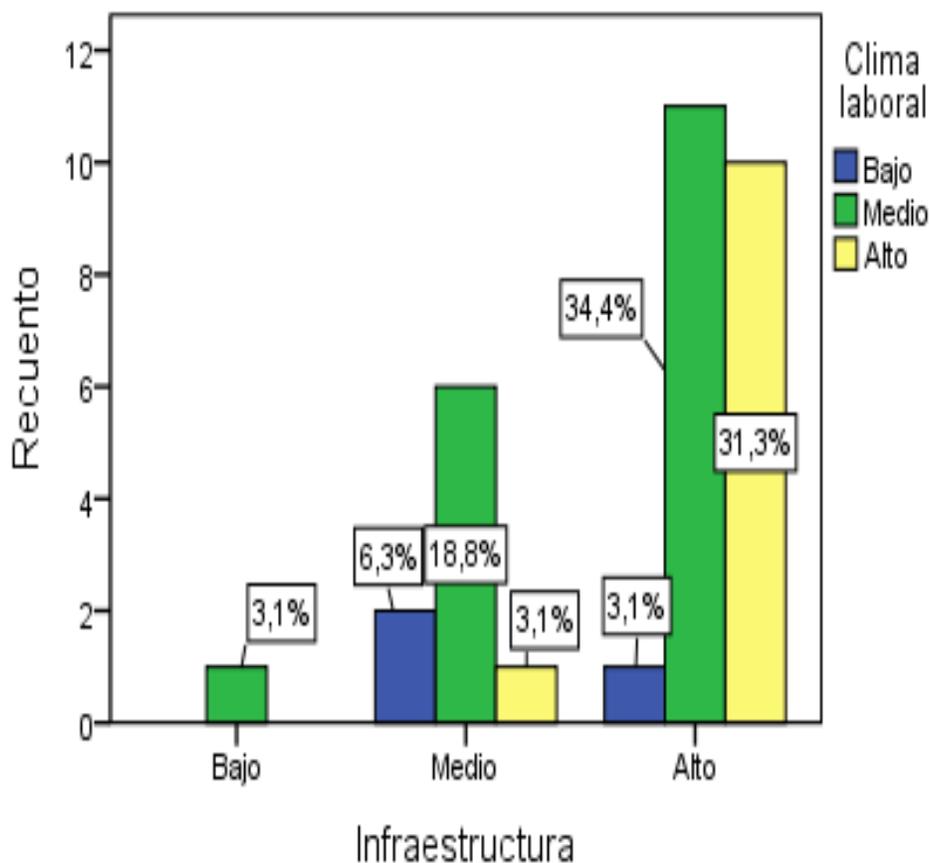


Figura 18: Distribución porcentual de acuerdo a la Infraestructura y la Calidad de Atención.

### Interpretación

De la tabla 43 y figura 18, del 3,1% que considera que la *Infraestructura* (I) posee un nivel *bajo*, la *Calidad de Atención* (CA) posee un nivel *medio*. Asimismo, del 28,1% que considera que la *Infraestructura* (I) posee un nivel *medio*, el 18,8% considera que la *Calidad de Atención* (CA) posee un nivel *medio* y el 3,1% posee un nivel *alto*. Por otro lado, del 68,8% que considera que la *Infraestructura* (I) posee un nivel *alto*, el 34,4% considera que la *Calidad de Atención* (CA) posee un nivel *medio* y el 31,3% posee un nivel *alto*.

#### 4.1.10 Resultado específico entre Clima Organizacional y el Trato Amable

Tabla 44

Distribución de encuestados de acuerdo al clima laboral y trato amable

			Trato amable			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Clima Organizacional	Bajo	Recuento	0	1	2	3
		% del total	0,0%	3,1%	6,3%	9,4%
	Medio	Recuento	0	6	12	18
		% del total	0,0%	18,8%	37,5%	56,3%
	Alto	Recuento	0	1	10	11
		% del total	0,0%	3,1%	31,3%	34,4%
Total		Recuento	0	8	24	32
		% del total	0,0%	25,0%	75,0%	100,0%

Fuente: base de datos (ver anexo)

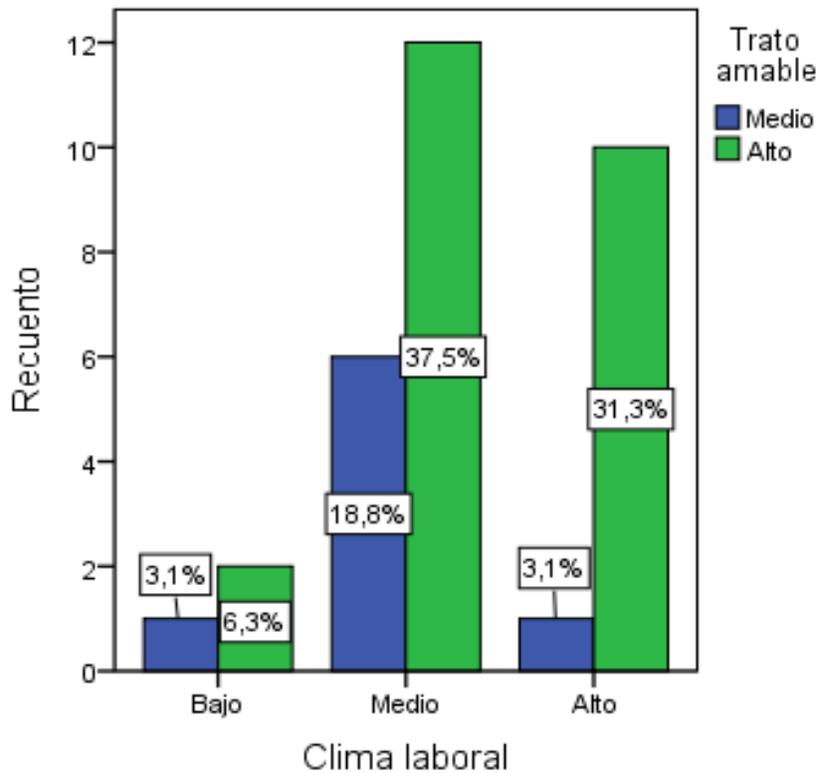


Figura 19: Distribución porcentual de acuerdo al Clima Laboral u Organizacional y el Trato Amable

## Interpretación

De la tabla 44 y figura 19, podemos mencionar que del 9,4% de los que consideran que el *Clima Organizacional* (CO) tiene un nivel *bajo*, el 3,1% considera que el *Trato Amable* (TA) posee un nivel *medio* y el 6,3% considera que posee un nivel *alto*. De los 56,3% que consideran que el *Clima Organizacional* (CO) tiene un nivel *medio*, el 37,5% considera que el *Trato Amable* (TA) posee un nivel *medio* y el 56,3% considera que posee un nivel *alto*. De los 34,4% que consideran que el *Clima Organizacional* (CO) tiene un nivel *alto*, el 3,1% considera que el *Trato Amable* (TA) posee un nivel *medio* y el 31,3% considera que posee un nivel *alto*.

### 4.1.11 Resultado específico entre Clima Organizacional y el Tiempo de Espera

Tabla 45

*Distribución de encuestados de acuerdo al Clima Organizacional y el Tiempo de Espera*

			Tiempo de espera			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Clima Organizacional	Bajo	Recuento	1	0	2	3
		% del total	3,1%	0,0%	6,3%	9,4%
	Medio	Recuento	5	1	12	18
		% del total	15,6%	3,1%	37,5%	56,3%
	Alto	Recuento	0	1	10	11
		% del total	0,0%	3,1%	31,3%	34,4%
Total	Recuento	6	2	24	32	
	% del total	18,8%	6,3%	75,0%	100,0%	

*Fuente:* base de datos (ver anexo)

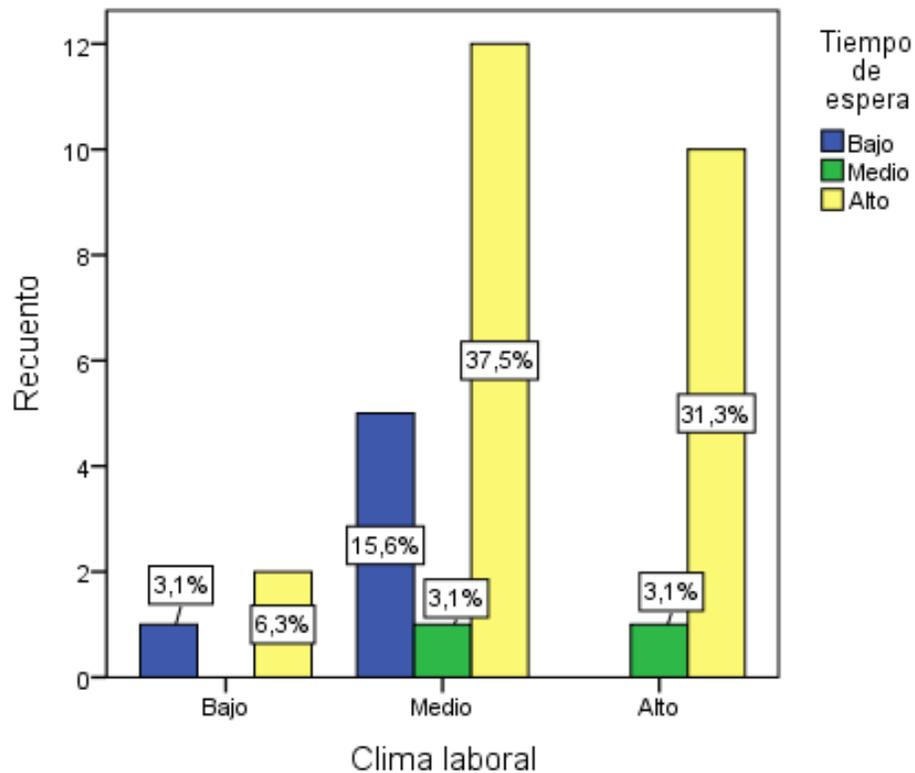


Figura 20: Distribución porcentual de acuerdo al clima laboral y el tiempo de espera

### Interpretación

De la tabla 45 y figura 20, se puede observar que, del 9,4% que consideran la existencia de un *Clima Organizacional (CO) bajo*, el 3,1% consideran que el *Tiempo de Espera (TE)* tiene un nivel *bajo* y el 6,3% consideran que es *alto*. Por otro lado, del 56,3% que consideran que el *Clima Organizacional (CO)* es *medio*, el 15,6% consideran que el *Tiempo de Espera (TE)* posee un nivel bajo, el 3,1% que tiene un nivel *medio*, y el 37,5% consideran que es *alto*. Del 34,4% que consideran la existencia de un *Clima Organizacional (CO) alto*, el 3,1% consideran que el *Tiempo de Espera (TE)* tiene un nivel *medio* y el 34,4% consideran que posee un nivel *alto*.

#### 4.1.12 Resultado específico entre Clima Laboral y la Información Recibida

Tabla 46

Distribución de encuestados de acuerdo al Clima Organizacional e Información Recibida

			Información recibida			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Clima Organizacional	Bajo	Recuento	0	0	3	3
		% del total	0,0%	0,0%	9,4%	9,4%
	Medio	Recuento	0	2	16	18
		% del total	0,0%	6,3%	50,0%	56,3%
	Alto	Recuento	0	0	11	11
		% del total	0,0%	0,0%	34,4%	34,4%
Total	Recuento	0	2	30	32	
	% del total	0,0%	6,3%	93,8%	100,0%	

Fuente: base de datos (ver anexo)

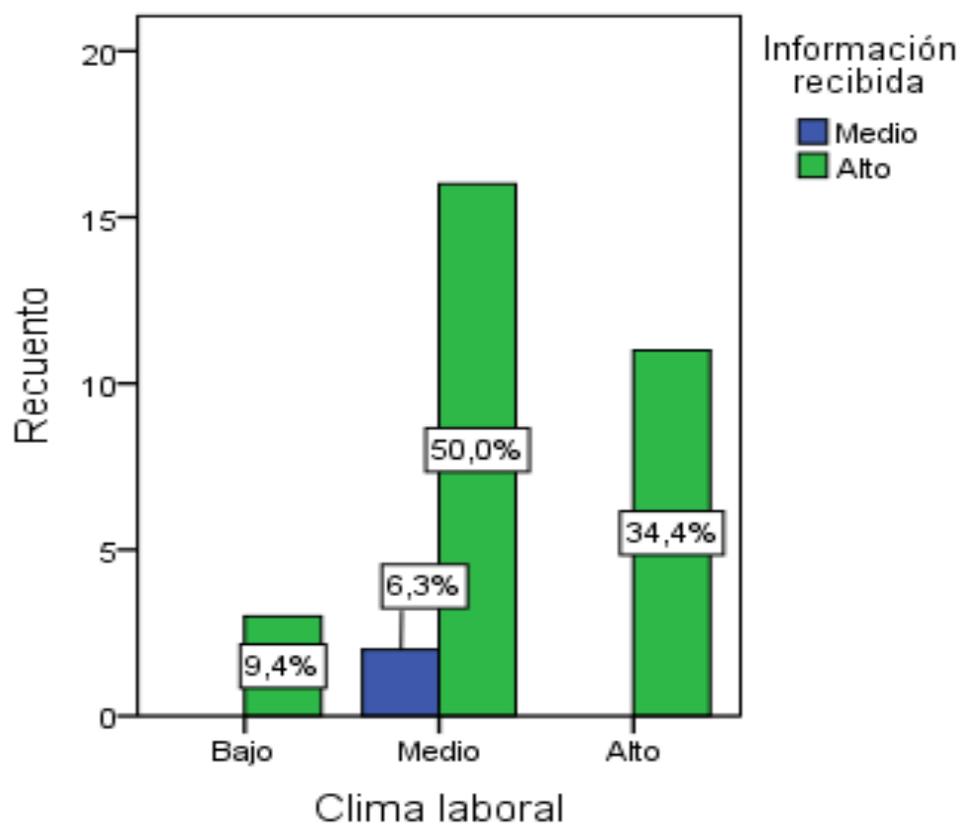


Figura 21: Distribución porcentual de acuerdo al Clima Laboral e Información Recibida.

## Interpretación

De la tabla 46 y figura 21, se puede observar que, el 9,4% que consideran que existe un *Clima Organizacional (CO) bajo*, a su vez consideran que la *Información Recibida (IR)*, posee un nivel *alto*. Por otro lado, del 56,3% que consideran que existe un *Clima Organizacional (CO) medio*, el 6,3% consideran que la *Información Recibida (IR)* posee un nivel *medio* y el 50,0% considera que es *alto*. El 34,4% que consideran que el existe un *Clima Organizacional (CO) alto*, a su vez, consideran que la *Información Recibida (IR)* también posee un nivel *alto*.

### 4.1.13 Resultado específico entre Clima Laboral y Producto Entregado

Tabla 47

*Distribución de encuestados de acuerdo al clima laboral y producto entregado*

			Producto entregado			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Clima laboral	Bajo	Recuento	0	3	0	3
		% del total	0,0%	9,4%	0,0%	9,4%
	Medio	Recuento	0	12	6	18
		% del total	0,0%	37,5%	18,8%	56,3%
	Alto	Recuento	0	4	7	11
		% del total	0,0%	12,5%	21,9%	34,4%
Total	Recuento	0	19	13	32	
	% del total	0,0%	59,4%	40,6%	100,0%	

*Fuente:* base de datos (ver anexo)

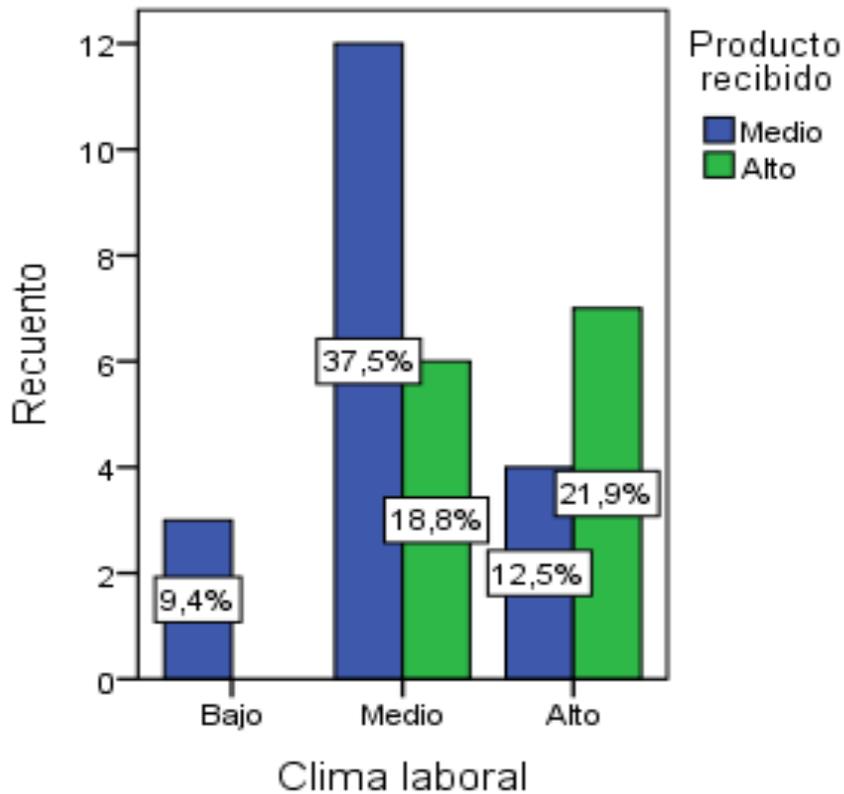


Figura 22: Distribución porcentual de acuerdo al Clima Organizacional y Producto Entregado

### Interpretación

De la tabla 47 y figura 22, se puede observar que, el 9,4% que consideran que existe un *Clima Organizacional (CO) bajo*, a su vez consideran que el *Producto Entregado (PE)* posee un nivel *medio*. Por otro lado, del 56,3% que consideran que existe un *Clima Organizacional (CO) medio*, el 37,5% consideran que el *Producto Entregado (PE)* posee un nivel *medio* y el 18,8% considera que es *alto*. El 34,4% que consideran que el existe un *Clima Organizacional (CO) alto*, el 12,5% consideran que el *Producto Entregado (PE)* también posee un nivel *medio*, mientras que el 21,9% consideran que el nivel es *alto*.

## 4.2 Contrastación de Hipótesis

### 4.2.1 Hipótesis general

Ho: No existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Calidad en la Atención al ciudadano usuario de los servicios del Reniec; de tal manera que, a medida que se mejora el Clima Organizacional, mejorarán los niveles en la Calidad de Atención a los ciudadanos.

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Calidad en la Atención al ciudadano usuario de los servicios del Reniec; de tal manera que, a medida que se mejora el Clima Organizacional, mejorarán los niveles en la Calidad de Atención a los ciudadanos.

Tabla 48  
*Significancia y correlación entre el Clima Organizacional y la Calidad de Atención*

			Clima organizacional	Calidad de atención
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,401**
		Sig. (bilateral)	.	,023
		N	32	32
	Calidad de atención	Coefficiente de correlación	,401**	1,000
		Sig. (bilateral)	,023	.
		N	32	32

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

### Interpretación

De la tabla 48, dado que el valor de p (Sig. 0,023) es menor que 0,05 se rechaza la *hipótesis nula* y se acepta la *hipótesis alterna* (hipótesis de investigación) es decir que *existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Calidad en la Atención al ciudadano usuario de los servicios del Reniec; de tal manera que, a*

medida que se mejora el Clima Organizacional, mejorarán los niveles en la Calidad de Atención a los ciudadanos; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = - 0,401 de acuerdo a la escala propuesto por Bisquerra (2009), dicha correlación es moderada.

#### 4.2.2 Hipótesis Específica 1

Ho No existe una relación directa entre las Condiciones de Trabajo y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.

H1 Existe una relación directa entre las Condiciones de Trabajo y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.

Tabla 49

Significancia y correlación entre las Condiciones de Trabajo y la Calidad de Atención

			Condiciones de Trabajo	Calidad de Atención
Rho de Spearman	Condiciones de trabajo	Coeficiente de correlación	1,000	,329
		Sig. (bilateral)	.	,066
		N	32	32
	Calidad de atención	Coeficiente de correlación	,329	1,000
Sig. (bilateral)		,066	.	
		N	32	32

Fuente: base de datos (ver anexo)

#### Interpretación

De la tabla 49, dado que el valor de p (Sig. 0,066) es mayor que 0,05, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna (hipótesis de investigación) es decir que *no existe una relación directa entre las condiciones de trabajo y la calidad en la atención al ciudadano usuario de los servicios del Reniec*; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0.329 de acuerdo a la escala de Bisquerra (2009), dicha correlación es baja.

### 4.2.3 Hipótesis Específica 2

Ho No existe una relación directa entre los Beneficios Sociales y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.

Ho Existe una relación directa entre los Beneficios Sociales y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.

Tabla 50  
Significancia y correlación entre los beneficios sociales y la calidad de atención

			Beneficios Sociales	Calidad de Atención
Rho de Spearman	Beneficios sociales	Coefficiente de correlación	1,000	,262
		Sig. (bilateral)	.	,148
		N	32	32
	Calidad de atención	Coefficiente de correlación	,262	1,000
		Sig. (bilateral)	,148	.
		N	32	32

Fuente: base de datos (ver anexo)

### Interpretación

De la tabla 50, dado que el valor de p (Sig. 0,148) es mayor que 0,05 se acepta la *hipótesis nula* y se rechaza la *hipótesis alterna* (hipótesis de investigación); es decir que *no existe una relación directa entre los Beneficios Sociales y la Calidad en la Atención al ciudadano usuario de los servicios del Reniec*; y, dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,148, de acuerdo a la escala de Bisquerra (2009), dicha correlación es *baja*.

### 4.2.4 Hipótesis Específica 3

H<sub>0</sub> No existe una relación directa entre las Relaciones Sociales y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.

H<sub>1</sub> Existe una relación directa entre las Relaciones Sociales y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.

Tabla 51  
Significancia y correlación entre las Relaciones Sociales y la Calidad de Atención

			Relaciones Sociales	Calidad de Atención
Rho de Spearman	Relaciones sociales	Coefficiente de correlación	1,000	,387*
		Sig. (bilateral)	.	,029
		N	32	32
	Calidad de atención	Coefficiente de correlación	,387*	1,000
		Sig. (bilateral)	,029	.
		N	32	32

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: base de datos (ver anexo)

### Interpretación

De la tabla 51, dado que el valor de p (Sig. 0,029) es menor que 0,05, se rechaza la *hipótesis nula* y se acepta la *hipótesis alterna* (hipótesis de investigación); es decir, *existe una relación directa entre las Relaciones Sociales y la Calidad en la Atención al ciudadano usuario de los servicios del Reniec*; y, dado que el valor del *coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,387*, de acuerdo a la escala de Bisquerra (2009), dicha correlación es *baja*.

#### 4.2.5 Hipótesis Específica 4

H<sub>0</sub> No existe una relación directa entre el Desarrollo Personal y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.

H<sub>1</sub> Existe una relación directa entre el Desarrollo Personal y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.

Tabla 52  
Significancia y correlación entre el Desarrollo Personal y la Calidad de Atención

			Desarrollo Personal	Calidad de Atención
Rho de Spearman	Desarrollo personal	Coeficiente de correlación	1,000	,245
		Sig. (bilateral)	.	,176
		N	32	32
	Calidad de Atención	Coeficiente de correlación	,245*	1,000
		Sig. (bilateral)	,176	.
		N	32	32

Fuente: base de datos (ver anexo)

#### Interpretación

De la tabla 52, dado que el valor de p (Sig. 0,176) es mayor que 0,05, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna (hipótesis de investigación); es decir, *no existe relación directa entre el Desarrollo Personal y la Calidad en la Atención al ciudadano usuario de los servicios del Reniec*; y, dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,245, de acuerdo a la escala de Bisquerra (2009), dicha correlación es *baja*.

#### 4.2.6 Hipótesis Específica 5

H<sub>0</sub> No existe relación directa entre la Relación con la Autoridad y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.

H<sub>1</sub> Existe una relación directa entre la Relación con la Autoridad y la Calidad en la Atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec.

Tabla 53

Significancia y correlación entre la relación con la autoridad y la calidad de atención

			Relación con la autoridad	Calidad de atención
Rho de Spearman	Relación con la autoridad	Coeficiente de correlación	1,000	,452**
		Sig. (bilateral)	.	,009
		N	32	32
	Calidad de atención	Coeficiente de correlación	,452**	1,000
		Sig. (bilateral)	,009	.
		N	32	32

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: base de datos (ver anexo)

#### Interpretación

De acuerdo a la tabla 53, dado que el valor de p (Sig. 0,009) es menor que 0,05 se rechaza la *hipótesis nula* y se acepta la *hipótesis alterna* (hipótesis de investigación); es decir, *existe una relación directa entre la relación con la autoridad y la calidad en la atención al Ciudadano usuario de los servicios del Reniec*; y, dado el valor del *coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,452*, de acuerdo a la escala de Bisquerra (2009), dicha correlación es *moderada*.

#### 4.2.7 Hipótesis Específica 6

H<sub>0</sub> No existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la adecuada Infraestructura en la atención a los usuarios de los servicios del Reniec.

H<sub>1</sub> Existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la adecuada Infraestructura en la atención a los usuarios de los servicios del Reniec.

Tabla 54  
Significancia y correlación entre el clima laboral y la infraestructura

		Infraestructura	Clima Organizacional
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000
	Infraestructura	Sig. (bilateral)	,380*
		N	,032
		N	32
	clima laboral	Coeficiente de correlación	32
		Sig. (bilateral)	,380*
		,032	1,000
		,032	,
		N	32
		N	32

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: base de datos (ver anexo)

#### Interpretación

De la tabla 54, dado que el valor de p (Sig. 0,032) es menor que 0,05, se rechaza la *hipótesis nula* y se acepta la *hipótesis alterna* (hipótesis de investigación); es decir, *existe relación directa entre la Clima Organizacional y la adecuada Infraestructura en la atención a los usuarios de los servicios del Reniec*; y, dado el valor del *coeficiente de correlación rho de Spearman* = 0,380, de acuerdo a la escala de Bisquerra (2009), dicha correlación es *baja*.

#### 4.2.8 Hipótesis Específica 7

- H<sub>0</sub> No existe una relación directa entre el Clima Organizacional y el Trato Amable que debieran recibir los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.
- H<sub>1</sub> Existe una relación directa entre el Clima Organizacional y el Trato Amable que debieran recibir los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.

Tabla 55  
Significancia y correlación entre el Clima Laboral y el Trato Amable

		Trato Amable	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,248
	Trato amable Sig. (bilateral)	.	,172
	N	32	32
	Coeficiente de correlación	,248*	1,000
	Clima laboral Sig. (bilateral)	,172	.
	N	32	32

Fuente: base de datos (ver anexo)

#### Interpretación

De la tabla 55, dado que el valor de p (Sig. 0,172) es mayor que 0,05, se acepta la *hipótesis nula* y se rechaza la *hipótesis alterna* (hipótesis de investigación); es decir, *no existe relación directa entre el Clima Organizacional y el Trato Amable que debieran recibir los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec*; y, dado el valor del *coeficiente de correlación rho de Spearman* = 0,248, de acuerdo a la escala de Bisquerra (2009), dicha correlación es *baja*.

#### 4.2.9 Hipótesis Específica 8

H<sub>0</sub> No existe una relación directa entre el Clima Organizacional y el Tiempo de Espera que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.

H<sub>1</sub> Existe una relación directa entre el Clima Organizacional y el Tiempo de Espera que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.

Tabla 56  
Significancia y correlación entre el clima laboral y el tiempo de espera

			Tiempo de espera	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Tiempo de espera	Coeficiente de correlación	1,000	,275
		Sig. (bilateral)	.	,127
		N	32	32
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	,275	1,000
		Sig. (bilateral)	,127	.
		N	32	32

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: base de datos (ver anexo)

#### Interpretación

De la tabla 56, dado que el valor de p (Sig. 0,127) es mayor que 0,05, se acepta la *hipótesis nula* y se rechaza la *hipótesis alterna* (hipótesis de investigación); es decir, *no existe relación directa entre el Clima Organizacional y el Tiempo de Espera que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec*; y, dado el valor del coeficiente de *correlación rho de Spearman* = 0,275, de acuerdo a la escala propuesta por Bisquerra (2009), dicha correlación es *baja*.

#### 4.2.10 Hipótesis Específica 9

- H<sub>1</sub> No existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Información que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.
- H<sub>1</sub> Existe una relación directa entre el Clima Organizacional y la Información que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.

Tabla 57  
Significancia y correlación entre el clima laboral y la información que reciben los ciudadanos

		Información	Clima Organizacional
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000
	Información	Sig. (bilateral)	,490
		N	32
		Coeficiente de correlación	,127
	Clima laboral	Sig. (bilateral)	,490
		N	32

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
Fuente: base de datos (ver anexo)

#### Interpretación

De la tabla 57, dado que el valor de p (Sig. 0,490) es mayor que 0,05, se acepta la *hipótesis nula* y se rechaza la *hipótesis alterna* (hipótesis de investigación); es decir, *no existe una relación directa entre el Clima Laboral y la Información que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec*; y, dado el valor del *coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,127*, de acuerdo a la escala propuesta por Bisquerra (2009), dicha correlación es *prácticamente nula*.

#### 4.2.11 Hipótesis Específica 10

H<sub>0</sub> No existe una relación directa entre el Clima Organizacional y el Producto que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.

H<sub>1</sub> Existe una relación directa entre el Clima Organizacional y el Producto que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec.

Tabla 58

*Significancia y correlación entre el clima laboral y el producto que reciben los ciudadanos*

		Producto	Clima Organizacional
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1,000
	Liberal	Sig. (bilateral)	,386*
		N	,029
		N	32
		Coeficiente de correlación	32
	Clima laboral	Sig. (bilateral)	,386*
		,029	1,000
	N	32	32

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

*Fuente:* base de datos (ver anexo)

#### Interpretación

De la tabla 58, dado que el valor de p (Sig. 0,029) es menor que 0,05 se rechaza la *hipótesis nula* y se acepta la *hipótesis alterna* (hipótesis de investigación); es decir, *existe una relación directa entre el clima laboral y el producto que reciben los ciudadanos usuarios de los servicios del Reniec*; y, dado el valor del *coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,386*, de acuerdo a la escala de Bisquerra (2009), dicha correlación es *baja*.

### 4.3 Niveles de resultados

#### 4.3.1 Niveles de resultados de la variable Clima Organizacional

De acuerdo a los niveles de respuesta, como se aprecia en la tabla 59, en base a los datos totales como se muestra en la figura 21, el *Clima Organizacional* ha alcanzado un nivel *medio*; en cuanto a *Condiciones de Trabajo* también representa un nivel *medio* como en *Desarrollo Personal*; mientras que en cuanto a *Relaciones Sociales y Relación con la Autoridad*, tienen un nivel *alto*. Únicamente en lo que corresponde a *Beneficios Sociales*, el nivel es *bajo*.

Tabla 59  
Niveles de respuesta de la variable Clima Organizacional según la percepción

DIMENSIÓN	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO
Condiciones de trabajo		13 puntos	
Beneficios sociales			06 puntos
Relaciones sociales	15 puntos		
Desarrollo personal		11 puntos	
Relación con la autoridad	15 puntos		
Total Variable Clima Organizacional		61 puntos	

Elaboración propia

VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA LABORAL RESUMEN																								
	DIMENSIONES																		TOTAL DE DIMENSIONES					TOTAL GENERAL INDICADORES
	CONDICIONES DE TRABAJO						BENEFICIOS SOCIALES			RELACIONES SOCIALES			DESARROLLO PERSONAL			RELACION CON LA AUTORIDAD			A (14)	B (14)	C (14)	D (14)	E (14)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18						
SAN JUAN DE MIRAFLORES	14	15	10	16	7	7	8	18	17	15	25	16	14	18	23	22	17	14	55	22	73	48	70	232
SAN BORJA	18	17	12	15	9	9	8	20	21	18	22	17	14	19	20	18	16	16	58	18	81	60	70	287
JESUS MARIA	40	40	40	40	18	18	26	40	40	40	40	40	37	40	40	40	40	180	84	180	117	180	681	
EDIFICIO DE LIMA	18	21	14	26	27	14	16	33	18	27	32	24	22	27	28	25	18	20	77	47	106	73	84	400
SAN JUAN DE LURIGANCHO	14	13	12	15	9	9	8	9	9	10	12	11	8	14	14	16	12	12	54	26	61	34	34	209
QUILCA	4	8	9	7	2	2	2	7	7	7	9	8	8	7	10	9	9	7	21	6	30	23	35	114
																			423	271	494	354	489	1857
																			13	6	15	11	15	61

Figura 23: Resumen de la variable Clima Organizacional, de acuerdo a la base de datos

### 4.3.2 Niveles de resultados de la variable Calidad de Atención

De acuerdo a los niveles de respuesta, como se aprecia en la tabla 60, en base a los datos totales como se muestra en la figura 22, la percepción sobre *Calidad de Atención* tiene un nivel *alto*. Del mismo modo poseen un nivel *alto* en cuanto a *Infraestructura*, *Trato Amable*, *Información* entregada, y en lo que respecta al *Producto* final. En relación sobre el *Tiempo de Espera*, el nivel de percepción es *medio*.

Tabla 60  
Niveles de respuesta de la variable Calidad de Atención según la percepción

DIMENSIÓN	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO
Infraestructura	11 puntos		
Trato amable	20 puntos		
Tiempo de espera		03 puntos	
Información recibida	04 puntos		
Producto	11 puntos		
Total Variable Calidad de Atención	49 puntos		

Elaboración propia

VARIABLE INDEPENDIENTE: CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL USUARIO																			
	DIMENSIONES													TOTAL DE DIMENSIONES					TOTAL GENERAL (MATHCHDHI)
	INFRAESTRUCTURA			TRATO AMABLE					TIEMPO DE ESPERA	INFORMACION RECIBIDA	PRODUCTO				A (de 1-3)	B (de 4-8)	C (de 9)	D (de 10)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13						
SAN JUAN DE MIRAFLORES	22	22	22	24	24	23	24	23	17	23	19	17	23	66	118	17	23	59	283
SAN BORJA	18	17	20	19	20	22	19	18	19	18	19	17	18	55	98	19	18	54	244
REYES MARIA	33	34	33	33	33	33	33	32	32	33	33	33	33	100	164	32	33	99	428
CERCADO DE LIMA	21	16	26	22	25	24	24	20	17	22	23	19	23	63	115	17	22	65	282
SAN JUAN DE LURIDANCHO	18	16	21	20	20	18	18	18	16	18	16	15	17	55	94	16	18	48	281
QUILCA	9	9	9	8	7	8	7	8	6	8	9	8	8	27	38	6	8	25	104
														364	627	107	122	350	1572
														11	20	3	4	11	49

Figura 24: Resumen de la variable Calidad de Atención, de acuerdo a la base de datos.

## Capítulo V

### Discusión de resultados

#### 5.1 En relación a la variable Clima Organizacional

Posterior al análisis cuantitativo, se puede señalar, en relación a la primera variable de estudio, *Clima Organizacional* (CO), y considerando el concepto propuesto por Vargas (2008, citado por Diaz 2010), en donde define el *Clima Organizacional* como la forma en que cada empleado percibe el ambiente que lo rodea; que el 56,25% de los trabajadores del Reniec que participaron en la encuesta, consideran que el nivel de CO es *medio*; el 34,38% considera que el nivel es *alto* y solo un 9,38% considera que es *bajo*. Estos datos coinciden con los *niveles de respuesta* obtenidos en el presente trabajo de investigación como se puede observar en la tabla 59, en donde el *Clima Organizacional* ha alcanzado un nivel *medio*.

Los resultados hallados, se asemejan a lo reflejado en las encuestas que realiza la institución desde el año 2010, con la finalidad de “[...] conocer la percepción de los colaboradores respecto a su entorno laboral [...] de acuerdo a la Directiva DI-361-GTH/003, Lineamientos y Disposiciones sobre la Aplicación de la Encuesta de Clima Laboral en el Reniec”. La percepción de los trabajadores alcanzados en los últimos años, a nivel nacional, es como sigue: 73,0% (nivel *medio*) en los años 2013 y 2014; 69,0% (nivel *medio*) en el 2015; 70,0% (nivel *medio*) en el año 2016 y 71,0% (nivel *medio*) en el año 2017 (Reniec, 2018).

Es importante mencionar que, el Reniec posee 16 Jefaturas Regionales que cubren la totalidad de atención en el país, de los resultados obtenidos en la encuesta sobre el *clima laboral* efectuado por el Reniec en el 2017, la Jefatura Regional de Lima, ocupa el penúltimo lugar en satisfacción con un 65,0%, solo por encima de Iquitos con 64,0%, ambos con un nivel *medio*; mientras que solo

las Jefaturas de Amazonas y Chimbote, han alcanzado un nivel *alto*, con un porcentaje de satisfacción de 77,0% y 74,0% respectivamente.

En relación a las dimensiones de la variable, de los resultados alcanzados en la investigación, solo en las *Condiciones de Trabajo* tuvo coincidencia con la encuesta que realizó la institución alcanzando un nivel *medio*. En cuanto a la dimensión *Beneficios Sociales*, en nuestra investigación se logró el nivel *bajo*, mientras que en la encuesta desarrollada por el Reniec, se logró un nivel *medio*.

En la dimensión *Relaciones Sociales*, se obtuvo un nivel *alto*, mientras que en el resultado realizada por la institución, se obtuvo un nivel *medio*. En cuanto a la dimensión *Relación con la Autoridad*, la presente investigación alcanzó un nivel *alto*, mientras que en la encuesta efectuada por el Reniec, presenta un nivel *medio*. Por otro lado, la institución, de acuerdo a la encuesta de *clima organizacional*, en cuanto a la dimensión *Desarrollo del Personal*, esta arrojó un resultado *alto*, mientras que en el presente trabajo de investigación alcanzó un nivel *medio*.

## **5.2 En relación a la variable Calidad en la Atención**

De acuerdo a los conceptos vertidos sobre el particular en relación a la *Calidad*, como “[...] el conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisface las necesidades establecidas por el usuario, el ciudadano o el cliente de los mismos” (Gobierno de la Provincia de Salta, 2008, p.8); además como la “[...] percepción que el ciudadano tiene respecto a la prestación de un servicio, que asume la conformidad y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades” (PCM, 2013; p.4).

El *Sistema de Gestión de la Calidad*, con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, está referido al *Enfoque al*

*Cliente* en el cual detalla que “[...] las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender [sus] necesidades actuales y futuras [...], satisfacer [sus] requisitos [...] y esforzarse en exceder [sus] expectativas” (Norma Internacional ISO 9000:2005, p. VI). Por ello, la *Gestión de la Calidad* se puede conceptualizar como el “[...] conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad deseada. Es el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta programas de actuación y controla los resultados con vistas a la mejora” (Menéndez, 2013).

Por otro lado, la *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*, menciona que, toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos o como legítimo participante del proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas, bajo el principio de responsabilidad social. Del mismo modo, el *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, en su Cuarta Política de Estado: *Afirmación de un Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado*, elaborado por el Ceplan, manifiesta que el Estado debe “[...] garantizar una adecuada representación y defensa de los usuarios de estos servicios, la protección a los consumidores y la autonomía de los organismos reguladores” (2011. p. 9).

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, la percepción que tiene los propios trabajadores con relación a la *calidad en la atención* al ciudadano, el 43,75% considera que la tiene atención un nivel *medio*, mientras que el 56,25% considera que posee un nivel *alto*. En cuanto a los *niveles de respuesta* obtenidos en el presente trabajo de investigación, como se puede observar en la tabla 60, la percepción sobre la *Calidad de Atención* a los ciudadanos ha alcanzado un nivel *alto*.

Estos resultados se ven reflejados, del mismo modo, en las evaluaciones del cliente – ciudadano que cada año realiza el Reniec, mediante encuestas

directas, así como de manera indirecta mediante la contratación de estudios de mercado que recogen la opinión de los mismos ciudadanos; en ella se puede observar que dicha institución es la más confiable del país, con una marcada tendencia positiva en los últimos años, alcanzando un 83% de confianza en el año 2017 (Reniec, 2018).

Del mismo modo, de acuerdo a los resultados se puede observar que, en cuanto a las dimensiones de la variable *Calidad en la Atención*, la percepción de las dimensiones sobre *infraestructura, trato amable, información recibida y producto entregado*, es *alta*; mientras que, en relación al *tiempo de espera*, este presenta un nivel *medio*.

De acuerdo al Reniec (2018), estos resultados se pueden corroborar con la percepción que tienen los usuarios de los servicios; el 82,5% consideran que existe una *adecuada accesibilidad* en cuanto a los locales de atención. En cuanto al *horario de atención*, de acuerdo al estudio realizado en el año 2014, por la empresa *Arellano Marketing*, la flexibilidad en cuanto al horario es favorable con un 79,0% de aceptación, mientras que en el año 2015, en una encuesta realizada por la empresa *Directo*, obtiene un 83,0%; los mecanismos con que se cuenta para informar a la ciudadanía, e incluso para hacer algunos trámites, se ha ampliado incluso los fines de semana además de desde el mismo domicilio. En relación a la *información recibida*, los resultados indican que “[...] las preferencias de los ciudadanos han cambiado y en los últimos años, se van inclinando hacia los canales de atención de las plataformas virtuales tales como el chat y las redes sociales, dejando atrás el uso de los canales tradicionales” (p. 51-55).

Asimismo, entre los resultados obtenidos por la empresa *Arellano y Marketing*, también se puede observar que el comportamiento proactivo del personal, en relación a *conocimientos de servicios, orientación al cliente, identificación personal, uniforme y presentación, saludo y despedida*, el índice de

satisfacción de la ciudadanía es superior al 77,0%. En cuanto al *buen trato* y la *amabilidad* del personal de atención, el índice de aceptación es del 85,0%, considerado como *bueno* (Reniec, 2018).

En cuanto a la percepción de la satisfacción de los usuarios, con respecto a los productos y servicios que ofrece la institución, específicamente en cuanto a *orientación, atención al ciudadano, limpieza y orden, tiempo de espera y orientación* a través de otros canales de comunicación, la percepción es positiva superior al 75,0% de aceptación. En relación a los *plazos de entrega*, la percepción de aceptación supera el 70,0%, el incumplimiento de los plazos de entrega es del 1,0% aproximadamente. El tratamiento de quejas y reclamos es satisfactoria, teniendo en cuenta que la proporción de las reclamaciones identificadas es mínima con relación a las transacciones realizadas; es decir, 0,02% respecto al total realizadas (Reniec, 2018).

### **5.3 En relación a la contrastación de la hipótesis general**

De acuerdo a los resultados hallados, se acepta la *hipótesis alterna* (hipótesis de investigación) es decir que *existe una relación directa moderada entre el Clima Organizacional y la Calidad en la Atención al ciudadano usuario de los servicios del Reniec; de tal manera que, a medida que se mejora el Clima Organizacional, mejorarán los niveles en la Calidad de Atención a los ciudadanos.*

### **5.4 En relación a la contrastación de las hipótesis específicas**

En cuanto a la contrastación entre las dimensiones de estudios con cada una de las variables, existe relación entre:

1. La dimensión *Relaciones Sociales*, que es aquella que trata de evaluar la percepción que posee el trabajador respecto al trato que este tiene con los

demás trabajadores de la institución, tiene relación, aunque en un nivel *bajo*, con la *Calidad de Atención* a los ciudadanos. Es decir, cuando la relación entre los mismos trabajadores es óptima, la atención a los ciudadanos también lo sería, aunque *una influencia no muy significativa*.

2. La dimensión *Relación con la Autoridad*, es decir, la percepción que posee el trabajador en relación al trato con sus propios jefes, tiene una relación *moderada* con la *Calidad de Atención* a los ciudadanos. Esto significa que cuando la relación entre jefes y trabajadores es positiva, la calidad a los usuarios también lo sería de *manera significativa*.
3. El *Clima Laboral* u *Organizacional*, tiene relación, aunque *no muy significativa* con la dimensión *Infraestructura*, que se refiere al compromiso de mejorar las instalaciones de la oficina de atención como ubicación, acceso comodidad, limpieza, estado del mobiliario, decoración, iluminación, carteles de orientación, material informativo, etc.; así como el número de ventanillas, en cuanto a la cantidad y horario de atención. Es decir, cuando el trabajador posea una percepción de un buen ambiente de trabajo, esta influirá en el compromiso en cuanto a lo relacionado con la infraestructura a fin de mejorar la calidad de atención.
4. El *Clima Laboral* u *Organizacional*, tiene relación, aunque *no muy significativa*, con la dimensión *Producto Entregado*, que se refiere a las condiciones que se dan en la entrega del servicio de acuerdo al trámite solicitado. Es decir, cuando el trabajador posea una percepción de un buen ambiente de trabajo, esta influirá en el compromiso en cuanto a lo relacionado con la entrega del producto solicitado a fin de mejorar la calidad de atención.

5. No existe ninguna relación entre las *condiciones físicas* de trabajo, los *beneficios sociales* que perciben los trabajadores ni las oportunidades de *desarrollo personal* de los mismos y la *calidad en la atención* a los ciudadanos. Del mismo modo, no existe relación entre el *Clima Organizacional* con el *trato amable*, el *tiempo de espera* y la *información* que deben recibir los usuarios de los servicios de la institución.

## Capítulo VI

### Conclusiones

#### Primera

El 56,25% de los trabajadores del Reniec que participaron en la encuesta, consideran que el nivel de *Clima Organizacional* es *medio*; el 34,38% considera que el nivel es *alto* y solo un 9,38% considera que es *bajo*. Por tanto, en relación a los *niveles de respuesta* obtenidos en el presente trabajo de investigación como se puede observar en la tabla 59, la percepción sobre el *Clima Organizacional*, ha alcanzado un nivel *medio*.

#### Segundo

La percepción que tiene los propios trabajadores con relación a la *calidad en la atención* al ciudadano, el 43,75% considera que tiene un nivel *medio*, mientras que el 56,25% considera que posee un nivel *alto*. En relación a los *niveles de respuesta* obtenidos en el presente trabajo de investigación, como se puede observar en la tabla 60, la percepción sobre la *Calidad de Atención* a los ciudadanos, ha alcanzado un nivel *alto*.

#### Tercera

Existe una relación *directa moderada* entre el *Clima Organizacional* y la *Calidad en la Atención* al ciudadano usuario de los servicios del Reniec; de tal manera que, a medida que se mejora el *Clima Organizacional*, mejorarán los niveles en la *Calidad de Atención* a los ciudadanos.

#### **Cuarta**

La percepción que posee el trabajador respecto al trato que este tiene con los demás trabajadores de la institución, tiene relación, aunque en un nivel *bajo*, con la *Calidad de Atención* a los ciudadanos. Es decir, cuando la relación entre los mismos trabajadores es óptima, la atención a los ciudadanos también lo sería, aunque *una influencia no muy significativa*.

#### **Quinta**

La percepción que posee el trabajador en relación al trato con sus propios jefes, tiene una relación *moderada* con la *Calidad de Atención* a los ciudadanos. Esto significa que cuando la relación entre jefes y trabajadores es positiva, la calidad a los usuarios también lo sería de *manera significativa*.

#### **Sexta**

El *Clima Laboral* u *Organizacional*, tiene relación, aunque *no muy significativa* con la dimensión *Infraestructura*; es decir, cuando el trabajador posea una percepción de un buen ambiente de trabajo, esta influirá en el compromiso en cuanto a mejorar la infraestructura a fin de mejorar la *Calidad de Atención* a los ciudadanos usuarios de los servicios.

#### **Séptima**

El *Clima Laboral* u *Organizacional*, tiene relación, aunque *no muy significativa*, las condiciones que se dan en la entrega del servicio de acuerdo al trámite solicitado. Es decir, cuando el trabajador posea una percepción de un buen ambiente de trabajo, esta influirá en el compromiso en lo relacionado a la entrega oportuna del

producto solicitado a fin de mejorar la *Calidad de Atención* a los ciudadanos usuarios de los servicios.

### **Octava**

No existe ninguna relación entre las *condiciones físicas* de trabajo, los *beneficios sociales* que perciben los trabajadores ni las oportunidades de *desarrollo personal* de los mismos y la *Calidad en la Atención* a los ciudadanos.

### **Novena**

No existe relación entre el *Clima Organizacional* con el *trato amable*, el *tiempo de espera* y la *información* que deben recibir los usuarios de los servicios de la institución.

## Capítulo VII

### Recomendaciones

#### Primera

La institución debe continuar con la política de mejorar el modelo de gestión de desarrollo de las personas, considerando el talento humano como una de las piezas importantes para lograr los objetivos institucionales propuestos. Esto implica reforzar, de manera continua, el *Sistema de Gestión de las Personas*, el mismo que contempla la gestión del rendimiento, la medición del clima laboral y la evaluación y eficacia de las capacitaciones.

#### Segunda

Realizar constantes observaciones en lo referente a las *condiciones de trabajo* y posibilidades de *desarrollo personal* de los trabajadores, toda vez que, de acuerdo a la investigación realizada, ha obteniendo un nivel de aceptación *medio*.

.

#### Tercera

Realizar acciones concretas a fin de mejorar el aspecto de los *beneficios sociales* de los trabajadores, toda vez que, de acuerdo a la investigación realizada, es el punto vulnerable en cuanto al *clima laboral* de la institución, obteniendo un nivel de aceptación *bajo*.

#### Cuarta

Debe continuar con la tendencia de ser la institución pública más confiable del país, prestando atención a las oportunidades de constante mejora, a fin de implementar acciones que eleven el nivel de satisfacción de los usuarios de los

servicios que presta, especialmente en los lugares presenta bajos niveles de satisfacción, como se ha podido conocer, en las regiones de Puno, Huánuco y Huancayo.

### **Quinta**

Realizar acciones concretas a fin de mejorar el aspecto de *tiempo de espera*, toda vez que, de acuerdo a la investigación realizada, en cuanto a la Calidad de Atención a los ciudadanos usuarios de los servicios, ha obtenido un nivel de aceptación *medio*.

## Referencias bibliográficas

- Aburto H. y Bonales Joel (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Revista Investigación y Ciencia*, N°51, ene-abr 2011. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Alfaro R., Leyton S., Meza A. y Sáenz I. (2012). Tesis: *Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Presentada para optar el grado de Magister en la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Arellano Marketing (2014). *Informe Final: Estudio e Investigación de Mercados de la Opinión a Nivel Nacional sobre los Servicios que brinda el RENIEC*. Perú.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de investigación científica*. (3ra ed.). Lima: Pearson.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa* (2ª ed.). Madrid, España: Editorial La Murralla S.A.
- Boza B. (2006). *Buenas Prácticas Gubernamentales*. Perú.
- Boza B. (2011). *Sistema de Gestión Interna: Buenas Prácticas en Gestión Interna*. Perú.
- Caligiore I. y Diaz J (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA. *Revista Venezolana de Gerencia*, N°24, año 8.
- CAD (2010). *RankinCAD*. N° 130. Dic.

CLAD (1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*.

Cota B. y Calvillo F. (2008). La cultura organizacional como factor condicionante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco. *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona de Guadalajara, México*.

Cruz L., Sánchez F., Bautista H. y Velasco E. (2005). Tesis: *Relación entre el diseño del trabajo y la percepción del clima laboral con la productividad del departamento de servicios generales del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca, México*.

Díaz M. (2014). Tesis: *La optimización en los servicios y la gestión de calidad empresarial peruana en benchmarking con otras de la aldea global*. Presentada para optar el grado de Magister en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

España. Ayuntamiento de Zaragoza (1994). *Manual de Atención al Ciudadano*.

España. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos. (2012). *La importancia de los servicios públicos en el bienestar de los ciudadanos*.

Fernández M. (2012). Tesis: *La calidad de atención al cliente en las empresas de telecomunicaciones*.

García L. (2010). Tesis: *Calidad humana: instrumento de mejora del trato al usuario del sector público*. Para optar el grado de Doctor en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

- Garza D. (2010). Tesis: *El clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública*. Presentada para optar el grado de magister en la Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.
- Gobierno de la Provincia de Salta (s/f). *La calidad en los servicios públicos*. Argentina. Recuperado de:  
[http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs\\_la\\_calidad\\_en\\_los\\_servicios\\_publicos.pdf](http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf)
- Gutierrez L (2007). El trato humano, ¿incrementa el costo en la atención de calidad? *Revista de Enfermería Instituto Mexicano del Seguro Social*, vol.15, N°03.
- Hernández V. y Rojas M. (2011). Tesis: *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica*. Presentada para optar el grado de Magister en la Universidad ICESI. Colombia.
- Hernandez, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (quinta ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Marín D., Cano C., Zevallos M. y Mora R. (2009). La cultura y el clima organizacional como determinante del análisis y diseño organizacional: Acercamiento teórico. *Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional*. Colombia.
- Macedo V. (2012). Diagnóstico del clima organizacional en el Centro Universitario de los Valles. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo*, N°08, ene-jun 2012. México.

- Mayor M. (2009). Clima organizacional en las entidades públicas. *Actualidad Gubernamental*, N°13. Perú.
- Mejía Y., Gonzáles A. y Nava M. (2011). Influencia de las relaciones interpersonales sobre el clima laboral en el personal de enfermería del área quirúrgica del hospital universitario de Maracaibo. *Multiculturalidad: Análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado*. Venezuela.
- Newball E. (2015). Tesis: Calidad de atención y adherencia terapéutica en pacientes del programa de hipertensión arterial del hospital San Jorge, Ayapel, Colombia. Presentada para obtener el grado de Magister en la Universidad de LA Unión, Perú.
- Northcote C. (2011). Libro de reclamaciones para entidades públicas. *Revista Actividad Empresarial*, N°230.
- Ortiz R. (2001). Tesis: *Diagnóstico del clima organizacional para la optimización del recurso humano*. Presentada para optar el grado de Magister en la Universidad Autónoma de Nuevo León (México).
- PCM (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Perú.
- PCM. (2015). *Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la Administración Pública*.
- PCM (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Perú.
- PCM (2013). *Plan Nacional de la Simplificación Administrativa 2013-2016*. Perú.

Pelaes O. (2010). Tesis "Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos". Presentada para optar el grado de Doctor en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Pérez I., Maldonado M. y Bustamante S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Revista Investigación y Postgrado*, vol. 21, N° 02.

Pérez J. (2010). Tesis: *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI - Chimbote*. Presentada para optar el grado de Doctor en la Universidad San Pedro.

Perú. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Plan Nacional de Calidad Turística del Perú - CALTUR. (2010). *Manual de Buenas Prácticas para la Atención de Clientes*.

Pérez Vanesa (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*.

Prieto T. (2013). Tesis: *Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de Mejor Atención al Ciudadano a nivel nacional*. Para optar el grado de Maestría en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Reniec (2013). *Protocolo para la Atención al Usuario del Reniec*. Perú.

Reniec (2015a). *Plan Estratégico Institucional 2012-2016*. Perú.

Reniec (2015b). *Plan Operativo Institucional*. Perú.

- Reniec (2015c). *Relatorio de Gestión. Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas*. Perú.
- Reniec (2015d). *Protocolo para la atención y registro intercultural de las personas pertenecientes a los pueblos indígenas de la Amazonía Peruana*. Perú.
- Reniec (2016). *Relatorio de Gestión. Presentación del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas*. Perú.
- Reniec (2018). *Relatorio de Gestión. Presentación del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Administraciones Públicas*. Perú.
- Rodríguez A., Retamal M., Lizama J. y Cornejo F. Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal chilena. *Revista Salud & Sociedad*, v.2, N° 2.
- Sánchez L., García A. y Navarro R. (2008). Impacto de la capacitación del personal de servicio en la calidad de atención a clientes. *El capital humano en las organizaciones*. México.
- Soria R. (2008). Cultura, clima comunicación y emprendurismo en las organizaciones: la red conceptual. *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona de Guadalajara, México*. México.
- Summers D. (2006). *Administración de la Calidad*. México.
- Torres S., Chávez C., Lizárraga E. y Guerra M. (2007). Absentismo y su relación con satisfacción laboral de enfermería en una unidad médica de segundo

nivel. *Revista de Enfermería Instituto Mexicano del Seguro Social*, vol.15, N°03, año 2010.

Vara A. (2010). *Siete pasos para una tesis exitosa: desde la idea hasta la sustentación*. Perú.

Vargas J. (2010). Tesis: *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. Presentada en la Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.

Vigoya A. (2002). *Bienestar social laboral: Una nueva propuesta*. Colombia.

## ANEXO 1

### ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Buenos días / tardes:

Estamos trabajando en un estudio que servirá para la elaboración de la tesis profesional denominada “*Clima organizacional en una institución pública y su relación con la calidad en la atención a los ciudadanos usuarios de los servicios: caso RENIEC*”.

Para ello, necesitamos conocer su opinión sobre el *Clima Laboral* dentro de su centro de trabajo, por lo que agradeceremos nos pueda responder cada una de las preguntas que le formularemos con la verdad y seriedad que el caso amerita, mencionando que la presente encuesta es anónima y será empleado estrictamente para los fines señalados.

Por favor lee las instrucciones cuidadosamente y marque solo una opción posible. No hay preguntas correctas o incorrectas, simplemente reflejan su opinión personal.

Agradecemos por anticipado su gentil colaboración.

**Instrucciones: Marque con (x) o (+), la alternativa que corresponda a su respuesta:**

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

##### SEXO:

Masculino       Femenino

##### EDAD:

18 a 28       29 a 38       39 a 48       49 a más

##### GRADO DE INSTRUCCIÓN:

Primaria       Secundaria       Técnico/Univ.       Postgrado

##### ANTIGÜEDAD LABORAL

0 a 12 meses       01 a 02 años       02 a 05 años       05 a más

## 2. PREGUNTAS:

### CONDICIONES DE TRABAJO

1. Equipos y materiales necesarios para la realización óptima de sus labores.

<b>Nunca</b>		<b>Casi siempre</b>	
<b>Muy pocas veces</b>		<b>Siempre</b>	
<b>Algunas veces</b>			

2. Disposición de espacio adecuado para realizar sus actividades.

<b>Nunca</b>		<b>Casi siempre</b>	
<b>Muy pocas veces</b>		<b>Siempre</b>	
<b>Algunas veces</b>			

3. Ambiente confortable en su centro de trabajo (iluminación, ventilación, temperatura, volumen de ruidos, etc.).

<b>Nunca</b>		<b>Casi siempre</b>	
<b>Muy pocas veces</b>		<b>Siempre</b>	
<b>Algunas veces</b>			

4. Accesibilidad a información necesaria para cumplir sus labores.

<b>Nunca</b>		<b>Casi siempre</b>	
<b>Muy pocas veces</b>		<b>Siempre</b>	
<b>Algunas veces</b>			

### BENEFICIOS SOCIALES

5. Retribución económica que percibes por las labores que se desempeña.

<b>Muy en desacuerdo</b>		<b>De acuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>		<b>Muy de acuerdo</b>	
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>			

6. Remuneración que se percibe es acorde a un puesto similar en otras instituciones públicas.

<b>Muy en desacuerdo</b>		<b>De acuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>		<b>Muy de acuerdo</b>	
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>			

7. Incentivos que te brinda la institución.

<b>Muy en desacuerdo</b>		<b>De acuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>		<b>Muy de acuerdo</b>	
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>			

**RELACIONES SOCIALES**

8. Se siente Ud. a gusto trabajando con sus actuales compañeros.

Nunca		Casi siempre	
Muy pocas veces		Siempre	
Algunas veces			

9. Considera que los demás compañeros valoran tus aportes.

Nunca		Casi siempre	
Muy pocas veces		Siempre	
Algunas veces			

10. Existe un ambiente de cooperación y motivación en el área donde se labora.

Nunca		Casi siempre	
Muy pocas veces		Siempre	
Algunas veces			

11. Aceptación en el grupo de trabajo.

Nunca		Casi siempre	
Muy pocas veces		Siempre	
Algunas veces			

**DESARROLLO PERSONAL**

12. El trabajo que se realiza permite el desarrollo personal.

Nunca		Casi siempre	
Muy pocas veces		Siempre	
Algunas veces			

13. Posibilidad de ascender fácilmente a cargos de mayor responsabilidad

Nunca		Casi siempre	
Muy pocas veces		Siempre	
Algunas veces			

14. Satisfacción por las labores que asignan.

Nunca		Casi siempre	
Muy pocas veces		Siempre	
Algunas veces			

**RELACIÓN CON LA AUTORIDAD**

15. Relación cordial con tus superiores.

<b>Nunca</b>		<b>Casi siempre</b>	
<b>Muy pocas veces</b>		<b>Siempre</b>	
<b>Algunas veces</b>			

16. Información necesaria u oportuna para la realización de las labores asignadas.

<b>Nunca</b>		<b>Casi siempre</b>	
<b>Muy pocas veces</b>		<b>Siempre</b>	
<b>Algunas veces</b>			

17. Valoración del esfuerzo que se realiza en su trabajo

<b>Nunca</b>		<b>Casi siempre</b>	
<b>Muy pocas veces</b>		<b>Siempre</b>	
<b>Algunas veces</b>			

18. Preocupación de los jefes por mantener elevado el nivel de motivación del personal

<b>Nunca</b>		<b>Casi siempre</b>	
<b>Muy pocas veces</b>		<b>Siempre</b>	
<b>Algunas veces</b>			

**CODIFICACIÓN DE RESPUESTAS:**

<b>Nunca</b>	<b>1</b>
<b>Muy pocas veces</b>	<b>2</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>3</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>4</b>
<b>Siempre</b>	<b>5</b>

<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>1</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>3</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	<b>5</b>

## ENCUESTA DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL USUARIO

### INFRAESTRUCTURA

1. Percepción sobre las instalaciones de la oficina registral (ubicación, acceso, comodidad, limpieza, estado de mobiliario, decoración, iluminación, carteles de orientación, material informativo, seguridad, etc).

Excelente		Malo	
Bueno		Muy malo	
Regular			

2. Número de ventanillas con que cuenta la oficina registral.

Excelente		Malo	
Bueno		Muy malo	
Regular			

3. El horario y días de atención en esta oficina es el adecuado para la demanda del público (8.45am a 5.00pm).

Excelente		Malo	
Bueno		Muy malo	
Regular			

### TRATO AMABLE

4. Trato del personal durante el tiempo de espera (personal de seguridad, anfitrionas, etc.)

Excelente		Malo	
Bueno		Muy malo	
Regular			

5. Trato ofrecido por el personal en ventanilla (saludo, amabilidad, presentación, etc.)

Excelente		Malo	
Bueno		Muy malo	
Regular			

6. Modo de atención que se ofrece en ventanilla (conocimiento sobre el servicio, disponibilidad de ayuda, iniciativa, rapidez en la atención, orientación, etc.)

Excelente		Malo	
Bueno		Muy malo	
Regular			

7. Capacidad de solución de reclamos en usuarios difíciles.

Excelente		Malo	
Bueno		Muy malo	
Regular			

8. Tiempo de solución de reclamos

Excelente		Malo	
Bueno		Muy malo	
Regular			

**TIEMPO DE ESPERA**

9. Tiempo de espera antes de ser atendido por el personal de ventanilla.

Excelente		Malo	
Bueno		Muy malo	
Regular			

**INFORMACIÓN RECIBIDA**

10. Información que se ofrece al ciudadano, antes de realizar su trámite (personal de la oficina registral, página web, diarios, avisos tv, folletería, etc.).

Excelente		Malo	
Bueno		Muy malo	
Regular			

**PRODUCTO**

11. Costo del servicio solicitado.

Excelente		Malo	
Bueno		Muy malo	
Regular			

12. Tiempo que se requiere para la entrega del documento solicitado.

Excelente		Malo	
Bueno		Muy malo	
Regular			

13. Calificación del documento recibido entregado.

Excelente		Malo	
Bueno		Muy malo	
Regular			

14. Que trámites ha realizado en la Oficina Registral?

DNI mayor de edad – duplicado	
DNI mayor de edad – renovación por vencimiento	
DNI mayor de edad – rectificación de datos y/o imagen	
DNI mayor de edad – inscripción	
Recojo de DNI mayor de edad	
DNI menor de edad – inscripción	

DNI menor de edad – duplicado	
DNI menor de edad – renovación por vencimiento	
DNI menor de edad – rectificación de datos y/o imagen	
Recojo de DNI menor de edad	
DNI 17 años – duplicado	
DNI 17 años – renovación por vencimiento	
DNI 17 años – rectificación de datos y/o imagen	
DNI 17 años – inscripción	
Recojo de DNI 17 años	
Registros Civiles – nacimientos	
Registros Civiles – matrimonios	
Registros Civiles – defunción	
Registros Civiles – rectificación de actas y otros	
Recojo de actas	
Otros	

**CODIFICACIÓN DE RESPUESTAS:**

<b>Excelente</b>	<b>5</b>
<b>Bueno</b>	<b>4</b>
<b>Regular</b>	<b>3</b>
<b>Malo</b>	<b>2</b>
<b>Muy malo</b>	<b>1</b>

## ANEXO 2

### BASE DE DATOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA LABORAL																									
ENCUESTADOS	DIMENSIONES														TOTAL DE DIMENSIONES					TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E)					
	CONDICIONES DE TRABAJO				BENEFICIOS SOCIALES			RELACIONES SOCIALES				DESARROLLO PERSONAL			RELACION CON LA AUTORIDAD				A (A1-4)		B (A1-5-7)	C (A1-9)	D (A1-10)	E (A1-11-13)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18							
SAN JUAN DE MIRAFLORES	1	4	4	1	4	1	1	1	4	4	3	5	3	1	1	4	4	4	3	13	3	16	5	15	52
	2	4	3	2	4	2	2	3	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	4	13	7	18	13	18	69
	3	2	2	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	11	6	16	9	16	58
	4	2	1	2	3	1	1	1	3	2	2	5	3	3	4	5	5	3	1	8	3	12	10	14	47
	5	2	3	1	2	1	1	1	3	2	2	4	3	3	5	5	4	2	2	8	3	11	11	13	46
SAN BORJA	6	4	4	1	4	1	1	1	3	3	2	3	1	5	2	4	4	3	2	13	3	11	8	13	48
	7	3	4	3	2	1	1	1	4	5	3	5	3	5	5	2	2	1	2	12	3	17	13	7	52
	8	3	4	3	3	1	1	1	4	4	5	5	5	5	3	5	3	3	3	13	3	18	13	14	61
	9	2	1	1	1	2	2	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	19	15	20	65	
JESUS MARIA	10	4	4	4	3	1	1	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	15	3	16	11	16	61	
	11	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	13	20	15	20	88	
	12	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	12	20	15	20	87	
	13	5	5	5	5	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	4	20	15	20	79	
	14	5	5	5	5	2	2	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	20	8	20	12	20	80	
	15	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	7	20	15	20	82	
	16	5	5	5	5	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	4	20	15	20	79	
	17	5	5	5	5	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	8	20	15	20	83	
	18	5	5	5	5	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	8	20	15	20	83	
CERCADO DE LIMA	19	1	2	1	2	2	2	2	5	1	2	2	2	1	1	1	1	1	6	6	10	4	4	30	
	20	1	1	1	3	2	1	2	4	3	3	4	2	2	2	4	4	2	2	6	5	14	6	12	43
	21	4	4	2	3	2	1	1	3	1	3	4	4	5	4	3	3	2	2	13	4	11	13	10	51
	22	2	1	2	3	2	2	1	5	3	5	5	1	1	4	3	2	1	1	8	5	18	6	7	44
	23	2	2	2	4	2	3	2	5	2	2	3	3	5	4	3	3	3	3	10	7	12	12	12	53
	24	2	3	2	4	3	1	1	2	2	3	4	3	2	3	5	2	2	2	11	5	11	8	11	46
	25	3	4	3	4	2	2	3	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	14	7	15	11	18	65
SAN JUAN DE LURIGANCHO	26	1	4	1	3	2	2	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	9	8	18	13	20	68	
	27	5	5	5	5	3	2	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	20	9	13	13	18	73	
	28	3	3	1	2	1	1	1	2	2	3	3	2	1	2	3	3	1	3	9	3	10	5	10	37
	29	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	4	2	4	2	3	1	3	9	5	7	10	9	40
	30	4	3	4	5	1	1	1	2	2	3	4	2	1	3	4	5	5	3	16	3	11	6	17	53
	31	2	2	1	3	1	1	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	8	3	16	15	20	62	
	32	2	4	3	4	1	1	1	3	3	3	5	1	4	2	5	4	4	2	13	3	14	7	15	52

VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA LABORAL RESUMEN																								
	DIMENSIONES														TOTAL DE DIMENSIONES					TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E)				
	CONDICIONES DE TRABAJO				BENEFICIOS SOCIALES			RELACIONES SOCIALES				DESARROLLO PERSONAL			RELACION CON LA AUTORIDAD				A (A1-4)		B (A1-5-7)	C (A1-9)	D (A1-10)	E (A1-11-13)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18						
SAN JUAN DE MIRAFLORES	14	13	10	16	7	7	8	18	17	15	23	16	14	18	23	22	17	14	53	22	73	48	76	272
SAN BORJA	16	17	12	13	6	6	6	20	21	18	22	17	24	19	20	18	16	16	58	18	81	60	70	287
JESUS MARIA	40	40	40	40	18	18	26	40	40	40	40	40	37	40	40	40	40	40	160	62	160	117	160	659
CERCADO DE LIMA	16	21	14	26	17	14	16	33	18	27	31	24	22	27	29	25	18	20	77	47	109	73	92	398
SAN JUAN DE LURIGANCHO	14	13	12	15	6	6	8	9	9	10	13	12	8	14	14	16	12	12	54	20	41	34	54	203
QUILCA	4	6	4	7	2	2	2	7	7	7	9	6	9	7	10	9	9	7	21	6	30	22	35	114



VARIABLE INDEPENDIENTE: CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL USUARIO

ENCUESTADOS	DIMENSIONES													TOTAL DE DIMENSIONE					TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E)
	INFRAESTRUCTURA			TRATAMIENTO					TIEMPO DE ESPERA	INFORMACIÓN RECIBIDA	PRODUCTO			A (d1+d2+d3)	B (d4+d5+d6)	C (d7+d8)	D (d9+d10)	E (d11+d12+d13)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13						
<b>SAN JUAN DE MIRAFLORES</b>														12	24	5	4	13	58
1	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	10	21	3	5	8	47
2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	11	20	5	4	11	49
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	10	20	2	4	10	46
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	12	14	1	3	7	37
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	11	19	3	3	10	46
6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	11	19	3	3	10	46
<b>SAN BORJA</b>														10	14	1	3	10	38
7	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	14	21	4	2	11	52
8	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	14	24	4	5	13	60
9	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	14	24	4	5	13	60
10	5	1	5	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	6	19	5	4	12	46
11	4	4	5	2	4	4	5	4	5	4	3	3	2	11	20	5	4	8	48
<b>JESUS MARIA</b>														15	24	5	5	15	64
12	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	15	24	5	5	15	64
13	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	15	25	4	5	15	64
14	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	11	20	4	4	12	51
15	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	14	20	4	4	12	54
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	25	5	5	15	65
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	25	5	5	15	65
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	25	5	5	15	65
<b>CERCADO DE LIMA</b>														8	15	1	3	9	36
19	5	5	4	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	8	15	1	3	9	36
20	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	9	14	3	4	10	40
21	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	12	23	4	2	10	51
22	5	1	5	2	3	3	3	1	1	5	4	1	3	7	12	1	3	8	31
23	5	1	4	2	3	3	3	3	1	5	3	3	4	7	14	1	3	10	35
24	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	11	18	5	5	9	44
25	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	9	19	4	4	9	45
<b>SAN JUAN DE LURIGARCHO</b>														12	19	4	4	10	49
26	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	12	19	4	4	10	49
27	4	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	11	15	2	3	9	40
28	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	11	20	4	4	9	48
29	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	10	22	3	3	10	48
30	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	11	18	3	4	10	46
<b>QUILCA</b>														12	13	1	3	10	39
31	4	4	4	5	5	5	5	5	1	5	4	5	5	12	13	1	3	10	39
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	25	5	5	15	65

VARIABLE INDEPENDIENTE: CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL USUARIO

	DIMENSIONES													TOTAL DE DIMENSIONE					TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E)
	INFRAESTRUCTURA			TRATAMIENTO					TIEMPO DE ESPERA	INFORMACIÓN RECIBIDA	PRODUCTO			A (d1+d2+d3)	B (d4+d5+d6)	C (d7+d8)	D (d9+d10)	E (d11+d12+d13)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13						
MIRAFLORES	22	22	22	24	24	23	24	23	17	23	19	17	23	66	118	17	23	59	283
SAN BORJA	18	17	20	19	20	22	19	18	19	18	19	17	18	55	98	19	18	54	244
JESUS MARIA	33	34	33	33	33	33	33	32	32	33	33	33	33	100	164	32	33	99	428
CERCADO DE LIMA	21	16	26	22	25	24	24	20	17	22	23	19	23	63	115	17	22	65	282
SAN JUAN DE LURIGARCHO	18	16	21	20	20	18	18	18	16	18	16	15	17	55	94	16	18	48	231
QUILCA	9	9	9	8	7	8	7	8	6	8	8	8	8	27	38	6	8	25	104