UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ESTUDIO DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y SU INFLUENCIA EN LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS, EN LA AUTORIDAD REGIONAL AMBIENTAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA, PERIODO 2014

TESIS PRESENTADA POR LAS BACHILLERES: .
Chocano Machaca, Rosa Stephanie.
Rodríguez Bazán, Claudia Katherine

TÍTULO A OPTAR: Licenciadas en Administración

ASESORA: Dra. Emma Neira Ponce

AREQUIPA – PERU
2016

DEDICATORIA:

A Dios quien me ha dado todo

A mis familiares quienes me impulsan a continuar día a día

Stephanie Chocano Machaca

A Jesucristo mi Maestro y amigo, motor de mi existencia

A mis Padres y hermanos, a quienes solo puedo decir Gracias

Katherine Rodríguez Bazán

EPIGRAFE

"La tecnología reinventará los negocios, pero las relaciones humanas seguirán siendo la clave del éxito"

Stephen Covey, escritor y conferencista.

INDICE

DEDICATORIA: ii
RESUMEN xi
ABSTRACT xiii
INTRODUCCION xv

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema: 1
1.1.1. Enunciado del problema 1
1.1.2. Fundamentación del estudio 1
1.2. Justificación del Estudio 2
1.2.1. Actualidad 2
1.2.2. Trascendencia 2
1.2.3. Utilidad 4
1.2.4. Efectos prácticos 4
1.3. Determinación de variables 5
1.3.1. Variable Independiente 5
1.3.2. Variable Dependiente 6
1.4. Interrogantes al problema 6
1.5. Determinación de los objetivos: 7
1.5.1. Objetivo general: 7
1.5.2. Objetivos Específicos: 7
1.6. Hipótesis: 8
1.7. Nivel de la Investigación 8
1.7.1. Diseño de la Investigación 8
1.7.1.1. Tipo de Investigación: Profesional 8
1.7.1.2. Alcance de la Investigación: Descriptiva/Explicativa 8
1.7.2. Método de Investigación: 9
1.7.3. Criterio de investigación: 9
1.7.4. Ámbito de investigación 9
1.8. Técnicas e Instrumentos 10
1.8.1. La encuesta 10
1.8.1.1. Limitaciones 10
1.9. Campo de Verificación 11

1.10. Recursos 11
1.11. Población y muestra 11

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Desempeño Laboral 12
2.1.1. Conceptos de evaluación del desempeño 15
2.1.2. Importancia 17
2.1.3. Responsabilidad en la evaluación del desempeño 17
2.1.3.1. El gerente 17
2.1.3.2. El colaborador 18
2.1.3.3. El equipo de trabajo 18
2.1.3.4. El área de gestión personal 19
2.1.3.5. Comisión de evaluación 19
2.1.4. Aptitudes del Trabajador 20
2.1.4.1. Eficiencia 20
2.1.4.2. Calidad 20
2.1.4.3. Productividad 21
2.1.5. Comportamiento del trabajador 21
2.1.5.1. Aprovechamiento de la jornada laboral 21
2.1.5.2. Cumplimiento de las normas de la institución y del puesto de trabajo 21
2.1.5.3. Cualidades Personales del Trabajador 21
2.1.6. Actitudes del trabajador 22
2.1.7. Atención al cliente 23
2.1.7.1. Antecedentes 24
2.1.7.2. Fidelización 25
2.1.7.3. Satisfacción al usuario 26
2.1.8. Diferencia entre usuario y cliente 27
2.1.8.1. El usuario 27
2.1.8.2. El cliente 27
2.1.9. Importancia del servicio al cliente 33
2.1.10. Componentes básicos del buen servicio 34
2.1.11. Habilidades 36
2.1.12. Interacción laboral 38
2.1.13. Conocimiento 40

2.1.14. Políticas de entidad 44
2.1.15. Normas laborales 44

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Planteamiento de la Investigación 47
3.1.1. Gobierno Regional de Arequipa 47
3.1.1.1. Ubicación Geográfica 47
3.1.1.2. Misión 47
3.1.1.3. Visión 47
3.1.1.4. Ejes estratégicos y objetivos 49
3.1.1.5. Organigrama 50
3.1.1.6. Funciones del Gobierno Regional de Arequipa: 53
3.1.1.7. Base Legal: 54
3.1.2. Autoridad Regional Ambiental – ARMA 57
3.1.2.1. Historia 57
3.1.2.2. Ubicación Geográfica 59
3.1.2.3. Misión 59
3.1.2.4. Visión 60
3.1.2.5. Objetivos 60
3.1.2.6. Estructura Orgánica 60
3.1.2.7. Funciones de la Autoridad Regional Ambiental 61
3.1.2.8. Base Legal: 65

CAPITULO IV

ESTUDIO DE VARIABLES

4.1. Estudio de variables 66
4.1.1. Fuentes secundarias 66
4.1.2. Fuentes primarias 73

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORA

5.1. Estudio de variables 99

5.1.1. Sobre las Actitudes de los Trabajadores Administrativos, su Desempeño Laboral y su Influencia en la Atención a los Usuarios, en la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa Periodo 2014 99
5.1.2. Elaboración de adecuados perfiles para los puestos de trabajo 100
5.2. Perfiles por competencias 101
5.2.1. Evaluadores de Expedientes 101
5.2.2. Secretarias 104
5.3. Control de calidad y eficiencia del trabajador 105
5.3.1. El abandono de los puestos de trabajo en horarios de atención: 105
5.3.2. Las actitudes en el momento de la atención a los usuarios: 106
5.3.3. El consumo de alimentos durante los horarios de atención: 107
5.3.4. Celebraciones en horarios de trabajo: 107
5.3.5. Capacitación 108
5.3.5.1. Reglamento de Organización y Funciones: 108
5.3.5.2. Reglamento Interno de trabajo 108
5.3.6. Evaluación del desempeño 109
5.3.6.1. Preparación. 110
5.3.6.2. Sensibilización. 111
5.3.6.3. Proceso de evaluación. 111
5.3.6.4. Recolección de datos. 111
5.3.6.5. Reportes. 111
5.3.6.6. Retroalimentación 112
5.3.6.7. Planes de desarrollo. 112
5.3.6.8. Mejora en el diseño de ambientes e Infraestructura 112
5.3.7. Organigrama 113

Conclusiones 115
Recomendaciones 117
Referencias Bibliográficas 119

Lista de Cuadros

Cuadro N° 1: Variable independiente de la Investigación..... 5
Cuadro N° 2: Variable dependiente de la Investigación 6
Cuadro N° 3: Ejes Estratégicos y Objetivos del Gobierno Regional de Arequipa 49
Cuadro N° 4: Perfil del Evaluador de Expedientes 101
Cuadro N° 5: Perfil de Secretarias 104

Lista de Figuras

Figura N° 1: Organigrama Institucional del GRA 52
Figura N° 2: Organigrama estructural Autoridad Regional Ambiental.....60
Figura N° 3: Propuesta de organigrama para la ARMA.....114

Lista de Tablas

Tabla N° 1: Documentos recibidos por la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa Periodo 2014 67
Tabla N° 2: Documentos recibidos por la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa Periodo 2014 por meses 70
Tabla N° 3: Documentos recibidos por la ARMA Periodo 2014. Clasificacion por sectores - usuarios independientes 72
Tabla N° 4: Significado de eficiencia.....74
Tabla N° 5: Es fundamental la Eficiencia en el trabajo 75
Tabla N° 6: Brinda servicio de calidad a los usuarios.....76
Tabla N° 7: Desagrado por el trabajo excesivo 77
Tabla N° 8: El Trabajo es de poca utilidad para la institución.....78
Tabla N° 9: Habilidades que posee el trabajador 79
Tabla N° 10: El trabajador se siente capacitado para realizar su trabajo 80
Tabla N° 11: La capacitación influye positivamente en el desempeño laboral.....81
Tabla N° 12: Cualidades que posee el trabajador 82
Tabla N° 13: Es importante cumplir las tareas encomendadas 83
Tabla N° 14: Le aburre cumplir las tareas encomendadas.....84
Tabla N° 15: Es necesario conocer las normas de la institución 85
Tabla N° 16: La satisfacción del usuario es el resultado de la eficiencia del trabajador ...86

Tabla N° 17: El trabajo que se produce es de utilidad para la institución 87
Tabla N° 18: Las buenas relaciones humanas mejoran el desempeño laboral 88
Tabla N° 19: Las funciones del puesto ayuda a un mejor desempeño laboral 89
Tabla N° 20: La iniciativa ayuda al cumplimiento de las funciones.....90
Tabla N° 21: La jornada laboral es excesiva.....91
Tabla N° 22: El trabajador de la arma desconoce algunas de sus funciones 92
Tabla N° 23: Disfruta el trabajo que realiza.....93
Tabla N° 24: Frecuencia con que acude a las oficinas de la ARMA.....94
Tabla N° 25: Motivo por el cual acude a las oficinas de la ARMA 95
Tabla N° 26: Calificación de la atención recibida 96
Tabla N° 27: Siente satisfacción con la atención brindada.....97
Tabla N° 28: Recomienda mejorar en las oficinas de la ARMA.....98

Lista de Gráficos

Gráfico N° 1: Documentos recibidos por la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa Periodo 2014 68
Gráfico N° 2: Documentos recibidos por la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa Periodo 2014 por meses.....71
Gráfico N° 3: Documentos recibidos por la ARMA Periodo 2014. Clasificacion por sectores - usuarios independientes.....72
Gráfico N° 4: Significado de eficiencia 74
Gráfico N° 5: Es fundamental la Eficiencia en el trabajo 75
Gráfico N° 6: Brinda servicio de calidad a los usuarios 76
Gráfico N° 7: Desagrado por el trabajo excesivo.....77
Gráfico N° 8: El Trabajo es de poca utilidad para la institución 78
Gráfico N° 9: Habilidades que posee el trabajador.....79
Gráfico N° 10: El trabajador se siente capacitado para realizar su trabajo 80
Gráfico N° 11: La capacitación influye positivamente en el desempeño laboral 81
Gráfico N° 12: Cualidades que posee el trabajador 82
Gráfico N° 13: Es importante cumplir las tareas encomendadas.....83
Gráfico N° 14: Le aburre cumplir las tareas encomendadas 84
Gráfico N° 15: Es necesario conocer las normas de la institución.....85
Gráfico N° 16: La satisfacción del usuario es el resultado de la eficiencia del trabajador.86
Gráfico N° 17: El trabajo que se produce es de utilidad para la institución.....87
Gráfico N° 18: Las buenas relaciones humanas mejoran el desempeño laboral.....88
Gráfico N° 19: Las funciones del puesto ayuda a un mejor desempeño laboral.....89

Gráfico N° 20: La iniciativa ayuda al cumplimiento de las funciones 90
Gráfico N° 21: La jornada laboral es excesiva 91
Gráfico N° 22: El trabajador de la arma desconoce algunas de sus funciones.....92
Gráfico N° 23: Disfruta el trabajo que realiza 93
Gráfico N° 24: Frecuencia con que acude a las oficinas de la ARMA 94
Gráfico N° 25: Motivo por el cual acude a las oficinas de la ARMA.....95
Gráfico N° 26: Calificación de la atención recibida.....96
Gráfico N° 27: Siente satisfacción con la atención brindada 97
Gráfico N° 28: Recomienda mejorar en las oficinas de la ARMA 98

RESUMEN

La administración de recursos humanos no apareció de improviso, a pesar de que no sería posible determinar la fecha exacta de su aparición, si se puede determinar que es una condición indispensable para la existencia de una sociedad. Desde tiempos remotos, el hombre ha practicado de alguna manera la división del trabajo y se ha regido bajo la autoridad de un líder. Con el surgimiento de los clanes aparecen las primeras formas de gestión. Las actividades como la caza, pesca y otras requerían de una buena gestión de recursos humanos, asimismo para asegurar el correcto desarrollo de estas era necesario que cada trabajador se desempeñara de la mejor manera posible.

En la actualidad las personas son un recurso indispensable que determina el éxito o fracaso de cualquier organización de todo el mundo, ya que, son ellos quienes permiten alcanzar los objetivos propuestos por las empresas. Además, guardan una relación directa y reciproca con la organización, de manera que, ofrecen sus esfuerzos, conocimientos, habilidades, destrezas en el progreso tanto de la sociedad humana como en el sitio donde laboran.

En ese sentido, considerando que el desempeño laboral es un factor determinante en las organizaciones, se ha buscado mejorar el nivel de eficiencia de los trabajadores, buscando lograr el éxito en las organizaciones, a través de la mejora en los procesos, con la finalidad de brindar el mejor servicio a los clientes, puesto que a través de ellos la organización vera realizados sus objetivos.

A través de la presente investigación se busca determinar de qué manera el desempeño laboral influye sobre la atención a los usuarios en la Autoridad Regional ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, dicha Institución es un Órgano Desconcentrado, Dependiente de la Presidencia del Gobierno Regional, que se encarga de

las funciones específicas en materia ambiental y áreas protegidas, se rige en lo que corresponde por lo dispuesto en la Ley de Gestión Ambiental y demás dispositivos que norman el Sistema Regional Ambiental. Tiene autonomía administrativa de acuerdo a la normatividad legal vigente y atribuciones que le otorga la ley.

Es creada mediante ordenanza regional N° 010 en el año 2007, mediante la cual se aprueba la Modificación de la estructura Orgánica del Gobierno Regional, y el Reglamento de Organización y Funciones del mismo

Hemos querido centrarnos en la investigación del desempeño laboral de los trabajadores de dicha dependencia, con la finalidad de determinar la influencia de este sobre la atención a los usuarios. Asimismo plantear una propuesta de mejora en este campo para ser aplicado a la unidad de estudio en mención.

ABSTRACT

The administration of human resources did not appear suddenly, although it would not be possible to determine the exact date of its appearance, if it can be determined that it is an indispensable condition for the existence of a society. Since ancient times, man has practiced in some way the division of labor and has ruled under the authority of a leader. With the emergence of clans the first forms of management appear. Activities such as hunting, fishing and others required good human resource management, and to ensure the proper development of these activities, it was necessary for each worker to perform in the best possible way.

Nowadays people are an indispensable resource that determines the success or failure of any organization around the world, since it is they who achieve the goals proposed by the companies. In addition, they have a direct and reciprocal relationship with the organization, so they offer their efforts, knowledge, skills, skills in the progress of both human society and the place where they work.

In this sense, considering that work performance is a determining factor in organizations, we have sought to improve the level of efficiency of workers, seeking to achieve success in organizations, through the improvement of processes, with the aim of To provide the best service to the clients, since through them the organization will realize its objectives.

This research seeks to determine how the work performance influences the attention to users in the Regional Environmental Authority of the Regional Government of Arequipa, said Institution is a Decentralized Body, Dependent on the Presidency of the Regional Government, that is In charge of the specific functions in environmental matters and protected areas, is governed by the provisions of the Environmental Management Law and

other provisions governing the Regional Environmental System. It has administrative autonomy according to the current legal regulations and attributions granted by law.

It is created by Regional Ordinance No. 010 in 2007, which approves the Modification of the Organic Structure of the Regional Government, and the Regulation of Organization and Functions of the same

We wanted to focus on the investigation of the labor performance of the workers of this unit, in order to determine the influence of this on the attention to users. Also to propose a proposal of improvement in this field to be applied to the unit of study mentioned.

INTRODUCCION

El tema de los recursos humanos, actualmente ha cobrado mucha importancia, puesto que el éxito de las organizaciones está determinado fundamentalmente por el adecuado manejo de los recursos humanos, ya que son su capital más importante. En ese sentido la gestión de recursos humanos es el resultado de la interacción de tres elementos básicos: entornos, organizaciones y los miembros de la organización.

Asimismo teniendo en cuenta los nuevos retos y desafíos que enfrentan las organizaciones hoy en día, la gestión del talento humano se convierte en la principal arma para competir en este medio y asegurar de esta forma el éxito o fracaso de las mismas.

Es por este motivo que hemos querido centrarnos en los recursos humanos, y determinar el estudio de la manera como las actitudes, habilidades y otros influye sobre el desempeño laboral de los trabajadores, el mismo que tendrá injerencia sobre la atención que se les brinde a los usuarios.

El presente trabajo, busca analizar y describir la manera como el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Autoridad Regional Ambiental – ARMA del Gobierno Regional de Arequipa, influye sobre la atención que se brinda al usuario, así en el primer capítulo del presente estudio encontraremos los principales problemas hallados en esta dependencia del Gobierno Regional, de la misma manera formularemos las interrogantes y determinaremos los objetivos que esta investigación pretende alcanzar.

El capítulo II nos muestra el marco teórico, que contiene los principales conceptos sobre recursos humanos, clientes, interacción laboral, desempeño y otros necesarios para fundamentar la presente investigación.

En el capítulo III hablaremos fundamentalmente de la unidad de estudio, la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, conoceremos su historia, objetivos, funciones y otros.

El Capítulo IV nos muestra el análisis en sí, aplicado a los trabajadores administrativos de la Autoridad Regional Ambiental, con la finalidad de responder a las interrogantes planteadas en el Capítulo I.

Finalmente en el capítulo V, presentamos una propuesta de mejora para ser aplicada en la Autoridad Regional Ambiental, basada en los resultados que nos arroja la investigación realizada.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

1.1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Estudio del desempeño laboral de los trabajadores administrativos y su influencia en la atención a los usuarios, en la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa periodo 2014.

1.1.2. FUNDAMENTACIÓN DEL ESTUDIO

Los recursos humanos son el factor fundamental y más importante en cualquier organización.

Es así que el desarrollo de los mismos constituye en la actualidad un gran desafío, puesto que los trabajadores son personas al servicio de los usuarios, por ello el desempeño laboral del trabajador siempre estará influenciado por el tipo de cultura que exista en la organización, el tipo de gerente o jefe que posee, las características individuales del mismo, y sus actitudes.

Por esto la política de Gobierno de nuestro País, actualmente promueve el desarrollo y la profesionalización de los mismos con respecto a la persona y la dignidad de los trabajadores, conscientes de que ellos son los principales agentes de cambio de cada organización.

1.1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.1.3.1. ACTUALIDAD

El estudio del desempeño laboral de los trabajadores es un tema de actualidad, puesto que el entorno de los negocios se vuelve cada vez más competitivo, y el éxito o fracaso de una organización está determinado principalmente por su Recurso Humano. Las personas están definidas fundamentalmente por sus actitudes las mismas que tendrán una influencia directa sobre su desempeño laboral y por ende sobre la atención a los clientes y/o usuarios.

Es así, que el manejo del personal en las organizaciones se viene haciendo cada vez más complejo, debido a la rapidez de los cambios en el entorno y a la creciente y constante complejidad de los ambientes laborales.

Por ello, dado que, los problemas de los Recursos Humanos en la actualidad parecen ser más grandes, la Alta Dirección de las organizaciones, presta una especial atención al desempeño laboral de sus empleados, puesto que son ellos la fuerza que impulsa cada organización.

1.1.3.2. TRASCENDENCIA

El estudio del desempeño laboral es un tema de trascendencia puesto que desde la implantación de los primeros modelos de organizaciones y negocios, sus directores y dueños

siempre han buscado la manera de medir el rendimiento de sus obreros y supervisores, utilizando diversos métodos que les permitieran realizar dicha medición.

Hoy en día el desempeño laboral sigue cobrando importancia, puesto que se concentra en el principal activo de la empresa: el recurso humano.

Es importante para el desarrollo administrativo, pues permite, mediante el conocimiento de los puntos débiles y fuertes del personal, determinar la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

El estudio del desempeño laboral de los trabajadores es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora, que desembocaran en el fomento de la mejora en los resultados.

Mediante el estudio del desempeño laboral del trabajador, se puede comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

1.1.3.3. UTILIDAD

El desempeño laboral en las organizaciones es muy útil puesto que permite comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora .Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

1.1.3.4. EFECTOS PRÁCTICOS

El desempeño laboral tiene como uno de los usos más comunes la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o

conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora

1.2. VARIABLES

1.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Cuadro N° 1

Variable independiente de la Investigación

Variable	**Indicadores**	**Sub indicadores**
Desempeño laboral	Habilidades del trabajador	• Eficiencia • Interacción con los usuarios. • Conocimiento del puesto de trabajo
	Comportamiento del trabajador	• Aprovechamiento de la jornada laboral. • Cumplimiento de las normas y políticas de la institución y del puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

1.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Cuadro N° 2

Variable dependiente de la Investigación

Variable	Indicador	Sub indicador
Atención a los usuarios	Recurrencia	Registros de visita a la entidad
	Necesidades de los usuarios	Documentación presentada
	Satisfacción de los usuarios	Percepción del usuario Libro de reclamaciones

Fuente: Elaboración propia

1.3. INTERROGANTES AL PROBLEMA

1.3.1. INTERROGANTE GENERAL

¿De qué manera influye el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Autoridad Regional Ambiental – ARMA del Gobierno Regional de Arequipa en la atención a los usuarios?

1.3.2. INTERROGANTES ESPECIFICAS

- ¿Cómo es el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa?

- ¿Cuáles son las habilidades del trabajador administrativo de la Autoridad Regional Ambiental ARMA en su puesto de trabajo en el Gobierno Regional de Arequipa?
- ¿Cómo es el comportamiento del trabajador administrativo de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa?
- ¿Cómo es la atención a los usuarios que se brinda en la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa?

1.4. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS:

1.4.1. OBJETIVO GENERAL:

Describir de qué manera influye el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa en la atención a los usuarios.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Describir cómo es el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa
- Descubrir cuáles son las habilidades del trabajador de la ARMA en a su puesto de trabajo en el Gobierno Regional de Arequipa.
- Describir el comportamiento y la eficiencia con la que el trabajador administrativo de la ARMA se desempeña en su puesto de trabajo en el Gobierno Regional de Arequipa
- Indicar como es la atención a los usuarios que se brinda en la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa

1.5. HIPÓTESIS:

Si la actitud de los trabajadores administrativos en la realización de las actividades que requiere el puesto de trabajo, dentro de una organización, es importante para la gestión, entonces el desempeño laboral influye sobre la atención al usuario, dentro de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa.

1.6. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN: PROFESIONAL

Mediante el presente trabajo se busca brindar una propuesta a la organización para la mejora de sus problemas, basados en la teoría y estudios anteriores aplicando dichos estudios y teorías a un caso particular, los trabajadores administrativos de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa.

B. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVA/EXPLICATIVA

Mediante el presente trabajo describiremos el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa y explicaremos la influencia del mismo sobre la atención a los usuarios.

1.6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es cuantitativa puesto que los datos obtenidos serán mostrados de manera numérica y aplicando la estadística.

Asimismo la investigación que se realizara es de tipo descriptiva – explicativa, puesto que el propósito del investigador es describir situaciones y eventos que se suscitan en la Autoridad Regional Ambiental – ARMA, y a su vez determinar qué efectos provocan dichas situaciones y eventos sobre los usuarios que acuden a las oficinas de la ARMA.

1.6.3. CRITERIO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizara datos primarios, es decir directamente obtenidos de la realidad por los investigadores mediante la encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa.

También se recabara información de fuentes secundarias, dicha información será proporcionada por la entidad, que es objeto de estudio: documentos de gestión de la institución; organigrama institucional, manual de organización y funciones, reglamento interno, etc.

1.6.4. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN.

El ámbito de investigación será empírico; puesto que basados en la teoría y en la documentación existente se evaluara la unidad de estudio, en el campo, es decir el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad Ambiental Regional del Gobierno regional de Arequipa, será estudiado en el

campo, con la finalidad de obtener resultados que nos permitan brindar un diagnóstico de la situación actual y basados en estos poder dar una propuesta de solución que sea aplicada a los trabajadores de la institución.

1.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

1.7.1. LA ENCUESTA

Para efectos de la presente investigación aplicaremos la técnica de la encuesta a la totalidad de trabajadores administrativos que laboran en la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, puesto que la población solo es de 31 personas.

Asimismo se aplicara una encuesta a una muestra de la población de los usuarios que acuden a las oficinas de la Autoridad Regional Ambiental, con la finalidad de medir la recurrencia y grado de satisfacción con el servicio brindado.

1.7.2. LIMITACIONES

- Poca disponibilidad por parte de los trabajadores administrativos de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, en la aplicación de la encuesta.

- Poca disponibilidad por parte de los usuarios que acuden a las oficinas de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, en la aplicación de la encuesta, por temor a represalias en el trámite de sus expedientes.

1.8. CAMPO DE VERIFICACIÓN

Ámbito : Administración publica

Temporalidad : MPeriodo 2014

Unidad de Estudio : Autoridad Regional Ambiental, del Gobierno Regional de Arequipa

RecursosHumanos : Constituida por los graduandos que realizan la investigación

- Materiales: Útiles de escritorio, computadoras.
- Económicos: autofinanciado

1.9. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población : 31 personas

Muestra : No existe.

Dada la cantidad de personas que conforman la población de trabajadores administrativos de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, la medición mediante técnicas e instrumentos se aplicara a la totalidad de trabajadores.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Desempeño Laboral

Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. Está integrado por los conocimientos y experiencia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador así como por los logros en productividad o resultados alcanzados[1].

También encontramos que el Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (Citado en Araujo y Guerra, 2007)[2] En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la

[1] Desempeño Humano (s.f.) En Evaluar y mejorar el desempeño humano de Emprendices.co. Recuperado de: https://www.emprendices.co/evaluar-y-mejorar-el-desempeno-humano
[2] Desempeño Laboral (s.f) En Desempeño Laboral de EcuRed.cu. Recuperado de: http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad[3] (citado en Araujo y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas. Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables[4].

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización[5].

Así mismo se entiende por desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios

[3] Desempeño Laboral (s.f). En Concepto de desempeño laboral de Scribd.com. Recuperado de: https://es.scribd.com/doc/172846241/Concepto-de-desempeno-laboral

[4] ROMERO U Fernando J., Urdaneta Erika. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. REDHECS. Edición 7. Recuperado de: http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569

[5] Ídem.

de la empresa[6]. El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos[7].

Desde que fueron implantados los primeros modelos de organizaciones y negocios sus dueños buscaban la forma de medir el rendimiento de sus obreros y supervisores, lo que hacían con una simple relación entre la inversión y la productividad o rentabilidad de su entidad[8].

Hoy contamos con métodos científicamente diseñados y diversificados de forma tal que cada empresa encuentre un estilo para aplicar; y el conjunto de estos mecanismos utilizados para dar seguimiento a las personas es lo que llamamos Evaluación del Desempeño.

Y para detallar de forma puntual y precisa vamos a tratar el tema desde sus orígenes citando los métodos de evaluación anteriormente utilizados con fines de determinar el momento histórico en el que se empezó a sistematizar y reconocer la evaluación del desempeño como una técnica o recurso de la administración.

---

[6] SANTOS Sánchez Maily Andrea. (2012). La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Nº 168. Recuperado de http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/mass.html

[7] Desempeño Laboral (s.f.) En Desempeño Laboral de EcuRed. Recuperado de: http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

[8] ESQUIVEL Guzman (2004). UNAM. Articulo de RRHH I Recuperado de: glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2004/11030.pdf

Luego se citaran los diferentes conceptos de evaluación del desempeño de acuerdo a las apreciaciones de diferentes teóricos de la administración, tocando también informaciones generales del tema como son importancia, objetivos, ventajas etc.[9].

Como en toda tarea la evaluación del desempeño tiene personas claves en la organización designados como responsables de las mismas, aquí veremos quiénes son y como varían dependiendo de la naturaleza, tamaño y funciones de la entidad. Mencionaremos también los métodos de evaluación del desempeño tradicionalmente utilizados y de que tratan los métodos de evaluación basados en el desempeño futuro. Como herramienta clave de la administración la evaluación del desempeño es también contingencial, por lo que veremos los diversos tipos existentes para cualquier situación empresarial, los factores a evaluar en la misma y los aspectos a considerar en el diseño de una evaluación del desempeño[10].

2.1.1. Conceptos de evaluación del desempeño

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora .Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que

[9] Desempeño Laboral (s.f.) En Desempeño Laboral de EcuRed. Recuperado de: http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

[10] ESQUIVEL Guzman (2004). UNAM. Articulo de RRHH I Recuperado de: glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2004/11030.pdf

influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos[11].

En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

[11] Evaluar y mejorar el desempeño humano (s.f.) En Desempeño Humano de Emprendices.co. Recuperado de: https://www.emprendices.co/evaluar-y-mejorar-el-desempeno-humano/

2.1.2. Importancia

Es importante para el desarrollo administrativo, esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora[12].

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados .En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

2.2. Responsabilidad en la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

2.2.1. El gerente

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

[12] Ídem.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

2.2.2. El colaborador

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización[13].

2.2.3. El equipo de trabajo

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

[13] Ídem.

2.2.4. El área de gestión personal

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización.

Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que cortan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

2.2.5. Comisión de evaluación

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todos la

evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.

2.3. Aptitudes del Trabajador

Es la capacidad o habilidad que tiene un individuo para desarrollar una actividad para el buen desempeño.

2.3.1. Eficiencia

Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado[14]. En administración se define a la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.

2.3.2. Calidad

Es el conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad del servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del usuario que asume conformidad con dicho servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

[14] Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (vigésima segunda edición).

2.3.3. Productividad

Describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. Así mismo la productividad laboral, hace referencia al incremento o la disminución de los rendimientos, surgido en las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor.

2.4. Comportamiento del trabajador

2.4.1. Aprovechamiento de la jornada laboral

Es la correcta utilización del tiempo, formado por el número de horas que el trabajador está obligado a trabajar efectivamente.

2.4.2. Cumplimiento de las normas de la institución y del puesto de trabajo

Es Poner en práctica y llevar a cabo de forma objetiva la normatividad de la entidad en la que uno trabaja y realizar las labores del área con responsabilidad y honradez.

2.4.3. Cualidades Personales del Trabajador

En el mundo laboral es importante estar siempre atento a los mensajes, deseos y necesidades de los superiores. Nadie es tan necesario para ser irreemplazable. En cualquier momento puede aparecer otra persona que ocupe nuestro puesto y ofrezca las mismas, e inclusive mayores prestaciones. Nada mejor para impedirlo que ser eficaz. Lo

importante no es solo hacer bien las cosas sino saber qué cosas hay que hacer[15].

Esfuerzo: Todo trabajo exige esfuerzo y dedicación, pero un esfuerzo bien orientado. No hay que trabajar por trabajar, sino que hay que volcarse a una tarea en función de una meta.

Modales: El trabajador deberá ser una persona correcta, educada y saber comportarse en cualquier situación.

Responsabilidad: Responsabilizarse de todo lo que se realiza, todo buen trabajador lleva implícita esta cualidad para tener un buen funcionamiento y retroalimentación para lograr el compromiso y la seriedad por parte de nuestros compañeros y superiores.

2.5. Actitudes del trabajador

Los colaboradores de la organización no solo deben de encontrar en su trabajo una retribución económica, sino también sentir satisfacción laboral, Cuando un empleado no está enajenado con su trabajo es natural que no asiste frecuentemente a él.

Los trabajadores se comportan de maneras distintas a las de sus semejantes, tienen actitudes ante ciertas situaciones diferentes a las de los demás. Sin embargo la conducta de las personas está muy ligada a la satisfacción de sus necesidades y la resolución de sus problemas. Muchas veces la conducta de los trabajadores se ve influenciada directamente por la opinión de las personas que

[15] William Dyer (1988). Formación de Equipos: problemas y alternativas. México. 3ra Edición. pp 15

están a su alrededor, los cuales los inducen a hacer o dejar de hacer ciertas actividades[16].

2.6. Atención al cliente

Se designa con el concepto de Atención al Cliente a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores[17].

Es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa[18].

El éxito en cualquier organización depende de la lealtad y fidelización de clientes, de los inversores y de los empleados. El trato que demos a estos últimos adquiere una importancia vital, no sólo para mejorar la productividad, sino para mejorar las relaciones con los mejores clientes y por consiguiente retenerlos y fidelizarlos. Además, la relación con el empleado va a ser una de las variables críticas para diferenciarnos de nuestra competencia.

[16] ESQUIVEL Guzman (2004). UNAM. Articulo de RRHH I Recuperado de: glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2004/11030.pdf

[17] Atención al cliente (s.f). de Desarrollo Gerencial libertadores. Recuperado de: http://desarrollogerenciallibertadores.blogspot.pe/2007/11/sabes-cual-es-la-diferencia-entre.html

[18] Serna Gómez Humberto (2006) Conceptos Básicos. En Servicio Al Cliente. pp. 19

2.6.1. Antecedentes

Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que estos producían. Al pasar el tiempo, la forma de obtener los productos cambio porque ahora tenían que desplazarse a grandes distancias. Luego, esto fue reemplazado con la aparición de centros de abastecimientos, por ejemplo los mercados, ya que en estos había más variedad de productos. Más adelante, los agricultores mejoraron sus productos debido a la alta competitividad que existió en los mercados, tanta era la competencia que la calidad del producto ya no era suficiente, es por ellos que surge un nuevo enfoque en la venta del producto, que en la actualidad recibe el nombre de servicio al cliente[19].

Pero si hablamos de instituciones públicas la mayoría en nuestro país no le dan la importancia que requiere al servicio al cliente y el brindado por algunas no ha sido el más óptimo ya que no son competitivas.

Las acciones no deben limitarse a solamente a cumplir por cumplir sino a servir con por vocación. El contacto debe ser más efectivo, respetuoso y cuidando de no saturar esa relación que podría ser contraproducente para la Institución. El brindar información oportuna, la disponibilidad de atender reclamos y buscar soluciones, resolver con prontitud lo solicitado por el usuario, entre otros, harían la diferencia al satisfacer sus necesidades[20].

[19] Ídem
[20] Gomez, Orlando. (2010). Fidelidad de los clientes: Cuestión de emociones pp.15

Por eso las instituciones públicas deben replantearse su misión, a fin de brindar mejores servicios a los usuarios y poner más énfasis a la hora de brindar un trato adecuado y oportuno a toda la población.

En este sentido lo primero que debe tener en cuenta es el respeto por las personas que implican relaciones humanas.

2.6.2. Fidelización

Es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente[21]. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de fidelización debe mostrar tres «C»: captar, convencer y conservar.

Fidelización es un término que utilizan, básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal. Sin embargo, las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente.

Si una empresa fideliza realmente a sus clientes, no necesita retenerlos.

Otro término que puede mezcla es mantener los clientes. Las máquinas se mantienen, a las máquinas se les hace mantenimiento; a los

[21] Ídem

clientes se les cuida, se les fideliza. Los clientes se pueden fidelizar, no mantener.

2.6.3. Satisfacción al usuario

La misión de toda empresa debe ser el mayor nivel de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues estos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios para sus integrantes (propietarios directivos, y empleados). Y decimos “debe ser” y no “es”, puesto que muchas empresas no se han dado cuenta de ello aún. Enfrascadas en una orientación al producto o a la venta, dejan totalmente de lado las reales necesidades y deseos del usuario.

La posibilidad de elección da poder al usuario. Un usuario con poder se convierte en un cliente leal si se le ofrecen productos y servicios calibrados a sus necesidades. Esto es responsable de un cambio en el patrón del pasado, en el cual los consumidores de cosas o servicios tenían que adaptar sus vidas a los productos o los servicios ofrecidos.

Los autores Kotler P. y Keller K. (2006) definen la satisfacción de cliente como sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas previas de beneficios. Si los resultados inferiores a las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

Satisfacción = Percepciones – Expectativas.

2.7. Diferencia entre usuario y cliente

2.7.1. El usuario

Es para quién se crean los productos o servicios, son el objeto del diseño, y la conformación de las características físicas y tangibles, dándole, las especificaciones de manufactura y la definición de sus componentes.

2.7.2. El cliente

Se entienden por cliente todos aquellos que ya han tenido experiencias con el producto o servicio que se vende, y que han obtenido buenos resultados, haciéndolos que regresen a la compra del producto, de una forma sistemática o casual, es decir el cliente es el que regresa, el que vuelve por lo que ya conoce[22].

A. Tipos de clientes

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

- *Clientes Actuales:*

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos

[22] Pérez Maria de los A. (1995). Definiciones Importantes. Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos95/definiciones-importantes/definiciones-importantes.shtml

que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

- *Clientes Potenciales:*

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Esta primera clasificación (que es básica pero fundamental) ayuda al mercadólogo a planificar e implementar actividades con las que la empresa u organización pretenderá lograr dos objetivos que son de vital importancia:

1. Retener a los clientes actuales
2. Identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

En este punto, cabe señalar que cada objetivo necesitará diferentes niveles de esfuerzo y distintas cantidades de recursos. Por tanto, y aunque parezca una clasificación demasiado obvia, se la puede considerar como decisiva para el éxito de una empresa u organización,

especialmente, cuando ésta se encuentra en mercados de alta competencia.

B. Reglas para una buena atención al cliente

Cada persona es un mundo pero en los negocios hay ciertos patrones que se repiten una y otra vez. Es por eso que hay algunas normas de comportamiento que funcionan en la mayoría de los casos.

A continuación exponemos unas reglas que nos ayudarán a llevar mejor la relación con el cliente.

Llámalos: Es el punto más importante. Si un cliente se pone en contacto con uno, se debe contestar en el menor tiempo posible. No debemos permitir que tengan que volver a llamar. Dejar pasar más de 30 minutos es perder parte de la relación con ese cliente. La comunicación es fundamental y se puede dar bajo diferentes medios y plataformas: SMS, Email, chat, debemos adaptarnos a su medio y mantener un canal abierto efectivo y rápido. Un cliente nunca se cansa de recibir las llamadas. Además pueden servir de colchón ante futuros cambios o problemas en el proyecto.

Mentira: Se podría ser el mejor jugador de Poker del mundo y aun así un cliente sería capaz de saber que se le está mintiendo. Debemos tener tolerancia cero a las mentiras en nuestra empresa. Los clientes aprecian la sinceridad y en muchas ocasiones decir "No he tenido tiempo" o "He pasado tu proyecto hasta el día de hoy" abre una nueva vía de complicidad y amistad. El trabajo no está hecho, al

cliente sólo le importa una cosa – Mi trabajo no está hecho – Al menos se honesto[23].

Hacer lo que se dice: No debemos comprometernos con un cliente, nunca, a hacer algo que no estamos seguros que podemos cumplir. Si cerramos una fecha para un trabajo, debemos cumplir, si no estamos 100% seguros, doblemos el tiempo de entrega o directamente dejemos un margen abierto de entrega. Al cliente le importa lo mismo esperar una semana que dos, pero si le decimos una semana y no lo cumplimos, el cliente estará enormemente disgustado. Un cliente tiene su agenda, su planing y estamos dentro de ese plan, si fallamos estaremos comprometiendo la imagen de nuestra empresa.

Dar ejemplo: Nuestros empleados o socios, poco a poco, asimilan nuestra forma de tratar al cliente. Si tratamos mal al cliente o pasamos de ellos, ellos les darán el mismo trato. Dar ejemplo es importante. Nuestro comportamiento debe ser ejemplar.

Ponernos al frente: Debemos dar la cara al cliente y no permitir que otras personas hablen en nuestro nombre o nos cubran las espaldas (y menos con mentiras). Hay ciertos asuntos que sólo nosotros podemos encarar, ya sea por su nivel técnico o por un elevado grado de importancia. Nos ayudará a entender realmente el problema que tiene nuestro cliente.

[23] Atención al cliente (s.f). de Desarrollo Gerencial libertadores. Recuperado de: http://desarrollogerenciallibertadores.blogspot.pe/2007/11/sabes-cual-es-la-diferencia-entre.html

Ser cuidadoso: No siempre podremos solucionar los problemas que se crucen en nuestro camino, es por eso que debemos ser creativos y plantear alternativas ¿Darle otro servicio o producto a cambio? ¿Hacerle un descuento en el siguiente trabajo? En cualquier caso debemos admitir la culpa, eso cambiará su estado receptivo 360º

El cliente es como una casa: Dar una vuelta por nuestra casa, ¿tenemos toallas del baño en la cocina? ¿La basura delante de la tele? ¿Polvo y humedades en el techo? Un cliente requiere de las mismas atenciones que nuestra propia casa. Un trabajo necesita organización, orden.

Aprender a mantener las distancias: Es bueno ser social, extrovertido, pero, en ciertas ocasiones, los clientes no querrán que invadamos su espacio vital. Es importante aprender a mantener el espacio y esperar su reacción. Intentar que se sienta cómodo y no intimidado. No olvidar sonreír, mostrar felicidad es mostrar que nuestro negocio va bien, que nuestra vida va bien y que por lo tanto nuestro cliente, sentirá que está en buenas manos.

Mirar a los ojos de nuestro cliente cuando saludamos, no al teléfono, al reloj, al suelo o a la silla. Para lo que estamos haciendo. Si nos llaman o nos visitan, para cualquier cosa que estemos haciendo, por muy importante que esta sea. Tomemos unos minutos para recibirlo o estar concentrado en la conversación.

Un cliente no es un amigo: Podemos dar un trato de amistad a nuestro cliente, considerar que es nuestro amigo, pero en numerosas ocasiones hay ciertos comportamientos que no podemos compartir con ellos. Cuántas veces nos hemos encontrado con un viejo amigo y nos hemos despedido con un – Ya te llamaré – y luego nunca lo hicimos. Cuando tratamos con un cliente, es muy importante que cumplamos lo que decimos. Es importante que llevemos un seguimiento de su proyecto y si nos comprometemos diciendo – Esta semana le enviaré un resumen del estado de su proyecto – o – Durante esta semana le llamaré para pedirle algunos detalles – Debemos hacerlo. Los clientes estarán sumamente agradecidos de que seamos los que tenemos la iniciativa de ponernos en contacto con él y no a la inversa. Deben sentir que estamos interesados en su proyecto y no sólo en cobrarlo[24].

Tomar notas: Tomar notas en un cuaderno, iPad o portátil es importantísimo mientras habla el cliente. Demostremos que realmente estamos prestando atención a lo que dice. Se sentirá más seguro y tomará la explicación con más seriedad.

No todo es impresionar al cliente, también tenemos que tener en cuenta que no somos ordenadores, nuestra cabeza pierde información y olvida. Por mucha atención que prestemos siempre

[24] Ídem

habrá algunos detalles que desearíamos haber apuntado. No confíes tanto en tu memoria y toma apuntes de todos los detalles[25].

2.8. Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario. Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él. Acciones: Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo: La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes. Los conocimientos del personal de ventas, es

[25] Escolme (s.f). Conceptos Básicos de Servicio al cliente. Educación superior de Colombia Medellin.

decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos. Las empresas dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio[26].

Las Áreas Internas están aisladas del resto de la empresa las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estrategia nunca tiene en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.

2.9. Componentes básicos del buen servicio

Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras Seguridad.- Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio[27].

[26] Ídem

[27] Buen servicio (s.f) Componentes básicos del buen servicio de Gestiopolis.com. Recuperado de: http://www.gestiopolis.com/10-componentes-basicos-buen-servicio/

Credibilidad. Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.

Comunicación. Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa

Comprensión del cliente.- no se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.

Accesibilidad. Para Dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia son de establecer acciones reales que permitan sácales provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

Cortesía. Tensión, simpatía, respecto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarlos una gran atención.

Profesionalismo. Pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.

Capacidad de respuesta.

Disposición de ayuda. Ayuda a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno[28].

Fiabilidad. Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

Elementos tangibles. Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acércanos al cliente.

2.10. Habilidades

Proviene del término latino habilĭtas y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.

Por ejemplo: "Para solucionar este tipo de problemas se necesita una habilidad especial", "El delantero portugués marcó dos goles que volvieron a demostrar su gran habilidad", "La falta de habilidad del ministro para lograr la armonía en su grupo de trabajo fue el detonante que llevó a su despido".

En otras palabras, la habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica: "Ricardo tiene una gran habilidad para resolver problemas matemáticos".

[28] Ídem

En el caso de este último ejemplo, puede hablarse de habilidad matemática, que es la capacidad para emplear cifras con efectividad y para completar un proceso de raciocinio de manera adecuada. De acuerdo a la clasificación propuesta por el norteamericano Howard Gardner, la habilidad matemática es una clase de inteligencia que utiliza de forma correcta el pensamiento perteneciente al ámbito de la lógica.

Las personas con habilidad matemática, por lo tanto, tienen facilidad para trabajar con funciones, proporciones y otros elementos abstractos. No obstante, no podemos pasar por alto el hecho de que, además de este tipo de habilidad, existen otras clasificaciones que permiten determinar las distintas variantes de aquella[29].

En concreto, es frecuente hablar de lo que son las habilidades sociales que pueden definirse como todas aquellas capacidades que tiene una persona para llevar a cabo lo que son las relaciones de tipo interpersonal. Así, se hace referencia a la capacidad para comunicarse, para tener empatía o para negociar.

Asimismo también es muy importante hablar de las habilidades cognitivas. Estas son las que se refieren a aquellas que tiene una persona que es capaz de solucionar diversos problemas, de comprender que una determinada acción tendrá una serie concreta de consecuencias o de tomar una serie de decisiones.

La tercera clase de habilidades generales más importantes son las llamadas de tipo comunicativo, que son aquellas que determinan la capacidad de alguien para llevar a cabo el análisis de la influencia que pueden tener otras personas o

[29] Ídem

incluso los medios de comunicación. Y eso sin olvidar que también hará lo mismo con los valores o las normas que estén establecidas en la sociedad.

A todo ello habría que añadir que es frecuente que dentro del ámbito laboral se haga referencia a las habilidades del trabajador. En concreto, las que son más valoradas en un profesional son la creatividad, la destreza manual, el liderazgo, la capacidad lingüística o la destreza de tipo mecánico. Todas ellas determinarán que aquel sea un empleado competente, eficaz e importante para cualquier empresa.

Cabe destacar que la habilidad puede ser una aptitud innata (es decir, transmitida por la vía genética) o desarrollada (adquirida mediante el entrenamiento y la práctica). Por lo general, ambas cuestiones se complementan: una persona puede haber nacido con habilidad para jugar al tenis, pero tendrá que entrenar muy fuerte si quiere desarrollar su talento y poder competir a nivel profesional[30].

2.11. Interacción laboral

Son las relaciones laborales los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo[31]. Por lo general, hacen referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo.

En las sociedades modernas, las relaciones laborales se encuentran reguladas por un contrato de trabajo, que estipula los derechos y obligaciones de ambas partes. Por ejemplo, el contrato laboral señala que un trabajador accederá a una indemnización si es despedido sin causa justa.

[30] Ídem
[31] Relaciones laborales. Definición de relaciones laborales - Qué es, Significado y Concepto de Definición.de. Recuperado de: http://definicion.de/relaciones-laborales/#ixzz3o1zeX0Gr

Por otra parte, hay que tener en cuenta que las relaciones laborales pueden ser individuales o colectivas. Las relaciones laborales individuales son las que un trabajador aislado establece con su empleador o su representante de forma directa. En cambio, las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato en representación de los trabajadores con una empresa u organización patronal.

Las relaciones colectivas surgen para minimizar la situación de dependencia y subordinación entre el trabajador y el empleador. El sindicato tiene más poder para imponer sus condiciones y conseguir una relación laboral justa y equitativa.

Las relaciones entre organizaciones de empleadores y de trabajadores, entre si o con el Estado como intermediario, se conocen como diálogo social. Estas relaciones laborales se basan en el principio del tripartismo, que supone que las cuestiones más importantes vinculadas con el empleo deben resolverse entre las tres partes principales implicadas: el Estado, el capital y el trabajo.

Como en todos los tipos de relaciones interpersonales, existen diversos puntos de conflicto que entorpecen el funcionamiento de las empresas. Sin lugar a dudas, la paga representa uno de los temas más delicados a tratar entre un empleador y sus empleados. Es importante que la remuneración sea una justa compensación por el trabajo realizado, y esto es algo que normalmente no ocurre. Por un lado, muchos trabajadores se escudan en la falta de oportunidades laborales para no exigir que se cumplan sus derechos, por miedo a ser despedidos. Por el otro, muchos empleadores se aprovechan de esta situación para explotar a sus empleados. Si bien, a simple vista, en este cuadro los jefes parecen seres injustos y desconsiderados, para conseguir un cambio es necesario modificar el comportamiento de las personas que aceptan un salario inferior al que merecen. El

derecho a las vacaciones y a días libres por asuntos propios suele ser el centro de muchas discusiones en las empresas, y su incumplimiento ocasiona un profundo descontento y una falta de apego al trabajo, lo cual resulta en una guerra silenciosa que, como en cualquier guerra, no beneficia a nadie. Si ante la falta de respeto se responde de la misma forma, la imagen de una compañía se empaña de situaciones tales como el desgano a la hora de atender al público, robos de materiales por parte de los empleados y tareas mal acabadas.

En los últimos años, algunas empresas han adoptado un modelo de trabajo conocido como "jerarquía horizontal". Básicamente, consiste en dar a los empleados la sensación de no estar por debajo de sus jefes, que es lo que ocurre en las organizaciones tradicionales. No se trata de alterar el organigrama, ni de dar la misma cantidad de poder a todos los integrantes, sino de valerse de herramientas tales como el diálogo para mejorar la experiencia general y, por ende, el rendimiento de la compañía. Otros recursos comunes son permitir que cada uno vista a su gusto, ubicar todas las oficinas al mismo nivel y utilizar paredes traslúcidas para eliminar la idea de que los empleadores son seres superiores e inaccesibles. Las relaciones internacionales de trabajo, por otra parte, surgen en 1919, cuando se forma la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Su función es canalizar las relaciones entre los Estados, las organizaciones de trabajadores y las de empleadores[32].

2.12. Conocimiento

Hechos o información adquiridos26 por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente

[32] Ídem

a la realidad. Lo que se adquiere como contenido intelectual relativo a un campo determinado o a la totalidad del universo. Conciencia o familiaridad adquirida por la experiencia de un hecho o situación.

No existe una única definición de «conocimiento». Actualmente una actividad esencial de todo individuo en su relación con su entorno es captar o procesar información acerca de lo que lo rodea. Este principio fundamental sitúa la actividad humana del conocer en un ámbito general propio de todos los seres de la naturaleza.

El conocimiento, para el caso del ser humano, consiste en su actividad relativa al entorno que le permite existir y mantenerse y desarrollarse en su existencia. El caso específico humano incluye lo social y cultural.

Tan fundamental es esta actividad en la vida que todos "sabemos" lo que es el conocer y el conocimiento, con tal de que no tengamos que explicarlo. Tal es la situación que ocurre con casi todos los conceptos verdaderamente importantes: la palabra es perfectamente conocida y su uso perfectamente dominado. Pero la palabra tiene una amplitud tan grande y su uso unos contextos tan variados que el concepto, tan rico y lleno de matices, resulta muy difícil de comprender y explicar.

Por lo que siguen existiendo numerosas teorías que intentan comprenderlo y explicarlo. Hoy día la ciencia habla de cognición o actividades cognitivas como un conjunto de acciones y relaciones complejas dentro de un sistema complejo cuyo resultado es lo que consideramos conocimiento[33].

[33] Ídem

La adquisición de conocimiento implica procesos cognitivos complejos:

• motivación, emociones • percepción, sensaciones • tendencia, aprendizaje • conceptualización • palabra, lengua y lenguaje	• Cultura interna • socialización • comunicación • asociación, inducción • razonamiento, deducción

Uno de los temas de hoy en día o que actualmente se ve en el mercado del trabajo o de los trabajadores es la competencia o conocimiento laboral, y realmente la competencia o conocimiento laboral es bastante fuerte versus la experiencia, les voy a dar un pequeño ejemplo: muchos de los chicos que actualmente se están integrando al mercado laboral quienes cuentan con poca o casi nula experiencia de trabajos o trabajo, están dispuestos a aceptar un pequeño empleo por tan solo recibir un pequeño pago a cambio, por ejemplo yo soy consultor empresarial y coach laboral para una firma de consultores en mi país, por lo que he asesorado a muchos chicos que se están recién graduando del high school o bien de la universidad pero por la poca experiencia que poseen, muchos de las empresas contratantes no toman la decisión de abrirles una oportunidad dentro de su nómina, realmente a estas alturas considero que son pocas las empresas a nivel mundial que tienen un plan de inserción laboral a recién graduados o jóvenes con poca experiencia; Es por esto que los chicos aceptan cualquier trabajo por una paga mínima pero realmente están haciendo un efecto domino en las personas que ya tienen tiempo de estar trabajando o bien crean un efecto que pone en riesgo la estabilidad de muchos profesionales instalados en el mercado desde ya hace un par de décadas, esto hace que se

minimice la estabilidad y año con año se ponga en riesgo la economía del mercado laboral debido a varios factores y son muy notorios por ejemplo: en los últimos cinco años la tendencia de contrataciones y subcontrataciones (outsourcing) a nivel mundial ha disminuido considerablemente por no decir drásticamente, si revisas los periódicos antiguos en la hemeroteca de tu país y ves las secciones de empleos o anuncios de empleos o contrataciones notaras que la edad laboral requerida se mantenía en aquel entonces de 30 a 45 o 50 años en un rango, esto porque las empresas mantenían una tendencia de experiencia y no de conocimiento "fresco", mientras que ahora los puestos o anuncios laborales se han reducido notablemente referente a la edad, hace poco estuve trabajando un proceso de selección para un cliente que tiene tiendas a nivel de Centroamérica y me insistía en que la persona para ocupar la posición debía contar con una edad entre 25 y 30 años máximo y es obvio, las empresas actualmente no están buscando solamente sangre nueva o nuevo conocimiento, sino más bien reducir sus costos se operación, veámoslo así, a una persona con amplia experiencia le tendrán que pagar el doble que una persona joven con pocos gastos y sin familia, mientras que a otra madura tendrán que contemplar los gastos adicionales y es aquí a donde quería llegar[34].

Saben estos últimos años he asesorado miles de personas para encontrar un mejor empleo ya sea primeros empleos o inserción laboral por despidos, y me he dado cuenta que muchas de estas personas ni siquiera saben cómo presentar un Currículum vitae, mucho menos como presentar una entrevista de trabajo o como vestirse para dar una mejor impresión ante el empleador, y yo siempre trato de decirle a todos mis clientes "prepárense siempre" en la preparación está el éxito, si nosotros vamos a una guerra bien preparados y con el mejor armamento, tendremos

[34] Garcia Ever. (2012). Consejos Laborales (alcanza el éxito laboral) pp. 54

menos oportunidades de perder la batalla, es lo mismo en el mercado laboral, si contamos con las mejores armas el empleo será nuestro o las puertas de un mejor empleo siempre estarán abiertas para nosotros[35].

2.13. Políticas de entidad

La política pública es entonces la respuesta que da el Estado frente a los problemas de carácter público. Como en cualquier caso en el que enfrentamos situaciones problemáticas, la forma de asumirlas o resolverlas tiene varios pasos.

Veamos primero qué es una política. Lo primero que hace cualquier persona u organización cuando quiere cambiar una situación es pensar cuál sería la mejor forma de lograrlo, planear la forma en que va a intervenir la situación que lo está afectando. De ahí que el diseño de la política o de la respuesta frente a situaciones problemáticas, tiene en primer lugar una etapa de planeación de lo que se va a hacer. Una política es pública solamente cuando es la respuesta a un problema de carácter público, a través de la intervención del Estado. Por lo tanto, en términos generales podemos afirmar que es un conjunto de estrategias y de acciones, planeadas y desarrolladas por las autoridades competentes, con el propósito de solucionar un problema o modificar una situación que afecta a toda la población o a una comunidad. En cambio, una política privada no cuenta con la intervención del Estado.

2.14. Normas laborales

En esta ocasión quiero comentar la necesidad de que existan Normas Laborales en las empresas; es una de las medidas necesarias para evitar todo tipo de accidentes, principalmente cuando se trata de la realización de trabajos de especial

[35] Ídem

peligrosidad como espacios confinados, trabajos en tensión, trabajos en altura, manejo de sustancias consideradas peligrosas, etc.

Las normas son procedimientos escritos de trabajo que ayudan a evitar acciones o situaciones peligrosas. Son directrices que afectan el comportamiento de los trabajadores con el fin de evitar lesiones e incidentes mediante el control de los riesgos[36].

Deben ser:

Necesarias

Es la primera condición para que una norma sea eficaz. No se debe caer en el abuso, ya que un exceso de normas podría:

- Provocar confusión, llegando a producir un efecto negativo y perjudicial.
- Contribuir a que no se cumpla ninguna.

Posibles:

Las normas deberán poder llevarse a la práctica con los medios disponibles. La implantación correcta de normas de seguridad en una empresa, es una forma válida, pero complementaria, de hacer seguridad.

Claras, Concretas y Breves

- Claras: su contenido será fácilmente comprensible.
- Concretas: referida a un solo tema.
- Breves: su lectura deberá ser fácil y no engorrosa.

[36] Ídem

Aceptadas y Exigibles

Para que una norma sea realmente eficaz debe ser aceptada por quien deba cumplirla y exigible con delimitación precisa de las responsabilidades.

Actuales

Las técnicas evolucionan, los procesos cambian; una norma que en su momento era perfectamente válida, puede dejar de serlo, quedando anticuada e inservible. Por ello toda norma debe ser actualizada[37].

[37] Ídem

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Planteamiento de la Investigación

3.1.1. Gobierno Regional de Arequipa

3.1.1.1. Ubicación Geográfica

El Gobierno Regional de Arequipa, se encuentra ubicados en la Av. Unión Nro. 200, Urb. César Vallejo del distrito de Paucarpata, Provincia de Arequipa, Departamento de Arequipa.

3.1.1.2. Misión

Es misión del Gobierno Regional de Arequipa organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región[38].

3.1.1.3. Visión

La Región Arequipa se encuentra en proceso de lograr un adecuado desarrollo socio económico integral sostenible y descentralizado, que representa la identidad cultural de cada provincia y promueve los principales valores éticos y morales

[38] Misión del GRA, (s.f). Directorio detalle de institución, de Perú.gob.pe. Recuperado de: http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=10131

en el proceso de la construcción participativa de una nueva sociedad.

Se ha logrado la participación de Arequipa en la consolidación de la gran región sur del país y conjuntamente con los Gobiernos Locales se ha mejorado la prestación de servicios básicos, priorizando una atención de calidad y suficiente cobertura en salud y educación, sobre todo para los sectores de la población más desprotegida.

Se fomenta y promueve con eficiencia el desarrollo productivo, gestionando con responsabilidad el uso racional y preservación de los recursos naturales y el de oportunidades para todos, como principal instrumento de lucha contra la pobreza y exclusión, elevando la calidad de vida de sus habitantes[39].

[39] Visión del GRA. Planeamiento y Organización. de Región Arequipa.gob.pe. Recuperado de: http://www.regionarequipa.gob.pe/index.php/planeamiento-y-organizacion/vision

3.1.2. Ejes estratégicos y objetivos[40]

Cuadro N° 3:

Ejes Estratégicos y Objetivos del Gobierno Regional de Arequipa

EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS
Eje Estratégico Nº 1: Desarrollo Social: Crear condiciones para mejorar la prestación de servicios de salud, educación y servicios básicos	1. Mejor cobertura, eficacia y calidad de los servicios de educación. 2. Mejor cobertura, eficacia y calidad de los servicios de salud e incremento de las instalaciones de agua y desagüe a las viviendas de las zonas urbano marginales y rurales.
Eje Estratégico Nº 2: Desarrollo Económico y Protección del Medio Ambiente: Crear condiciones para el desarrollo económico y protección del medio ambiente desarrollo de la producción exportación y turismo sostenido.	1. Reconversión del sector pesquero y agropecuario con tecnología de riego, cadenas productivas, impulso al agro, exportación y mejoramiento genético. 2. Reactivación de actividad productiva, industrial manufacturera, pesquera y de minería artesanal, fortaleciendo la competitividad de las PYMES y MYPES, con tecnologías limpias. 3. Ampliación y conservación de circuitos y redes turísticas en las zonas costeras, valles intermedios, alto andino

[40] Ejes estratégicos y objetivos del GRA. Planeamiento y Organización. de Región Arequipa.gob.pe. Recuperado de: http://www.regionarequipa.gob.pe/index.php/planeamiento-y-organizacion/vision

	y área metropolitana de Arequipa. 4. Incremento de la dotación energética, hidráulica, térmica, gasífera y petroquímica en la Región, para uso industrial y domiciliario. 5. Conservación y protección del Medio Ambiente natural y cultural.
Eje Estratégico Nº 3: Desarrollo Institucional y de Capacidades: Fortalecimiento de la Institucionalidad, la Ciencia y la Tecnología para la Producción.	1. Gestión institucional con procedimientos y servicios eficientes, eficaces y de calidad. 2. Sector público, privado y académico realizan investigación y tecnologías articuladas a la producción.
Eje Estratégico Nº 4.- Infraestructura de Soporte para Apoyar el Desarrollo Regional: Crear condiciones para mejorar la infraestructura de soporte, corredores viales, energía, comunicación y servicios para apoyar el desarrollo regional.	1. Integración vial interprovincial o interregional. 2. Mejor infraestructura de servicios logísticos en puertos, aeropuertos, desembarcaderos y áreas de transformación industrial. 3. Ordenamiento Territorial Regional para el Desarrollo Equilibrado

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Organigrama[41]

El Gobierno Regional de Arequipa, está encabezado por la Presidencia Regional, contando con órganos de apoyo como son el Consejo regional, conformado por ocho consejeros de las diversas provincias de la

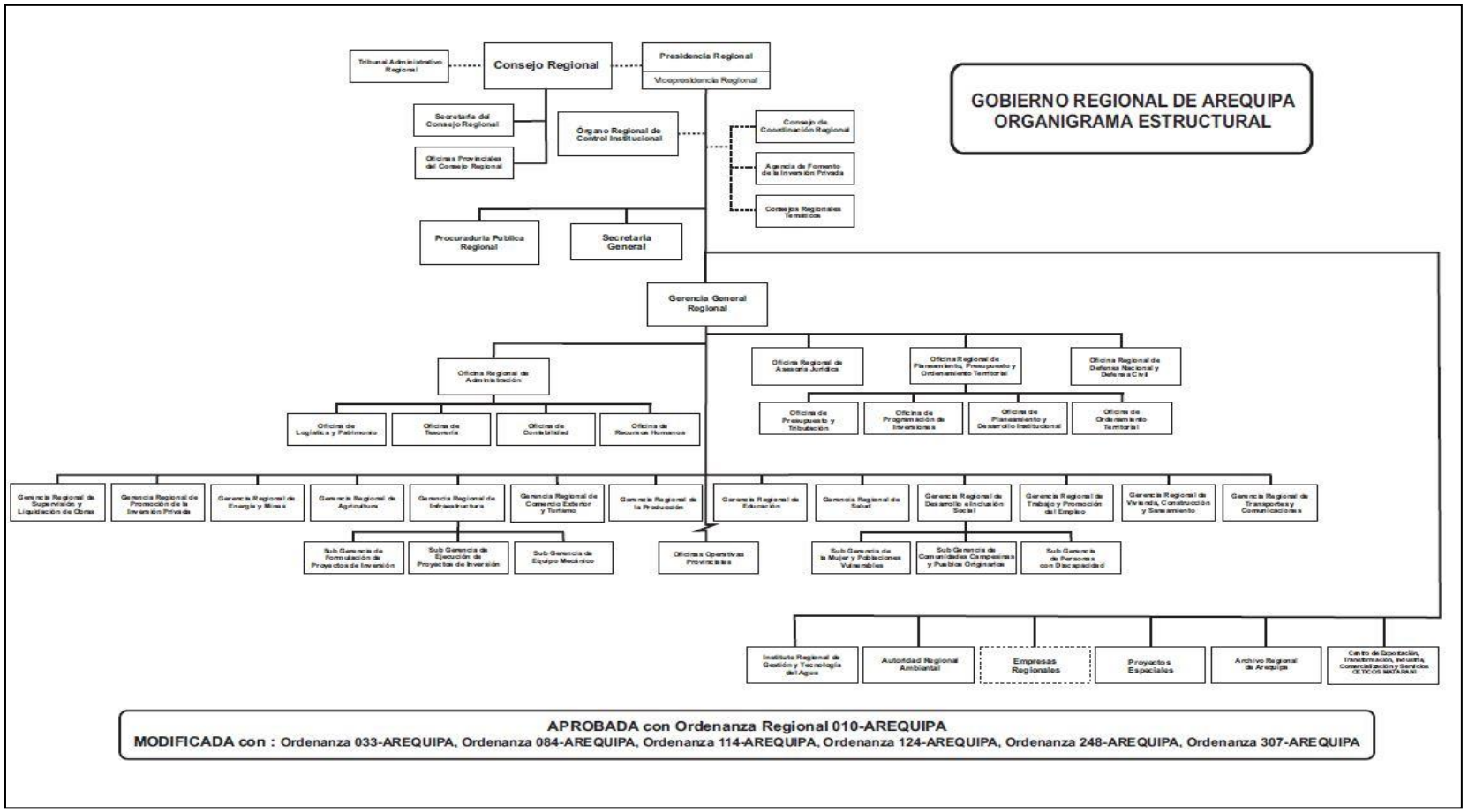
[41] Organigrama institucional del GRA. Planeamiento y Organización. de Región Arequipa.gob.pe. Recuperado de: http://www.regionarequipa.gob.pe/index.php/planeamiento-y-organizacion/vision

Región, quien a su vez cuenta con el tribunal Regional administrativo como órgano de apoyo.

Los órganos de línea que conforman el gobierno regional de Arequipa, están encabezados por la gerencia general Regional quien tiene a su cargo las trece Gerencias Regionales que dependen de la presidencia Regional de Arequipa.

Asimismo el gobierno regional cuenta con diversas oficinas que ayudan en la gestión de la región Arequipa.

Figura N° 1: Organigrama Institucional del GRA



Fuente: www.regionarequipa.gob.pe

3.1.4. Funciones del Gobierno Regional de Arequipa:

- Función Normativa y Reguladora.- Elaborando y aprobando normas de alcance regional, regulando los servicios de su competencia.

- Función de Planeamiento.- Diseñando políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que promuevan el desarrollo regional de manera concertada y participativa, conforme a la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

- Función Administrativa y Ejecutora.- Organizando, dirigiendo y ejecutando los recursos financieros, bienes, activos y capacidades humanas necesarios para la gestión regional, con arreglo a los sistemas administrativos nacionales.

- Función de Promoción de las Inversiones.- Incentivando y apoyando las actividades del sector privado regional, nacional y extranjero, orientada a impulsar el desarrollo de los recursos regionales, creando los instrumentos necesarios para tal fin.

- Función de Supervisión, Evaluación y Control.- Fiscalizando la gestión administrativa regional, el cumplimiento de las normas, los planes regionales y la calidad de los servicios, fomentando la participación de la sociedad civil[42].

[42] Funciones del GRA, (s.f). Directorio detalle de institución, de Perú.gob.pe. Recuperado de: http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=10131

3.1.5. Base Legal:

Ley Nº 27927: Ley que modifica la Ley Nº 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. La presente Ley tiene por finalidad modificar la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, la misma que busca promover la transparencia de los actos del Estado y regular el derecho fundamental del acceso a la información consagrado en el numeral 5 del Artículo 2° de la Constitución Política del Perú.

El derecho de acceso a la información de los Congresistas de la República se rige conforme a lo dispuesto por la Constitución Política del Perú y el Reglamento del Congreso[43].

Ley Nº 27806: Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. D.S. Nº 070-2013-PCM. Mediante el presente decreto Supremo se modificaran, los artículos; 2º, 3º, 5º, 6º, 10º y 11º del Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado mediante Decreto Supremo Nº 072-2003-PCM,

D.S. Nº 072-2003-PCM: Aprueban el Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Mediante este Decreto Supremo se decreta la Aprobación del Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, que consta de cinco (5)

[43] Ley N° 2806. Normatividad Peruana en Minedu.gob.pe. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/Ley27806.php

títulos, veintidós (22) artículos y cuatro (4) disposiciones complementarias[44].

D.S. Nº 043-2003-PCM: Aprueba Texto Único Ordenado de la Ley Nº 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Mediante el presente decreto supremo se aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley Nº 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, que consta de cuatro (4) Títulos, dos (2) Capítulos, treintaiséis (36) Artículos, y tres (3) Disposiciones Transitorias, Complementarias y Finales, los cuales forman parte integrante del presente Decreto Supremo[45].

Ley Nº 29091, Ley que modifica el párrafo 38.3 del artículo 38º de la Ley Nº 27444, ley del procedimiento administrativo general, y establece la publicación de diversos dispositivos legales en el portal del estado peruano y en portales institucionales. La presente ley tiene por finalidad modificar el artículo N° 38 de la ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, con el siguiente tenor: "Artículo 38°.- Aprobación y difusión del Texto Único de Procedimientos Administrativos (...) 38.3 El TUPA es publicado en el Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas – PSCE, y en el Portal Institucional"[46].

Decreto Supremo Nº 063-2010-PCM, aprueba implementación del Portal de Transparencia Estándar. El presente Decreto Supremo aprueba la implementación del Portal de Transparencia estándar en las entidades de la

[44] *D.S. Nº 072-2003-PCM*. Marco Legal en Región Lima.gob.pe. Recuperado de: http://www.regionlima.gob.pe/institucion/marco_legal/reglamento_transparencia.pdf

[45] *D.S. Nº 043-2003-PCM* . Transparencia en Vivienda.gob.pe. Recuperado de: http://www.vivienda.gob.pe/Transparencia/documentos/DS_043_2003_PCM.pdf

[46] *Ley Nº 29091. Banco Normas en Ongei.gob.pe. Recuperado de:* http://www.ongei.gob.pe/Bancos/banco_normas/archivos/ley_29091.pdf

administración pública. Dicha herramienta informática contiene formatos estándares bajo los cuales cada entidad registrará y actualizará su información de gestión de acuerdo a lo establecido por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y a los plazos establecidos en ella, sin perjuicio de la información adicional que la Entidad considere pertinente publicar. Dicha herramienta se presenta en una versión amigable con definiciones expresadas en un lenguaje claro y sencillo para un mejor entendimiento de la ciudadanía en general[47].

Resolución Ministerial Nº 200-2010, aprueba lineamientos de implementación del Portal de Transparencia Estándar. Mediante la presente Resolución Ministerial se aprueba la directiva N° 001-2010-PCM/SGP "Lineamientos para la implementación del Portal de Transparencia Estándar en las entidades de Administración Publica"[48].

Resolución Ministerial N° 252-2013-PCM que modifica la Directiva N° 001-2010-PCM/SGP "Lineamientos para la implementación del Portal de Transparencia Estándar en las Entidades de la Administración Pública". La presente resolución Modifica el artículo 10 de la Directiva. 001-2010-PCM/SGP, lineamientos para la implementación del Portal de Transparencia Estándar en las Entidades de la Administración Pública, aprobada mediante Resolución Ministerial 200-2010-PCM[49].

[47] *Decreto Supremo Nº 063-2010-PCM* . Banco Normas en Onhei.gob.pe Recuperado de: http://www.ongei.gob.pe/Bancos/banco_normas/archivos/Ds_063_2010_PCM.pdf

[48] *Resolución Ministerial Nº 200-2010. Banco Normas en Ongei.gob.pe. Recuperado de:* http://www.ongei.gob.pe/Bancos/banco_normas/archivos/n_200-2010.pdf

[49] *Resolución Ministerial N° 252-2013-PCM*. Transparencia en Mimp.gob.pe. Recuperado de: http://www.mimp.gob.pe/files/transparencia/rm-n-252-2013-pcm.pdf

Decreto Supremo N° 070-2013-PCM que modifica el Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 072-2003-PCM

Ley N° 27867: Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. La presente Ley Orgánica establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Define la organización democrática, descentralizada y desconcentrada del Gobierno Regional conforme a la Constitución y a la Ley de Bases de la Descentralización[50].

ORDENANZA REGIONAL Nº 010 – AREQUIPA: Aprueban modificación de la Estructura Orgánica y del Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional Arequipa. La presente ordenanza regional aprueba la modificación de la Estructura Orgánica y del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Gobierno Regional de Arequipa, según el nuevo texto que como Anexos van adjuntos a la presente y que forman parte integrante de la misma. Asimismo deroga la Ordenanza Regional N° 013-2006-GRA/ CR-AREQUIPA y sus Anexos[51].

3.2. Autoridad Regional Ambiental – ARMA

3.2.1. Historia

La Autoridad Regional Ambiental – ARMA, es un Órgano Desconcentrado, Dependiente de la Presidencia del Gobierno Regional, que

[50] Ley N° 27867. Ley orgánica de gobiernos regionales en Region Puno.gob.pe. Recuperado de: http://regionpuno.gob.pe/descargas/norma-creacion/2014-ley-organica-de-gobiernos-regionales_nro.27867.pdf

[51] Ordenanza Regional Nº 010. Marco Legal en Región Arequipa.gob.pe. Recuperado de: http://www.regionarequipa.gob.pe/arma/index.php?option=com_content&view=article&id=1174:ordenanza-regional-010-2011&catid=104:marco-legal&Itemid=293

se encarga de las funciones específicas en materia ambiental y áreas protegidas, se rigen en lo que corresponde por lo dispuesto en la Ley de Gestión Ambiental y demás dispositivos que norman el Sistema Regional Ambiental. Tiene autonomía administrativa de acuerdo a la normatividad legal vigente y atribuciones que le otorga la ley.

Es creada mediante ordenanza regional N° 010 en el año 2007, mediante la cual se aprueba la Modificación de la estructura Orgánica del Gobierno Regional, y el Reglamento de Organización y Funciones del mismo; dentro de esta Ordenanza en el Capítulo VII, Numeral 008, dentro del ítem "Órganos Desconcentrados" se encuentra la Autoridad Regional del Medio Ambiente – ARMA, en la misma que se establece su naturaleza y funciones[52].

En el año 2008, mediante Ordenanza Regional 033, se modifica el nombre de la Autoridad Regional del Medio Ambiente, por el de Autoridad Regional Ambiental – ARMA, además se incorpora al Gerente General de ARMA al Directorio de Gerentes Regionales, y se integran y definen las competencias ambientales dentro de este Órgano mediante la disolución de las siguientes áreas del Gobierno Regional:

- Área de Medio Ambiente de la Gerencia Regional de Energía y Minas
- Dirección de Medio Ambiente de la Gerencia Regional de la Producción

[52] Historia en Región Arequipa.gob.pe. Recuperado de: http://www.regionarequipa.gob.pe/arma/

- Dirección de Ecología y Protección del Ambiente de la Dirección de Ecología, Protección del Ambiente y Salud Ocupacional de la Dirección Ejecutiva de Salud Ambiental de la Gerencia Regional de Salud.

A la fecha la Autoridad Regional Ambiental viene desempeñando las funciones estipuladas dentro del Reglamento de Organización y Funciones el mismo que fue aprobado mediante Ordenanza Regional 302 – AREQUIPA en el año 2015.

3.2.2. Ubicación Geográfica

La Autoridad regional Ambiental se encuentra ubicada actualmente en la Calle Jacinto Ibáñez 450, Parque Industrial, Distrito de Arequipa, Provincia de Arequipa, Departamento de Arequipa.

3.2.3. Misión

Es Misión de la Autoridad Regional Ambiental, el promover, orientar y dirigir la gestión ambiental mediante políticas, normas e instrumentos que propicien y coadyuven al desarrollo integral de la Región, en armonía con el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la conservación de la diversidad biológica; así como la investigación, capacitación, difusión de la información técnica relevante y la activa participación del sector público, privado y de la sociedad civil.

3.2.4. Visión

La Autoridad Regional Ambiental tiene por Visión, constituirse como la Autoridad Ambiental, consolidada como una instancia líder, eficiente y moderna en materia ambiental, con iniciativa, creatividad y capacidad en el logro de objetivos de preservación, conservación y recuperación ambiental.

3.2.5. Objetivos

La Autoridad Regional Ambiental, tiene como objetivo integrar las funciones ambientales, asimismo, formular, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia ambiental, en concordancia con los planes nacionales, en el ámbito regional.

3.2.6. Estructura Orgánica

Figura N° 2: Organigrama estructural Autoridad Regional Ambiental

Fuente:www.regionarequipa.gob.pe

3.2.7. Funciones de la Autoridad Regional Ambiental [53]

a. Formular, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia ambiental en concordancia con los Planes Nacionales, Regionales y de las Municipalidades.

b. Implementar y poner en operación el Sistema Regional de Gestión Ambiental, en coordinación con la Comisión Ambiental Regional, las Gerencias Regionales, las Municipalidades y la sociedad civil. .

c. Implementar y poner en operación el Sistema Regional de Información Ambiental, recopilando y brindando información ambiental sistematizada a las instituciones públicas y privadas para mejorar la gestión ambiental.

d. Formular, coordinar y supervisar estrategias regionales respecto al cambio climático y al deterioro ambiental del aire, suelo yagua, especialmente en zonas de riesgo para la vida y la salud, en coordinación con las Municipalidades y entidades competentes, garantizando el pleno respecto de los derechos constitucionales de los ciudadanos en el marco de las estrategias respectivas.

e. Formular, aprobar y supervisar la aplicación de las estrategias regionales respecto de la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la diversidad biológica especialmente de los recursos genéticos, dentro del marco de estrategias respectivas.

[53] Ordenanza regional N° 302-AREQUIPA

f. Preservar y administrar en coordinación con las Municipalidades y las entidades pertinentes, las reservas y áreas naturales protegidas regionales, así como los territorios insulares y proponer la creación de áreas de conservación regional y local en el marco del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

g. Formular, desarrollar e implementar planes y programas de servicios ambientales en la región.

h. Otorgar concesiones, permisos y autorizaciones para el uso y explotación de los recursos naturales renovables, controlando y velando por su conservación y uso sostenible.

i. Aprobar y supervisar la aplicación de los instrumentos de gestión ambiental como son los Estudios de Impacto Ambiental - EIA, Programa de Adecuación y Manejo Ambiental PAMA, Declaración de Impacto Ambiental - DIA, Diagnóstico Ambiental Preliminar - DAP, Planes de Cierre, etc., en el desarrollo de las actividades económicas a nivel regional, implementando las acciones correctivas y/o las sanciones correspondientes.

j. Proponer las normas respectivas y gestionar lo concerniente a la gestión de residuos sólidos, residuos peligrosos, efluentes y emisiones derivados de las actividades socio-económicas, en el marco de las normas ambientales.

k. Realizar evaluaciones periódicas sobre la calidad del aire, suelo yagua en ámbitos que se programe y/o, a solicitud de otras personas naturales y/o jurídicas.

l. Elaborar, ejecutar y difundir planes de contingencia ambientales promoviendo la participación directa y activa de la población.

m. Promueve y aprueba Estándares de Calidad Ambiental - ECA, y Límites Máximos Permisibles -: LMP.

n. Promover y preservar la salud ambiental de los pobladores de la región Arequipa.

o. Promover el mejoramiento de la calidad de vida de la población de la Región Arequipa a través de la preservación de los ecosistemas naturales y la gestión sostenible del ambiente.

p. Proponer y elaborar estudios, investigaciones, proyectos y programas de prevención, protección y recuperación en el marco de las políticas ambientales de la región, así como la normatividad regional correspondiente.

q. Desarrollar, ejecutar, supervisar y evaluar la aplicación de medidas de prevención, control y mitigación de los impactos ambientales, en coordinación con las autoridades competentes, promoviendo el uso de tecnologías limpias, como parte de la gestión ambiental regional y de fiscalización de las actividades económicas en curso.

r. Promover la investigación e información acerca de los servicios tecnológicos, para la preservación y protección del ambiente.

s. Brindar asesoramiento a las Municipalidades y a las instituciones públicas y privadas sobre la gestión del ambiente, los recursos naturales, residuos y efluentes de todo tipo.

t. Controlar, supervisar y evaluar contratos; proyectos, estudios y actividades económicas en materia ambiental y de recursos naturales en la región.

u. Controlar, supervisar y fiscalizar la aplicación de la normatividad ambiental y de preservación de los recursos naturales en el ámbito regional, verificando y fiscalizando el cumplimiento y la correcta aplicación de los dispositivos legales sobre el uso de insumos químicos con fines productivos (pesqueros, acuícolas, industriales, mineros, etc.), dictar las medidas correctivas.

v. Preparar denuncias y/o imponer sanciones administrativas a las personas naturales y/o jurídicas por infracciones a las normas ambientales, previo procedimiento sancionador.

w. Promover la generación de conciencia, educación y cultura ambiental en todos los niveles de la población regional.

x. Promover mecanismos y espacios de participación, concertación y/o coordinación con las Municipalidades, instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, promoviendo la directa participación ciudadana en

la planeación, ejecución, evaluación, control y vigilancia de la política ambiental y de recursos naturales, para optimizar la gestión ambiental.

y. Implementar y operativizar el Fondo Ambiental Regional- FAR, destinado a actividades y proyectos de conservación, preservación y recuperación del ambiente,

z. Las demás que le corresponda conforme a la legislación vigente sobre la materia.

3.2.8. Base Legal:

- Ordenanza Regional 302-2015: APRUEBA el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Autoridad Regional Ambiental - ARMA del Gobierno Regional de Arequipa.

- Ordenanza Regional 010-2011: Aprueban modificación de la Estructura Orgánica y del Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional Arequipa.

- Ordenanza Regional 033-2008: Aprueban modificación de la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Arequipa

CAPITULO IV

ESTUDIO DE VARIABLES

4.1. Estudio de variables

4.1.1. Fuentes secundarias

Para la realización del presente trabajo, hemos recolectado la información tabulada a continuación de las fuentes secundarias facilitadas por la entidad objeto de estudio, (Autoridad Regional Ambiental - ARMA).

La información recolectada respecto a la entrada de documentos, ha sido evaluada con la finalidad de determinar como la atención y tramite de los mismos, es parte de la eficiencia de la gestión documentaria en la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, puesto que también tiene influencia en la atención al usuario (celeridad de trámites, respuesta a las consultas realizadas, atención a la información solicitada).

En este caso la información recolectada ha sido extraída de los libros de registro pertenecientes al periodo 2014, de dicha entidad, con la finalidad de determinar la cantidad de documentos recibidos y los asuntos que principalmente se tratan. Asimismo dado que la Autoridad Regional Ambiental se encarga de la evaluación en cuatro áreas (Minería, hidrocarburos, Electricidad, Acuicultura y carreteras) observaremos la información presentada en cada rubro atendido por dicha entidad, con la finalidad de facilitar la comprensión y la interpretación de la información.

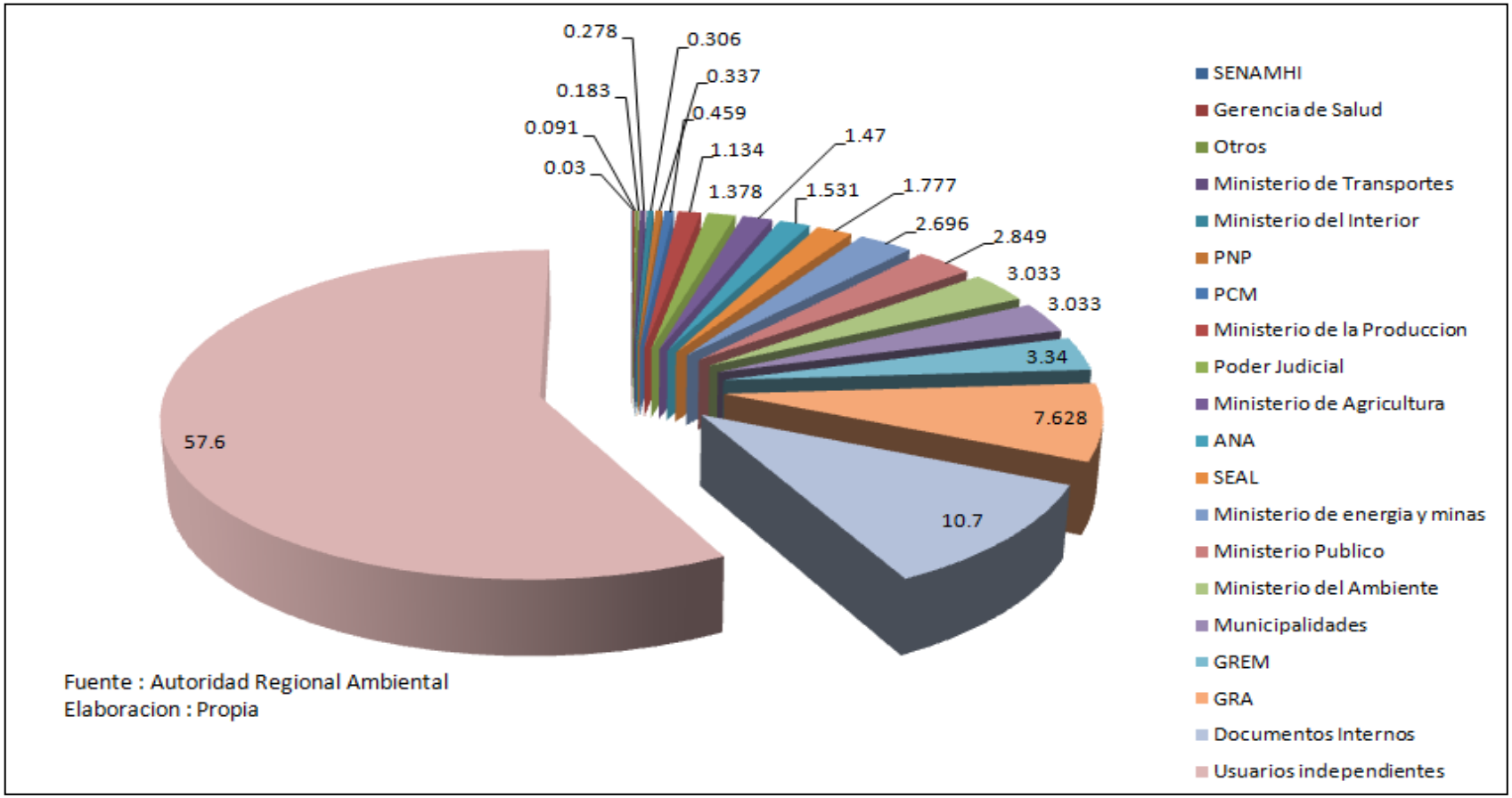
La información tabulada se presenta en las tablas y los gráficos mostrados a continuación:

Tabla N° 1: Documentos recibidos por la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa Periodo 2014

INSTITUCION	DOCUMENTOS RECIBIDOS	%
SENAMHI	1	0.030
Gerencia de Salud	3	0.091
Otros	6	0.183
Ministerio de Transportes	9	0.278
Ministerio del Interior	10	0.306
PNP	11	0.337
PCM	15	0.459
Ministerio de la Producción	37	1.134
Poder Judicial	45	1.378
Ministerio de Agricultura	48	1.470
ANA	50	1.531
SEAL	58	1.777
Ministerio de energía y minas	88	2.696
Ministerio Publico	93	2.849
Ministerio del Ambiente	99	3.033
Municipalidades	99	3.033
GREM	109	3.34
GRA	249	7.628
Documentos Internos	351	10.7
Usuarios independientes	1883	57.6
TOTAL	**3264**	**100 %**

Fuente: Autoridad Regional Ambiental
Elaboración: Propia

Gráfico N° 1: Documentos recibidos por la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa Periodo 2014



INTERPRETACION

Durante el periodo 2014 la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa recibió 3264 documentos, de los cuales 1883 pertenecen a usuarios independientes, este grupo está conformado principalmente por mineros informales que buscan formalizarse mediante la presentación de sus Instrumentos de Gestión Ambiental, IGAC, y otros estudios de Impacto Ambiental. El segundo grupo está conformado por los documentos de coordinación interna enviados (351), dichos documentos son en su mayoría memorandos.

Asimismo existen 249 documentos de gestión enviados por las distintas sedes que conforman el Gobierno regional en su totalidad; 109 documentos fueron enviados por la gerencia Regional de Energía y Minas, quien en su mayoría se encarga de hacer seguimiento y supervisión a las actividades mineras y su impacto en el ambiente.

Del total de documentos 99 pertenecen a las Municipalidades Provinciales y Distritales de la Región Arequipa; asimismo 99 fueron enviados por el Ministerio del Ambiente MINAM, como órgano fiscalizador y especializado en materia ambiental.

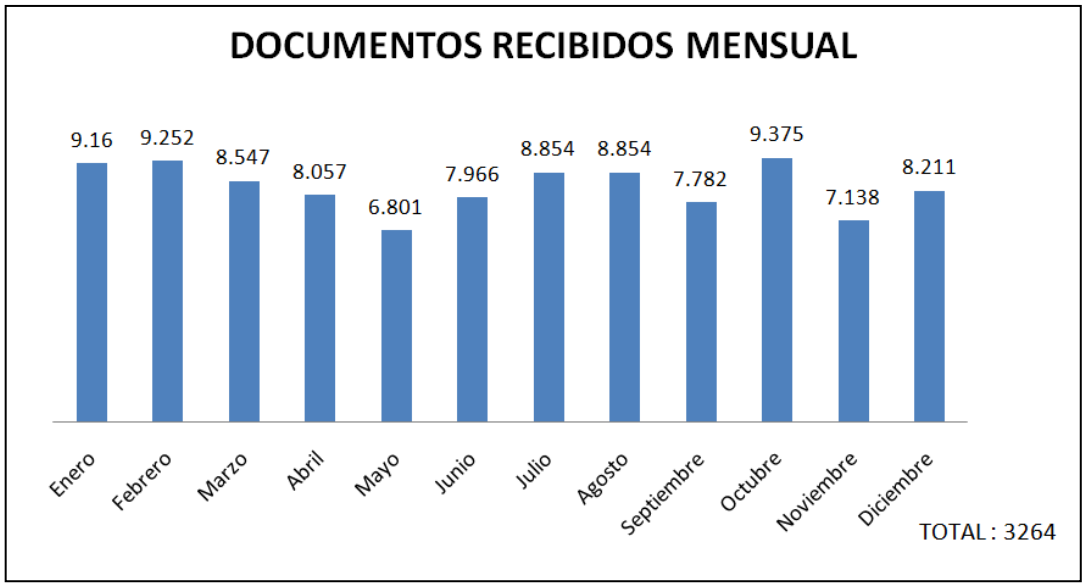
Los demás usuarios de los servicios de la Autoridad Regional Ambiental, están constituidos principalmente por Ministerio Publico, Ministerio de Energía Y Minas – MINEM, SEAL, Autoridad Nacional del Agua – ANA, Ministerio de Agricultura, Poder judicial, Ministerio de la Producción, Presidencia del Consejo de Ministros, Policía Nacional del Perú, Ministerio del Interior, Ministerio de Transportes, Gerencia de Salud, SENAMHI y otros.

Tabla N° 2: Documentos recibidos por la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa Periodo 2014 por meses

MESES	TOTAL	%
Enero	299	9.160
Febrero	302	9.252
Marzo	279	8.547
Abril	263	8.057
Mayo	222	6.801
Junio	260	7.966
Julio	289	8.854
Agosto	289	8.854
Septiembre	254	7.782
Octubre	306	9.375
Noviembre	233	7.138
Diciembre	268	8.211
Total	**3264**	**100 %**

Fuente: Autoridad Regional Ambiental
Elaboración: Propia

Gráfico N° 2: Documentos recibidos por la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa Periodo 2014 por meses



Fuente: Autoridad Regional Ambiental
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

Podemos observar en el grafico que durante el periodo 2014 la Autoridad Regional Ambiental recibió 3264 documentos, siendo Octubre el mes en el que se recibió la mayor cantidad de documentos, hecho que podría atribuirse al cumplimiento de los plazos para presentar los Instrumentos Ambientales, que permiten la formalización de los mineros. Mayo es el mes en el que se recibió la menor cantidad de documentos.

Asimismo podemos observar que durante el resto del año la recepción de documentos muestra flujo regular.

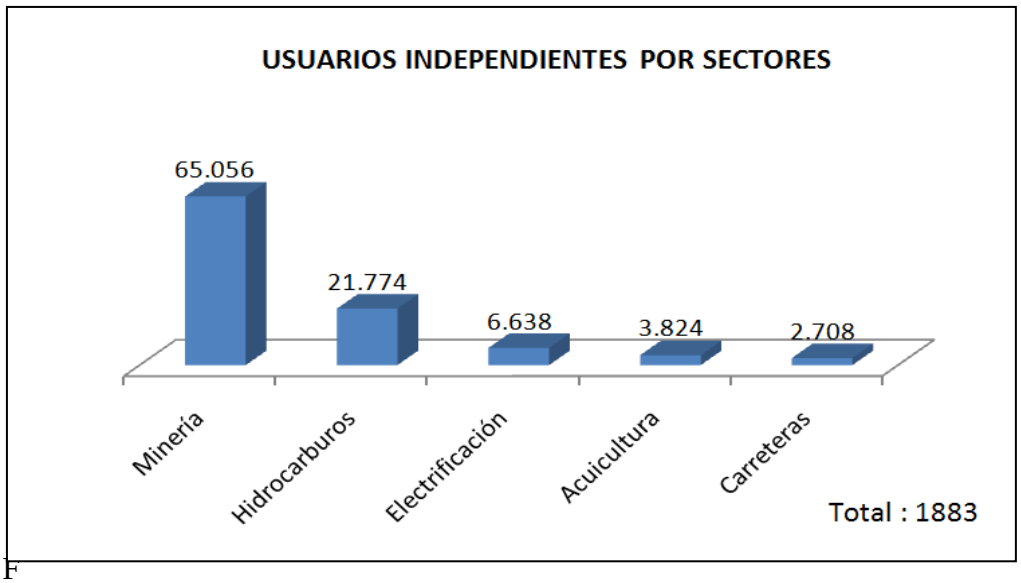
Como se muestra en el grafico 01 la mayor cantidad de documentos proviene de usuarios independientes que buscan la formalización minera u obtener permiso para actividades extractivas, o en el sector hidrocarburos como se detalla en el cuadro a continuación:

Tabla N° 3: Documentos recibidos por la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa Periodo 2014. Clasificación por sectores - usuarios independientes

SECTORES	DOCUMENTOS	%
Minería	1225	65.056
Hidrocarburos	410	21.774
Electrificación	125	6.638
Acuicultura	72	3.824
Carreteras	51	2.708
TOTAL	**1883**	**100**

Fuente: Autoridad Regional Ambiental
Elaboración: Propia

Gráfico N° 3: Documentos recibidos por la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa Periodo 2014. Clasificación por sectores - usuarios independientes



F

Fuente: Autoridad Regional Ambiental
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

La Autoridad Regional ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, es el órgano encargado de las funciones específicas en materia ambiental, por lo tanto dicha entidad es la encargada de atender los pedidos y las necesidades en cinco sectores: Minería, Hidrocarburos, Electrificación, Actividades de Acuicultura y Carreteras.

En lo que respecta al sector minería, la ARMA se encarga de emitir los permisos respectivos de acuerdo a la aprobación de los Instrumentos de Gestión Ambiental y otros instrumentos de evaluación ambiental, para la formalización de la pequeña minería y Minería Artesanal.

En el sector hidrocarburos, la ARMA es el órgano encargado de hacer el seguimiento correspondiente a las estaciones de servicio (Grifos), en resguardo de la protección de las poblaciones y el medio.

En lo que corresponde a electrificación, se encarga de revisar los planes de electrificación de las líneas hasta 300kw.

En el sector acuicultura se encarga de regular la actividad extractiva en lo que corresponde a piscigranjas y pequeña pesca.

Tal como se observa en el grafico N° 03, de los 1883 usuarios independientes que presentan documentos en las Oficinas de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, la mayor parte la constituye el sector Minería, seguido por el sector Hidrocarburos. El sector que presenta la menor cantidad de documentos lo constituye, el sector carreteras.

4.1.2. Fuentes primarias

Se aplicó una encuesta a los trabajadores administrativos de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, sobre su desempeño laboral. Teniendo como resultados los siguientes datos:

Tabla N° 4: Significado de eficiencia

ITEM	RESULTADOS	%
Puntualidad en la presentación del trabajo	1	3
Capacidad para realizar bien una función	30	97
TOTAL	**31**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 4: Significado de eficiencia

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

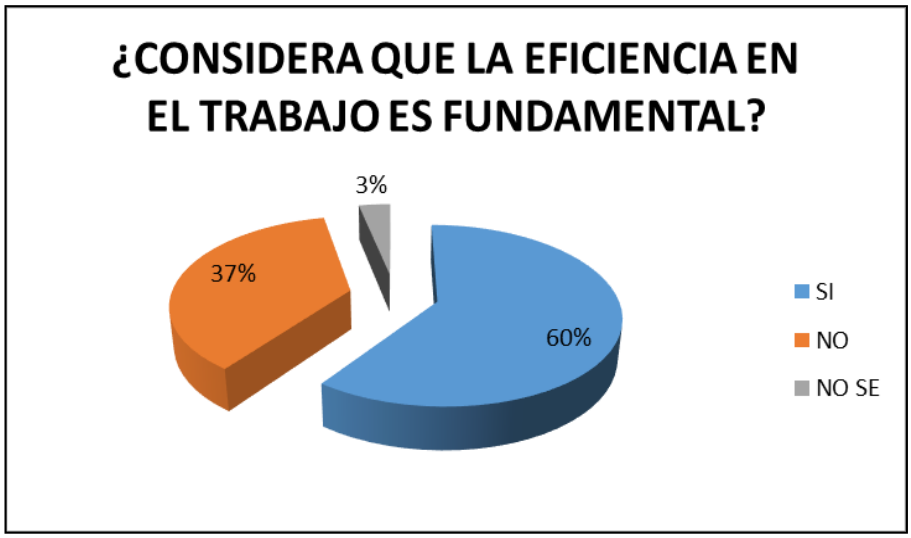
De 31 trabajadores encuestados, el 3% indica que la eficiencia se refiere a la puntualidad en la presentación de trabajos, mientras que el 97% indica que para ellos la eficiencia significa la capacidad de cada persona para realizar bien una función encomendada.

Tabla N° 5: Es fundamental la Eficiencia en el trabajo

ITEM	RESULTADOS	%
Si	18	60
No	11	37
No sé	1	3
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 5: Es fundamental la Eficiencia en el trabajo



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

INTERPRETACION

De 30 trabajadores encuestados, el 60% consideran que la eficiencia en el trabajo es fundamental, 37% trabajadores no consideran a la eficiencia en el trabajo fundamental y el 3% no sabe.

Tabla N° 6: Brinda servicio de calidad a los usuarios

ITEM	RESULTADO	%
Si	19	63
No	11	37
No se	0	0
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 6: Brinda servicio de calidad a los usuarios

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

INTERPRETACION

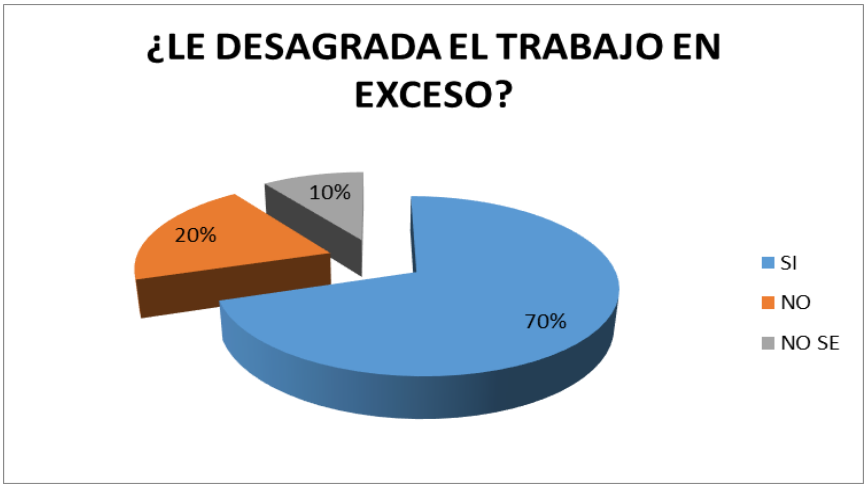
De 30 trabajadores encontrados en la Autoridad Regional Ambiental, frente a la interrogante sobre si el servicio que se brinda a los usuarios es de calidad, 63% consideran que la atención brindada al usuario es de calidad, mientras que 37% opinan que la atención brindada a los usuarios no es de calidad.

Tabla N° 7: Desagrado por el trabajo excesivo

ITEM	RESULTADOS	%
Si	21	70
No	6	20
No se	3	10
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 7: Desagrado por el trabajo excesivo



Elaboración: Propia

INTERPRETACION

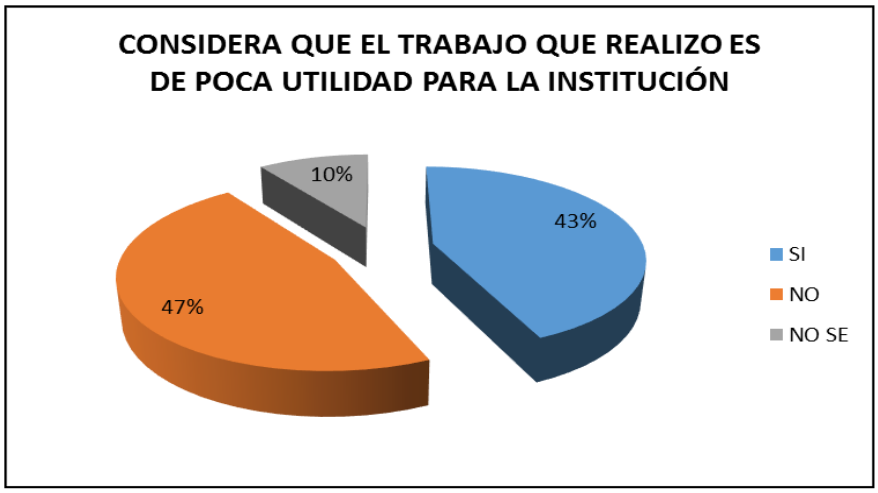
Frente a la interrogante le desagrada el trabajo en exceso, de nuestro universo de 30 encuestados, 70% respondieron afirmativamente, indicando que se sienten fatigados cuando tienen muchas labores que realizar, mientras que 20% de encuestados indicaron lo contrario, y el 10% de los trabajadores se mostraron indiferentes frente a la interrogante.

Tabla N° 8: El Trabajo es de poca utilidad para la institución

ITEM	RESULTADOS	%
Si	13	43
No	14	47
No se	3	10
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 8: El Trabajo es de poca utilidad para la institución



Elaboración: Propia

INTERPRETACION

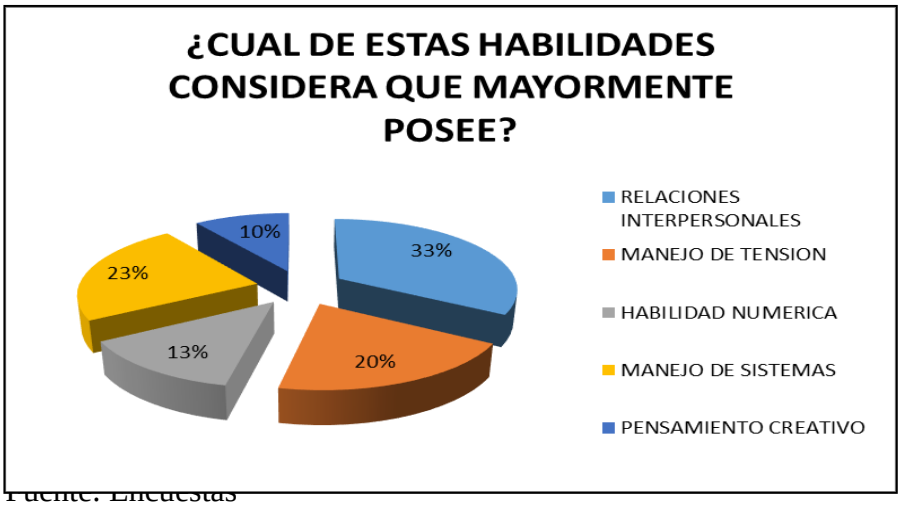
Frente a la interrogante "Considera que el trabajo que realiza es de poca utilidad para la Institución", el 47% de 30 encuestados, respondieron que no consideran el trabajo que realiza como de poca utilidad para la institución, 43% respondieron afirmativamente y el 10% de encuestados se mostraron indiferentes frente a la pregunta.

Tabla N° 9: Habilidades que posee el trabajador

ITEM	RESULTADOS	%
Relaciones interpersonales	10	33
Manejo de tensión	6	20
Habilidad numérica	4	13
Manejo de sistemas	7	23
Pensamiento creativo	3	10
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 9: Habilidades que posee el trabajador



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

INTERPRETACION

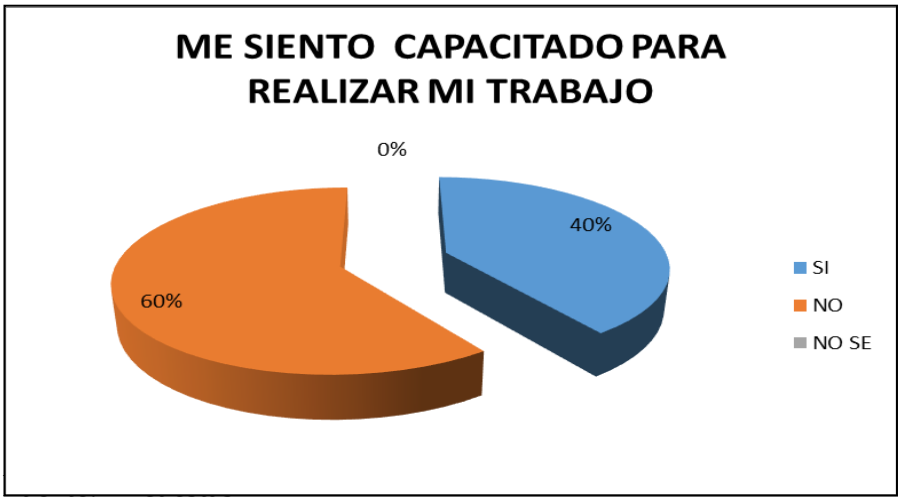
De 30 encuestados, trabajadores de la Autoridad Regional Ambiental – ARMA, el 33% señalaron que las relaciones interpersonales, son su habilidad más resaltante; el 23% indicó al manejo de sistemas como su principal habilidad, el 20% indicó que poseen manejo de tensión, el 13% señaló a la habilidad numérica como su principal habilidad y el 10% indicó poseer mayormente pensamiento creativo.

Tabla N° 10: El trabajador se siente capacitado para realizar su trabajo

ITEM	RESULTADOS	%
Si	12	40
No	18	60
No se	0	0
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 10: El trabajador se siente capacitado para realizar su trabajo



Elaboración: Propia

INTERPRETACION

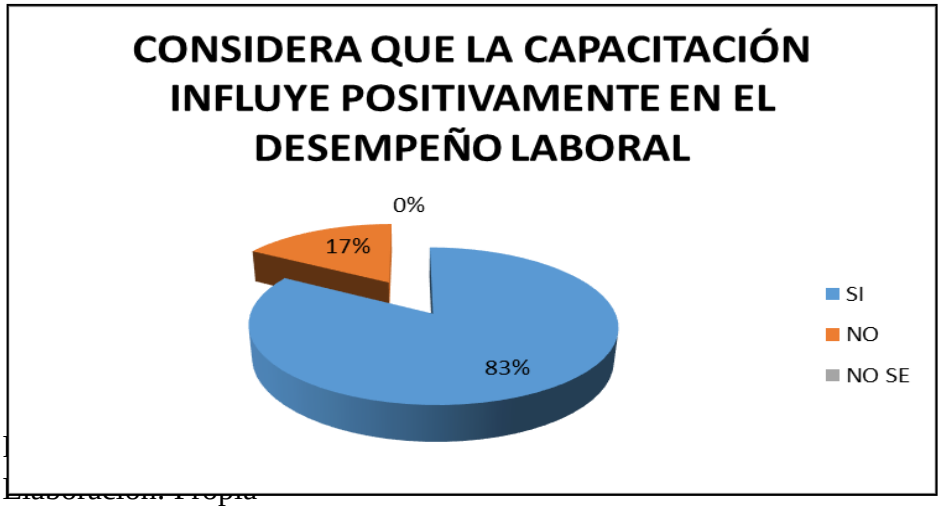
Frente a la afirmación "Me siento capacitado para realizar mi trabajo", planteada a los trabajadores administrativos de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, el 60% de personas encuestadas afirmaron no sentirse capacitados para realizar su trabajo, mientras que el 40% opinó lo contrario.

Tabla N° 11: La capacitación influye positivamente en el desempeño laboral

ITEM	RESULTADOS	%
Si	12	40
No	18	60
No se	0	0
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 11: La capacitación influye positivamente en el desempeño laboral



Elaboración: Propia

INTERPRETACION

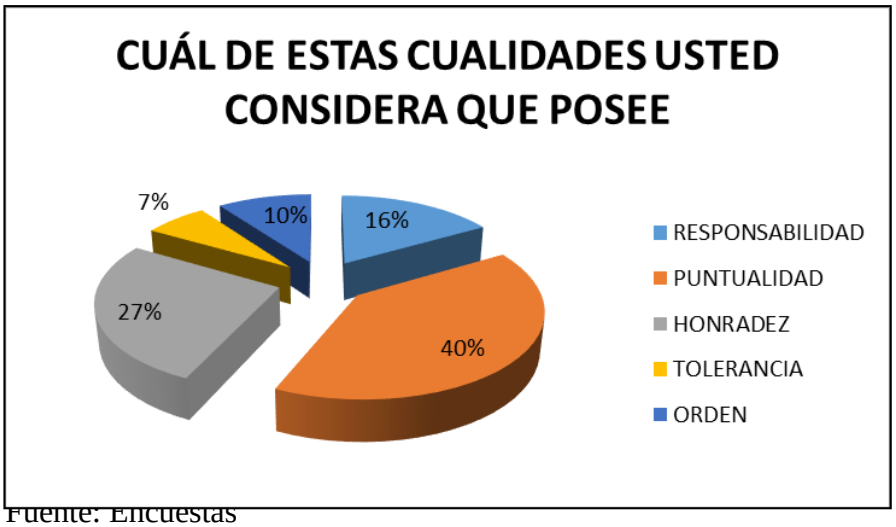
Con respecto a la pregunta "Considera que la capacitación influye positivamente en el Desempeño Laboral", el 83% de personas encuestadas respondieron que sí, mientras que el 17% afirmó lo contrario.

Tabla N° 12: Cualidades que posee el trabajador

ITEM	RESULTADOS	%
Responsabilidad	5	16
Puntualidad	12	40
Honradez	8	27
Tolerancia	2	7
Orden	3	10
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 12: Cualidades que posee el trabajador



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

INTERPRETACION

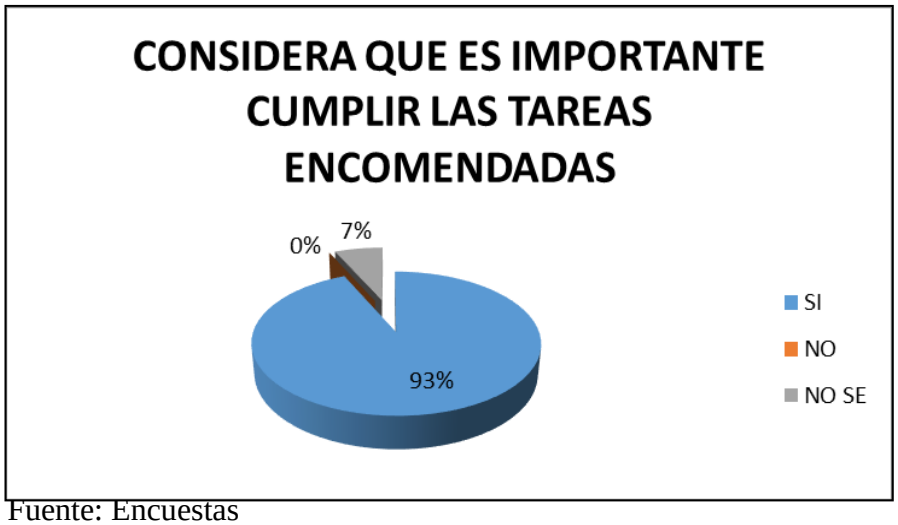
Frente a la interrogante ¿Cuál de estas cualidades considera que posee?, el 40% de trabajadores de la Autoridad Regional Ambiental – ARMA, señalaron que poseen puntualidad, 27% de personas indicaron que su cualidad más importante es la honradez, 17% afirmó que la responsabilidad es su principal cualidad, 10% indicó que es el orden, y el 7% indicó que la tolerancia es su cualidad más resaltante.

Tabla N° 13: Es importante cumplir las tareas encomendadas

ITEM	RESULTADOS	%
Si	28	93
No	0	0
No se	2	7
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 13: Es importante cumplir las tareas encomendadas



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

INTERPRETACION

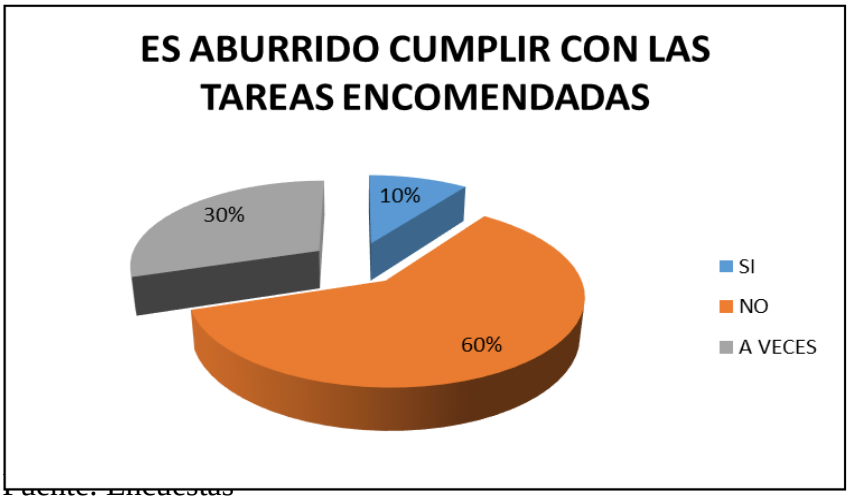
Del enunciado "considera que es importante cumplir con las tareas encomendadas", el 93% de personas, trabajadores de la Autoridad Regional Ambiental, señalaron que si es importante cumplir con las tareas encomendadas, mientras que el 7% se mostraron indiferentes y ninguno afirmo lo contrario.

Tabla N° 14: Le aburre cumplir las tareas encomendadas

ITEM	RESULTADOS	%
Si	3	10
No	18	60
A veces	9	30
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 14: Le aburre cumplir las tareas encomendadas



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

INTERPRETACION

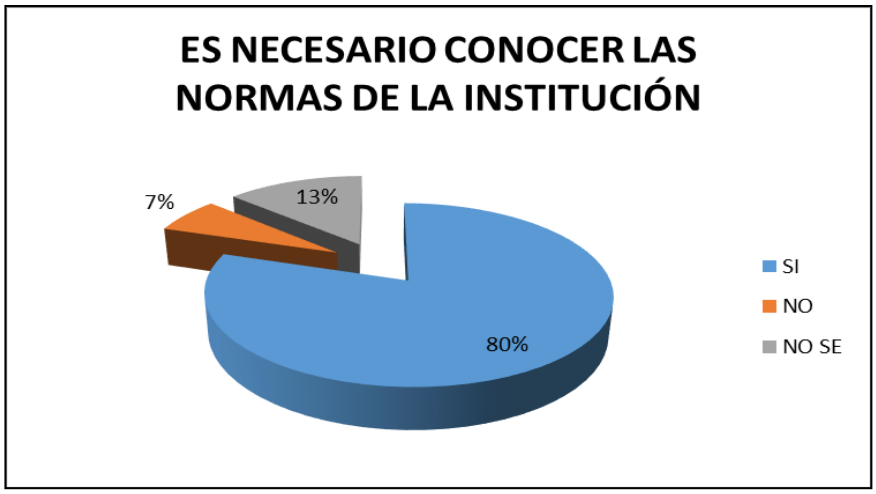
Frente a la interrogante "Es aburrido cumplir con las tareas encomendadas" aplicado a los 30 trabajadores de la Autoridad Regional Ambiental, el 60% de encuestados indicaron que no es aburrido cumplir con las tareas encomendadas, 10% indicaron que si es aburrido y el 30% de personas manifestaron que algunas veces es aburrido.

Tabla N° 15: Es necesario conocer las normas de la institución

ITEM	RESULTADOS	%
Si	24	80
No	2	7
No se	4	13
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 15: Es necesario conocer las normas de la institución



Elaboración: Propia

INTERPRETACION

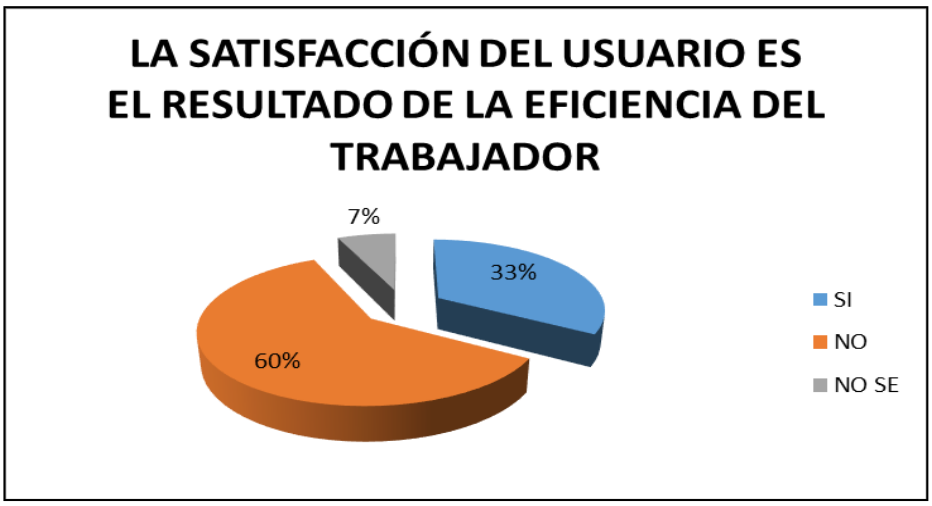
Con respecto al enunciado "Es necesario conocer las normas de la institución", el 80% de trabajadores de la Autoridad Regional Ambiental, afirmaron que si es necesario, 7% afirmo que no es necesario, mientras que el 13% de encuestados se mostraron indiferentes.

Tabla N° 16: La satisfacción del usuario es el resultado de la eficiencia del trabajador

ITEM	RESULTADOS	%
Si	10	33
No	18	60
No se	2	7
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 16: La satisfacción del usuario es el resultado de la eficiencia del trabajador



Elaboración: Propia

INTERPRETACION

De 30 trabajadores encuestados, el 60% manifestó que la satisfacción del usuario no es resultado de la eficiencia del trabajador, 33% afirmó lo contrario señalando que la satisfacción del usuario si es resultado de la eficiencia del trabajador, mientras que el 7% de trabajadores se mostraron indiferentes frente a la interrogante.

Tabla N° 17: El trabajo que se produce es de utilidad para la institución

ITEM	RESULTADOS	%
Si	20	67
No	8	27
No se	2	7
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 17: El trabajo que se produce es de utilidad para la institución

Elaboración: Propia

INTERPRETACION

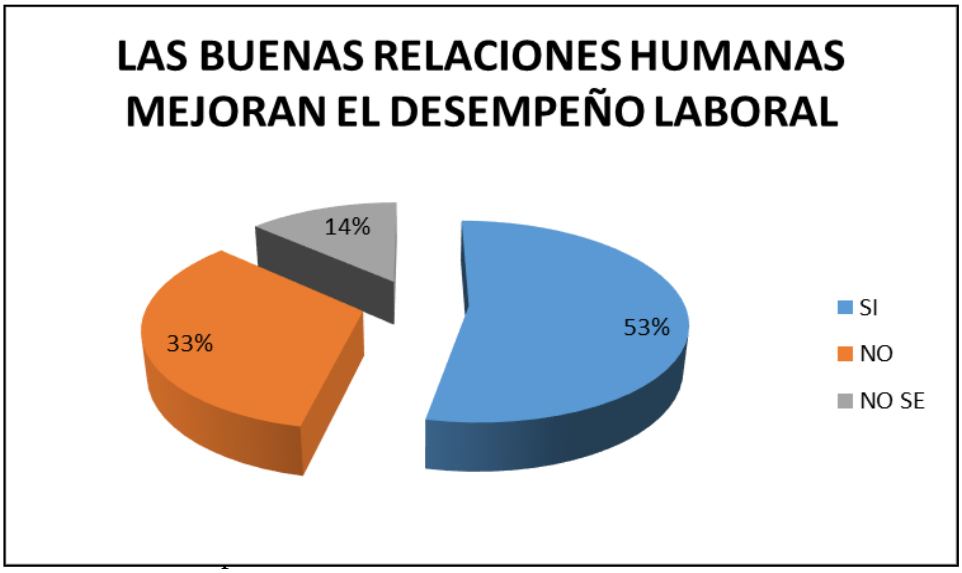
Con respecto a la pregunta "¿cree que el trabajo que produce es de utilidad para la Institución?", el 67% de trabajadores afirmaron que sí, el 27% dijo lo contrario y el 6% se mostraron indiferentes.

Tabla N° 18: Las buenas relaciones humanas mejoran el desempeño laboral

ITEM	RESULTADOS	%
Si	16	53
No	10	33
No se	4	13
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 18: Las buenas relaciones humanas mejoran el desempeño laboral



INTERPRETACION

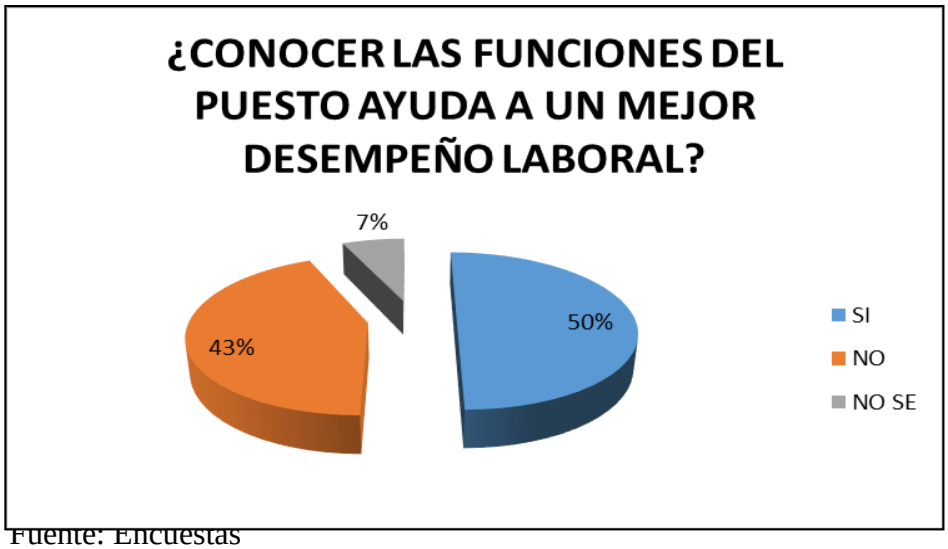
De un universo de 30 encuestados, frente al enunciado "Las buenas relaciones humanas mejoran el desempeño laboral", el 53% de encuestados afirmaron que sí, el 33% de personas señalaron lo contrario y 14% se mostraron indiferentes.

Tabla N° 19: Las funciones del puesto ayuda a un mejor desempeño laboral

ITEM	RESULTADOS	%
Si	15	50
No	13	43
No se	2	7
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 19: Las funciones del puesto ayuda a un mejor desempeño laboral



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

INTERPRETACION

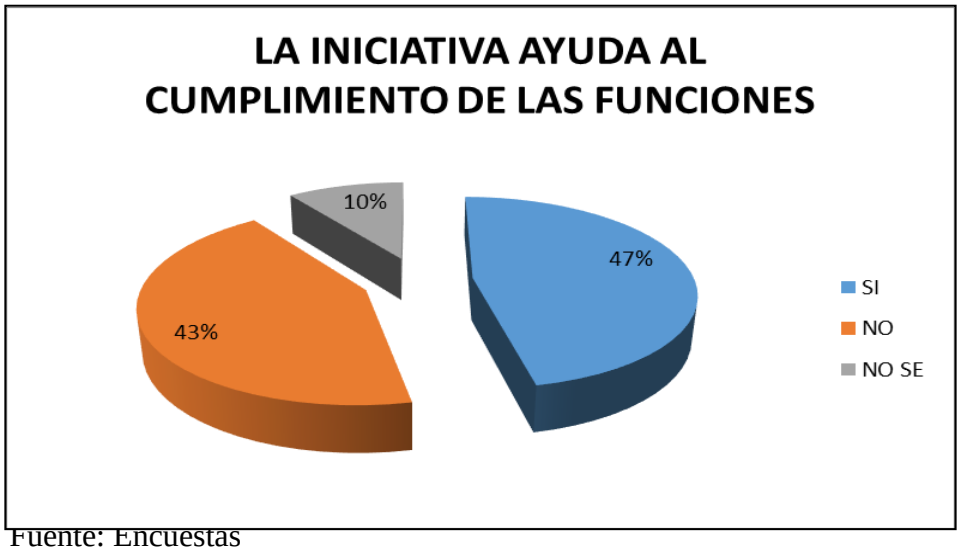
Frente a la interrogante "¿Conocer las funciones del puesto ayuda a un mejor desempeño laboral?" el 50% de personas encuestadas señalaron que si ayuda a mejorar el desempeño, el 43% afirmaron que no, mientras que el 7% se mostró indiferente.

Tabla N° 20: La iniciativa ayuda al cumplimiento de las funciones

ITEM	RESULTADOS	%
Si	14	47
No	13	43
No se	3	10
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 20: La iniciativa ayuda al cumplimiento de las funciones



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

INTERPRETACION

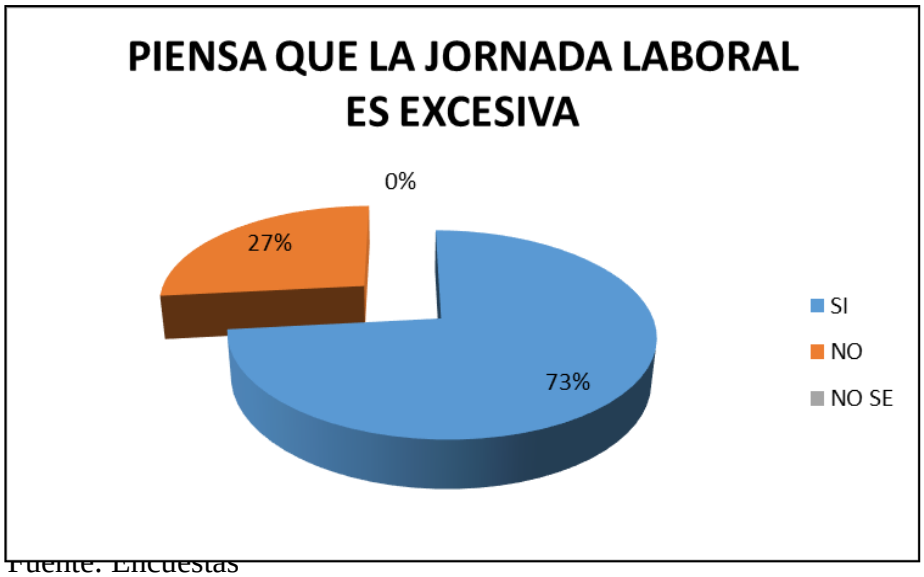
De universo de 30 encuestados, el 47% de encuestados señalaron que la iniciativa ayuda al cumplimiento de las funciones, el 43% señalaron que no, mientras que el 10% se mostraron indiferentes.

Tabla N° 21: La jornada laboral es excesiva

ITEM	RESULTADOS	%
Si	22	73
No	8	27
No se	0	0
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 21: La jornada laboral es excesiva



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

INTERPRETACION

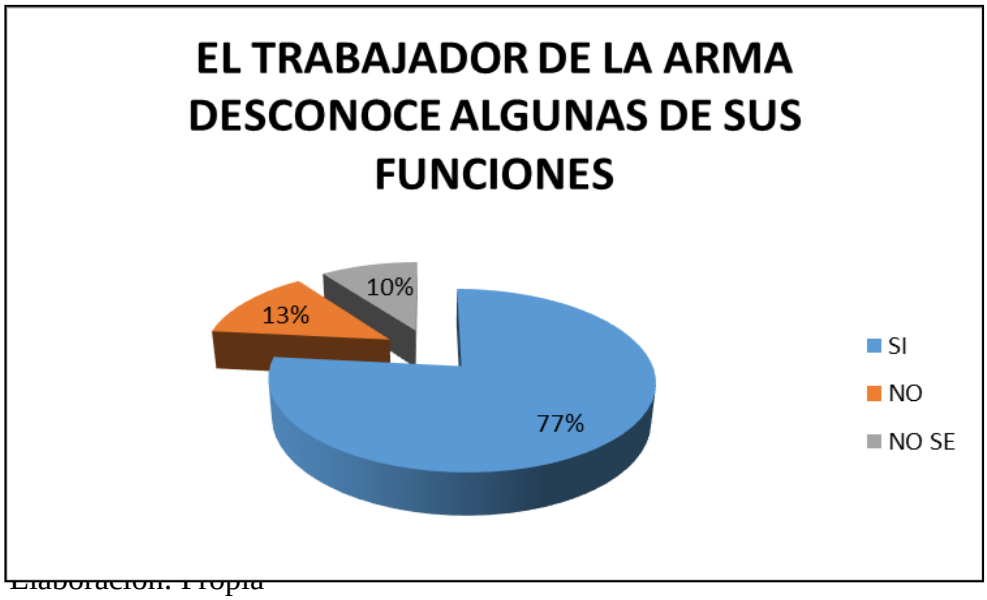
Frente a la interrogante propuesta a los trabajadores administrativos de la Autoridad Regional Ambiental – ARMA, el 73% de personas señalaron que la jornada laboral es excesiva, mientras que el 27% de personas dijeron lo contrario.

Tabla N° 22: El trabajador de la arma desconoce algunas de sus funciones

ITEM	RESULTADOS	%
Si	23	77
No	4	13
No se	3	10
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 22: El trabajador de la arma desconoce algunas de sus funciones



Elaboración: Propia

INTERPRETACION

De 30 encuestados en la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno regional de Arequipa, frente la interrogante "¿cree usted que el trabajador de la ARMA desconoce algunas de sus funciones?", el 77% afirmó que desconocen algunas de sus funciones, 13% afirmaron que no y el 10% se mostró indiferente.

Tabla N° 23: Disfruta el trabajo que realiza

ITEM	RESULTADOS	%
Si	10	33
No	18	60
No se	2	7
TOTAL	**30**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 23: Disfruta el trabajo que realiza

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

INTERPRETACION

Frente a la pregunta ¿Disfruta el trabajo que realiza, el 60% de personas encuestadas afirmaron que no disfrutan el trabajo que realizan, mientras que 13% afirman, por el contrario, que si disfrutan del trabajo realizado, y el 7% de personas se mostraron indiferentes.

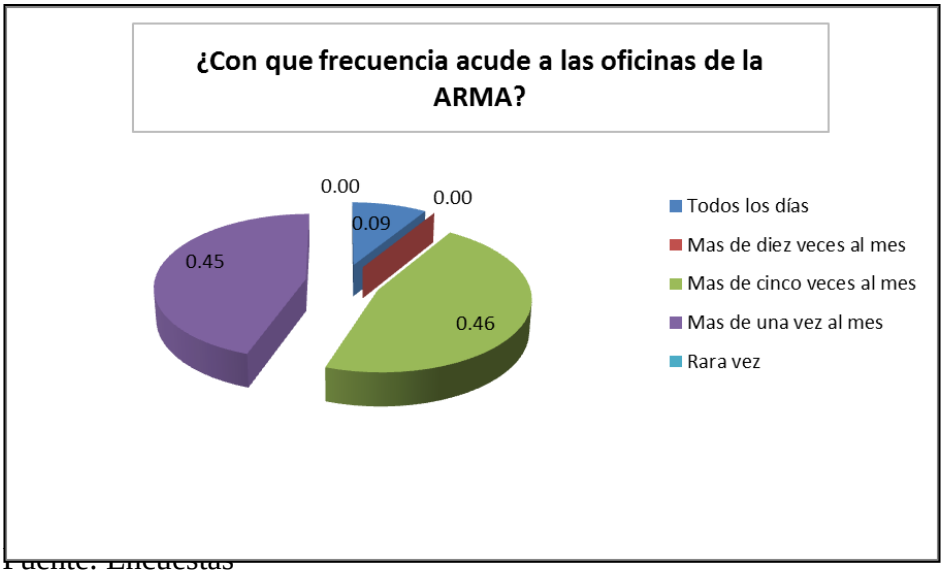
También se aplicó una encuesta a los usuarios que acuden a las Oficinas de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, obteniéndose los siguientes resultados.

Tabla N° 24: Frecuencia con que acude a las oficinas de la ARMA

ITEM	RESULTADOS	%
Todos los días	5	9
Más de diez veces al mes	0	0
Más de cinco veces al mes	26	46
Más de una vez al mes	25	45
Rara vez	0	0
TOTAL	**56**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 24: Frecuencia con que acude a las oficinas de la ARMA



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

INTERPRETACION

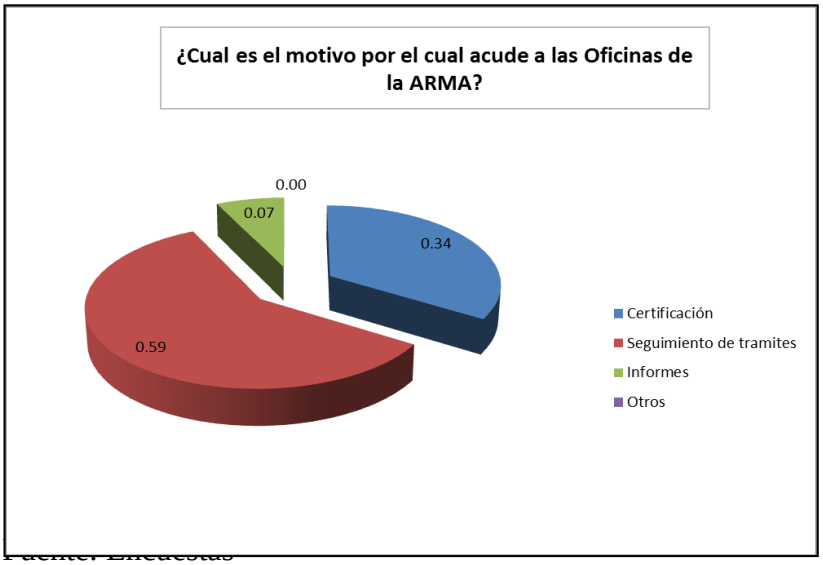
Frente a la interrogante ¿Con que frecuencia acude a las Oficinas de ARMA?, aplicada a una muestra de 56 usuarios, el 46% de encuestados respondieron que acuden más de cinco veces al mes, 45% más de una vez al mes y 9% todos los días.

Tabla N° 25: Motivo por el cual acude a las oficinas de la ARMA

ITEM	RESULTADOS	%
Certificación	19	34
Seguimiento de trámites	33	59
Informes	4	7
Otros	0	0
TOTAL	**56**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 25: Motivo por el cual acude a las oficinas de la ARMA



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

INTERPRETACION

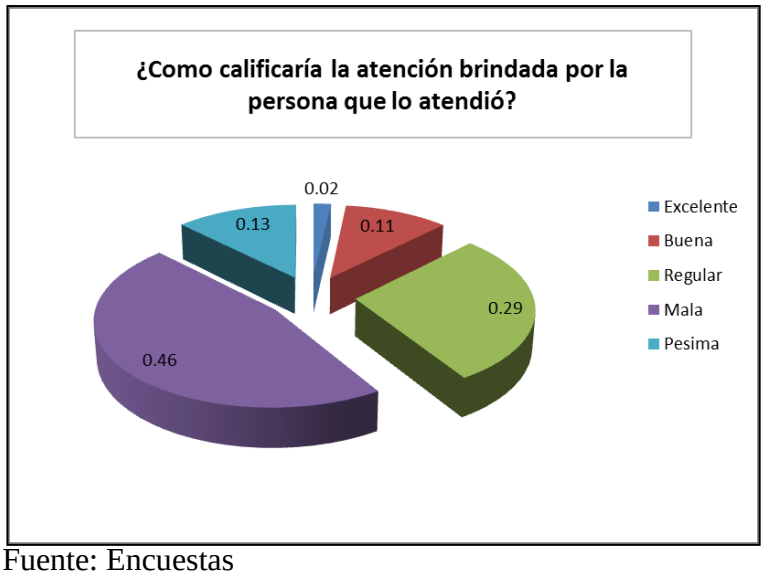
De 56 personas encuestadas, el 59 % señalaron que acuden mayormente a las Oficinas de la Autoridad Regional Ambiental a hacer seguimiento a sus trámites, el 34% indicaron que acuden a dichas oficinas para lograr la certificación formal para sus negocios principalmente en el ámbito minero, y el 7% de personas encuestadas aseguraron que acuden a solicitar informes.

Tabla N° 26: Calificación de la atención recibida

ITEM	RESULTADOS	%
Excelente	1	2
Buena	6	11
Regular	16	29
Mala	26	46
Pésima	7	13
TOTAL	**56**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 26: Calificación de la atención recibida



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

INTERPRETACION

De la muestra de 56 personas encuestadas sobre la pregunta propuesta "¿Cómo calificaría la atención de la persona que lo atendió?", EL 46% de personas calificaron la atención como mala, el 29% señaló que era regular, el 13% de encuestados calificaron la atención como pésima, 11% como buena y 2% como excelente.

Tabla N° 27: Siente satisfacción con la atención brindada

ITEM	RESULTADOS	%
Si	11	20
No	45	80
TOTAL	**56**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 27: Siente satisfacción con la atención brindada

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

INTERPRETACION

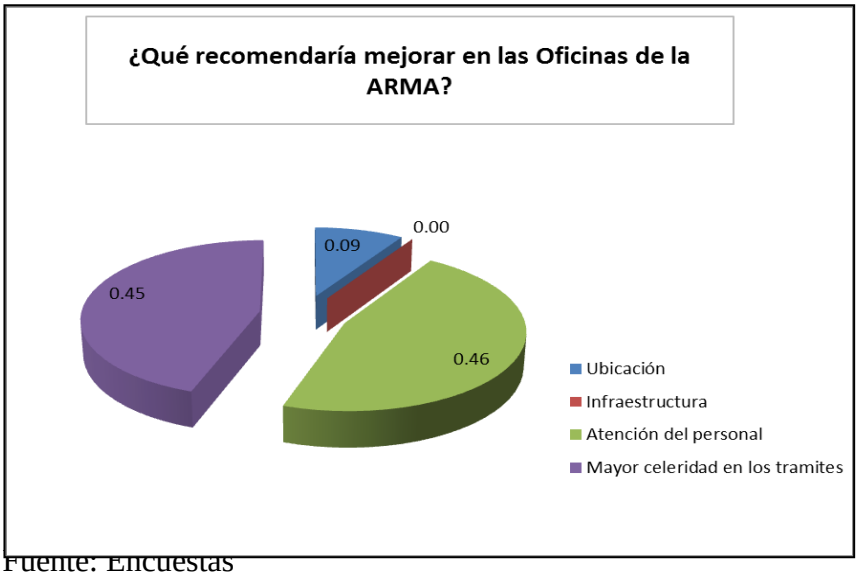
Frente a la pregunta ¿se siente satisfecho con la atención brindada en estas oficinas?, el 80% de personas encuestadas, respondieron que no, mientras que el 20% afirmó lo contrario.

Tabla N° 28: Recomienda mejorar en las oficinas de la ARMA

ITEM	RESULTADOS	%
Ubicación	5	9
Infraestructura	0	0
Atención del Personal	26	46
Mayor celeridad en trámites	25	45
TOTAL	**56**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

Gráfico N° 28: Recomienda mejorar en las oficinas de la ARMA



Fuente: Encuestas
Elaboración: Propia

INTERPRETACION

De una muestra de 56 usuarios encuestados frente a la consulta ¿Qué recomendaría mejorar en las Oficinas de la ARMA?, el 46% de personas encuestadas, indicaron que deberían mejorar la atención del personal, 45%recomendarían mayor celeridad en los tramites y 9% señalaron que se debería mejorar la ubicación.

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORA

5.1. Estudio de variables

5.1.1. Sobre las Actitudes de los Trabajadores Administrativos, su Desempeño Laboral y su Influencia en la Atención a los Usuarios, en la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa Periodo 2014

Las actitudes son fundamentales para el buen desempeño laboral, puesto que este tiene una influencia directa sobre la atención al usuario. El trabajador no solamente busca conseguir una buena retribución económica, sino sentirse también en un ambiente laboral agradable y que le brinde satisfacción, así, las actitudes positivas son factibles de valorarse cuando la persona es flexible y con disposición al cambio, además orienta sus esfuerzos hacia el logro de metas y resultados, y fomenta la integración de los demás miembros de la organización, teniendo como base de su obrar a los valores. Asimismo la persona con una actitud positiva, es consistente entre lo que piensa, dice y hace, y se siente identificado con su labor y con los usuarios; sin embargo las actitudes negativas no permiten el desarrollo de la institución, ni de sus trabajadores, lo que recae en insatisfacción laboral y por ende un mal desempeño.

Según los resultados obtenidos de nuestra investigación, hemos llegado a la conclusión de que los trabajadores de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, no tienen un desempeño laboral adecuado, puesto que a pesar de considerar la eficiencia como un

factor fundamental para el logro de los objetivos, no cumplen adecuadamente con sus tareas y actividades, ya sea por desconocimiento o por falta de responsabilidad, siendo esto un obstáculo para el crecimiento de la institución, dado que no se sienten identificados con la misma lo que trae como consecuencia una deficiente atención a los usuarios, quienes se ven afectados con el servicio brindado por estos.

Frente a esta situación, hemos querido proponer algunas medidas que provocaran, una mejora en las actitudes de los trabajadores, llevándolos a sentirse satisfechos con su labor, logrando de esta manera un adecuado desempeño trayendo como consecuencia una buena atención a los usuarios.

5.1.2. Elaboración de adecuados perfiles para los puestos de trabajo

La elaboración de los perfiles para los puestos de trabajo, ya sea por Concurso Publico u otras modalidades de contrato, deberá estar en concordancia con las necesidades del puesto de trabajo, y no lo contrario; puesto que de esta manera mejorara la eficiencia en la atención al usuario. Recomendamos la elaboración de perfiles por competencias, así mediante el diseño de puestos con un enfoque centrado en competencias laborales, lograremos una gestión ajustada a la organización, sus puestos de trabajo y su capital humano. La consecuencia de todo ello conduciría a lograr los objetivos de manera efectiva, por lo tanto una mejora notable en la atención y satisfacción del usuario.

En cuanto a la elaboración de perfiles es excelente en el Gobierno Regional, el problema radica en la mala reclutación del personal puesto que estos ya están dirigidos a determinadas personas

5.2. Perfiles por competencias

5.2.1. Evaluadores de Expedientes

Cuadro N° 4: Perfil del Evaluador de Expedientes

REQUISITOS	**DETALLE**
Experiencia	• Experiencia mínima de Dos (2) años en Actividades Ambientales en el sector público o privado en temas relacionados a la evaluación y revisión de estudios ambientales Minero Metalúrgicos. • Experiencia mínima de dos (2) años en entidades del sector público.
Competencias	• Dominio integral del campo. • Disponibilidad inmediata
Formación Académica, grado académico y/o nivel de estudios	• Título Profesional de Ing. Metalurgista, Ing. Industrial y/o afines. • Colegiatura Vigente.
Requisitos para el puesto y/o cargo: mínimos o indispensables y deseables	• Dominio integral en el cargo. • Orientación al cliente, orientación resultados, trabajo en equipo, alto sentido de responsabilidad, compromiso institucional.
Conocimiento	• Conocimiento en, Evaluación de Instrumentos de Gestión Ambiental y Auditorías Ambientales Minero Metalúrgicas. • Conocimientos en Gestión de tratamiento de aguas residuales domésticas • Conocimiento en Evaluación y supervisión de Instrumentos de Gestión Ambiental de proyectos de Minería, Transportes, Electrificación. Hidrocarburos y/o Acuicultura • Capacitación y conocimiento de Monitoreo de Calidad de Aire, monitoreo de ruido y manejo de equipos. • Conocimiento en la implementación del Sistema nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental. • Conocimiento en la Evaluación de Proyectos de Inversión Pública, dentro del Marco del SNIP.

	• Conocimiento en tratamiento y manejo de Residuos sólidos y efluentes Mineros. • Conocimiento del sistema Windows y aplicativos informáticos de Gestión Ambiental. • Conocimientos en normatividad ambiental.
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO Y/O CARGO Principales funciones a desarrollar:	
• Evaluación y revisión de la Evaluación Preliminar (EVAP), para la categorización de los proyectos de la Pequeña Minería y Minería Artesanal dentro del marco del SEIA. • Evaluación y revisión de los Instrumentos de Gestión Ambiental (DIA, EIAsd, EIAd y Planes de Cierre Mineros), de los Proyectos Minero Metalúrgicos de PMA y PPM. • Identificación de los Impactos Ambientales Potenciales por la Construcción de una Planta Minero Metalúrgico y la Implementación de una Presa de Relaves Mineros. • Análisis de los Pasivos Ambientales Mineros. • Evaluación de los criterios y actividades del Programa de Monitoreo Ambiental en los Instrumentos de Gestión Ambiental. • Conducir Talleres y Audiencia Pública, dentro de los Mecanismos de Participación Ciudadana. • Efectuar visitas, reuniones y/o coordinaciones técnicas y emitir informes. • Conocimiento del sistema Windows y aplicativos informáticos de Gestión Ambiental • Conocimientos en normatividad ambiental • Dominio Integral en el cargo. • Informar a la jefatura sobre el avance en el cumplimiento de las actividades encomendadas y Demás atribuciones y responsabilidades que se deriven del cumplimiento de sus funciones y otras que se le serán asignadas en materia.	
CONDICIONES	• DETALLE
Lugar de prestación del servicio	• Gobierno Regional de Arequipa - Autoridad Regional Ambiental
Duración del contrato	• Tres meses que se computarán desde el día de la suscripción del contrato.
Remuneración mensual	• S/. 2,500.00 (dos mil quinientos nuevos soles). Incluyen los montos y afiliaciones de ley, así como toda deducción aplicable al trabajador.
Otras condiciones esenciales del contrato	• Disponibilidad inmediata para desplazarse dentro y fuera de la Región Arequipa. • No percibir otros ingresos provenientes del Estado, salvo por actividad docente.

	• No tener impedimentos para contratar con el Estado. • No tener antecedentes penales, civiles ni judiciales.

Fuente: www.regionarequipa.gob.pe

5.2.2. Secretarias

Cuadro N° 5: Perfil de Secretarias

REQUISITOS	**DETALLE**
Experiencia	• Experiencia mínima de un (01) año en entidades del sector público y/o privado.
Competencias	• Orientación al cliente, orientación resultados, trabajo en equipo alto sentido de responsabilidad, compromiso Institucional. • Dominio Integral en el cargo
Formación Académica, grado académico y/o nivel de estudios	• Título de Secretaria y/o Profesional titulado.
Requisitos para el puesto y/o cargo: mínimos o indispensables y deseables	• Capacitación especializada en sistemas operativos, procesador de textos, hojas de cálculo, internet, equipos de soporte administrativo: escáner, fotocopiadora, fax, entre otros.
Conocimiento	• Conocimiento de ofimática, a nivel de usuario
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO Y/O CARGO Principales funciones a desarrollar:	
• Redacción de Oficios, Memorando, Informes y otros documentos. • Registrar y derivar los documentos. • Ingresar los documentos al trámite documentario. • Archivar los documentos ingresados. • Tomar nota de los acuerdos en las reuniones. • Atención al público usuario. • Informar a la jefatura sobre el avance en el cumplimiento de las actividades encomendadas y Demás atribuciones y responsabilidades que se deriven del cumplimiento de sus funciones y otras que se le serán asignadas en materia.	
CONDICIONES	DETALLE
Lugar de prestación del servicio	• Gobierno Regional de Arequipa - Autoridad Regional Ambiental
Duración del contrato	• Tres meses que se computarán desde el día de la suscripción del contrato.

Remuneración mensual	• S/. 1,300.00 (mil trescientos nuevos soles). Incluyen los montos y afiliaciones de ley, así como toda deducción aplicable al trabajador.
Otras condiciones esenciales del contrato	• Disponibilidad inmediata para desplazarse dentro y fuera de la Región Arequipa. • No percibir otros ingresos provenientes del Estado, salvo por actividad docente. • No tener impedimentos para contratar con el Estado. • No tener antecedentes penales, civiles ni judiciales.

Fuente: www.regionarequipa.gob.pe

5.3. Control de calidad y eficiencia del trabajador

El seguimiento y control de la calidad y eficiencia del trabajo en la atención a los usuarios. La implementación de cámaras de seguridad, como método de supervisión que permitirá desarrollar acciones de control que luego darán paso a un análisis y evaluación del desempeño de todos y cada uno de los integrantes de las oficinas, así las cámaras mostraran evidencia grafica del cumplimiento de las funciones de los trabajadores, lo que permitirá evitar algunas deficiencias en el trabajo realizado, por ejemplo:

5.3.1. El abandono de los puestos de trabajo en horarios de atención:

Según lo establecido en el Cap. IX Art. 41 del Reglamento Interno de Trabajo del Gobierno Regional de Arequipa, el mismo que señala lo siguiente:

El abandono de los puestos de trabajo dentro y fuera del local institucional sin autorización del jefe inmediato, los trabajadores serán pasibles de las siguientes sanciones:

a. Por Primera vez: Amonestación verbal por el jefe inmediato

b. Por Segunda vez: Amonestación escrita, que se formaliza por resolución, expedida por el jefe de la oficina Ejecutiva de Recursos Humanos o el que haga sus veces en las diferentes dependencias del gobierno regional de Arequipa (Copia será enviada a legajo personal).

c. Por Tercera vez: Suspensión hasta por 30 días, previo cumplimiento de los procedimientos administrativos establecidos. Se formaliza mediante resolución con copia al jefe inmediato.

d. En Caso de reincidencia, el servidor será puesto a disposición de la oficina ejecutiva de Recursos Humanos, determinándose la sanción que corresponda, previo proceso administrativo.

En vista de que no se cumple con lo estipulado en el reglamento proponemos instalar un sistema de cámaras de vigilancia internas, lo que permitirá visualizar la permanencia de los trabajadores en el puesto de trabajo. Este sistema será controlado por la Oficina Ejecutiva de Recursos Humanos del Gobierno Regional.

5.3.2. Las actitudes en el momento de la atención a los usuarios:

Se reflejara las expresiones faciales y corporales de los trabajadores al momento de atender al usuario, teniendo como evidencia estas imágenes frente a algún posible reclamo.

Mayor control en el uso del uniforme institucional:

De las Disposiciones Complementarias Capitulo X

Los trabajadores que prestan servicios en todas las dependencias del Gobierno Regional, harán uso de forma permanente y obligatoria del uso durante su jornada laboral diaria del fotochek identifica torio, así como del uniforme que le ha sido entregado por la institución.

El no cumplimiento de lo dispuesto será motivo de las siguientes sanciones, según corresponda:

a. Por Primera vez : Amonestación verbal por el jefe inmediato

b. Por Segunda vez: Amonestación escrita, que se formaliza por resolución, expedida por el jefe de la oficina Ejecutiva de Recursos Humanos o el que haga sus veces en las diferentes dependencias del gobierno regional de Arequipa (Copia será enviada a legajo personal).

c. Por Tercera Vez: Suspensión hasta por 5 días laborales previo cumplimiento de los procedimientos administrativos establecidos. Se formaliza mediante resolución con copia al jefe inmediato.

Mediante el correcto uso del uniforme, se demuestra la identificación con la institución, además cabe resaltar dicha medida se encuentra estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo – RIT, del Gobierno Regional de Arequipa.

5.3.3. El consumo de alimentos durante los horarios de atención:

Hasta la fecha la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, no ha establecido políticas y/o normas, sobre el consumo de alimentos durante el horario de trabajo, sin embargo para evitar dar una mala imagen del personal que labora en la Institución, es necesario proponer una serie de políticas que rijan este comportamiento debido a que es incómodo, para el usuario, al momento de acercarse a realizar algún trámite o consulta, observar que el personal está consumiendo alimentos

5.3.4. Celebraciones en horarios de trabajo:

Controlar la realización de celebraciones y festejos en horarios de atención, y restringirlos únicamente a horarios de refrigerios y/o salida.

Asimismo la aplicación de un sistema de filtros, para evitar el mal uso de los equipos de comunicación institucionales (computadores, teléfonos de oficina), que bloquee el acceso a redes sociales y otras páginas de entretenimiento, que provocan la distracción de los trabajadores en horarios de atención. Así como restringir el uso de los teléfonos móviles en horarios de atención, puesto que representan una distracción e impiden el buen desempeño de los trabajadores administrativos de la Autoridad Regional Ambiental del gobierno Regional de Arequipa.

5.3.5. Capacitación

Realizar sesiones de capacitación constante a los trabajadores, sobre las normas de la Institución y funciones del puesto, que muchas veces se desconoce, las mismas que están contenidas en los documentos normativos y de gestión como:

5.3.5.1. Reglamento de Organización y Funciones:

Consideramos que es de vital importancia que los trabajadores conozcan el ROF , tal es así que este documento técnico normativo de gestión institucional formaliza la estructura orgánica de la ARMA, orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión , visión y objetivos, asimismo ya que contiene las funciones generales de la entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas y establece sus relaciones y responsabilidades, así mismo consideramos que el fin de la Institución es priorizar y optimizar el uso de los recursos humanos , logísticos, simplificando los procesos de la entidad que permitirán cumplir con mayor eficiencia su misión y funciones que es lo que viene siendo un punto débil en el ARMA.

Ya que se evitara la duplicidad o interferencia de funciones entre las unidades orgánicas que conforman la estructura.

5.3.5.2. Reglamento Interno de trabajo

La capacitación de los trabajadores sobre el RIT ,tiene por objeto establecer las reglas, obligaciones y normas de conducta laboral que debe cumplir obligatoriamente todo trabajador en la Institución, a fin de lograr los objetivos y metas propuestas por la Entidad, laborando en un ambiente de trabajo armonioso; de acuerdo al principio de buena fe laboral, con alta productividad y contribuyendo al bienestar general

del trabajador por ende a la atención del usuario, conforme a los preceptos legales establecidos.

Por ello, es de suma importancia que todo trabajador del ARMA; tenga pleno conocimiento de sus deberes y derechos de tal manera que pueda contar con un ambiente y condiciones de trabajo adecuados que permitan la mayor productividad, excelencia y eficiencia en el desempeño de sus funciones y obligaciones laborales.

En tal sentido, el cumplimiento y una adecuada difusión del RIT permitirán aplicar sus normas y estar permanentemente informado de su contenido. Por lo que todo trabajador debe conocer y cumplir el contenido del presente Reglamento, y por tanto, tiene el derecho de poseer un ejemplar por lo que a través de la entidad encargada hará entrega del mismo a cada trabajador.

Además deben saber que el Reglamento Interno de Trabajo podrá ser modificado cuando así lo exija el desarrollo institucional y/o las disposiciones legales vigentes que le sean aplicables. Todas las modificaciones del Reglamento Interno de Trabajo serán puestas a conocimiento de los trabajadores una vez adoptadas por su órgano máximo.

5.3.6. Evaluación del desempeño

La aplicación de una evaluación de desempeño como una herramienta para mejorar los resultados de los trabajadores de la entidad, de esta manera los jefes podrá monitorear el desempeño laboral de sus trabajadores lo que redundara en una mejora en la atención a los usuarios.

Entonces, el desempeño laboral de los trabajadores de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, deberá ser evaluado y calificado en base a parámetros establecidos previamente que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes, lo que se traducirá en un cumplimiento de las metas de la institución y desembocara en una adecuada atención a los usuarios.

La evaluación del desempeño en la Autoridad regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, será de vital importancia puesto que permitirá determinar, en primer lugar, el conocimiento de las funciones de cada trabajador frente a su puesto de trabajo, de esta manera y como citamos anteriormente, al conocer sus funciones establecidas en documentos de gestión, podrá realizar un trabajo más eficiente.

En segundo lugar frente a los resultados obtenidos de la investigación, los mismos que indican que los trabajadores de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, requieren de mayor capacitación, para el cumplimiento de sus labores; la aplicación de una evaluación del desempeño, será fundamental, puesto que permitirá, saber el grado de aprovechamiento que los trabajadores le dan a los cursos de capacitación que se desarrollaran periódicamente.

Cabe resaltar, que frente a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño de los trabajadores, sería bueno fomentar la aplicación de un plan de incentivos para aquellos trabajadores que obtengan mejores calificaciones.

El método de evaluación del desempeño más idóneo para aplicar a los trabajadores de la Autoridad Regional Ambiental – ARMA es la evaluación de 360 grados, puesto que es una herramienta que permite para medir las competencias blandas de los líderes de una organización, ya que considera a todos aquellos puestos que tienen relación directa con el evaluado (pares, clientes internos, colaboradores y Jefes), solicitando retroalimentación sobre su desempeño en las competencias clave del puesto. Las etapas a desarrollar en dicha evaluación son:

5.3.6.1. Preparación.

En esta etapa se deberá de definir cada paso a seguir y dar tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación de 360 grados. Se deberán analizar las competencias laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. En esta etapa hay que definir formatos de evaluación,

evaluadores, evaluados, calendario, líder de proceso, entre otros aspectos más.

5.3.6.2. Sensibilización.

El objetivo del proceso de sensibilización es que los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación 360 así como el impacto organizacional.

5.3.6.3. Proceso de evaluación.

Esta es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva.

5.3.6.4. Recolección de datos.

Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas. Es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y avisar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía.

5.3.6.5. Reportes.

Los reportes son la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado. Es importante comprender que en un proceso de evaluación de 360 grados, una persona es evaluada por 9 o más evaluadores (podrían ser menos), comúnmente 3 pares, 3 colaboradores, 3 clientes internos, un jefe y una autoevaluación. Debemos de sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación.

5.3.6.6. Retroalimentación.

Todo el proceso de evaluación de 360 grados, puede ser echado a la basura si no se retroalimenta de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado. Asemejo el proceso de retroalimentación al proceso de extraer un diamante, imagine usted todo el trabajo que representa extraer algunos gramos de una piedra tan preciosa y que después de haberlos extraído, trabajado y detallado, a la hora de entregarlo lo aventemos en la cara de la persona a la que se lo queremos regalar, le hagamos daño en alguna parte de su rostro. La retroalimentación de una evaluación de 360 grados debe de verse como un regalo, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

5.3.6.7. Planes de desarrollo.

Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 grados debemos de desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en 4 elementos: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores. Cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud. Si una persona no sabe: la enseñamos, si no puede: la entrenamos, pero si no quiere es difícil hacer algo ya que es una decisión interna.

5.3.6.8. Mejora en el diseño de ambientes e Infraestructura

Según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los usuarios que acuden a la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, indicaron que uno de los aspectos que deberían mejorar en las Oficinas de la Autoridad regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, eran sus ambientes.

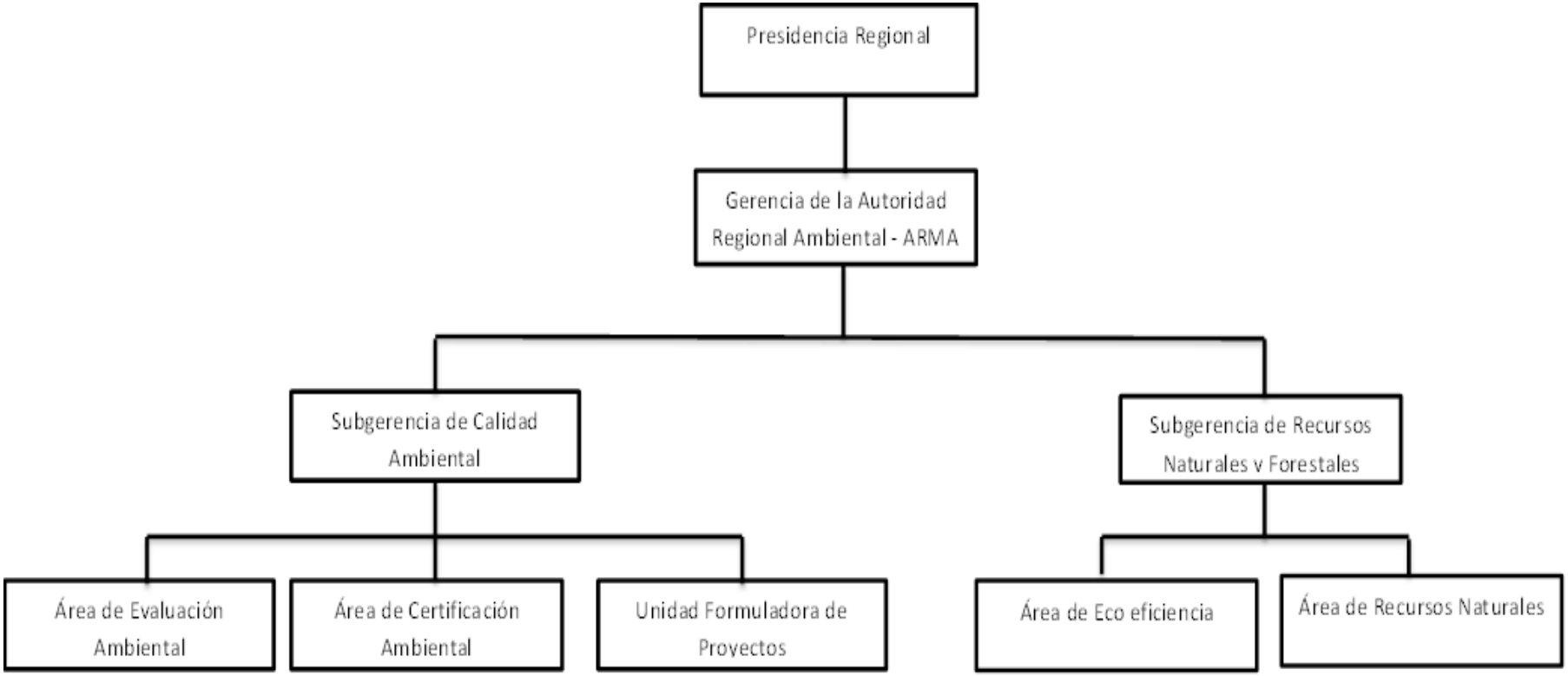
Por lo tanto proponemos una mejora en la distribución de los espacios ya que estos están mal distribuidos, ello provoca un aspecto de desorden, que ocasiona la incomodidad de los trabajadores y de los usuarios.

5.3.7. Organigrama

Es necesario que la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa, cuente con un organigrama en el que estén contenidas todas sus áreas y dependencias. Es fundamental contar con un organigrama ajustado a la realidad de la entidad, puesto que este desempeña un papel informativo, al permitir que los integrante de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.

A continuación mostramos nuestra propuesta de organigrama para ser incluido en el Reglamento de organización y Funciones de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa.

Figura N° 3: Propuesta de organigrama para la autoridad regional de Arequipa - ARMA



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

PRIMERA:

El desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa tiene una influencia directa sobre la atención a los usuarios.

SEGUNDA:

La atención a los usuarios en la Autoridad regional Ambiental del Gobierno Regional de Arequipa es deficiente según las apreciaciones de los propios usuarios, quienes manifiestan no sentirse satisfechos con la atención brindada, puesto que en muchas ocasiones los trabajadores no se encuentran en sus puestos de trabajo, en horarios de atención, o simplemente se rehúsan a brindar información o darle celeridad a los tramites, que en algunas ocasiones pueden tomar mucho tiempo.

TERCERA:

A pesar de que los trabajadores afirman poseer habilidades de relaciones interpersonales, en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los usuarios de dicha entidad, podemos observar que el mal trato a estos, o la falta de atención prestada a los mismos son elevados. Esto se manifiesta en la disconformidad de los usuarios con la atención brindad quienes la calificaron como mala en su mayoría.

Según la investigación ejecutada y las encuestas aplicadas las principales cualidades del trabajador administrativo de la ARMA, en su mayoría están referidas a valores como la puntualidad (referida en su mayoría a las horas de ingreso y salida de la Institución), seguidas por la honradez de los trabajadores y la responsabilidad en una cantidad menor.

CUARTA:

El trabajador administrativo de la ARMA piensa que es muy importante conocer las normas de la institución y sus funciones, sin embargo la

mayoría de estos afirma desconocer las funciones de su puesto, así como sentirse poco capacitados para realizar su trabajo y además un gran número no se siente identificado con la Institución, puesto que piensa que el trabajo que realiza es de poca utilidad para la Institución; lo que se traduce en una atención ineficiente y de baja calidad para los usuarios.

Los trabajadores del ARMA del Gobierno Regional, consideran que es importante cumplir con sus funciones y con las tareas encomendadas, sin embargo la mayoría afirma que desconoce las funciones que su puesto requiere, indicando que necesitan mayor capacitación.

QUINTA:

Las relaciones de los trabajadores administrativos de la Autoridad Regional Ambiental ARMA con los usuarios son deficientes. Existen varios factores para que la relación sea la indicada: el desconocimiento de las funciones, la poca identificación con la Institución, o la escasa capacitación que afirman tener los trabajadores podrían ser algunos de los motivos de la mala interacción de los trabajadores con los usuarios.

La actitud de los trabajadores administrativos del ARMA frene a los usuarios no es la adecuada, puesto que los permisos y licencias son mal utilizados.

Recomendaciones

PRIMERA:

La elaboración de perfiles deberá realizarse de acuerdo al puesto de trabajo, de manera que el personal contratado sea el más idóneo para el puesto.

SEGUNDA:

Segundo. Control de la eficiencia del trabajador mediante la colocación de cámaras de vigilancia y la aplicación de un sistema de filtros web, para asegurar el adecuado manejo y utilización de los equipos de cómputo brindados por el Gobierno Regional.

TERCERA:

La capacitación constante es indispensable para que los trabajadores puedan conocer sus funciones y otras normas de la Institución, citadas en los documentos de gestión como son el Reglamento de Organización y Funciones y el Reglamento Interno de Trabajo.

CUARTA:

La evaluación del desempeño constante y periódica aplicada a todos los trabajadores de la Autoridad Regional Ambiental.

QUINTA:

El correcto diseño y distribución de los ambientes para garantizar la comodidad del trabajador y de los usuarios.

La actitud de los trabajadores administrativos del ARMA frene a los usuarios no es la adecuada, puesto que los permisos y licencias son mal utilizados.

SEXTA:

La publicación del organigrama institucional en el que se muestren sus áreas y dependencias completas.

Referencias Bibliográficas

DYER William (1988). Formación de Equipos: problemas y alternativas. México. 3ra Edición.

ESCOLME (s.f). Conceptos Básicos de Servicio al cliente. Educación superior de Colombia Medellin.

GARCIA Ever. (2012). Consejos Laborales (alcanza el éxito laboral)

GOMEZ, Orlando. (2010). Fidelidad de los clientes: Cuestión de emociones

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto (2014). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. 6ta Edición.

REAL Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (vigésima segunda edición).

SERNA Gómez Humberto (2006) Conceptos Básicos. En Servicio Al Cliente.

Webgrafía:

Banco Normas en Ongei.gob.pe. Recuperado de: http://www.ongei.gob.pe/Bancos/banco_normas/archivos/ley_29091.pdf

Componentes básicos del buen servicio de Gestiopolis.com. Recuperado de: http://www.gestiopolis.com/10-componentes-basicos-buen-servicio/

Concepto de desempeño laboral de Scribd.com. Recuperado de: https://es.scribd.com/doc/172846241/Concepto-de-desempeno-laboral

Definición de relaciones laborales - Qué es, Significado y Concepto de Definición.de. Recuperado de: http://definicion.de/relaciones-laborales/#ixzz3o1zeX0Gr

Desarrollo Gerencial libertadores. Recuperado de: http://desarrollogerenciallibertadores.blogspot.pe/2007/11/sabes-cual-es-la-diferencia-entre.html

Desempeño Laboral de EcuRed.cu. Recuperado de: http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

Directorio detalle de institución, de Perú.gob.pe. Recuperado de: http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=10131

En Desempeño Humano de Emprendices.co. Recuperado de: https://www.emprendices.co/evaluar-y-mejorar-el-desempeno-humano/

ESQUIVEL Guzman (2004). UNAM. Artículo de RRHH I Recuperado de: glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2004/11030.pdf

Evaluar y mejorar el desempeño humano de Emprendices.co. Recuperado de: https://www.emprendices.co/evaluar-y-mejorar-el-desempeno-humano

Historia en Región Arequipa.gob.pe. Recuperado de: http://www.regionarequipa.gob.pe/arma/

Ley orgánica de gobiernos regionales en Región Puno.gob.pe. Recuperado de: http://regionpuno.gob.pe/descargas/norma-creacion/2014-ley-organica-de-gobiernos-regionales_nro.27867.pdf

Marco Legal en Región Arequipa.gob.pe. Recuperado de: http://www.regionarequipa.gob.pe/arma/index.php?option=com_content&view=article&id=1117:ordenanza-regional-010-2011&catid=104:marco-legal&Itemid=293

Marco Legal en Región Lima.gob.pe. Recuperado de: http://www.regionlima.gob.pe/institucion/marco_legal/reglamento_transparencia.pdf

Normatividad Peruana en Minedu.gob.pe. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/Ley27806.php

PÉREZ Maria de los A. (1995). Definiciones Importantes. Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos95/definiciones-importantes/definiciones-importantes.shtml

Planeamiento y Organización. de Región Arequipa.gob.pe. Recuperado de: http://www.regionarequipa.gob.pe/index.php/planeamiento-y-organizacion/vision

ROMERO U Fernando J., Urdaneta Erika. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. REDHECS. Edición 7. Recuperado de: http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569

SANTOS Sánchez Maily Andrea. (2012). La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Nº 168. Recuperado de http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/mass.html

Transparencia en Mimp.gob.pe. Recuperado de: http://www.mimp.gob.pe/files/transparencia/rm-n-252-2013-pcm.pdf

Transparencia en Vivienda.gob.pe. Recuperado de: http://www.vivienda.gob.pe/Transparencia/documentos/DS_043_2003_PCM.pdf