

**Alan Dennis López López**  
**Sunil Guardia Salas**  
**Idelia Mirta Cristobal Lobatón**  
**Hugo Daniel García Juárez**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
Y CALIDAD  
DE LOS SERVICIOS  
PÚBLICOS MUNICIPALES**





ALAN DENNIS LÓPEZ LÓPEZ  
SUNIL GUARDIA SALAS  
IDELIA MIRTA CRISTOBAL LOBATÓN  
HUGO DANIEL GARCÍA JUÁREZ

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS  
PÚBLICOS MUNICIPALES**



**Editor-chefe:**

Lucas Almeida Dias

**Capa:**

Lucas Almeida Dias

**Diagramação:**

Bruno Eustáquio

**Revisão:**

Grupo Psyché: estudos e práticas em revisão textual / UFPel

**Revisores:**

Francine Brandt Cardoso  
Gabriel Zardo de Oliveira  
Ismael Felipe de Paula Angeli  
Lucas Röpke da Silva  
Sandra Lúcia de O. S. Soares  
Savana de Andrade Munsberg

**Supervisão:**

Profa. Taís Bopp da Silva  
Profa. Mônica Cassana

Este livro é o resultado de uma pesquisa científica em atividades de ciência e tecnologia, intitulada **La gestión del talento humano y la calidad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado**, realizado na Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Antes de ser publicado, ele foi revisado por pares acadêmicos externos.

# SUMÁRIO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>13</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>17</b>

## CAPÍTULO I

<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>19</b>
1.1. ¿Qué es el talento humano?.....	20
1.2. Gestión del talento humano .....	21
1.3. Gestión del talento humano: objetivos.....	22
1.4. Gestión del talento humano: modelos.....	23
1.4.1. Modelo de Chiavenato .....	23
1.4.2. Modelo de Werther y Davis .....	24
1.4.3. Modelo de Harper y Lynch.....	26
1.5. Fases de la gestión del talento humano.....	26
1.6. Dimensiones de la gestión del talento humano .....	28

## CAPÍTULO II

<b>CALIDAD DE SERVICIO .....</b>	<b>29</b>
2.1. Calidad de servicio .....	30
2.2. Importancia de la calidad de servicio .....	31
2.3. Calidad de servicio y sus dimensiones .....	32
2.4. Tipos de calidad de servicio .....	33
2.4.1. Servicios públicos .....	33
2.4.2. Servicios industriales .....	34
2.4.3. Servicios personales .....	35
2.5. Evaluación de la calidad de servicio .....	36

## CAPÍTULO III

<b>CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS .....</b>	<b>39</b>
3.1. ¿Qué son los servicios públicos?.....	40
3.2. Calidad de servicios públicos: concepto .....	41
3.3. Factores determinantes en la calidad del servicio público.....	43
3.4. Estrategias para la mejora del servicio público .....	44
3.5. Norma técnica de la gestión de la calidad en el sector público .....	46

## CAPÍTULO IV

<b>LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS EN LAS MUNICIPALIDADES .....</b>	<b>49</b>
4.1. Objetivos generales .....	50
4.1.2. Objetivos específicos .....	50
4.2. Hipótesis.....	50
4.2.1. Hipótesis general.....	50
4.2.2. Hipótesis específica .....	50
4.3. Tipo de investigación.....	51
4.4. Método .....	51
4.5. Diseño .....	51
4.6. Población y muestra.....	52
4.6.1. Población .....	52
4.6.2. Muestra .....	53
4.7. Instrumentos y técnicas .....	53
4.7.1. Instrumentos de recolección de datos.....	53
4.7.2. Técnicas de análisis estadístico.....	54
4.8. Procedimientos .....	54
4.8.1. Análisis de instrumentos de medición .....	54
4.8.2. Análisis de información .....	55
4.9. Resultados .....	56
4.9.1. Resultados descriptivos .....	56
4.10. Verificación de hipótesis.....	74
4.10.1. Contrastación y prueba de hipótesis .....	74
4.10.2. Prueba de hipótesis general .....	74
4.10.3 Hipótesis específica.....	75

4.11. Discusión.....	77
4.12. Conclusiones .....	78
4.13. Recomendaciones .....	78

## CAPÍTULO V

<b>LA GESTIÓN ESTATAL Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS.....</b>	<b>81</b>
5.1. Gestión de recursos humanos en el sector público.....	82
5.2. Importancia del talento humano en las entidades públicas .....	84
5.3. Gestión del talento humano y su incidencia en la calidad de los servicios públicos.....	87
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>89</b>
<b>LOS AUTORES (AS).....</b>	<b>95</b>





# ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Funcionarios municipales</i> .....	52
<b>Tabla 2.</b> <i>Promedio de usuarios mensual</i> .....	52
<b>Tabla 3.</b> <i>Análisis de fiabilidad alfa de Cronbach</i> .....	54
<b>Tabla 4.</b> <i>Validez del instrumento por juicio de expertos</i> .....	55
<b>Tabla 6.</b> <i>Nivel de creatividad laboral en los funcionarios</i> .....	57
<b>Tabla 7.</b> <i>Formación y capacitación de los funcionarios</i> .....	58
<b>Tabla 8.</b> <i>Habilidades y competencias laborales de los funcionarios</i> .....	59
<b>Tabla 9.</b> <i>Comunicación de nivel jerárquico</i> .....	60
<b>Tabla 10.</b> <i>Liderazgo y motivación en los funcionarios</i> .....	61
<b>Tabla 11.</b> <i>Compromiso laboral de los funcionarios</i> .....	62
<b>Tabla 12.</b> <i>Alta capacidad de trabajo de los subgerentes</i> .....	63
<b>Tabla 13.</b> <i>Actitudes de los jefes inmediatos</i> .....	64
<b>Tabla 14.</b> <i>Instalaciones de la municipalidad</i> .....	65
<b>Tabla 15.</b> <i>Funcionarios con apariencia pulcra</i> .....	66
<b>Tabla 16.</b> <i>Materiales disponibles de la municipalidad</i> .....	67
<b>Tabla 17.</b> <i>Honestidad en los servicios de los funcionarios</i> .....	68
<b>Tabla 18.</b> <i>Trato amable de los funcionarios</i> .....	69
<b>Tabla 19.</b> <i>Confianza y disposición de los funcionarios</i> .....	70
<b>Tabla 20.</b> <i>Acceso a la información pública del municipio</i> .....	71
<b>Tabla 21.</b> <i>Quejas y reclamos en los servicios</i> .....	72
<b>Tabla 22.</b> <i>Servicio en la municipalidad</i> .....	73
<b>Tabla 23.</b> <i>Interpretación de los valores del coeficiente de correlación de Spearman</i> .....	74
<b>Tabla 24.</b> <i>Correlación entre gestión del talento humano y calidad de servicios públicos</i> .....	75
<b>Tabla 25.</b> <i>Correlación entre el conocimiento de la gestión del talento humano y calidad de servicios públicos</i> .....	75
<b>Tabla 26.</b> <i>Correlación entre las habilidades de la gestión del talento humano y calidad de servicios públicos</i> .....	76

<b>Tabla 27.</b> <i>Correlación entre las actitudes de la gestión del talento humano y calidad de servicios públicos.....</i>	76
<b>Tabla 28.</b> <i>Procesos de incubación de líderes y talentos .....</i>	83
<b>Tabla 29.</b> <i>Gerencia de administración: proyectos.....</i>	83
<b>Tabla 30.</b> <i>Características para evaluar en la gestión de talentos.....</i>	85
<b>Tabla 31.</b> <i>Correcta aplicación de gestiones.....</i>	86

# ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Modelo de gestión de calidad de los servicios</i> .....	47
<b>Figura 2.</b> <i>Experiencia de los funcionarios en el trabajo</i> .....	56
<b>Figura 3.</b> <i>Nivel de creatividad laboral en los funcionarios</i> .....	57
<b>Figura 4.</b> <i>Formación y capacitación de los funcionarios</i> .....	58
<b>Figura 5.</b> <i>Habilidades y competencias laborales de los funcionarios</i> .....	59
<b>Figura 6.</b> <i>Comunicación de nivel jerárquico</i> .....	60
<b>Figura 7.</b> <i>Liderazgo y motivación en los funcionarios</i> .....	61
<b>Figura 8.</b> <i>Compromiso laboral de los funcionarios.</i> .....	62
<b>Figura 9.</b> <i>Alta capacidad de trabajo de los subgerentes</i> .....	63
<b>Figura 10.</b> <i>Actitudes de los jefes inmediatos</i> .....	64
<b>Figura 11.</b> <i>Instalaciones de la municipalidad</i> .....	65
<b>Figura 12.</b> <i>Funcionarios con apariencia pulcra</i> .....	66
<b>Figura 13.</b> <i>Materiales disponibles de la municipalidad</i> .....	67
<b>Figura 14.</b> <i>Honestidad en los servicios de los funcionarios</i> .....	68
<b>Figura 15.</b> <i>Trato amable de los funcionarios</i> .....	69
<b>Figura 16.</b> <i>Confianza y disposición de los funcionarios</i> .....	70
<b>Figura 17.</b> <i>Acceso a la información pública del municipio</i> .....	71
<b>Figura 18.</b> <i>Quejas y reclamos en los servicios</i> .....	72
<b>Figura 19.</b> <i>Servicio en la municipalidad</i> .....	73



## RESUMEN

La gestión del talento humano se relaciona con la optimización del rendimiento laboral, en la que influye el ámbito organizacional y la gestión de recursos humanos. La correcta estima, impulso y motivación por parte de la empresa son piezas fundamentales para lograr una excelente gestión del talento humano. Esto se puede aplicar también en el ámbito de los municipios, que están encargados de velar por las diversas necesidades de los ciudadanos de su localidad. La presente investigación tiene como objetivo determinar la correspondencia entre la gestión del talento humano y el tipo de calidad de los servicios públicos municipales. Asimismo, se busca definir la manera en que los conocimientos de los servidores, así como sus conocimientos y actitudes, se relacionan con la calidad de los servicios públicos. Al respecto, se concluyó que la gestión del talento humano presenta una relación significativa con la calidad del servicio público que se brinda en la municipalidad.

**PALABRAS CLAVE:** gestión del talento humano, servicios públicos municipales, calidad de servicios, recursos humanos.



## ABSTRACT

Human talent management is related to the optimization of work performance, which is influenced by the organizational environment and human resources management. The right esteem, impulse and motivation on the part of the company are fundamental pieces to achieve an excellent human talent management. This can also be applied in the field of municipalities, which are in charge of taking care of the various needs of the citizens of their locality. The present research aims to determine the correspondence between human talent management and the type of quality of municipal public services. Likewise, it seeks to define the way in which the knowledge of public servants, as well as their knowledge and attitudes, are related to the quality of public services. In this regard, it was concluded that human talent management has a significant relationship with the quality of the public service provided by the municipality.

**KEYWORDS:** human talent management, municipal public services, quality of services, human resources.





## INTRODUCCIÓN

Para saber si una persona realiza un trabajo óptimo, se evalúa el rendimiento laboral. Esta es la labor de la psicología organizacional, que se vincula con la gestión de recursos humanos. Algunos investigadores describen dicho rendimiento como variable individual o acto que realiza una persona; ello se diferencia de constructos de mayor amplitud o alcance, como el desempeño organizacional y nacional, que son variables de nivel superior.

En ese sentido, se sabe que hay características claves en cuanto al desempeño laboral. Al respecto, diversos especialistas han llegado a la conclusión de que el rendimiento laboral está ligado a los factores conductuales, debido a que refleja el perfil de conducta del trabajador. Ello ha generado el concepto de que los estudios relacionados con la materia se diferencian por el resultado del desempeño del individuo, así como por otras influencias. Dicho de otro modo, existen más factores que determinan los resultados, más allá de la conducta y la acción del colaborador.

La motivación es el mediador más reconocido para que se dé un adecuado rendimiento laboral, debido a que conduce hacia la satisfacción en el trabajo, y como consecuencia, el trabajador es recompensado por su desempeño. Al respecto, los campos más estudiados en la psicología industrial y organizacional son la satisfacción y el rendimiento laboral, puesto que se crea el vínculo entre rendimiento y satisfacción en lo laboral. Ello servirá para llegar a una mejor apreciación real y profunda, es decir, se crea el binomio satisfacción y rendimiento, en el que están involucrados el factor cognitivo y afectivo en cuanto a la total estructura del entorno laboral. Con este análisis se puede ir más allá de lo conductual en el rendimiento laboral, el cual abarca, de esta forma, una perspectiva humanista vinculada estructuralmente a la diversidad de los factores humanos que influyen en la productividad y a las metas de una organización.



An aerial photograph of a river valley, showing a winding river and surrounding green and brown terrain. A large white circular graphic element is overlaid on the right side of the image, containing the chapter title.

CAPÍTULO I

# GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En sus inicios, la gestión del talento humano (GTH) indicaba el estado que las actividades ejecutadas por parte del personal habían alcanzado. Esto se mantuvo inalterable, pese a que la gestión organizacional ha ido modificando su visión estratégica en los últimos años. Por otro lado, las perspectivas de la gestión humana presentan cambios a nivel mundial; esto se debe al entorno de las empresas y a la transferencia de técnicas y modelos corporativos, con o sin fines de lucro, lo cual es el reflejo del día a día en las empresas. Según Maxwell *et al.* (2016) cada ser humano es talentoso; no obstante, son recursos que se encuentran a discreción, por lo que tienen la probabilidad de desarrollar, administrar y aportar.

La GTH es ejecutada por personas a través de sus competencias en determinada área para fortalecer los procesos de desarrollo y proyección, así como para optimizar las condiciones de su labor en el entorno organizacional. A nivel de Latinoamérica, se pudo percibir como una forma de trabajar con las personas, que tenía como objetivo basarse en el diagnóstico de funciones para que vaya evolucionando con el fin de llegar a ser una herramienta sólida con dirección estratégica. Esto tuvo como finalidad proporcionar al líder una información precisa, a fin de obtener una orientación correcta en las actividades de producción de la organización (Maxwell, citado por Ramírez *et al.*, 2020).

Todas estas características son importantes para poder llegar a un correcto uso de la gestión del talento humano y, a su vez, explotar el potencial de cada trabajador. Esto se realiza con el fin de brindar una buena calidad de servicio, que es el objetivo esencial que tiene la empresa. Al respecto, es importante saber motivar, incentivar, instruir, capacitar y dar el material necesario para que el trabajador pueda tener las herramientas fundamentales —tangibles e intangibles— para poder llegar al cliente o usuario.

## 1.1. ¿Qué es el talento humano?

El talento humano es la capacidad o habilidad que posee una persona para ejecutar una labor o tarea y así preservar el crecimiento de un equipo profesional entre los trabajadores; además, ayuda y potencia las actitudes profesionales de la empresa. Se rige por un plan estratégico a largo plazo que pretende garantizar que la empresa obtenga los mayores beneficios a través de la consecución de los objetivos establecidos. Para tener una estrategia global sobre ellos en la que contraten, desarrollen y retengan a los mejores, el talento humano pretende mirar más allá de su personal.

La época actual, según Ramírez *et al.* (2018), trae una perspectiva totalmente nueva en los procesos del talento humano, por lo que se ha convertido en una variable necesaria para lograr el éxito en el ámbito de las pymes. Una de las partes estratégicas en las organizaciones es visualizar cómo se gestiona el talento humano, pues viene a representar un aumento en el valor económico, por lo tanto, se busca calidad y valor con el fin de reforzar sus beneficios en el desarrollo del público. Al respecto, una de las claves de la rentabilidad de las pymes se sostiene sobre la gestión del talento humano con enfoque estratégico, la cual muestra el camino que hay que recorrer; en otras palabras, el proceso total que una organización lleva a cabo le permite establecerse en un

mercado y convertirse en óptima, siendo el principal motivo de la empresa lograr un trabajo eficaz de su personal que permita lograr las metas trazadas.

La concepción del talento humano se ha ido adaptando a la demanda de los tiempos modernos sobre la economía actual, relacionada con el mercado y la era de la virtualidad. La cantidad de pymes se ha incrementado en los últimos años y, con ello, el talento humano se ha ido desarrollando, volviéndose óptimo y brindando resultados positivos. Asimismo, se trata de un agente mutable y variable durante el paso del tiempo. Al respecto, es importante señalar que el talento humano es un factor clave para que la organización pueda desarrollarse y crecer, y, a su vez, realizar una de las actividades de mayor importancia en la vida del ser humano: el trabajo.

## 1.2. Gestión del talento humano

Las nuevas circunstancias que se atraviesa actualmente tienen tres elementos cruciales que destacan: la globalización, un entorno en constante cambio y el valor otorgado al conocimiento. Las definiciones tradicionales de recursos humanos plantean la idea de que una persona es un recurso humano *reemplazable*, es decir, un individuo no es más que otro engranaje sustituible de la maquinaria de producción, en lugar de ser indispensable para lograr el éxito de una organización.

De este modo, se genera el mito de entender el recurso humano como un instrumento. Sin embargo, hoy se entiende que una persona, en realidad, es indispensable para el éxito de una organización, puesto que posee aptitudes y cualidades que le dan vida, movimiento y acción. En vista de que es el protagonista, se comienza a utilizar la expresión “talento humano”.

En líneas generales, la gestión del talento humano se fundamenta en desarrollar cualidades de carácter competitivo para la implementación de políticas. Asimismo, es importante crear una estructura favorable organizacional adecuada a la asignación de los recursos que posibiliten alcanzar de manera exitosa las estrategias planteadas. Además, permite organizar y adelantar el cambio colectivo con el fin de generar estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la organización en el futuro (Ramírez *et al.*, 2020).

Según Ramírez *et al.* (2019), es necesario enfocarse en la importancia de la gestión, en su impacto social, así como en los medios externos. Asimismo, de acuerdo con los últimos estudios internacionales sobre talento humano realizados por ManpowerGroup y Deloitte (2018), la escasez de talento a nivel mundial alcanzó su valor más alto en los últimos doce años, representando el 45 %.

Por lo tanto, se necesita fomentar estrategias que le posibiliten a la empresa, a raíz del talento humano, asegurar sus objetivos ante las nuevas necesidades. Estas últimas se refieren a las competencias, la disminución de la fuerza laboral, la rigidez del mercado laboral, y las situaciones de perfil político, económico y social por las que atraviesan (Ramírez *et al.*, 2019).

Según Jara (2018), existe una diversidad de corrientes que se concentran en cómo gestionar el talento humano. Sin embargo, las que se fundamentan en el procesamiento de la información humana (*human information processing*) han sido las de mayor aplicación, teniendo en cuenta las diferentes realidades institucionales y empresariales, así como el marco de la sociedad de la información y

del conocimiento. No obstante, los campos basados en el proceso de la información humana favorecen la gestión del talento humano, al darle acceso oportuno a información relevante que le permite actuar de manera más efectiva, teniendo en cuenta las distintas realidades institucionales y empresariales, así como el contexto de la sociedad de la información y el conocimiento.

Y es que no cabe duda de que las personas son el componente fundamental para que una organización logre sus objetivos, tanto a corto como a largo plazo (Jara, 2018). En el proceso de consecución de los objetivos de una organización, la dignidad suprema de las personas nunca debe verse comprometida. Por otro lado, la organización solo puede desarrollarse y prosperar si presta atención a las exigencias de sus integrantes, y la a interrelación entre las organizaciones y las personas. Un ambiente saludable de trabajo impacta de manera positiva en la organización, debido a que es capaz de retener al talento humano y beneficiar la economía (De la Cruz, 2020).

### **1.3. Gestión del talento humano: objetivos**

---

Identificar y retener a las personas para crear equipos de alta productividad son objetivos clave de la gestión del talento humano, también llamada gestión del capital humano o gestión de los recursos humanos. Identificar el talento potencial de la empresa consiste en atraer a trabajadores, motivar y retener a los colaboradores, evaluar el desempeño de los colaboradores, lograr una productividad óptima de los trabajadores y generar un clima laboral cálido y bueno.

El objetivo de las empresas del siglo XXI es crear estructuras cooperativas con un amplio abanico de agentes económicos y complejos ecosistemas en los que se dé prioridad al bienestar social, junto a la generación de beneficios económicos (Álvarez *et al.*, 2020). Se comienza a dar prioridad al bienestar personal y, en conjunto, al social; de esta manera, se pone en un primer plano junto con el económico para poder obtener un mejor resultado y, con ello, lograr mejoras. Así, se obtiene beneficios tanto a nivel colectivo como individual, siempre que se tenga en cuenta que un personal motivado es capaz de lograr beneficios para ambas partes.

El análisis de Wolfson y Mathieu (2021) se centra en los problemas relacionados con la creación de capital humano. En la actualidad, se carece de investigaciones sobre estrategias para lograr ventajas competitivas, relacionadas también con la comodidad de los trabajadores. Así, la gestión del talento humano es un tema exhaustivo de investigación con una estrecha relación con el capital humano y con respecto al bienestar de los trabajadores que confirman parte de este proceso dentro del campo laboral.

En relación con el objetivo de la habilidad en los seres humanos, Espinoza *et al.* (2021) afirman que la gestión del talento humano consiste en aumentar la productividad de los trabajadores desde una perspectiva estratégica, moral y social. Esto contrasta con los cambios significativos por los que ha pasado la humanidad, que se confirmaron con la pandemia por la COVID-19, en la cual se observó una transformación nunca antes vista en la era digital.

## 1.4. Gestión del talento humano: modelos

La capacidad de realizar o practicar una tarea se denomina talento. Cada persona posee un conjunto de rasgos o capacidades que pueden potenciarse en función de una serie de factores presentes en su lugar de trabajo. Además, se trata de una aptitud o un conjunto de habilidades y capacidades que pueden desarrollarse en el lugar de trabajo. En cuanto a la organización, el talento humano es un componente fundamental, puesto que, a través de él, se puede alcanzar las metas trazadas a través de la influencia positiva que se ejerce en los colaboradores (Obando, 2020).

Así, el talento se considera una expresión de la inteligencia emocional, aptitud o conjunto de aptitudes, habilidades excepcionales en relación con un grupo para llevar a cabo con éxito una determinada tarea. Por lo tanto, el talento puede heredarse, aprenderse u obtenerse mediante la educación; de esta forma se desarrollan diversos modelos de la gestión del talento humano. A continuación, se presentan tres de los más importantes.

### 1.4.1. Modelo de Chiavenato

Según Chiavenato (2020), la contratación conlleva una serie de pasos que suelen atraer a personas con potencial para ocupar puestos vacantes en una empresa. El autor señala la importancia estratégica de la gestión del talento humano a fin de enfrentar los nuevos retos que plantea el entorno. Es hacer avanzar las competencias individuales en función de los requerimientos operativos, donde se garantiza que las personas puedan desarrollar y gestionar su potencial en términos de “lo que saben hacer” o “lo que podrían hacer” lo que son capaces de hacer o saben hacer, como se señala. Las metas de las organizaciones, así como las metas individuales, se pueden alcanzar gracias a una adecuada gestión del talento de aquellos que conforman la organización (Chiavenato, 2020).

#### a) Admisión de personas

Se trata de procedimientos utilizados para contratar nuevos trabajadores para la empresa. Estos son de provisión o suministro de personas, e implican la contratación y elección de individuos. Responde a la siguiente interrogante: ¿Quién debe trabajar para la organización, según la división de reclutamiento y selección de personal?

#### b) Aplicación de personas

Se divide los puestos y, por ende, las responsabilidades. Son procesos de planificación de las labores que los trabajadores llevan a cabo mientras laboran para la organización, así como de dirección y evaluación de su rendimiento. Entre ellos están el diseño organizativo y de puestos, descripción y análisis de puestos, la orientación del personal, la apreciación del rendimiento y el desempeño, y los estadísticos.

c) Compensación de las personas

Reparto de los beneficios sociales. Implica técnicas de motivación para los colaboradores, así como la satisfacción de sus necesidades propias y percibidas. Consiste en compensaciones, recompensas y prestaciones, y servicios sociales.

d) Desarrollo de personas

Se refiere a los procedimientos de los trabajadores en la formación y la mejora del crecimiento profesional y personal. Consiste en programas para el desarrollo y la formación de las personas para la comunicación, el desarrollo profesional y la integración.

e) Mantenimiento de personas

Son procesos para mejorar las circunstancias psicológicas y ambientales de los individuos. Se relaciona con gestión de la higiene, la disciplina, la calidad de vida y la seguridad, a fin de crear condiciones ambientales y psicológicas favorables para la eficiencia de las personas.

f) Evaluación de personas

De acuerdo con Lecaros (2020), son métodos utilizados para gestionar, supervisar y validar la actividad humana, así como para vigilar, regular y comprobar los resultados de las acciones de las personas.

## 1.4.2. Modelo de Werther y Davis

---

Según Ángeles y Chiquinta (2018), dicho modelo demuestra la relación entre los objetivos personales, organizativos, funcionales y sociales de la empresa y las principales actividades de recursos humanos. No obstante, a pesar del papel inicial positivo que concede a los fundamentos y retos, lo cuales consideran el entorno como fundamental para implantar un sistema de auditoría que sea factor de continuidad y retroalimentación en el funcionamiento de los recursos humanos, este modelo no evidencia una proyección de la gestión de recursos humanos a nivel estratégico.

Los elementos de este modelo se conforman de la siguiente manera:

a) Desafíos y fundamentos

El principal obstáculo es auxiliar a las empresas para optimizar su eficacia y eficiencia. El entorno en el que funcionan las empresas, su economía, las opciones de mercado disponibles y las normas oficiales son solo algunos ejemplos de otros problemas. Además, pueden surgir problemas dentro de las organizaciones.

b) Selección y planeación



Es la base de la gestión de recursos humanos y requiere una fuente de datos suficiente sobre cada puesto y los futuros requisitos de RR. HH. para permitir la contratación y selección del personal necesario.

#### c) Evaluación y desarrollo

Una vez contratados, los trabajadores recién ingresados reciben información acerca de las políticas y prácticas de la empresa. Se les asignan funciones y se les imparte la formación que necesitan para hacer bien su trabajo. Periódicamente, también se dan evaluaciones formales del rendimiento.

#### d) Compensaciones

Es esencial para mantener e inspirar al personal. Los trabajadores deben recibir una remuneración justa y estar protegidos de todos los peligros, incluido enfermedades y prevención de accidentes.

#### e) Servicios de personal

Es importante ofrecer a los trabajadores prestaciones y circunstancias laborales adecuadas, así como asesoramiento para ayudarles a afrontar los conflictos y problemas que se puedan dar en el trabajo. Los sistemas de comunicación también desempeñan una función en la motivación de los colaboradores.

#### f) Relaciones con el sindicato

Todas las celeridades de gestión de recursos humanos y las actividades sindicales están estrechamente relacionadas, por lo que es importante tenerlo en cuenta al momento de gestionar los RR. HH.

#### g) Visión general de la gestión de personal

El departamento de gestión de recursos humanos debe recibir información sobre su rendimiento, por ello, se someten a controles y llevan a cabo investigaciones para encontrar mejores formas de servir a su organización.

Este modelo tiene una cualidad funcional, ya que, ilustra cómo cada componente del sistema de RR. HH está conectado con los objetivos alcanzables, demostrando que la materialización solo es posible con un sistema eficaz de GRH.

El primer papel otorgado a los fundamentos y desafíos es positivo porque muestra la auditoría como un componente de continuidad y retroalimentación en el funcionamiento de GRH e incorpora el entorno como base para la construcción del sistema. Dado que ambos componentes forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas, se considera que separar los servicios de compensación y de personal puede debilitar la unidad del modelo.

### 1.4.3. Modelo de Harper y Lynch

---

Este modelo se fundamenta en la calidad y cantidad de los recursos humanos dentro de la organización. Establece que el proceso de gestión de recursos humanos tiene diversas tareas, entre las que se encuentran los inventarios de trabajadores, los análisis descriptivos de puestos, el desarrollo del potencial de las personas, las evaluaciones de puestos, los ambientes de trabajo y la motivación, entre otras. Además de ello, el modelo propuesto estipula que la organización ejecuta un plan estratégico en el que prevé los requerimientos de talento humano, siendo el fin último la optimización del recurso humano y el consecuente cuidado que se le debe dar a dicho recurso.

Según Molina *et al.* (2021), debido a los importantes retos que traen consigo la globalización y la tecnología, este modelo sugiere que la gestión moderna del talento humano tiene que estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización, estas son las afirmaciones de los autores:

- Selección y preparación: conservar y proteger los datos necesarios para verificar la efectividad del talento humano.
- Desarrollo y evaluación: debe crearse un plan de formación continua para recordar a los trabajadores la estrategia empresarial, con el fin de evitar que olviden la información que se les ha presentado durante las sesiones de formación anteriores. Asimismo, para recordarles la estrategia empresarial, debe crearse un programa de formación.

En esencia, se trata de salvaguardar al personal frente a peligros para su salud tanto física como psicológica. Por ello, la relación entre la evaluación y el personal se establece a fin de considerar los resultados a la luz de los objetivos previstos.

### 1.5. Fases de la gestión del talento humano

---

En las grandes empresas, el colaborador con formación profesional de recursos humanos suele asumir la responsabilidad específica de toda la gestión del área de su especialidad. Estos especialistas requieren no solo conocimientos y experiencia en su campo especializado, sino también comprensión de las demandas de los directivos de nivel inferior para contribuir activamente al alcance de los objetivos de la organización.

La revolución industrial, que dio paso a una nueva sociedad salarial y propició la primera fase de la gestión del talento, llegó a finales del siglo XIX, momento en el cual aparecen por primera vez las ideas sobre la división científica del trabajo. Según Bouffartigue (2018), las labores artesanales y agrícolas evolucionaron hasta convertirse en asalariadas y remuneradas mediante la medición del tiempo, la imposición de la disciplina y la diligencia.

De esta forma se van desarrollando las fases de la gestión del talento humano. Se tuvo que sufrir una variación relacionada con el entorno y la sociedad para ir desarrollándose, teniendo como fin una buena gestión, dado que los métodos de trabajo inadecuados que se utilizaban pasaban una elevada factura a la psicología de los trabajadores. La segunda etapa comenzó en 1900 con la fusión de dos corrientes: la división científica del trabajo y las prácticas emergentes que procuran

el bienestar de los trabajadores. En aquella época, se hizo esfuerzos para aumentar el bienestar individual, incluyendo la formación técnica y la compensación por su trabajo (Bouffartigue, 2018).

La gestión del talento humano comenzó a abarcar campos en la psicología para ver cómo se pueden desarrollar los trabajadores en una empresa. El fin es obtener un producto óptimo y lograr la permanencia en el ambiente laboral, optando por refuerzos positivos hacia quienes forman parte de la organización.

A inicios de la década de los cincuenta, debutó la tercera etapa de la gestión del talento. Este fue un período de efervescencia económica durante el cual se fundaron empresas en respuesta a una floreciente necesidad de cubrir vacantes. Según Bouffartigue (2018), existen una tercera y una cuarta etapa, y entre esas etapas se encuentra la feminización, un desarrollo histórico significativo en la historia del trabajo asalariado. La historia reconoce el trabajo informal o formal que han hecho las mujeres a lo largo del desarrollo de la humanidad, de manera que la racionalización industrial adquirió claramente un sesgo femenino a comienzos de la década de 1970.

La participación del género femenino en la mano de obra ha contribuido de manera fundamental a la gestión del talento humano, porque se introdujo mejoras significativas en las condiciones de trabajo, incluidos los horarios flexibles y la noción de conciliación de la vida familiar y laboral, que surgió por primera vez a principios de la década de 2000. Con el paso de los años, la sociedad y la industria comenzaron a desarrollarse de manera positiva, puesto que, con ello, se dio entrada a la mujer al campo laboral. Cabe resaltar que, a su vez, sale de su ámbito privado y hace ingreso al ámbito público, donde laboraban solo los varones.

La cuarta etapa empieza a fines del siglo XX, cuando a economía se volvió inestable y la intensa competencia por la cuota de mercado impulsó a la dirección a considerar las tareas de gestión que con anterioridad fueron independientes, como la totalidad de actividades sistémicas que responden de manera óptima a los problemas del momento. A finales de la década de 1980, empezaron a utilizarse frases como “gestión sistémica de recursos humanos” o “gestión estratégica de recursos humanos” para describir la gestión de los recursos humanos.

Ante la inestabilidad económica de la sociedad, se optó por el medio de la gestión independientes con el fin de ser un solo sistema. Con ello, se busca encontrar una solución, controlar y superar dicho momento de inestabilidad.

A partir de 2009, se ha añadido la nueva tendencia a la evolución de la gestión y el desarrollo del talento de los trabajadores, que Crawshaw *et al.* (2017) designan como la quinta fase. En esta, es importante tener en cuenta tres conceptos: (i) la integración de la prosperidad económica con la equidad social y la integridad medioambiental; (ii) la gestión de los recursos humanos para crear lugares de trabajo dinámicos, libres incidentes y de accidentes; y (iii) la aparición del empleado-ciudadano-trabajador asalariado.

## 1.6. Dimensiones de la gestión del talento humano

---

Sobre las dimensiones de la gestión del talento humano, Ger (2019) detalla que se trata de un enfoque estratégico de gestión que busca alcanzar la máxima creación de valor para la organización. Todo ello se pretende lograr por medio de diversas acciones que se enfocan en la disposición de un nivel de conocimientos, competencias y habilidades que permitan obtener los resultados necesarios para la competitividad en el entorno actual y en el futuro.

### a) Dimensión interna

La dimensión interna de la gestión del talento humano se ocupa de todo lo relacionado con las habilidades, las motivaciones, los conocimientos y las actitudes del personal. Estos indicadores muestran cómo una organización gestiona sus recursos humanos. Los conocimientos, las aptitudes, las motivaciones y las actitudes forman parte de la composición de la plantilla, que son recursos humanos de cualquier empresa.

### b) Dimensión externa

La investigación del ambiente laboral, la visión sobre el desarrollo profesional, las condiciones laborales, la motivación y el reconocimiento hacen parte de la dimensión externa de la gestión del talento humano. Esta se ocupa de todo lo relacionado con los factores o elementos del ambiente, los cuales influyen en la selección, permanencia y desarrollo del talento humano en las organizaciones.

A partir de lo expuesto, se evidencia la importancia de ambas dimensiones en la gestión del talento humano. Esto significa que se debe definir estrategias para mejorar las actividades relacionadas con los elementos externos y las actividades externas, además de enriquecer los procesos internos. De esta manera, al llevar a cabo las tareas adecuadamente, se puede aspirar a lograr una organización competitiva que brinde la calidad requerida por los usuarios y que sea amigable para quienes colaboran en ella.

An aerial photograph of a river delta, showing a network of water channels and land. The colors range from light green to dark teal. A large white circular graphic element is overlaid on the right side of the image, partially obscuring the river channels.

CAPÍTULO II

# CALIDAD DE SERVICIO

Al examinar la discrepancia entre la experiencia del cliente de los servicios prestados y sus expectativas, es posible observar que la calidad del servicio es un paradigma para la construcción de estrategias centradas en la comprensión de la complacencia del consumidor en el servicio. El trabajo, la actividad o las ventajas que dan lugar a la satisfacción del consumidor se reconocen entonces para representar el servicio. En ese sentido, satisfacer y sobrepasar la perspectiva de los usuarios es lo que define un óptimo servicio de atención al cliente.

Es crucial, puesto que puede determinar el rendimiento de una empresa, su clientela, su fidelidad e, incluso, si consigue referencias de otros clientes. Dicha experiencia de calidad es fundamental para poder hacer crecer la empresa o la marca ante el público consumidor, debido a que no es suficiente la publicidad en los medios, ya sea de prensa, redes sociales, anuncios, entre otros. La recomendación del “boca a boca” del cliente es también fundamental porque se trata de un medio de divulgación esporádico que no está dentro de la planificación de la divulgación del servicio.

## 2.1. Calidad de servicio

---

Según Bustamante (2019), la calidad de servicio varía en función del producto, del servicio, del tipo de empresa en la que opera y, sin duda, del tipo de usuario de que se trate; asimismo, la calidad puede describirse como una noción relativa al uso previsto y al usuario. Tiene varios enfoques, pero una definición más precisa de la calidad es que se trata de la suma de características y rasgos de un producto o servicio que se basa en complacer las necesidades del usuario.

Al respecto, Miranda *et al.* (2021) indican que a través de la calidad de servicio se puede alcanzar las perspectivas del usuario en cuanto a la eficacia con la que un servicio satisface sus deseos; esto constituye la prestación de un servicio de muy buena calidad. Es crucial subrayar que cuando una empresa esboza su visión de la calidad de los servicios que presta, primero debe darse cuenta de que un servicio solo se considera de alta calidad cuando cumple la función para la que ha sido concebido.

Además, se estima de alta calidad cuando consigue satisfacer las necesidades de los usuarios tanto en la actualidad como en el futuro. Cuando el cliente recibe resultados que superan sus expectativas iniciales, se considera que el servicio es de alta calidad. Es decir, los usuarios asumen una mejor perspectiva en relación con el uso del servicio que la organización les ofrece.

Para Izquierdo (2021), la apreciación de la calidad de un servicio la crean sus clientes o consumidores, y se basa en la comprensión que estos tienen de sus necesidades; también va más allá de sus deseos o expectativas para ese servicio concreto. La satisfacción del cliente y la calidad del servicio están directamente correlacionadas; así, según Gaffar *et al.* (2018), los usuarios que experimentan servicios de calidad reportan mayores niveles de satisfacción, lo que conduce a la complacencia y a la convicción de que deben realizar compras repetidas a la empresa y recomendarla a otros. En Perú, las instituciones gubernamentales otorgan una alta prioridad a garantizar que sus clientes estén satisfechos y reciban servicios de alta calidad. Por otro lado, un

factor importante es la recomendación que el cliente hace acerca no solo de los productos, sino también de la atención del personal de la empresa.

En el Perú, es de mucha importancia que la calidad de servicio sea óptima y que, a su vez, el cliente muestre una satisfacción ante el servicio o producto. Para tener dicho control existe un sistema regulador llamado libro de reclamaciones, que es un documento que ampara al consumidor (Pacori-Paricahua *et al.*, 2022) y en el que se registra la experiencia de los usuarios, a la vez que muestra la perspectiva frente a los productos, servicios y otros otorgados por una empresa u organización.

En el contexto del Estado peruano, la calidad de servicio es un objetivo promovido a partir de las políticas de modernización. Esto quiere decir que las acciones consideradas por los responsables de la gestión pública deben tomar en cuenta la garantía de la calidad de los servicios del Estado. De esta manera, se comprende que la satisfacción de las necesidades de la población es la finalidad de la calidad de servicio, por lo que las autoridades deben asumir la importancia de su rol para alcanzar los objetivos propuestos (Izquierdo, 2021).

## 2.2. Importancia de la calidad de servicio

Del Castillo (2019), menciona que el enfoque para calcular la calidad del servicio ofrecido a los clientes comprende todos los rasgos que debe tener un servicio para ser valioso para quienes lo utilizan. Cuando las cualidades intangibles de un servicio satisfacen las necesidades de los clientes, se considera que es de alta calidad en comparación con la fidelización de clientes. Es una táctica de *marketing* que permite a las empresas atraer a usuarios fieles a sus marcas. Es importante mencionar que la prestación de un servicio de alta calidad a un solo cliente garantizará la atracción y fidelización de muchos otros consumidores mediante el uso de las tácticas y los recursos necesarios, siendo la satisfacción del cliente el objetivo principal.

En ese sentido, es de gran importancia la calidad que se le puede brindar a un cliente, puesto que, si obtiene un buen trato, puede regresar para hacer otra adquisición de servicios o productos, así como recomendar la empresa a sus familiares o contactos.

Como indica Avilés (2020), en ocasiones, la empresa presta a cada cliente una atención individualizada. Es una hazaña fantástica y por encima de lo ponderado, ya que las empresas suelen responder a sus clientes en función de sus quejas o escepticismo, es decir, atienden según las necesidades de cada usuario o cliente.

Lo mencionado anteriormente se relaciona con el sistema óptimo de la calidad de servicio de las empresas en el extranjero, para ser exactos, en Norteamérica, debido al desempeño especializado que tienen con el cliente, por lo que gozan de una buena demanda e ingresos; a su vez, brindan una adecuada capacitación a su personal para poder atender las consultas o reclamos del cliente.

## 2.3. Calidad de servicio y sus dimensiones

---

Rodríguez (2020) señala que la calidad del servicio es un factor importante en cuanto a la afluencia del cliente y, con ello, el ingreso económico que puede tener la empresa ante el consumidor. Esto ocurre debido que debe transmitir al cliente accesibilidad, capacidad de respuesta, comunicación asertiva, credibilidad y cortesía. Todos estos componentes son evaluados con el cliente al momento de recibir la calidad de servicio.

### a) Accesibilidad

Una empresa debe implantar varios canales a través de los cuales los clientes puedan comunicarse con ella; por ejemplo, buzones de sugerencias, direcciones de correos electrónicos y números telefónicos. En la actualidad, las redes sociales se han consolidado como el principal medio de comunicación bidireccional con los usuarios.

### b) Comunicación asertiva

Es fundamental mantener informados a los usuarios sobre las características del producto o servicio de una empresa. Para ello, los trabajadores de la organización deben utilizar siempre una comunicación verbal y no verbal adecuada. Del mismo modo, debe informarse a los clientes sobre los protocolos vigentes en el punto de venta.

### c) Capacidad de respuesta

Consiste en la capacidad de hacer frente a circunstancias imprevistas en el lugar de trabajo y la propensión a ayudar a clientes y proveedores de manera oportuna y eficaz. En resumen, implica entender cómo hacer frente a las amenazas del entorno para seguir prestando un servicio de calidad.

### d) Credibilidad

Establecer una atmósfera de confianza para los consumidores y demostrar seguridad en la información que se les brinda son componentes esenciales de un servicio al cliente de calidad óptima. Para garantizar la fidelidad del cliente a la marca, es crucial hablar en un tono aceptable y expresar la verdad sobre el bien o servicio que se promociona.

### e) Cortesía

Es esencial el buen trato y la empatía con los usuarios, a fin de que se sientan a gusto con el servicio que se les ofrece. Es crucial tener una actitud comprensiva, aprender a comunicarse de forma sencilla con los niños y explicarles las cosas amablemente una segunda vez si es necesario.

En caso de que un cliente perciba un mal servicio, se corre el riesgo de que decida no comprar en el último momento. Por esa razón, es importante que se brinde la seguridad en las decisiones que toma la empresa, con el fin de mejorar el nivel de servicio que se presta a los usuarios. Esta



es una manera de asegurar que los clientes decidan tomar el servicio y se sientan satisfechos al respecto.

## 2.4. Tipos de calidad de servicio

Luego de haber explicado la importancia de la calidad de servicio, así como su impacto, beneficios, estrategias para conservar clientes, las dimensiones que se desarrollan, el modo de capacitar y saber conservar al trabajador a través de incentivos y motivaciones, ahora es desarrollar los tipos de calidad de servicio.

### a) Calidad de excelencia

Todas las empresas, directa o indirectamente, prestan un servicio al consumidor; de ahí que su principal objetivo deba ser destacar como las mejores de su sector. Ser el “mejor” es un rasgo difícil de obtener e, incluso, puede no ser posible. Dado que la definición de excelencia de cada persona es única, existen diversas exigencias y expectativas que los clientes tendrán acerca de los servicios y bienes que se prestan.

### b) Calidad de ajustes acorde a las especificaciones

El nivel de servicio puede adaptarse a las necesidades de la empresa. El objetivo es analizar los resultados y buscar soluciones de mejora tras evaluar el nivel de servicio al usuario en distintos puntos del ciclo de compra.

### c) Calidad como valor

La calidad tiene una connotación importante, como su propio nombre indica. Cada cliente tiene diversas exigencias, y cada una de ellas debe satisfacerse con un gran servicio que esté a la altura de sus expectativas. La calidad que proporcionará al usuario final es algo que debe estar presente en todos sus procesos, servicios, productos y actividades diarias. Hay que tener en cuenta tanto las expectativas del cliente como los puntos de vista que impone la calidad.

### d) El cumplimiento de las expectativas de los usuarios o consumidores como calidad

La capacidad de éxito de cualquier empresa depende de cómo perciban sus clientes su marca y de lo satisfechos que estén con los servicios que reciben. Los clientes expresarán sus puntos de vista individuales y calificarán el nivel de servicio que se les ha prestado, incluido el trato que les dispensa la empresa y la medida en que satisface sus requisitos y expectativas.

### 2.4.1. Servicios públicos

Según Arce (2018), existen numerosas definiciones de servicio público y muchas perspectivas diferentes sobre el mismo. En un sentido amplio, el servicio público equivale al conjunto de actividades desarrolladas por la Administración pública. Sin embargo, la extensión de esta definición

difumina el contraste entre lo que serían las funciones intrínsecas y definitorias del Estado y aquellas acciones consistentes en apoyar la satisfacción de una necesidad común.

Todos los servicios de la Administración, ya se presten directa o indirectamente a través de su supervisión y vigilancia, se consideran servicios públicos. En otras palabras, cuando la Administración presta un servicio que se considera público, suele hacerlo a través de organismos públicos o empresas privadas. Sin embargo, también es posible que una empresa privada preste un servicio que se considere público; esto se debe a que la empresa está regida y supervisada por el Gobierno para satisfacer las necesidades básicas y garantizar que el público tenga acceso a él.

En consecuencia, los servicios públicos son de interés general que se ponen a disposición de las personas para su uso a cambio de una tarifa y sin ningún tipo de discriminación, dentro de las limitaciones de las opciones técnicas de suministro de los operadores (Salas, 2021). El objetivo de estos servicios es proporcionar bienes e iniciativas que promuevan objetivos sociales, como satisfacer la privación de la comunidad de forma económica y socialmente deseable, y fomentar el desarrollo civil y económico de una nación.

El establecimiento de una unidad administrativa dentro de los límites de la Administración pública o del Estado para atender necesidades específicas de interés público o colectivo es otra forma de conceptualizar el servicio público en sentido orgánico. Con el fin de garantizar el bienestar general y los intereses de la sociedad, el Estado y sus organismos públicos realizan una serie de actividades y servicios que se conocen conjuntamente como "servicio público" para la población; de esta manera, sus organismos y administraciones pueden ofrecer determinados servicios públicos directamente, a través de empresas públicas o concesionarios, o de ambos modos. Para evaluar la eficacia de ambos estilos de gestión deben utilizarse los indicadores de calidad adecuados.

De acuerdo con Sacristán (2019), los municipios están en la obligación de brindar servicios a sus ciudadanos, debido que esta población requiere y demandan estos servicios públicos, por lo tanto, se debe tener en cuenta los recursos que se emplean.

### 2.4.2. Servicios industriales

Los servicios industriales se realizan con la finalidad de cumplir las necesidades de los usuarios. Por lo general, estos trabajos se realizan en empresas que se encargan del proceso y transformación de las materias primas en productos terminados. Son una actividad intangible que un proveedor presta para satisfacer las necesidades del cliente. Se utilizan principalmente como servicios industriales en empresas especializadas en transformar materias primas en productos acabados. Entre las características de los servicios figuran su intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y carácter perecedero.

Según Banda (2022), la gestión de las instalaciones industriales de una empresa desempeña un papel crucial para garantizar el buen funcionamiento de sus procesos de producción. La gestión industrial optimiza la producción y se asegura de que todo esté en orden en una instalación utilizando una variedad de metodologías, así como habilidades profesionales e innovación, en

otras palabras, sin gestión, una instalación industrial no puede existir, debido que daría lugar a un estado improductivo de caos que acabaría por destruir el sector.

Por otro lado, las instalaciones industriales son diversos suministros y servicios que se combinan e integran para facilitar el funcionamiento de plantas industriales operativas para la creación o transformación de productos. Una instalación industrial se caracteriza por ser un pequeño sistema encargado de llevar a cabo un proceso industrial de varias etapas; a su vez, comprende los lugares donde se almacenan los productos acabados y las materias primas relacionadas con la fabricación. Una planta industrial, en su forma más simple, comprende la propia estructura, la infraestructura particular (como aire acondicionado, calderas, saneamiento, etc.) y el equipamiento.

Las instalaciones industriales tienen por objeto utilizar mano de obra humana y mecánica para transformar energía y materias primas de acuerdo con un método predeterminado. Los operarios deben atenerse a una serie de directrices que difieren según el tipo de instalación industrial y de empresa, para sacar el máximo partido de la maquinaria.

Para Banda (2022), en la producción en serie no hay lugar para la improvisación porque las instalaciones industriales sirven de piedra angular en torno a la cual se construye toda la idea de negocio. Los caracteres de los alrededores, el nivel de comunicación con el exterior, el tipo de terreno y, en especial, la necesidad potencial de instalaciones industriales por parte de la empresa se tiene en cuenta al momento de decidir la ubicación de una planta industrial.

La gestión de instalaciones industriales, por otra parte, es crucial para concentrar esfuerzos, talentos y recursos en la productividad y la eficiencia, aunque normalmente se piensa en la gestión en términos de la producción de una planta industrial, en realidad incluye la gestión de las instalaciones industriales como procesos de almacenamiento, la organización y la distribución, todos ellos con estrecha relación con la producción.

Para no tener interrupciones que afecten a las actividades de producción, se tiene que tomar en cuenta que, una gerencia eficaz de las instalaciones industriales disponibles, es de utilidad proyectar y planear la renovación o el mantenimiento de almacenes industriales, maquinaria, instalaciones eléctricas, instalaciones neumáticas e hidráulicas, entre otras.

El funcionamiento cotidiano de una planta industrial implica diversos trabajos y disciplinas. Estos son la seguridad industrial —ámbito multidisciplinar encargado de reducir el riesgo de accidentes— y la salubridad industrial, que son procedimientos para supeditar los factores ambientales que pueden repercutir en la salud de los vecinos y trabajadores.

### 2.4.3. Servicios personales

Los servicios personales guardan estrecha relación con la apariencia o cuidado de los usuarios, personas o clientes. Un ejemplo de estas prestaciones de servicios consiste en los gimnasios, salones de belleza, *spa*, saunas, centros quiroprácticos, centros de masajes, balnearios, lugares termales, pues tienen como objetivo el bienestar personal o del hogar. Las características de este tipo de servicios son las siguientes:

- Se hace uso a efectos de la contabilidad nacional
- Son servicios prestados de una persona a otra con el objetivo de obtener un goce
- Sector económico con continuidad de crecimiento
- Sector caracterizado por su tamaño reducido, es decir, forman parte de las microempresas
- Sector de carácter monopolizado compuesto por personas físicas
- Está enfocado en los servicios a las personas, tratando el bienestar y necesidades humanas

Para el Instituto Nacional de Estadística (2022), los servicios personales determinan la economía de las empresas y características estructurales. Una de sus actividades primordiales se relaciona con el mercado no financiero, tales como el alojamiento, el transporte y almacenamiento, las actividades profesionales, información y comunicaciones, actividades administrativas, actividades inmobiliarias, científicas y técnicas, y actividades artísticas, servicios auxiliares, de entretenimiento y recreativas.

## 2.5. Evaluación de la calidad de servicio

De acuerdo con Muñoz (2018), para llegar a la evaluación de la calidad de servicios, primero se tiene que tomar en cuenta las evaluaciones ante la gestión de calidad del servicio; si no se tiene estos indicadores, no hay forma de establecer objetivos ni de reconocer la calidad de estos. La planificación implica identificar las expectativas y necesidades de los clientes desde la perspectiva de la gestión de la calidad. Se trata de establecer las unidades de medida que se refieren a ellas, así como un sistema de medición a tal efecto, una vez que estas han sido decididas y traducidas al lenguaje de la organización.

Estas métricas sirven como indicadores de calidad e informan a la organización de cómo está actuando en relación con las necesidades y expectativas que ya se han identificado. Los indicadores pueden estar relacionados con el criterio de los usuarios sobre los servicios y su satisfacción, también pueden relacionarse con indicadores internos que ofrezcan datos pertinentes sobre la eficiencia y la eficacia de la planificación y el desarrollo del estratégico proceso de gestión de los servicios públicos.

Uno de los factores que se utiliza ante la evaluación de la calidad de servicio es el indicador de rendimiento, que permite evaluar la eficiencia y eficacia para poder alcanzar los objetivos. Estos parámetros internos que pueden utilizarse para evaluar el rendimiento de la gestión de los servicios públicos y proponer mejoras, pueden centrarse en los siguientes ámbitos:

- Evaluación de calidad
- Nivel de rendimiento de compromisos adquiridos con relación a los servicios prestados
- Lapsos de tiempo de trámites y respuestas
- Quejas, recomendaciones y reclamos

- Cobertura de los servicios
- Colaboración del ciudadano
- Vacante, exactitud y claridad de la información
- Premios y galardones dados de la imagen general de los servicios públicos prestados
- Rendimiento de los procesos de servicio
- Deficiencia del producto o servicio
- Novedad de los servicios

Para Cala-Chapi y Marce-Benito (2022), las normas y objetivos pueden desarrollarse y cuantificarse en relación con las cualidades o atributos de los servicios una vez definidos los indicadores de calidad. La fase de mejora posterior, que es una parte necesaria del proceso de mejora continua, no puede comparar el nivel de consecución de los objetivos sin hacer esto.

Otro aspecto relacionado con lo expuesto en este apartado es el servicio de titularidad pública. Según Recuenco (2020), es fundamental saber que existen varios modelos de gestión que, aun manteniendo la titularidad, difieren del servicio directo de la Administración pública. En cualquier caso, incluso cuando un agente privado gestiona el servicio público, la Administración pública es responsable en última instancia de su calidad porque es la propietaria del servicio.

Las características de los servicios públicos son las siguientes:

- Continuidad: Se presta de forma constante a lo largo del tiempo y con regularidad.
- Uniformidad: En general, se presta a la población que necesita asistencia, manteniendo la idea de igualdad jurídica.
- Legalidad: Se rige por la ley.
- Suficiencia: Si cuenta con los recursos para asegurar su prestación.
- Posesión pública: Aunque pueda ser gestionado por un agente diferente, la Administración pública es la responsable de prestar el servicio.

Para Pincay (2022), otra medida de evaluación es a través del pago de tributación de impuestos. Los ciudadanos hacen el pago de sus impuestos y con ello reciben a cambio servicios que esperan que sean eficaces y efectivos. Asimismo, el ciudadano necesita estar informado sobre lo que se hace con respecto a sus pagos de tributación de impuestos, en qué están siendo utilizados y de qué manera están siendo invertidos. A su vez, el consumidor puede exigir un trato efectivo, de calidad y óptimo en cuanto en la obtención de los servicios públicos por parte del Estado.



An aerial photograph of a river valley, showing a winding river through a green landscape. The image is partially obscured by a large white circular graphic element on the right side. The text is overlaid on the dark teal background of this graphic.

CAPÍTULO III

# **CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS**

Una exigencia de la constitución y un deber irrenunciable de la Administración pública es la calidad de los servicios públicos, ya que existe la posibilidad de que no todos los ciudadanos reciban los mismos servicios. También es una herramienta que el Estado puede utilizar para compensar las disparidades en la población. La oficina que coordina la gestión de la calidad de servicios es responsable de sumar ideas que den soluciones y dar medios alternativos para el desarrollo de los problemas frecuentes.

Para llegar a dar una óptima calidad de servicio se debe tener una buena comunicación tanto por parte del empleado como del cliente o usuario. Ello sirve para poder conocer las necesidades del cliente y, con dicha información correcta y concreta, se puede llegar a dar una mejor prestación de servicios en función de las necesidades elementales del consumidor o del cliente. Esto permite obtener una buena calidad de servicio y, con ello, lograr el prestigio de la organización.

### 3.1. ¿Qué son los servicios públicos?

---

Los servicios públicos son importantes para la atención regular y uniforme de las demandas de carácter colectivo y de interés común. Su gestión es una actividad exclusiva del Estado, que se organiza de acuerdo con las leyes legales reguladoras vigentes; todo ello se realiza bajo los parámetros de la Administración pública. Al respecto, se señala que cada servicio público debe tener la cualidad de la consistencia, lo que significa que debe ser permanente y prestar el mismo nivel de servicio de forma continuada en el tiempo.

Como sostienen Tamayo y Tabares (2018), los servicios públicos poseen un factor unificador, que es la satisfacción de los requerimientos, lo cual es esencial para su gestión y que sirve de denominador universal. Asimismo, han sido creados por una organización gubernamental o privada con la intención de satisfacer una necesidad social específica. Estos servicios pretenden fomentar la aplicación efectiva del bienestar social y la igualdad. En las naciones que adoptan marcos político-económicos orientados al bienestar social, suelen prestarse gratuitamente y son ampliamente utilizados.

Tamayo y Tabares (2018) clasifican los servicios públicos como un agente que tiene como fin satisfacer las necesidades de sus clientes; dicho atributo lo hace esencial, ya que trabaja de la mano con la Administración pública con el fin de favorecer a los que realmente necesitan de aquel aporte económico. Si bien dicha actividad es fundada por una organización gubernamental o del sector privado, siguen teniendo el mismo fin, que es el de satisfacer una necesidad específica del cliente.

Hay casos en los cuales dichas prestaciones de servicios se dan de manera gratuita debido que lo conforman marcos político-económicos, que tienen como finalidad el bienestar del cliente. Según Aguilera (2019), la Organización Internacional del Trabajo define a los servicios públicos como necesarios, pues desarrollan un rol crucial en el crecimiento social y económico, y son indispensables para erradicar la pobreza; además, indica que los Gobiernos son los responsables de garantizar su acceso fiable y universal, en correspondencia con los márgenes normativos.



Dentro de las actividades consideradas como servicios públicos locales en Perú se encuentran las siguientes (Zegarra, 2019):

- Limpieza pública
- Saneamiento
- Atención primaria de salud
- Servicios educativos
- Servicios de tránsito, viabilidad y transporte público
- Seguridad ciudadana
- Registros civiles, programas sociales, conservación y administración de parques zoológicos, entre otros

Albuja (2021) sostiene que para el enfoque constitucional, los servicios públicos son un conjunto de categorías jurídicas y económicas que proporcionan el acceso a derechos como el agua, la energía, la educación, el saneamiento, el transporte y la salud, etc. Las constituciones ofrecen directrices sobre cómo el Estado o el sector privado pueden participar en la prestación de estos servicios a nivel económico. De acuerdo con la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor (s.f.), su regulación depende de entes que se encuentran en las diversas regiones del país, cuya responsabilidad es supervisar que los servicios favorezcan a la población.

### **3.2. Calidad de servicios públicos: concepto**

La calidad de los servicios públicos se relaciona con la expansión general de la Administración pública hacia la mejora continua, con la intención de mejorar las condiciones en las que se ofrecen los servicios a los ciudadanos. El método más efectivo para construir sociedades sostenibles, equitativas y democráticas es mediante de unos servicios públicos de alta calidad. En ese sentido, los ciudadanos esperan que el Gobierno satisfaga mejor sus necesidades y deseos, con servicios rápidos y transparentes.

Las autoridades tienen la responsabilidad de garantizar la calidad de los servicios públicos. Esto depende de las capacidades técnicas de los funcionarios en la disposición de los recursos, donde se favorece las acciones que presenten valor social (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2019). Esto quiere decir que la calidad del servicio se basa en poder cumplir las perspectivas de los usuarios de manera correcta; además, su percepción es un referente para dar cuenta de la adecuada o deficiente gestión de los gestores públicos.

Según Reyes-Zavala, *et al.* (2021), la calidad como cumplimiento de las perspectivas del usuario requiere modificar los requisitos del cliente en las especificaciones del producto o servicio, sobre las que tiene que establecer la noción de calidad como aptitud. De esta manera, se convierte en una etapa esencial en el establecimiento de la eficacia institucional.

Para satisfacer de forma continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por tanto, de general interés, los servicios públicos son actividades exclusivas del Estado, organizados de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes. Esta actividad se realiza a través de la Administración pública. Por otro lado, la coherencia es una característica que debe tener todo servicio público; es decir, debe ser perdurable y prestar el mismo calibre de servicio de forma uniforme y continua.

Cualquier prestador de servicios públicos también debe ser amable, cordial y respetuoso; dicho de otro modo, debe actuar de forma que el usuario sienta que las cosas deben ser así y actúe con naturalidad. A las características anteriores del prestador de servicios públicos, hay que añadir la honestidad y el respeto, en vista de que se espera que los servicios públicos que recibe el usuario sean precisos, legítimos y morales.

Existe una dependencia recíproca entre el usuario de un servicio público y dicho servicio, es decir, una interconexión. Sin el servicio público, el usuario no puede sobrevivir, y el servicio público solo existe para cumplir y complacer a sus consumidores. El usuario tiene plena fe en que el servicio público siempre se prestará de acuerdo con su finalidad original, aunque no le importe saber quién, cómo o de qué manera se hace. Además, los servicios públicos deben ofrecer información.

Los usuarios deben recibir la información que necesitan de forma clara y precisa, y en el momento que la requieran. A su vez, los servicios públicos no deben ofrecer justificaciones, sino dar respuestas y soluciones eficaces a las necesidades de los usuarios. El usuario debe recibir una atención individualizada por parte de los servicios públicos, dicho de otro modo, un trato especial y preferente.

Los servicios públicos deben atender con prontitud porque cada usuario necesita un servicio eficaz y adaptado a sus necesidades y deseos, teniendo en cuenta que el tiempo del usuario es tan valioso como el del proveedor del servicio. El hecho de que los servicios públicos sean visibles y verificables tanto ahora como en un futuro próximo e inmediato es otra característica que comparten todos los servicios públicos.

Debido a sus valores inherentes, la presentación y la durabilidad están directamente ligadas a la calidad de los servicios. Esta calidad es un concepto inmaterial que se percibe en el momento de la prestación cuando se reciben por primera vez. La atención, la amabilidad, la cortesía, la puntualidad, el conocimiento, la eficiencia, la corrección, la eficacia y la rapidez son aspectos de esta característica.

De acuerdo con Salas (2021), se debe poner en práctica la ciencia y la tecnología para maximizar los beneficios y minimizar los riesgos. En consecuencia, hablar de calidad significa asegurar que los servicios ofrecidos logren un balance adecuado de beneficios y riesgos, escudriñar para asegurar que se brinde una atención adecuada la primera vez, y ser mejorados.

Por otro lado, implementar la tecnología es un factor importante para poder llegar a una buena calidad de servicio. Ello ayudará a una amplitud de los beneficios y que el riesgo sea menor. Mientras exista una posibilidad de mejorar el servicio hay que considerarlo siempre

como una opción, puesto que el uso de la tecnología facilita y moderniza a la sociedad. Esta permite obtener mayores campos de solución y mayor comodidad, además del menor desgaste de tiempo del usuario. En resumen, su finalidad es la mejora constante del servicio, ya que permite obtener nuevos accesos a la atención.

De acuerdo con Salas (2021), la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública se centra en un Estado en desarrollo que esté al servicio de la gente y que la satisfaga, es decir, se enfoca en el ciudadano. Además, presenta un componente de gestión pública que se enfoca en resultados para transformar insumos en productos, como normas, regulaciones, seguridad jurídica, y bienes y servicios públicos. Todo ello conduce a una mayor satisfacción de la población, de manera que se certifican sus derechos y fortalecen el proceso democrático.

Así, se puede dar cuenta de la importancia de la implementación de la modernización en la gestión pública. Esto se debe a que la finalidad consiste en la satisfacción del usuario o cliente ante el uso del servicio empleado por parte de la institución estatal. Además, se busca atender adecuadamente las demandas de la sociedad, a partir de un mayor acceso a las calidades de atención. Es por esta razón que la modernización puede influir de manera positiva en el futuro ante la sociedad; sin embargo, con ello, el Estado deberá modernizar cada parte del país haciendo factible el uso de energía eléctrica e internet, entre otros, a todas las zonas del territorio.

### **3.3. Factores determinantes en la calidad del servicio público**

Un principal factor para la calidad de los servicios públicos es el conocimiento del grado de satisfacción que se genera por parte del cliente. Con base en esta información, las empresas o los agentes que dan un servicio deben orientarse para saber los requerimientos de los ciudadanos consumidores. Así, se puede saber el grado de expectativa y la percepción ante la prestación del servicio. En cuanto a los agentes públicos que brindan esta prestación de servicio, su principal preocupación es obtener un servicio óptimo de calidad.

De igual forma, Aguirre (2018) afirma que se obtiene la calidad de los servicios públicos si las necesidades de los usuarios son cumplidas; por ende, se requiere saber su nivel de satisfacción. A raíz de ello, las instituciones públicas tienen que asumir principios y directrices, con la finalidad de conocer y satisfacer las perspectivas de la población. Por eso, es fundamental conocer cuál es la expectativa que tienen del servicio y cuál es la percepción que obtienen al respecto.

Obtener un servicio de calidad es la dificultad actual a la que se enfrentan las organizaciones municipales encargadas de prestar servicios públicos. Para ello, primero hay que conocer los deseos y expectativas de las personas para las que se diseña el suministro y, en última instancia, calibrar el grado de satisfacción de los consumidores. Este último aspecto es posiblemente el más crucial porque es imposible definir un servicio público como un servicio de calidad sin conocer o evaluar el grado de satisfacción de sus usuarios.

De tal forma, se señala como principal factor para llegar a una buena calidad de servicio la evaluación del usuario en torno a su nivel de satisfacción. Esto permite ayudar de múltiples formas para poder satisfacer todas sus necesidades con respecto a la prestación del servicio que se brinda por parte de la organización.

Según Benites *et al.* (2021), es crucial que la dirección y los equipos estén preparados para prestar una asistencia acorde con los requisitos necesarios, alcanzar la excelencia en los resultados y cumplir las expectativas. Esta es la razón de ser de las investigaciones respecto a la relevancia de la calidad asistencial.

En el ámbito del transporte público, por ejemplo, de acuerdo con Florián (2022), diversos factores intervienen en la calidad del servicio, como el trato del conductor y el mantenimiento del vehículo, los cuales pueden afectar al grado de satisfacción de los pasajeros. Según Gaytán (2019), el descontento o malestar de un usuario se debe a una serie de variables que influyen o conforman su opinión sobre la calidad del servicio. A su vez, Hasan (2021) menciona que los elementos inherentes al servicio determinan qué tan bien proporciona el transporte de pasajeros y, si estos factores son óptimos, el usuario percibirá el servicio como de mayor calidad.

Vestir una indumentaria correcta es también uno de los factores necesarios para lograr una buena calidad de servicio. Esto facilita el trabajo de atención al usuario, y evita inconvenientes. Si hay ausencia de una indumentaria adecuada, se puede generar incomodidad hacia los usuarios, así como al personal que brinda un servicio. Estas circunstancias traen como consecuencia que la calidad de servicio se deteriore.

Otro factor es el estado de las herramientas, dispositivos y medios que tiene a su disposición el colaborador para poder brindar el servicio. Si su herramienta de trabajo se encuentra deteriorada, se puede generar una molestia por parte del usuario. Por ejemplo, si una empresa de transportes tiene sus unidades en mal estado, con asientos incómodos y mala programación de salida del terminal, se producirá en los pasajeros (usuarios) un estado de incomodidad y molestia. En consecuencia, se comprende lo importante que es la adecuada implementación del servicio para obtener una buena calidad de servicio.

De igual forma, otro factor es el acceso al servicio brindado, como los lugares, horarios, el tiempo de demora o espera, los medios de comunicación, ya sean tradicionales o modernos. Asimismo, se debe tener en cuenta los puntos de atención de oficinas, y los medios físicos y virtuales. En ese sentido, la accesibilidad de transporte dentro de este mismo espacio, como el acceso a las rampas para discapacitados o minusválidos, los horarios accesibles adaptados a las horas laborales, los formularios, instrucciones, entre otros medios documentarios deben ser concisos y claros, sin confundir al usuario.

### **3.4. Estrategias para la mejora del servicio público**

---

Según López (2018), una de las principales estrategias por parte de la organización que brinda los servicios al público es mantener satisfechos a sus trabajadores a partir de sueldos

adecuados. En caso de que las planillas no sean cubiertas, se corre el riesgo de disminuir la calidad de servicio que se estima brindar al consumidor ante la falta de productividad. En ese sentido, es importante tener en cuenta la remuneración a tiempo y adecuada para el personal que presta el servicio, como una forma de incentivo para que sigan teniendo un trabajo de calidad y adecuado. Además, es necesaria una adecuada comunicación hacia el público por parte de la organización prestadora de servicios, debido que es importante que priorice las necesidades del consumidor. Esto con el fin de llegar a una óptima atención y satisfacción.

Adicionalmente, López (2018) encontró una relación significativa entre la gestión del talento humano y la calidad del servicio público; esto supone una relación positiva muy fuerte entre ambos. Adicionalmente, se ha comprobado que los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores públicos permiten demostrar que existe una fuerte relación positiva entre los conocimientos y el nivel de servicio público.

Con lo mencionado anteriormente, se puede denotar la importancia estrecha entre la gestión de talento humano y el servicio público, debido que ambos crean una operatividad para lograr un óptimo servicio ante los usuarios. A su vez, la aplicación en conjunto del conocimiento empleado, la habilidad y la actitud de los trabajadores encuentra una relación positiva con los conocimientos y la calidad de servicio óptimo ante el usuario.

Hay que tener en cuenta que otras estrategias para la mejora del servicio público son las siguientes:

- Sistemas de información, divulgación y sus resultados de los programas
- Pago de los servicios por parte de los ciudadanos
- Aumento de la participación ciudadana
- Garantizar la permanencia de las burocracias a pesar de los cambios de Gobierno

Se considera la comunicación como estrategia. Esto funciona no solo como medio entre el trabajador y el usuario, sino también como medio de divulgación para que llegue de manera fluida de persona a persona. De esta manera, el servicio que se brinda se puede hacer conocido. Al respecto, dicha acción puede ser beneficiosa si se toma en cuenta que los productos y servicios deben alcanzar la calidad esperada por los usuarios.

Algunos servicios públicos son exonerados de pagos directos. La garantía de la continuidad es un “gancho” perfecto, a pesar de que se den los cambios de Gobierno, debido a que este factor resulta muy influyente en el cambio y solo se goza del beneficio cuando se está vigente en el Gobierno de turno.

Para poder tener una gestión de calidad, se debe tener la preocupación sobre esta misma. Esto quiere decir que debe ser una constante en todos los miembros que la ejerzan dentro de la organización. Esta filosofía de calidad de trabajo motiva a cada empleado encargado de ejercer sus funciones. Ello se consigue con base en técnicas psicológicas, calificadas como

“círculos de calidad”, que tienen como función agrupar a los miembros encargados y ubicados en el mismo nivel y que estiman las posibilidades de mejora.

Mejorar el acceso a los servicios es otra estrategia relacionada con la calidad del servicio público. Esto se puede aplicar en el otorgamiento de servicios físicos para las personas con discapacidad, etc., pero también puede referirse a la accesibilidad de otro tipo. Asimismo, el acceso de los participantes al transporte puede ser una preocupación importante, puesto que, un grupo que no se sienta seguro o a gusto en la zona donde se prestan los servicios puede quedar excluido por ello. Muchas personas pueden experimentar problemas como consecuencia del horario de los servicios. Todo ello puede influir en los esfuerzos por ampliar el acceso.

Otra estrategia para la mejora de los servicios es conseguir que todo sea lo más uniforme posible. Esto sugiere que, aunque existan numerosas organizaciones que ofrezcan una serie de servicios a diversos destinatarios, deben estar lo suficientemente coordinadas como para garantizar que un participante en un programa que requiera otros servicios los obtenga con prontitud y eficacia.

### **3.5. Norma técnica de la gestión de la calidad en el sector público**

La norma técnica tiene como principal objetivo orientar a los gestores de la Administración pública hacia la mejora y evaluación de los bienes y servicios que se da a los usuarios. Al respecto, la Presidencia del Consejo de Ministros considera la noción de conductores que influyen en la satisfacción de los usuarios. Estos vienen a ser elementos presentes de carácter universal en los distintos tipos de bienes y servicios públicos, lo cual tiene un impacto en la satisfacción de cada usuario, lo que depende de cada necesidad y expectativa.

Se incluyó el Modelo de Gestión de la Calidad de los Servicios, que incorpora seis componentes. Estos sirven como base para las organizaciones, puesto que ayudan a incidir en la valoración de la gente y a comprender las necesidades y expectativas de la población y determinar el valor de sus servicios. El modelo se expone a continuación, en la Figura 1:

**Figura 1.** Modelo de gestión de calidad de los servicios



*Nota:* Tomado de Presidencia del Consejo de Ministros (2019)

Según la Presidencia de Consejo de Ministros (2019), la Secretaría de la Gestión Pública tiene como objetivo acompañar y dar asesoría técnica, seguimiento y evaluación a las entidades para lograr la mejora efectiva de los servicios. Su establecimiento es de carácter obligatorio y progresivo para todos los órganos de la Administración pública. Esta se ejecutará en función del plan de trabajo determinado por la Secretaría.

La población demanda un Estado moderno que se encuentre a su servicio, así lo reconoce la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Esto exige un cambio en sus estrategias y métodos de gestión para prestar servicios de calidad centrados en la creación de valor para los ciudadanos. En consecuencia, la capacidad del Estado para satisfacer las demandas y expectativas de los ciudadanos determina la calidad de los servicios.





The image features a vertical aerial photograph of a river valley on the left side, showing a winding river and surrounding green and brown terrain. On the right side, there is a dark teal background with a white circular graphic element. The text is positioned within this graphic.

CAPÍTULO IV

**LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO  
Y LA CALIDAD  
DE SERVICIOS  
PÚBLICOS EN LAS  
MUNICIPALIDADES**

El Estado tiene la responsabilidad de velar por el bienestar de los ciudadanos, por ello, dentro de su organización, se encuentran las municipalidades que, dentro de sus funciones, deben procurar servicios públicos. Para ello, es importante el manejo adecuado de cada proceso, de manera que se obtengan los beneficios esperados por los usuarios. Dicha finalidad se puede lograr a partir de una gestión pertinente del talento humano; es decir, de aquellas personas que forman parte de la organización municipal.

El objetivo de la presente investigación es determinar la correspondencia entre la gestión del talento humano y el tipo de calidad de los servicios públicos municipales. En relación con ello, también se busca definir la manera en que los conocimientos de los servidores, así como sus actitudes, se relacionan con la calidad de servicios públicos.

## **4.1. Objetivos generales**

---

Determinar la relación entre la gestión del talento humano con la calidad de servicios públicos en una municipalidad provincial peruana.

### **4.1.2. Objetivos específicos**

- a. Establecer la relación entre los conocimientos de los servidores con la calidad de servicios públicos en una municipalidad provincial peruana.
- b. Determinar la relación entre las habilidades de los servidores con la calidad de servicios públicos en una municipalidad provincial peruana.
- c. Confirmar la relación entre las actitudes de los servidores con la calidad de servicios públicos en una municipalidad provincial peruana.

## **4.2. Hipótesis**

---

### **4.2.1. Hipótesis general**

La gestión del talento humano se relaciona significativamente con la calidad de servicios públicos en una municipalidad provincial peruana.

### **4.2.2. Hipótesis específica**

- a. El conocimiento de los servidores se relaciona significativamente con la calidad de servicios públicos en una municipalidad provincial peruana.

- b. Las habilidades de los servidores se relacionan significativamente con la calidad de servicios públicos en una municipalidad provincial peruana.
- c. Las actitudes de los servidores se relacionan significativamente con la calidad de servicios públicos en una municipalidad provincial peruana.

### 4.3. Tipo de investigación

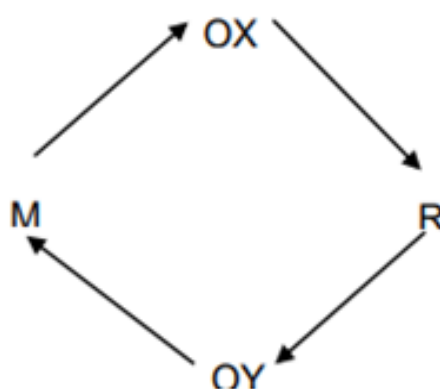
Se presenta un tipo de investigación básica, debido que se dirige a la búsqueda de conocimientos entre la gestión del talento humano con la calidad de servicios públicos. Tiene un nivel descriptivo correlacional, ya que describe características poblacionales y de variables, con el fin de obtener una visión más resumida. Pasando a la descripción, se determinó el grado de correlacional de la gestión del talento humano y la calidad de servicios públicos (Hernández, 2006).

### 4.4. Método

Se ha hecho uso del método deductivo, que permitió realizar un análisis y síntesis de la información recopilada.

### 4.5. Diseño

Se aplicó un diseño transversal que recolecta información en un solo instante, de un único tiempo y tiene como fin especificar variables y examinar la relación de un determinado momento. Se presenta la siguiente grafica con respecto al diseño metodológico que pertenece a la investigación de correlación:



Donde:

**M** = Muestra

**O** = Indica las observaciones o mediciones obtenidas o realizadas en cada una de las variables.

**OX** = Observaciones de la variable independiente

**OY** = Observaciones de la variable dependiente

**R** = Relación entre las variables de estudio

## 4.6. Población y muestra

### 4.6.1. Población

#### a) Población funcionarios

Se encuentra conformada por un total de 180 funcionarios municipales, como se evidencia en la siguiente tabla.

**Tabla 1.** *Funcionarios municipales*

Cargo estructural	Cantidad
Alcalde y regidores	12
Funcionarios (Gerente)	42
Personal nombrado	52
Personal contratado permanente	30
Personal CAS	44
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>

*Nota.* Tomado de López (2018)

#### b) Población usuarios

Se determina en los usuarios los servicios mensuales, como se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 2.** *Promedio de usuarios mensual*

Meses	Usuarios
<b>Enero</b>	620 usuarios (reg. 2205 al 2825)
<b>Febrero</b>	525 usuarios (reg. 2826 al 3351)
<b>Marzo</b>	577 usuarios (reg. 3352 al 3929)
<b>Abril</b>	498 usuarios (reg. 3930 al 4428)
<b>Mayo</b>	412 usuarios (reg. 4429 al 4841)
<b>Junio</b>	544 usuarios (reg. 4840 al 5384)

*Nota.* El promedio de usuarios mensual es de 530.

## 4.6.2. Muestra

El total de la población que conforma los usuarios municipales es de 530. Para la muestra, se aplica lo siguiente:

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

Donde:

**n**= Tamaño de la muestra

**Z<sup>2</sup>**= Nivel de confianza 95 % (1.96)

**p**= Probabilidad de éxito 50 %

**q**= Probabilidad de fracaso 50 %

**N**= Tamaño de la población (710)

**e<sup>2</sup>**= Margen de error 4 %

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(530)}{(530 - 1)(0.04)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 282$$

Por tanto, la muestra es de 282.

## 4.7. Instrumentos y técnicas

### 4.7.1. Instrumentos de recolección de datos

En cuanto a la recolección de datos del estudio, se aplica el cuestionario de encuesta con el fin de obtener las recolecciones de datos del estudio, ello sirve para medir la gestión de talento humano y los servicios públicos municipales, dirigidos a los servidores, usuarios y funcionarios con las mismas características.

## 4.7.2. Técnicas de análisis estadístico

Se aplica la estadística descriptiva para el estudio, para poder llegar al análisis y tabulación de los datos se hizo uso del software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) y Microsoft Office Excel 2016. Todo esto permitió examinar las frecuencias relativas y absolutas con el fin de conseguir un epitome de los datos que fueron evaluados para obtener un mejor diagnóstico.

## 4.8. Procedimientos

### 4.8.1. Análisis de instrumentos de medición

#### a) Fiabilidad del instrumento

Para el análisis de la fiabilidad del instrumento se realiza por medio del índice de consistencia interna y se aplica el estadístico de alfa de cron Bach. Se aplicó para la primera variable que es la gestión del talento humano (9 ítems, variable independiente) y en servicios públicos (variable dependiente). En una muestra piloto de 50 se aplicó la prueba, la cual dio a representar de la muestra de investigación un total de 326.

**Tabla 3.** Análisis de fiabilidad alfa de Cronbach

<b>Variables</b>	<b>Alfa de cron Bach</b>	<b>Elementos(Ítems)</b>
<b>Gestión del talento humano</b>	0.867	9
<b>Calidad de servicios públicos</b>	0.867	9

*Nota.* Tomado de López (2018)

En la Tabla 3 se aprecia que el alfa de Cronbach arrojó unos resultados para las dos variables que son aceptables en cuanto a la investigación para las ciencias sociales con un mínimo de 0.80.

#### b) Validez del instrumento

En la medición de la variable independiente (gestión de talento humano) y la variable dependiente (calidad de servicios), se realizó por el juicio de personal experto.

**Tabla 4.** Validez del instrumento por juicio de expertos

Criterios	Puntaje		
	Experto 1	Experto 2	Experto 3
1	95	95	100
2	95	95	90
3	95	100	95
4	95	90	95
5	95	100	95
6	95	95	95
7	100	100	95
<b>PROM.</b>	<b>95.7</b>	<b>96.4</b>	<b>95.0</b>
<b>TOTAL</b>		95.7	

*Nota.* Tomado de López (2018)

Según lo expuesto en la Tabla 4, en relación con la efectividad de encuesta, esta fue satisfactoria, debido que se dio la aprobación con los expertos con un promedio general de 95.7.

#### 4.8.2. Análisis de información

Una vez su aplicación del cuestionario de manera válida y confiable, se procede a trabajar con una muestra de 326 servidores públicos, dicha aplicación del cuestionario de encuesta permitió juntar datos de características de la muestra y la variable incluida del estudio.

Una vez recopilado los datos se procede a la tabulación en una hoja de cálculo en la matriz de datos, ello se procede hacer en Excel 2016 y luego se exporta al SPSS Vs 24, ya concluida la tabulación de datos, se procede en primera instancia a evaluar los datos transformándolos en una información resumida a través de la estadística descriptiva que sería las frecuencias absolutas y relativas, de manera inmediata se procede hacer el contraste de la hipótesis por medio de la estadística no paramétrica del índice de correlación por rangos de Spearman.

## 4.9. Resultados

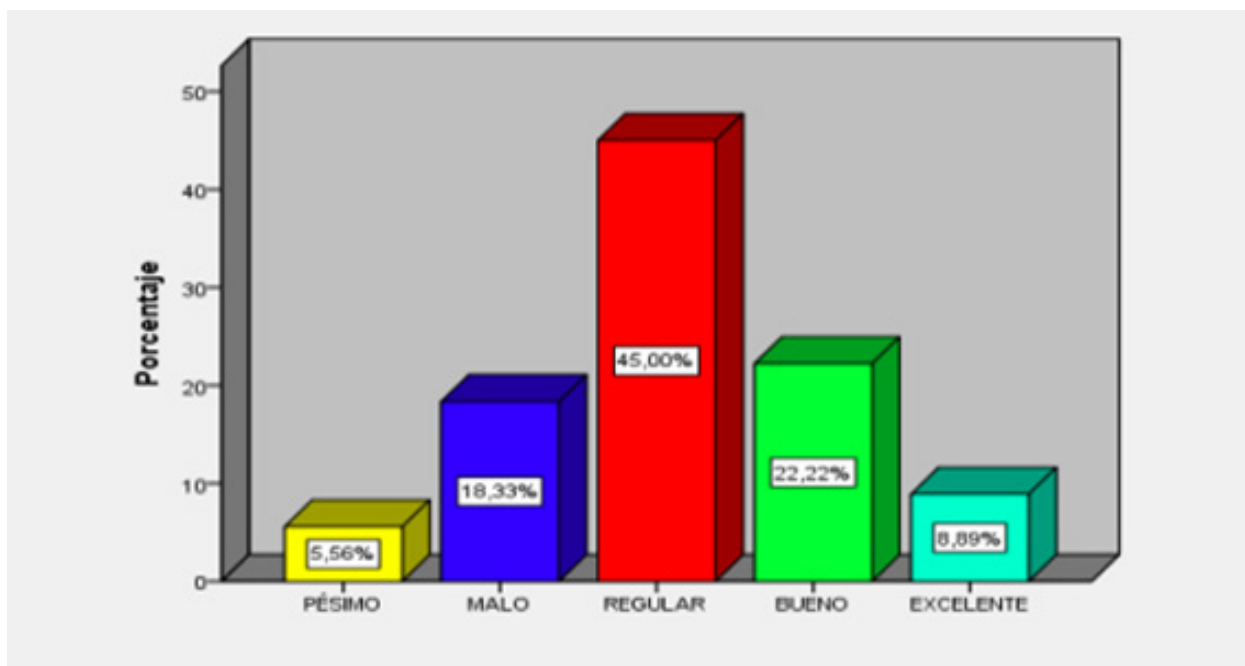
### 4.9.1. Resultados descriptivos

**Tabla 5.** Experiencia de los funcionarios en el trabajo

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	10	5,6	5,6	5,6
Malo	33	18,3	18,3	23,9
Regular	81	45,0	45,0	68,9
Bueno	40	22,2	22,2	91,1
Excelente	16	8,9	8,9	100
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 2.** Experiencia de los funcionarios en el trabajo



Nota. Tomado de López (2018)

Es necesario la experiencia de los funcionarios para una calidad de servicio excelente en el área laboral en que se desenvuelven. El resultado que se observa en la Tabla 5 y Figura 2, donde el 45 % indica que el medio de trabajo es de carácter regular, de acuerdo con 81 trabajadores. Por otra parte, se puede observar que un 5,56 % de afirmación por parte de los funcionarios califican de pésima.

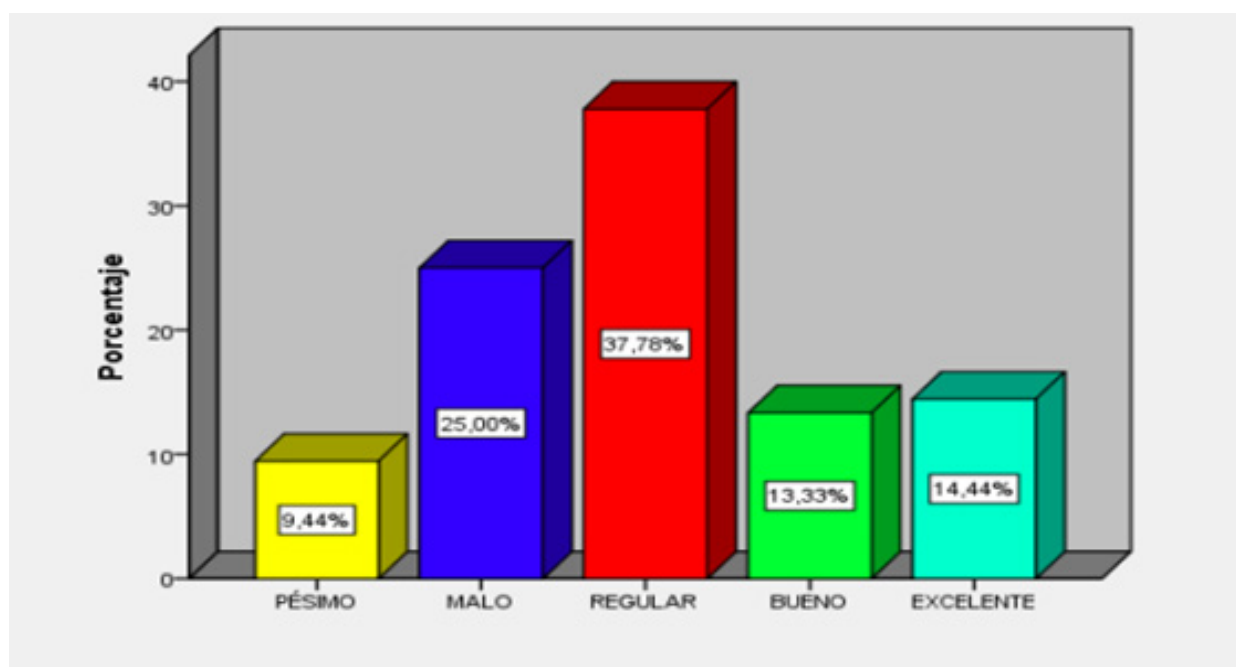


**Tabla 6.** Nivel de creatividad laboral en los funcionarios

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	17	9,4	9,4	9,4
Malo	45	25,0	25,0	34,4
Regular	68	37,8	37,8	72,2
Bueno	24	13,3	13,3	85,6
Excelente	26	14,4	14,4	100
<b>Total</b>	180	100	100	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 3.** Nivel de creatividad laboral en los funcionarios



Nota. Tomado de López (2018)

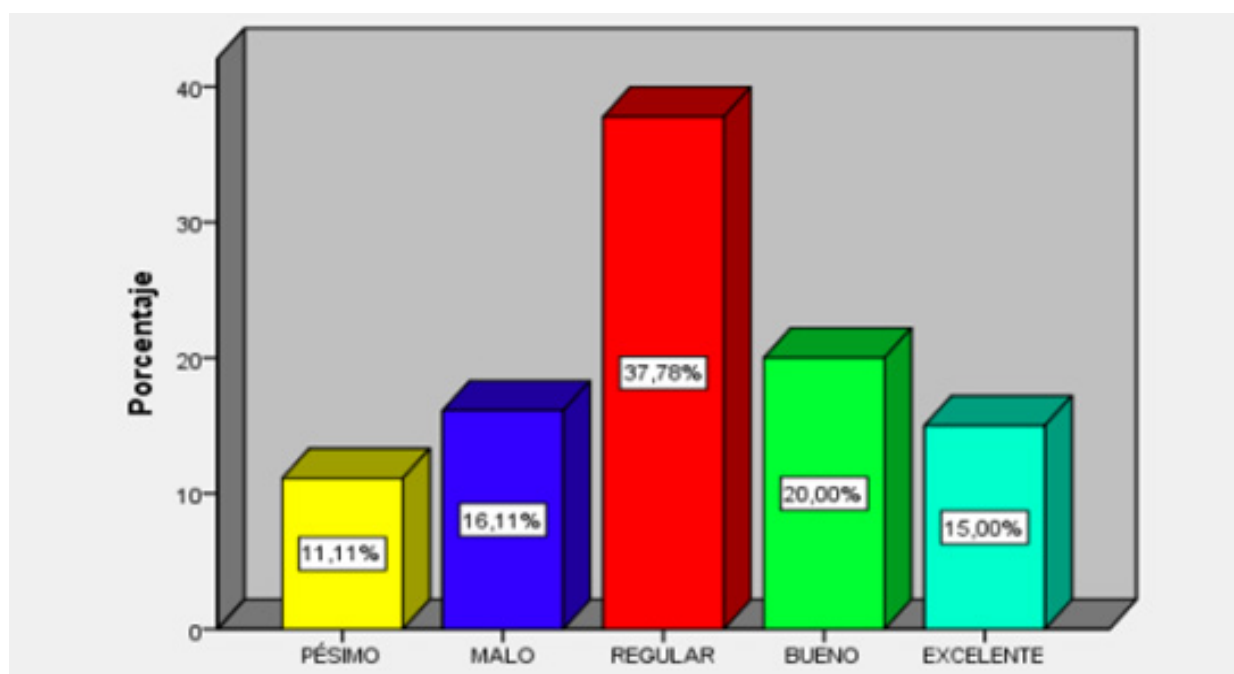
Para elevar el nivel del servicio en su centro de trabajo, se requiere el ingenio de los trabajadores. El resultado se muestra en la Tabla 6 y Figura 3, donde el 37,8% de los trabajadores, que representa a 68 de los trabajadores, indican que la creatividad laboral en este centro de trabajo es regular. Por el contrario, el 9% cree que la inventiva de los trabajadores es extremadamente baja.

**Tabla 7.** Formación y capacitación de los funcionarios

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	20	11,1	11,1	11,1
Malo	29	16,1	16,1	27,2
Regular	68	37,8	37,8	65,0
Bueno	36	20,0	20,0	85,0
Excelente	27	15,0	15,0	100
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 4.** Formación y capacitación de los funcionarios



Nota. Tomado de López (2018)

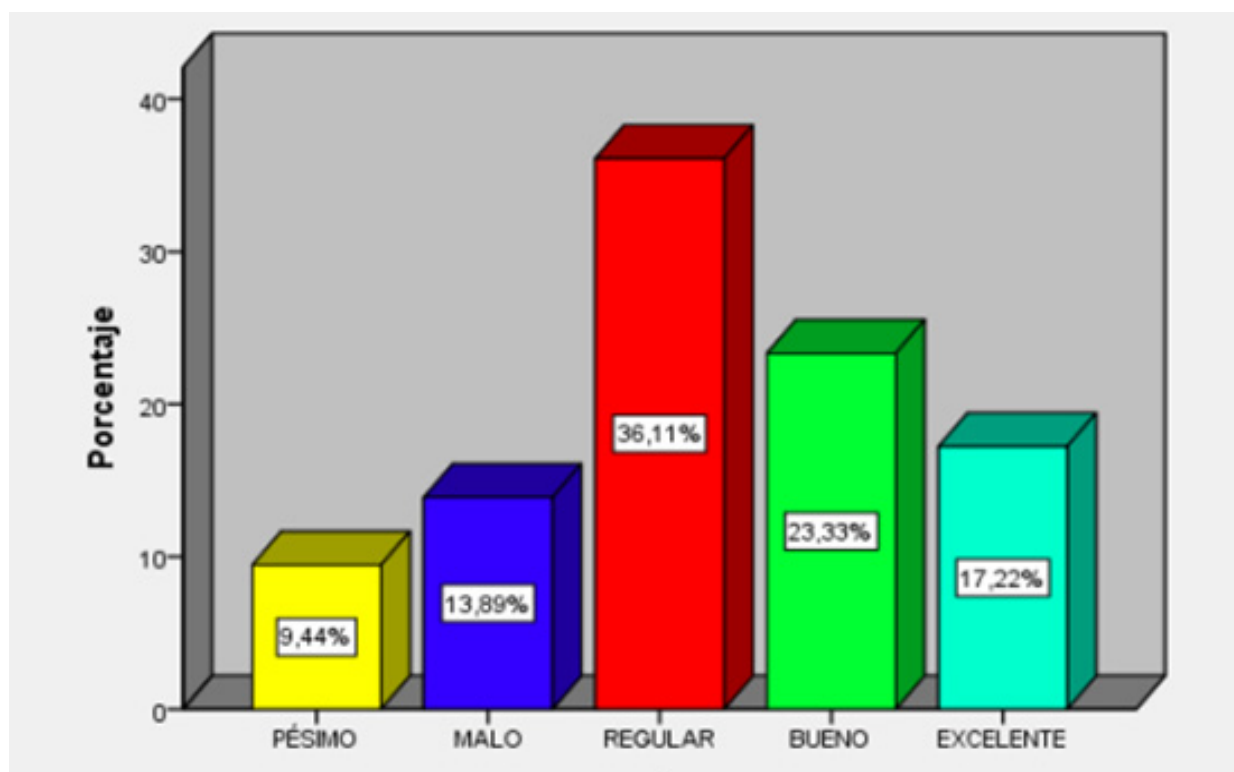
Si es importante elevar el nivel de servicio en su centro de trabajo, habría que formar y educar al personal. El resultado se observa en la Tabla 7 y Figura 4, donde el 37,78 % de los encuestados -que representan a 68 los trabajadores- indican que la formación y la educación se imparten regularmente en este centro de trabajo. Por el contrario, el 11,11 % opina que la formación y la educación son realmente deficientes.

**Tabla 8.** *Habilidades y competencias laborales de los funcionarios*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	17	9,4	9,4	9,4
Malo	25	13,9	13,9	23,3
Regular	65	36,1	36,1	59,4
Bueno	42	23,3	23,3	82,8
Excelente	31	17,2	17,2	100
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 5.** *Habilidades y competencias laborales de los funcionarios*



Nota. Tomado de López (2018)

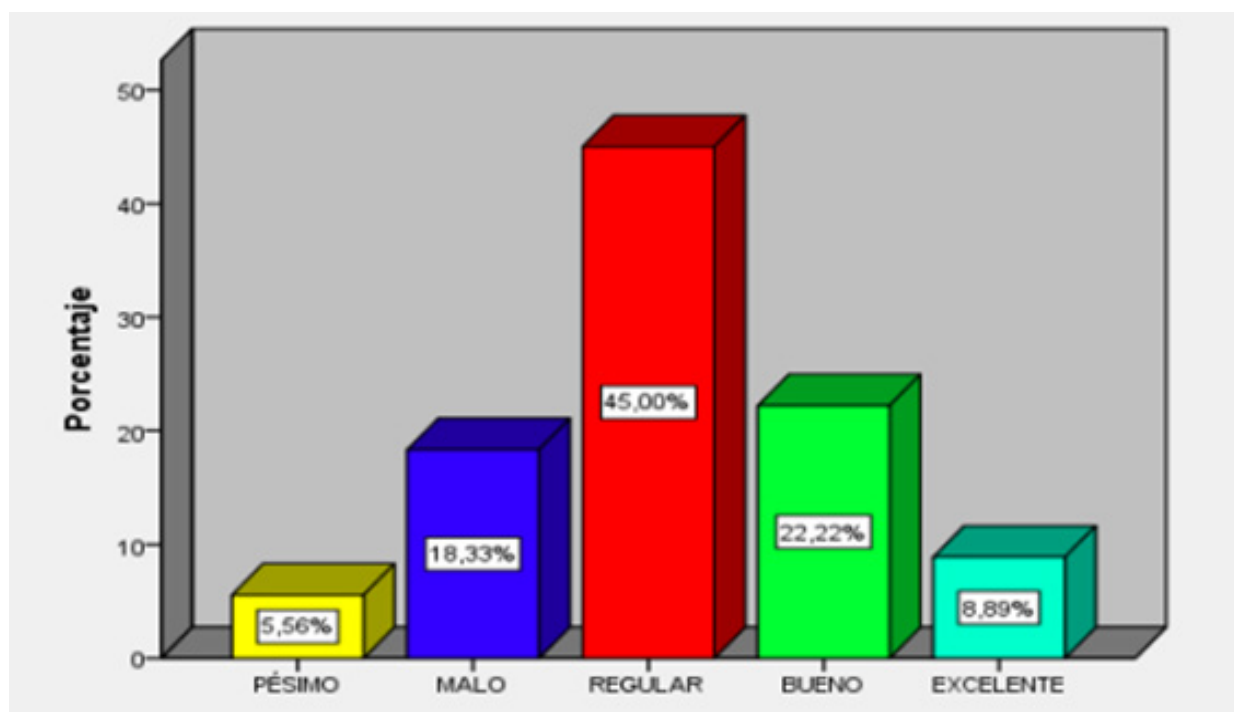
Para elevar el nivel de servicio en la línea de trabajo de cada empleado, es esencial que dispongan de las habilidades y competencias laborales requeridas. Según los resultados de la Tabla 8 y la Figura 5, el 36,11 % de los trabajadores, es decir, 65 funcionarios, considera que las capacidades y competencias en este puesto de trabajo son justas. Sin embargo, el 9,44 % de la planilla afirma tener habilidades y competencias laborales realmente débiles.

**Tabla 9.** Comunicación de nivel jerárquico

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	10	5,6	5,6	5,6
Malo	33	18,3	18,3	23,9
Regular	81	45,0	45,0	68,9
Bueno	40	22,2	22,2	91,1
Excelente	16	8,9	8,9	100
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 6.** Comunicación de nivel jerárquico



Nota. Tomado de López (2018)

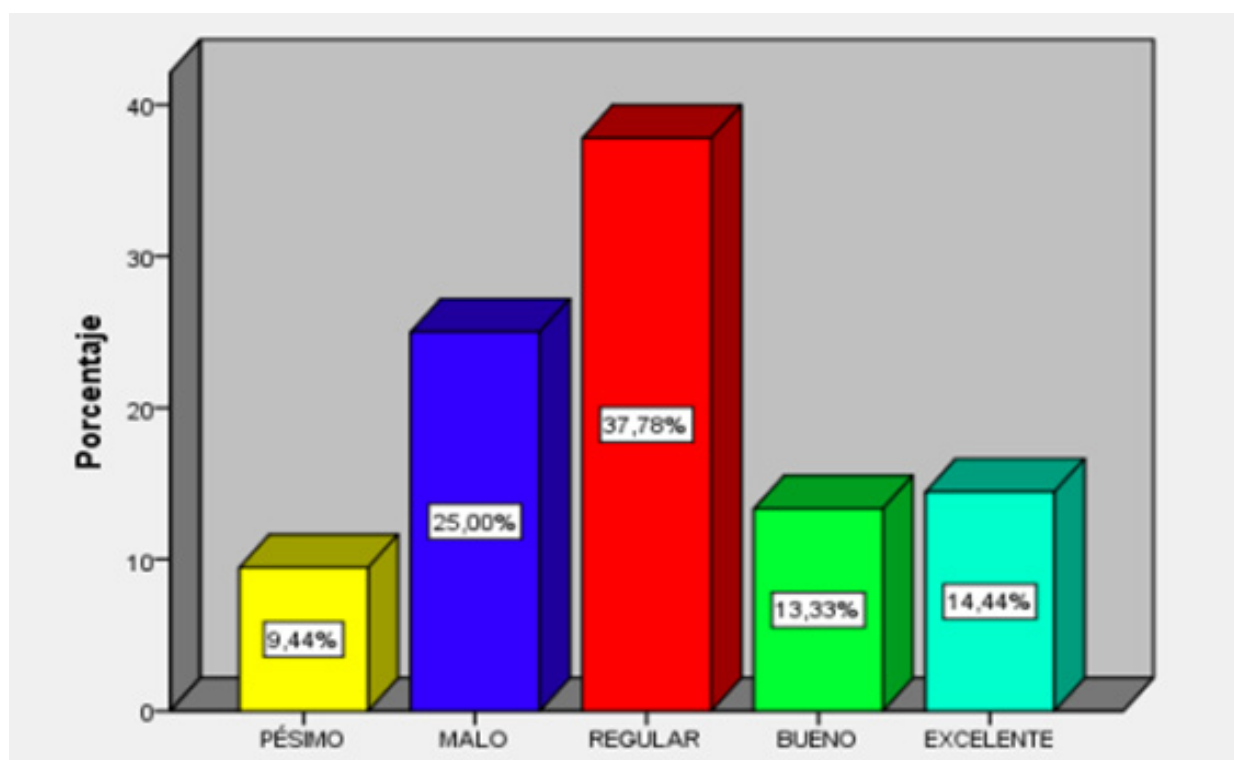
Para una mejora en la calidad de servicio es necesaria la comunicación a nivel jerárquico en la institución. Los resultados obtenidos en la Tabla 9 y la Figura 6 muestran que el 45 % indica un calificativo de regular en cuanto a la comunicación en la institución, con una cifra representativa de 81 en la opinión de los trabajadores. Por otro lado, hay un 5,56 % que indica que la comunicación es pésima por parte del nivel jerárquico.

**Tabla 10.** Liderazgo y motivación en los funcionarios

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	17	9,4	9,4	9,4
Malo	45	25,0	25,0	34,4
Regular	68	37,8	37,8	72,2
Bueno	244	13,3	13,3	85,6
Excelente	26	14,4	14,4	100
<b>Total</b>	180	100	100	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 7.** Liderazgo y motivación en los funcionarios



Nota. Tomado de López (2018)

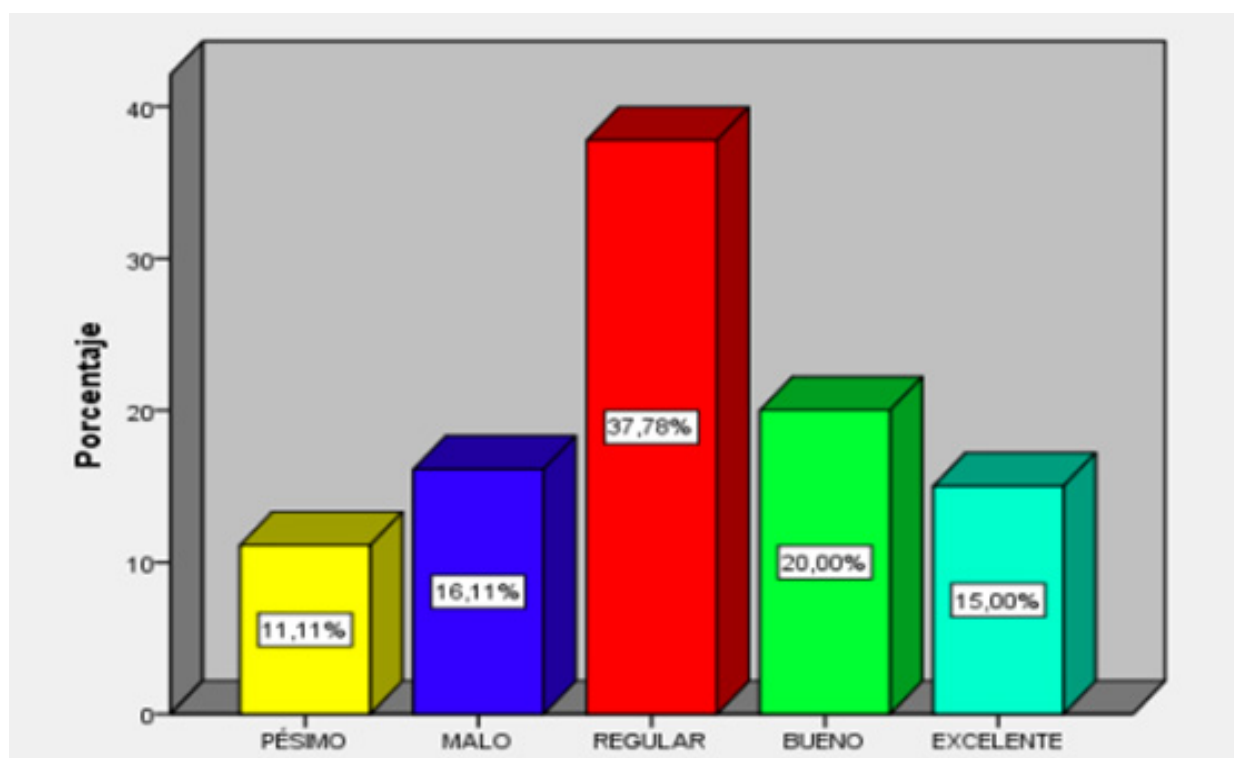
El liderazgo y la motivación en los funcionarios son necesarios para optimizar la calidad de servicio en el ámbito laboral. Según los resultados de la Tabla 10 y la Figura 7, el 37,78 % indica que la motivación y el liderazgo es de carácter regular en el centro laboral, teniendo una representación de 68 trabajadores. Por otro lado, el 9,44 % asegura que es de carácter pésimo.

**Tabla 11.** Compromiso laboral de los funcionarios

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	20	11,1	11,1	11,1
Malo	29	16,1	16,1	27,2
Regular	68	37,8	37,8	65,0
Bueno	36	20,0	20,0	85,0
Excelente	27	15,0	15,0	100
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 8.** Compromiso laboral de los funcionarios.



Nota. Tomado de López (2018)

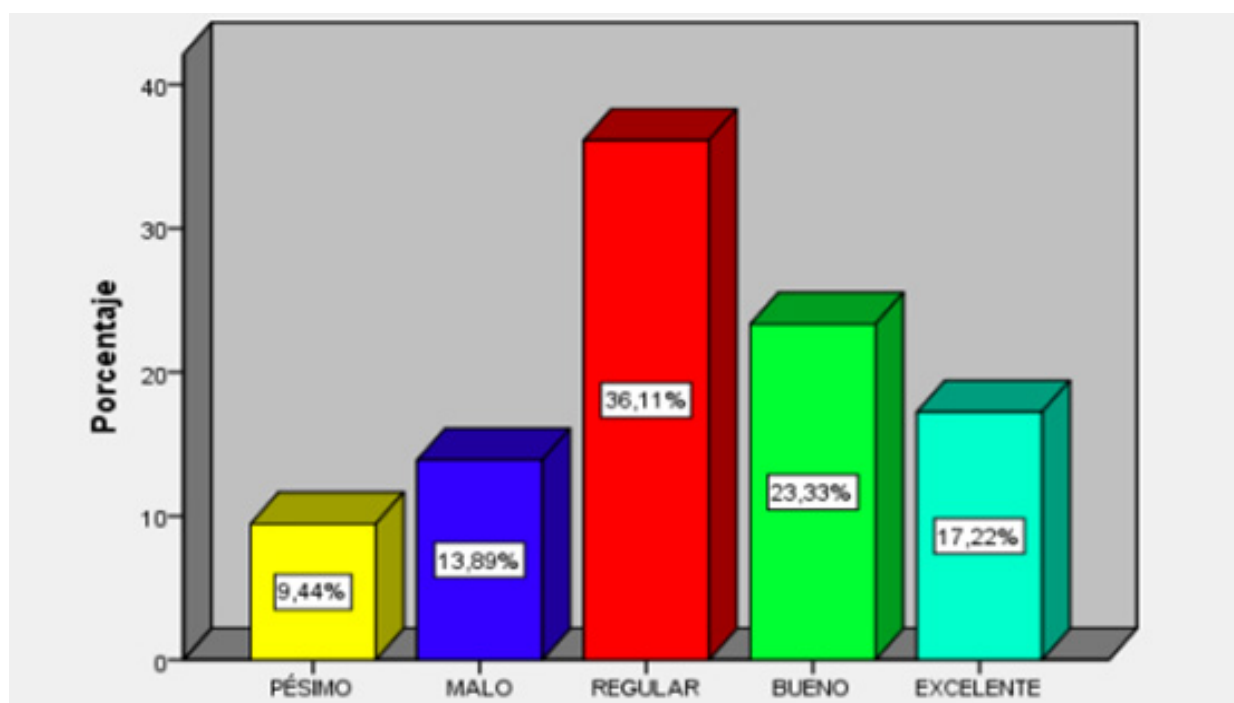
En los funcionarios es necesario un compromiso laboral para un óptimo desempeño en la calidad de servicio. Según los resultados de la Tabla 11 y Figura 8, un 37,78 % indica que es regular en relación con el compromiso laboral, de acuerdo con 68 trabajadores. Por el contrario, el 11,11 % asegura que es de carácter pésimo.

**Tabla 12.** Alta capacidad de trabajo de los subgerentes

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	20	11,1	11,1	11,1
Malo	29	16,1	16,1	27,2
Regular	68	37,8	37,8	65,0
Bueno	36	20,0	20,0	85,0
Excelente	27	15,0	15,0	100
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 9.** Alta capacidad de trabajo de los subgerentes



Nota. Tomado de López (2018)

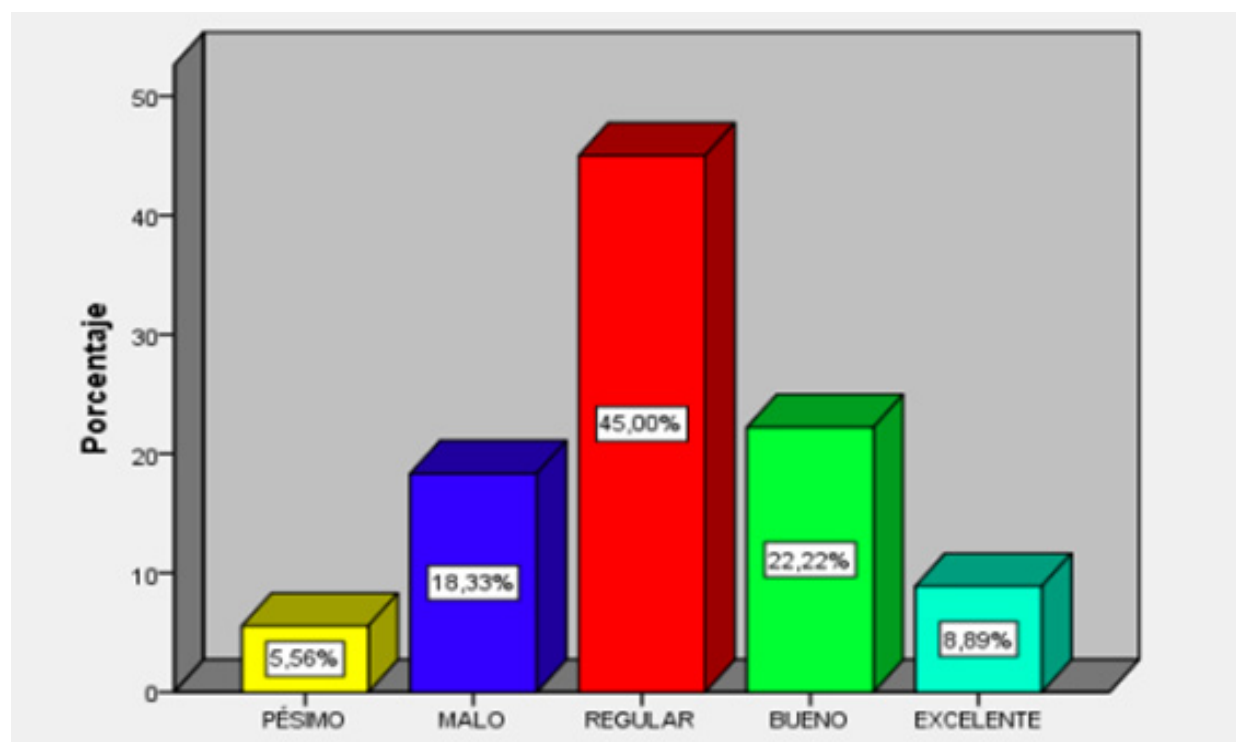
Es necesaria la capacidad alta de trabajo en los subgerentes en cuanto a la mejora de calidad de servicio. Según los resultados de la Tabla 12 y la Figura 9, un 36,11 % indica que es regular la capacidad alta de trabajo; es decir, un total de 65 trabajadores. Asimismo, un 9,44 % asegura que es de carácter pésimo.

**Tabla 13.** Actitudes de los jefes inmediatos

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	10	5,6	5,6	5,6
Malo	33	18,3	18,3	23,9
Regular	81	45,0	45,0	68,9
Bueno	40	22,2	22,2	91,1
Excelente	16	8,9	8,9	100
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 10.** Actitudes de los jefes inmediatos



Nota. Tomado de López (2018)

Es necesario en cuanto a la mejora de calidad de servicio la postura de los jefes inmediatos. Según los resultados de la Tabla 13 y la Figura 10, un 45 % indica que es regular la postura de los jefes inmediatos; esto es, el comentario de 81 trabajadores. Entre tanto, el 5,56 % asegura que es de carácter pésimo.

Variable dependiente: Calidad de servicios públicos

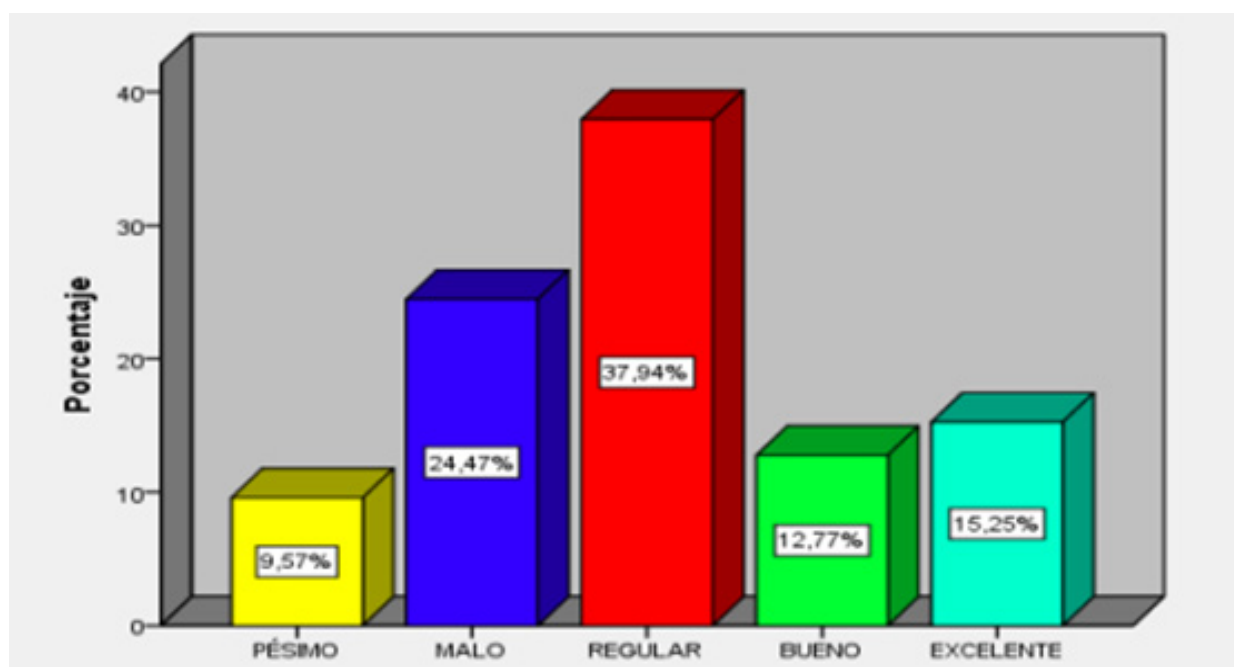


**Tabla 14.** Instalaciones de la municipalidad

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	27	9,6	9,6	9,6
Malo	69	24,5	24,5	34,0
Regular	107	37,9	37,9	72,0
Bueno	36	12,8	12,8	84,8
Excelente	43	15,2	15,2	100
<b>Total</b>	282	100	100	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 11.** Instalaciones de la municipalidad



Nota. Tomado de López (2018)

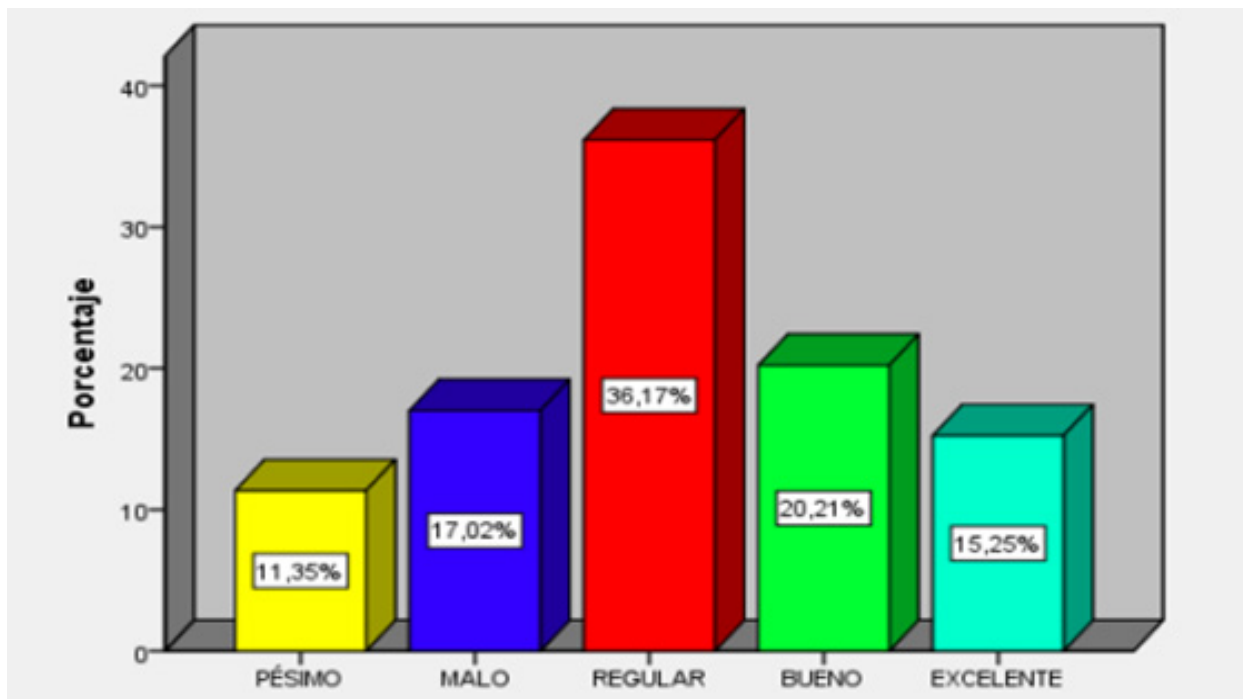
Son necesarias en cuanto a la mejora de calidad de servicio las instalaciones de la municipalidad. Según los resultados de la Tabla 14 y la Figura 11, un 37,94 % indica que es regular el establecimiento de la municipalidad; es decir, el comentario de 107 trabajadores, de otro lado un 9,57 % asegura que es de carácter pésimo.

**Tabla 15.** *Funcionarios con apariencia pulcra*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	32	11,3	11,3	11,3
Malo	48	17,0	17,0	28,4
Regular	102	36,2	36,2	64,5
Bueno	57	20,2	20,2	84,8
Excelente	43	15,2	15,2	100
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 12.** *Funcionarios con apariencia pulcra*



Nota. Tomado de López (2018)

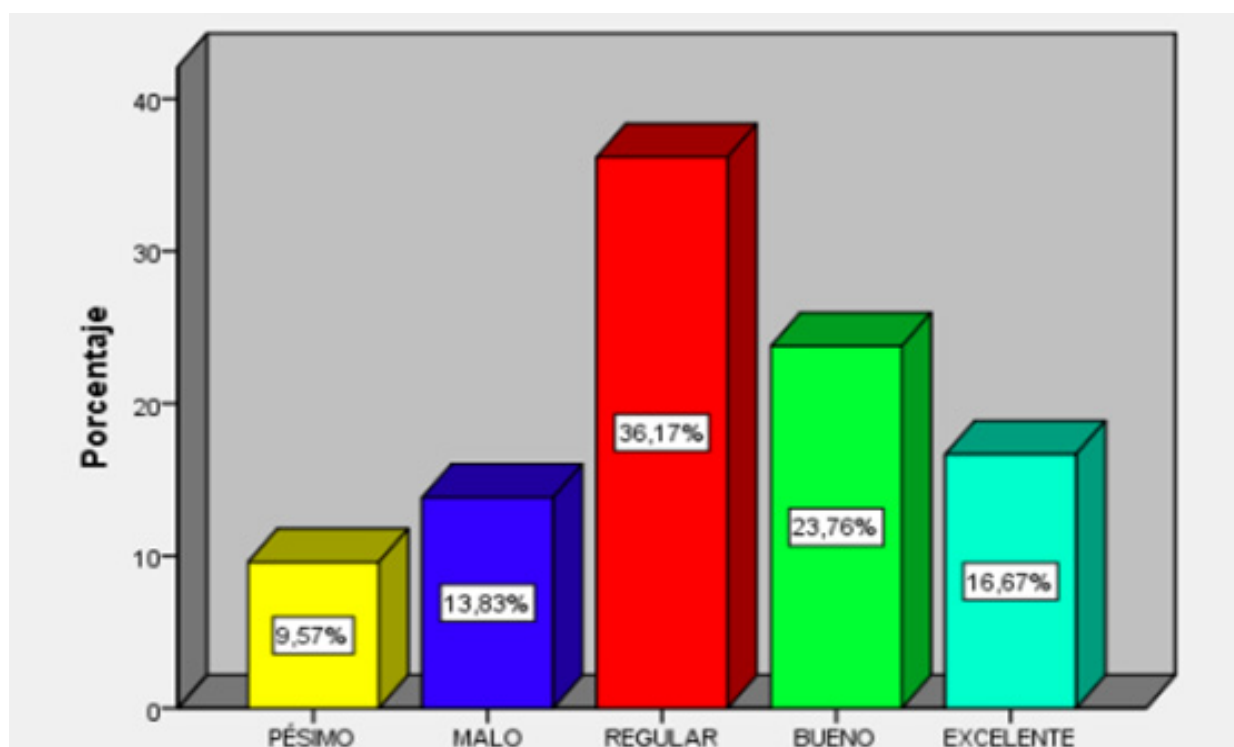
Es necesario en cuanto a la mejora de calidad de servicio el aspecto pulcra. Según los resultados de la Tabla 15 y la Figura 12, un 36,17% indica que es regular el aspecto pulcra en el centro laboral, a partir del comentario de 102 trabajadores. Mientras tanto, un 11,35 % asegura que es de carácter pésimo.

**Tabla 16.** Materiales disponibles de la municipalidad

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	27	9,6	9,6	9,6
Malo	39	13,8	13,8	23,4
Regular	102	36,2	36,2	59,6
Bueno	67	23,8	23,8	83,3
Excelente	47	16,7	16,7	100
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 13.** Materiales disponibles de la municipalidad



Nota. Tomado de López (2018)

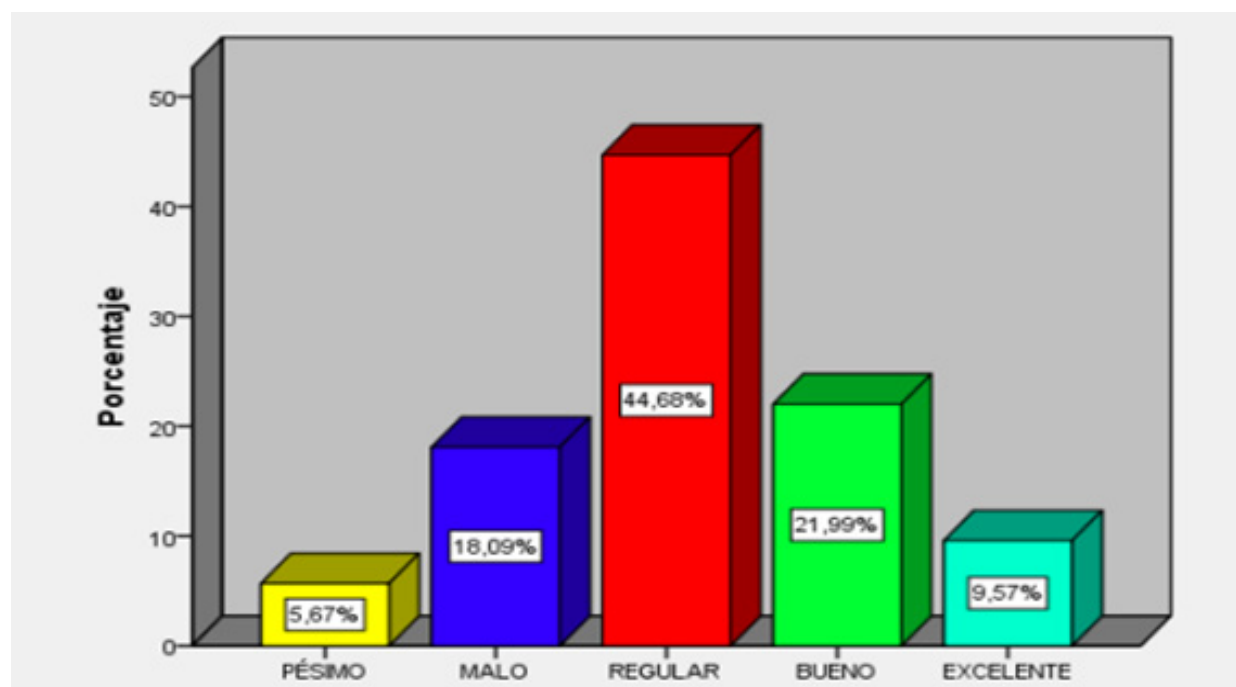
Es necesario en cuanto a la mejora de calidad de servicio el uso de materiales aptos. Según los resultados de la Tabla 16 y Figura 13, un 36,17 % indica que es regular el uso de materiales aptos, a partir del comentario de 102 trabajadores. Por otro lado, un 9,57 % asegura que es de carácter pésimo.

**Tabla 17.** Honestidad en los servicios de los funcionarios

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	16	5,7	5,7	5,7
Malo	51	18,1	18,1	23,8
Regular	126	44,7	44,7	68,4
Bueno	62	22,0	22,0	90,4
Excelente	27	9,6	9,6	100
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 14.** Honestidad en los servicios de los funcionarios



Nota. Tomado de López (2018)

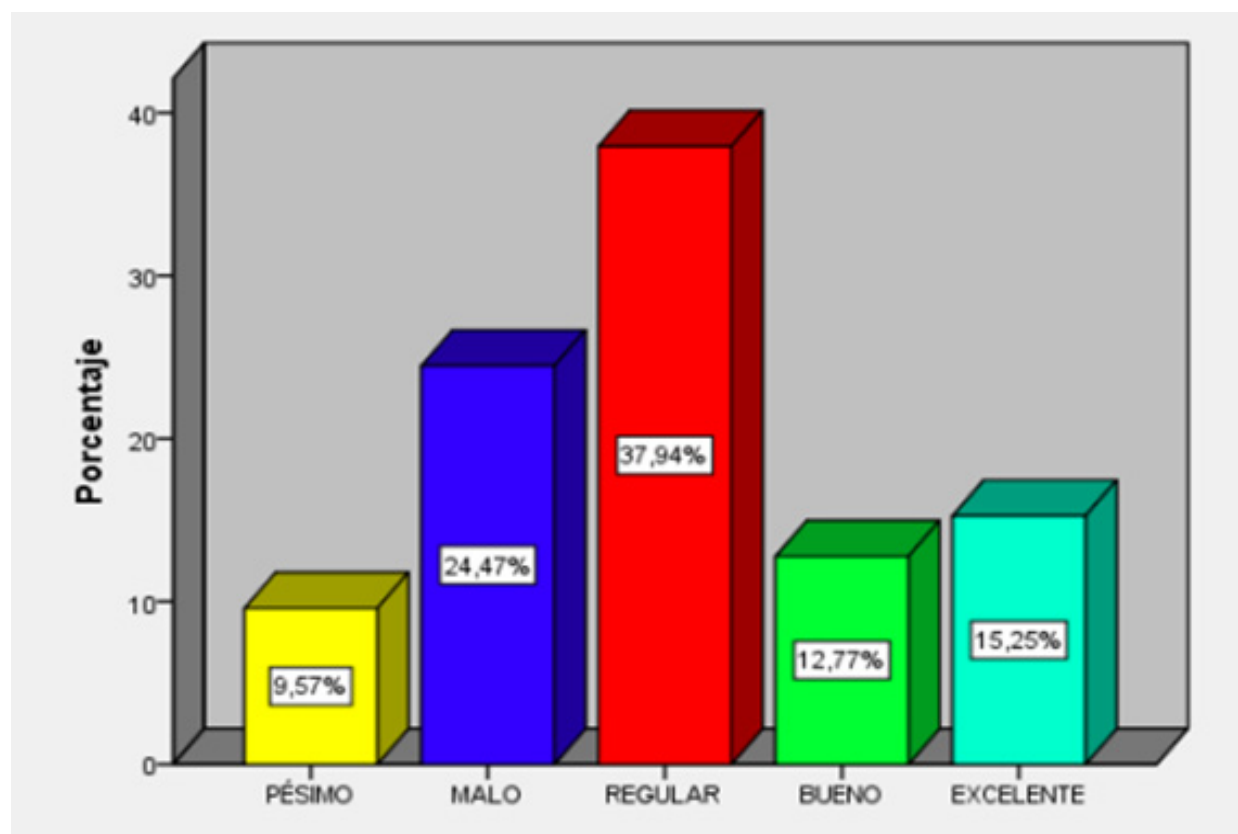
Para la mejora de calidad de servicio, es muy importante la honestidad de los funcionarios en los servicios. Según los resultados de la Tabla 17 y Figura 14, el 44,68 % indica que es regular la honestidad de los funcionarios, es decir, 126 trabajadores opinaron igual. Por otro lado, un 6 % asegura que es de carácter pésimo.

**Tabla 18.** *Trato amable de los funcionarios*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	27	9,6	9,6	9,6
Malo	69	24,5	24,5	34,0
Regular	107	37,9	37,9	72,0
Bueno	36	12,8	12,8	84,8
Excelente	43	15,2	15,2	100
<b>Total</b>	282	100	100	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 15.** *Trato amable de los funcionarios*



Nota. Tomado de López (2018)

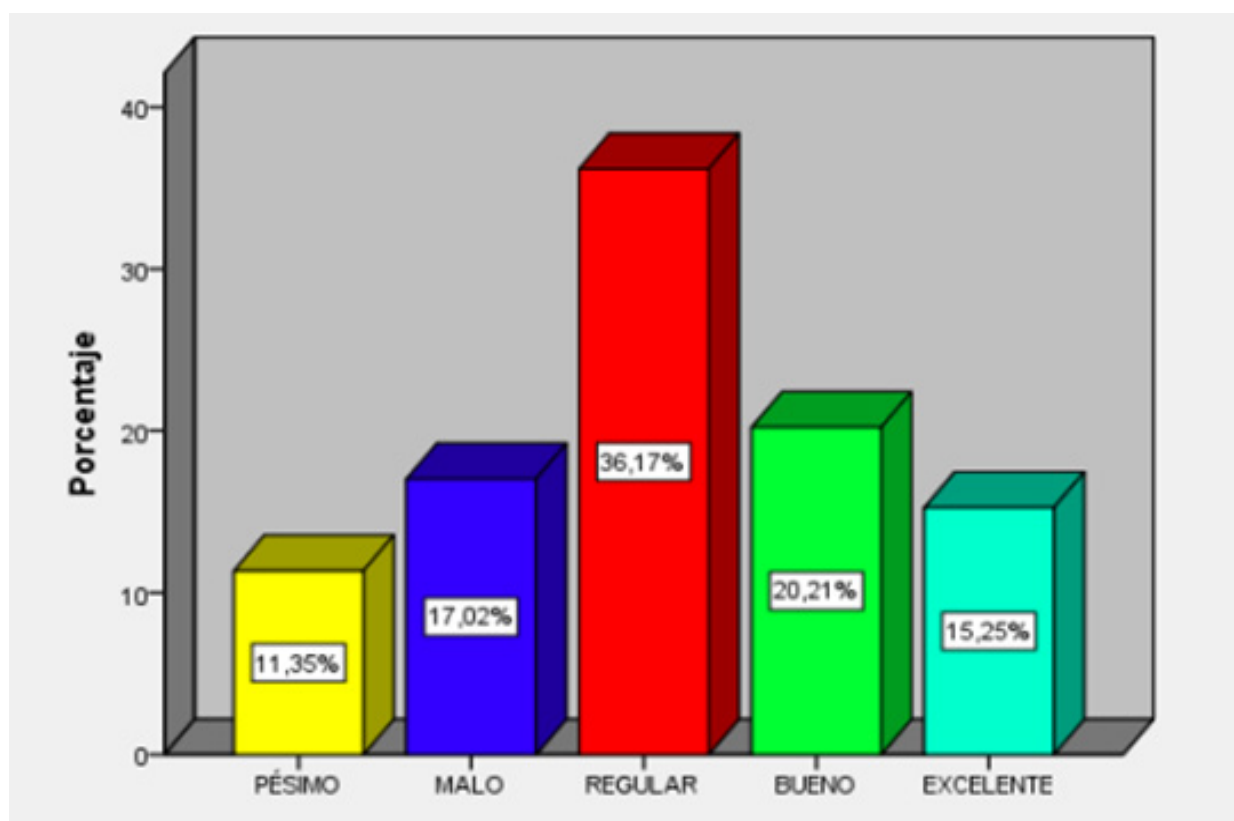
Es necesario, en cuanto a la mejora de calidad de servicio, el buen trato en los funcionarios. Según los resultados de la Tabla 18 y la Figura 15, un 37,94 % indica que es regular el buen trato en los funcionarios, esto es, el comentario de 107 trabajadores. Por otro lado, un 10 % asegura que es de carácter pésimo.

**Tabla 19.** *Confianza y disposición de los funcionarios*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	32	11,3	11,3	11,3
Malo	48	17,0	17,0	28,4
Regular	102	36,2	36,2	64,5
Bueno	57	20,2	20,2	84,8
Excelente	43	15,2	15,2	100
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 16.** *Confianza y disposición de los funcionarios*



Nota. Tomado de López (2018)

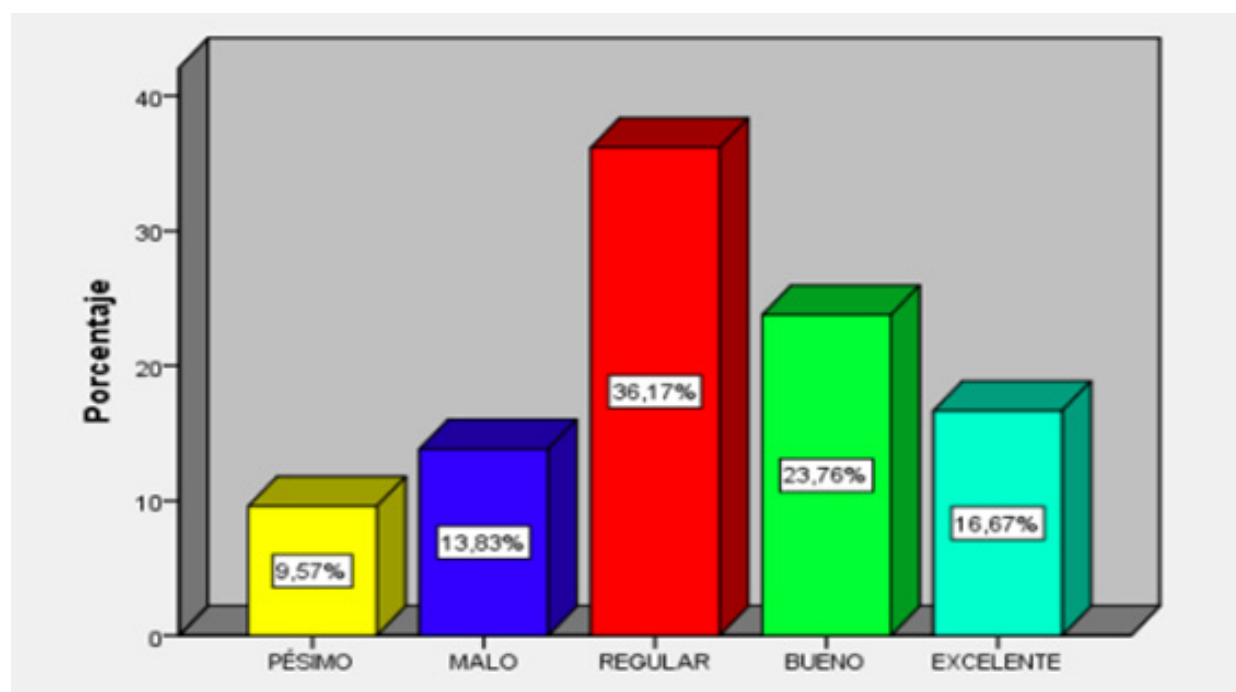
Es necesaria la confianza en los funcionarios para la mejora de calidad de servicio la disposición y confianza en los funcionarios. Según los resultados de la Tabla 19 y la Figura 16, un 36,17 % indica que es regular la disposición y confianza en los funcionarios, a partir del comentario de 102 trabajadores. Por otra parte, un 1,351 % asegura que es de carácter pésimo.

**Tabla 20.** Acceso a la información pública del municipio

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	27	9,6	9,6	9,6
Malo	39	13,8	13,8	23,4
Regular	102	36,2	36,2	59,6
Bueno	67	23,8	23,8	83,3
Excelente	47	16,7	16,7	100
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 17.** Acceso a la información pública del municipio



Nota. Tomado de López (2018)

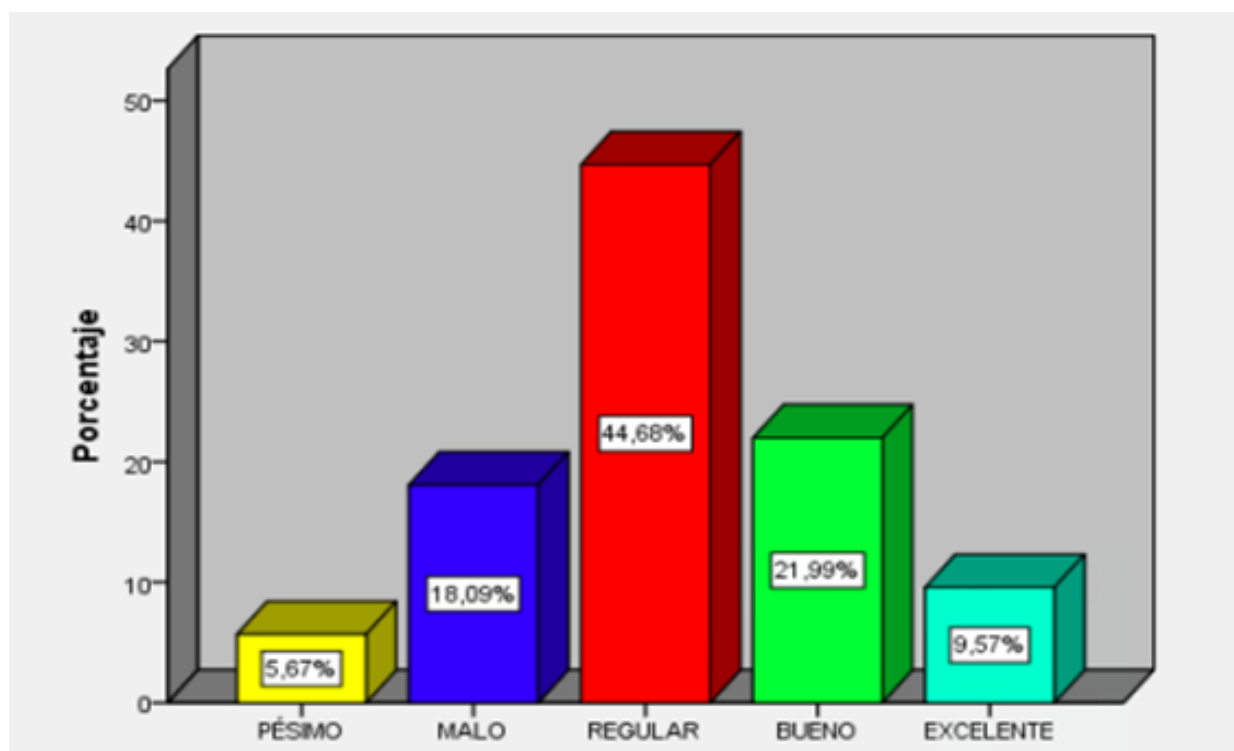
Para la mejora de calidad de servicio, es importante el acceso a la información pública del municipio. Según los resultados de la Tabla 20 y la Figura 17, un 36,17 % indica que es regular el acceso a la información pública del municipio, a partir del comentario de 102 trabajadores. Por otra parte, un 9,57 % asegura que es de carácter pésimo.

**Tabla 21.** Quejas y reclamos en los servicios

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	16	5,7	5,7	5,7
Malo	51	18,1	18,1	23,8
Regular	126	44,7	44,7	68,4
Bueno	62	22,0	22,0	90,4
Excelente	27	9,6	9,6	100
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 18.** Quejas y reclamos en los servicios



Nota. Tomado de López (2018)

Es importante tomar en cuenta las quejas y reclamos para la mejora de calidad de servicio. Según los resultados de la Tabla 21 y la Figura 18, un 44,68 % indica que es regular los reclamos y quejas en los servicios, a partir del comentario de 126 trabajadores. Un 5,67 % asegura que es de carácter pésimo.

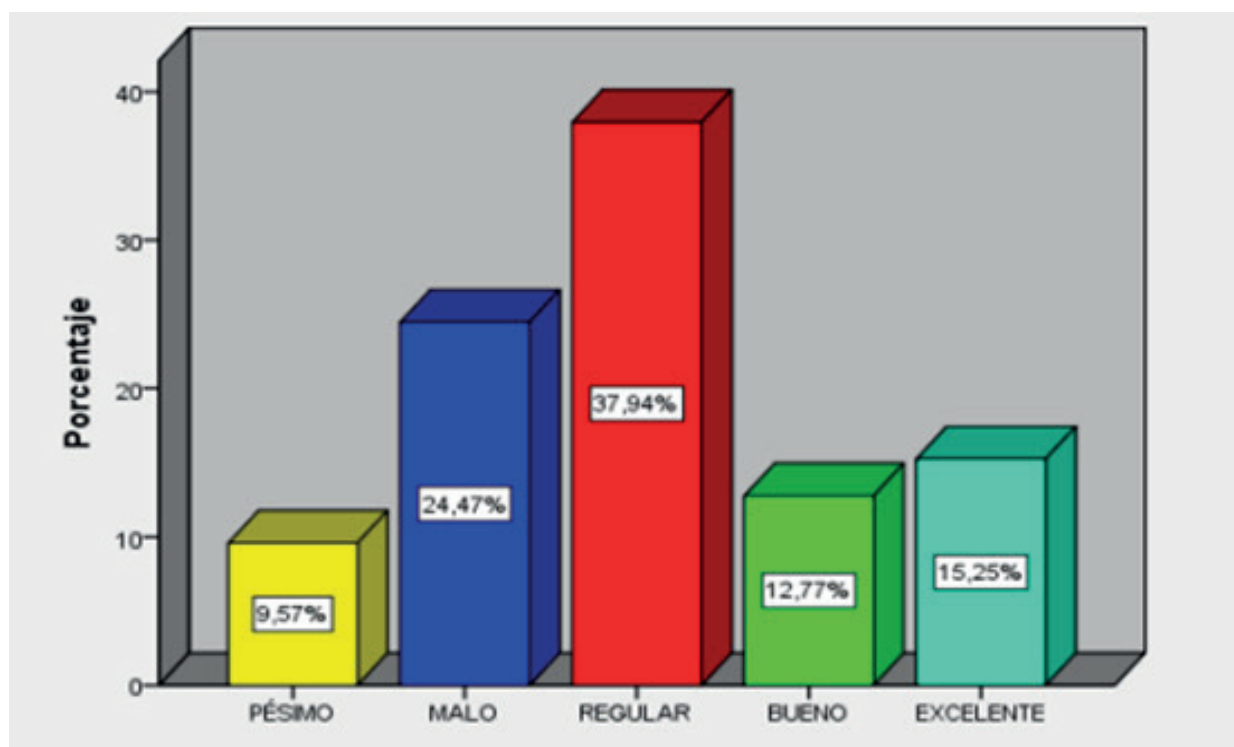


**Tabla 22.** Servicio en la municipalidad

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	27	9,6	9,6	9,6
Malo	69	24,5	24,5	34,0
Regular	107	37,9	37,9	72,0
Bueno	36	12,8	12,8	84,8
Excelente	43	15,2	15,2	100
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Nota. Tomado de López (2018)

**Figura 19.** Servicio en la municipalidad



Nota. Tomado de López (2018)

Es necesaria la asistencia en el municipio respecto de la mejora de calidad de servicio. De acuerdo con los resultados de la Tabla 22 y la Figura 19, un 37,94% indica que es regular la asistencia en el municipio, a partir del comentario de 107 trabajadores. Por otra parte, un 10 % asegura que es de carácter pésimo.

## 4.10. Verificación de hipótesis

### 4.10.1. Contrastación y prueba de hipótesis

Se interpretó los resultados de la encuesta para la gestión del talento humano y el nivel de servicios públicos del municipio. Para ello, se planteó la hipótesis de investigación y las hipótesis específicas para la prueba de hipótesis y se calculó el coeficiente de Spearman ( $r$ ) utilizando el software SPSS (VS. 24.0), ingresando los datos de las variables de gestión del talento humano y la calidad de los servicios públicos, además de sus dimensiones.

**Tabla 23.** Interpretación de los valores del coeficiente de correlación de Spearman

Valor o grado "r"	Interpretación
$\pm 1.00$	Correlación perfecta (positiva o negativa)
De $\pm 0.90$ a $\pm 0.99$	Correlación muy alta (positiva o negativa)
De $\pm 0.70$ a $\pm 0.89$	Correlación alta (positiva o negativa)
De $\pm 0.40$ a $\pm 0.69$	Correlación moderada (positiva o negativa)
De $\pm 0.20$ a $\pm 0.39$	Correlación baja (positiva o negativa)
De $\pm 0.01$ a $\pm 0.19$	Correlación muy baja (positiva o negativa)
0.00	Correlación nula (no existe correlación)

*Nota.* Tomado de Hernandez (2014)

### 4.10.2. Prueba de hipótesis general

#### *Hipótesis general*

La gestión del talento humano se relaciona significativamente con la calidad de servicios públicos en una municipalidad peruana.

**Tabla 24.** *Correlación entre gestión del talento humano y calidad de servicios públicos*

Correlaciones		Conocimiento	Calidad de servicios públicos
Gestión del talento humano	Correlación de Spearman	1,000	,902"
	Sig. (bilateral)		,000
	N	180	180
Calidad de servicios públicos	Correlación de Spearman	,969"	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	180	282

Nota. \*\* Correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

El valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P-Valor < 0.001). Según la prueba de hipótesis, se puede señalar que existe una correlación positiva muy alta entre conocimiento de los servidores y la calidad de servicios públicos, con 0,902. De esta manera, se aprueba la hipótesis de investigación donde sí existe relación entre el conocimiento de los servidores y la calidad de servicios públicos de los funcionarios y usuarios en la municipalidad.

### 4.10.3 Hipótesis específica

a) El conocimiento de los servidores se relaciona significativamente con la calidad de servicios públicos en una municipalidad.

**Tabla 25.** *Correlación entre el conocimiento de la gestión del talento humano y calidad de servicios públicos*

Correlaciones		Conocimiento	Calidad de servicios públicos
Conocimiento	Correlación de Spearman	1,000	,902"
	Sig. (bilateral)		,000
	N	180	180
Calidad de servicios públicos	Correlación de Spearman	,902"	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	180	282

Nota. \*\* Correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

El valor de probabilidad muestra que la correlación es significativa (P-Valor < 0,001). Una correlación de 0,902, la prueba de hipótesis indica una fuerte correlación positiva entre el conocimiento de los servidores y el calibre de los servicios públicos. De esta manera, se acepta la hipótesis de

investigación de que existe relación entre el conocimiento del servidor y el calibre de los servicios públicos brindados a los usuarios y funcionarios del municipio en el año 2018.

b) Las habilidades de los servidores se relaciona significativamente con la calidad de servicios públicos en una municipalidad.

**Tabla 26.** *Correlación entre las habilidades de la gestión del talento humano y calidad de servicios públicos*

Correlaciones		Conocimiento	Calidad de servicios públicos
Conocimiento	Correlación de Spearman	1,000	,900"
	Sig. (bilateral)		,000
	N	180	180
Calidad de servicios públicos	Correlación de Spearman	,900"	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	180	282

*Nota.* \*\* Correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

El valor de probabilidad muestra que la correlación es significativa (P-Valor < 0,001). Según la prueba de hipótesis, hay una alta correlación positiva entre las habilidades de los servidores y la calidad de los servicios públicos, con una correlación de 0,900. Entonces, se aprueba la hipótesis de la investigación.

c) Las actitudes de los servidores se relaciona significativamente con la calidad de servicios públicos de una municipalidad.

**Tabla 27.** *Correlación entre las actitudes de la gestión del talento humano y calidad de servicios públicos*

Correlaciones		Conocimiento	Calidad de servicios públicos
Conocimiento	Correlación de Spearman	1,000	,792"
	Sig. (bilateral)		,000
	N	180	180
Calidad de servicios públicos	Correlación de Spearman	,792"	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	180	282

*Nota.* \*\* Correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Se evidencia que la correlación es significativa ( $P\text{-Valor} < 0,001$ ). Se presenta una correlación positiva alta de 0,792, de modo que se aprueba la hipótesis.

## 4.11. Discusión

Los objetivos de la investigación fueron conocer la conexión entre la gestión del talento humano y la calidad de los servicios públicos. Al respecto, se discutirá los hallazgos del presente estudio. Se tomó en cuenta el establecimiento de un vínculo entre las dimensiones de conocimientos, habilidades y actitudes de la gestión del talento humano y la calidad del servicio público para el análisis correspondiente.

Como consecuencia de los hallazgos de la investigación y de las discusiones con los autores y antecedentes, se puede afirmar que la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y procedimientos necesarios para orientar las características de los cargos directivos vinculados a las personas o recursos, según Chiavenato (2009). En su libro describe la gestión del talento humano como el conjunto de directrices y procedimientos necesarios para dirigir las funciones de gestión que tienen que ver con las personas o los recursos, incluidas la contratación, la selección, el desarrollo y la evaluación del rendimiento de los trabajadores.

La gestión del talento humano ha surgido recientemente como uno de los métodos más eficaces para mejorar tanto los diversos procedimientos operativos de la institución como la calidad de los servicios públicos prestados por sus trabajadores. De este modo, se convierte en un aspecto crucial para el éxito de la empresa. Las personas son vistas en esta nueva idea como talento humano, como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades y capacidades. Rodríguez (2009) apoya las características de la gestión del talento humano consideradas en el estudio.

Por otro lado, las tres dimensiones mencionadas por Robbins y Coulter (2004) son los conocimientos, las competencias y las actitudes. El conocimiento es un recurso que tiene un enorme potencial para cambiar el mundo como consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información. Las habilidades son la capacidad que posee un individuo para llevar a cabo las distintas tareas de su trabajo.

Las actitudes son un estado mental de alerta organizado por la experiencia que influye en la forma en que un individuo responde a las cosas, a las situaciones y a otras personas. Al respecto, según el estudio de Inca (2014), "Calidad del Servicio y Satisfacción de los Usuarios de la Municipalidad", la satisfacción de los usuarios aumenta con la calidad de los servicios que se les brinda, mientras que su satisfacción disminuye con los servicios de menor calidad.

Los hallazgos de la investigación son consistentes en la medida en que existe una fuerte correlación positiva entre la gestión del talento humano y el estándar del servicio público prestado en la municipalidad. Es se evidencia a partir del valor del coeficiente de Spearman de 0,969, lo que indica su pertinencia para una gestión eficaz, ya que crea un equilibrio entre la gestión del talento humano y el estándar de los servicios públicos.

El estudio de Quispe (2014) "Gestión de Recursos Humanos y Calidad del Servicio al Público en la Municipalidad" señala que existen ineficiencias del personal responsable, que se ven reflejadas en una disminución de la calidad de los servicios prestados al público. Ello también se debe al bajo nivel de honestidad y amabilidad, escasa competencia y falta de liderazgo unificador de 0.902, la cual indica que hay una correlación altamente positiva. Dicha relación que se determina respecto al estudio realizado se da de manera coherente al determinarse relación directa con el conocimiento y calidad de servicios públicos.

Asimismo, la investigación coincide con Rivera (2015), puesto que, en su estudio "Desarrollo del Capital Humano y la Calidad de Servicios Públicos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco-Perú", se señala una relación directa y positiva entre el desarrollo del capital humano, asociada con el talento humano, en un 70,31% y la calidad de servicios públicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis.

## 4.12. Conclusiones

---

1. El coeficiente de Spearman arrojó un valor de 0,969, lo que indica que existe una correlación positiva muy alta entre la gestión del talento humano y la calidad de los servicios públicos, permitiendo una buena gestión.

2. Se determinó que el conocimiento de los trabajadores públicos en el municipio permitió demostrar a través del coeficiente de Spearman un valor de 0.902, lo que contrasta que existe una fuerte correlación positiva entre el conocimiento y el nivel de los servicios públicos.

3. Se encontró que las habilidades de los trabajadores públicos del municipio permiten demostrar a través del coeficiente de Spearman un valor de 0.900, lo que indica que existe una fuerte asociación positiva entre las habilidades y el nivel de los servicios públicos.

4. Se estableció que las actitudes de los trabajadores públicos del municipio, a través del coeficiente de Spearman, arrojó un valor de 0.792, de manera que existe una fuerte correlación positiva entre ellas y la calidad de los servicios públicos.

## 4.13. Recomendaciones

---

1. Es necesario considerar la implementación de programas de capacitación vía convenios de cooperación entre las universidades del país, con temas especializados de gestión en las diferentes áreas jerárquicas para desarrollar competencias laborales y brindar mejores servicios públicos a los usuarios.

2. La gestión del conocimiento, vinculada a las aptitudes y actitudes, se aconseja para desarrollar aptitudes y actitudes con el fin de desarrollar competencias y capacidades de innovación para optimizar el desempeño de sus funciones con entusiasmo y prestar un buen y eficaz servicio administrativo al usuario.

3. Para satisfacer sus demandas, se aconseja dar a los trabajadores públicos que cultivan sus talentos dentro del municipio y los traducen en competencias en sus funciones particulares, incentivos adicionales por mérito y reconocimiento; estos se desarrollan en competencias en sus funciones particulares, para satisfacer las demandas y expectativas de los ciudadanos. y las expectativas de los ciudadanos, ya que los trabajadores públicos desempeñan un papel clave a la hora de determinar el grado de atención a los ciudadanos.

4. Se sugiere reforzar, poner en práctica y desarrollar las relaciones humanas internas y externas para elevar la calidad de los servicios ofrecidos. comportamiento en los servicios.





An aerial photograph of a river delta, showing a network of water channels and land. The colors range from light tan to dark green. A large white circular graphic element is overlaid on the right side of the image, containing the chapter title.

CAPÍTULO V

**LA GESTIÓN  
ESTATAL Y SU  
RELACIÓN CON  
LA CALIDAD EN  
LOS SERVICIOS  
PÚBLICOS**

La gestión del talento humano por parte de los municipios es un importante componente estratégico que impulsa la calidad de los servicios locales y la competitividad institucional; en consecuencia, se establece un vínculo conceptual entre la gestión del recurso humano y la competitividad institucional, puesto que, al lograr ventajas competitivas, permite implementar sistemas de gestión del talento humano; asimismo, la gestión estratégica del recurso humano promueve el desarrollo del talento humano. Las únicas personas que cuentan con la información, actitudes, habilidades y experiencias que deben fortalecerse continuamente dentro de la organización son sus recursos humanos (Anastacio *et al.*, 2020).

Es importante fortalecer el conocimiento y la experiencia adquiridos sobre la gestión del recurso humano, puesto que ello tendrá la ventaja de optimizar la calidad de servicio teniendo capacitado a su personal. Al lograr ventajas competitivas y el vínculo con los recursos humanos, se da como resultado la implementación o el aumento de la gestión del talento humano. Todo este proceso tiene como fin lograr una mejora en el servicio y prestigio de la institución.

## **5.1. Gestión de recursos humanos en el sector público**

En el sector público, la variable del recurso humano actúa de forma estratégica en el sistema gubernamental, ya que engloba distintas actividades que son fundamentales en la interacción con la sociedad. La gestión efectúa la organización del talento humano en los espacios correspondientes con base en la preparación previa que ellos tuvieron para desempeñar dichas actividades. De esta manera, es crucial que los trabajadores posean este tipo de conocimientos, no solo para realizar la labor, sino también para aumentar exponencialmente la producción a largo plazo.

La administración de personal y la asignación de actividades en instituciones públicas ha sido el eje principal de la gestión del talento humano en el sector público, la cual es posible mediante una supervisión burocrática, esto es, un aparato estatal establecido a partir de estándares constituidos por mérito y eficiencia (Ramos, 2019). Así, se vuelve importante la capacitación del capital humano, ya que supone la adaptación de las instituciones gubernamentales a la modernidad. Es así como el trabajador estará plenamente preparado para asumir nuevos retos que el propio contexto le exige (Jibaja, 2022).

Con el objetivo de gestionar los recursos humanos, se debe proporcionar una estrategia de preparación, que garantice una adecuada ubicación y desarrollo de capacidades que establezcan un crecimiento en su formación. Esta se ampara en la motivación y competencia progresiva (Salazar, 2021). Entonces, se observa que los recursos humanos deben adquirir ciertas habilidades que definan su labor dentro de las instituciones públicas.

Según Cruz *et al.* (2022), existen tres fases que componen la formación de potenciales líderes dentro del sector público:

**Tabla 28.** *Procesos de incubación de líderes y talentos*

<b>Fase individual</b>	<b>Habilidades percibidas de uno mismo</b>
Fase de gestión de grupos	Comunicación motivacional, resolución de problemas y conflictos.
Fase institucional	Inclusión, responsabilidad, felicidad y sostenibilidad.

*Nota:* Tomado de Cruz *et al.* (2022)

El Estado, al estar encargado de buscar soluciones para las demandas sociales, debe gestionar de forma eficiente los recursos humanos, a partir de la elaboración de estrategias que garanticen el correcto funcionamiento de los aparatos estatales (Sánchez, 2018). Es así como la gestión del recurso humano se orienta en la posibilidad de producir de una manera óptima los servicios que el campo gubernamental ofrece. De esta manera, se busca la optimización de los procesos para cumplir con los objetivos establecidos con la sociedad (Liza, 2022).

Es crucial que la gestión pública priorice la productividad mediante la conjugación de elementos como las tecnologías, las instituciones y los recursos humanos, teniendo como base un sistema correctamente estructurado. Se visualiza entonces una relación directa entre la productividad y el desempeño de los recursos que se utilizan, que tienen al factor humano como un elemento funcional para estos fines (Mendoza, 2022).

Según Tejada (2018), el factor económico también toma importancia en el incremento de la productividad. Así, la utilización de los bienes económicos en conjunto con el talento humano permite que el proceder del Estado obtenga buenos resultados.

En el ámbito de las organizaciones estatales, la encargada de programar las actividades de los profesionales que permita la estimulación de sus capacidades es la Gerencia de Administración. Esta efectúa los proyectos a realizar, tal como se muestra en la Tabla 29:

**Tabla 29.** *Gerencia de administración: proyectos*

Se fomenta la adquisición de diversos valores éticos y morales (respeto, confianza, lealtad, transparencia, entre otros). Esto se observará en la relación que efectúe el trabajador público con el ciudadano.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inducción acerca del reglamento del trabajo y normas internas del personal.</li><li>▪ Creación del proceso de desarrollo de capacidades y su posterior aceptación.</li><li>▪ Priorizar la transparencia en el servicio público.</li><li>▪ Intervenciones del Órgano de Control Institucional (OCI) para brindar recomendaciones en gestión de recursos humanos.</li></ul>
--	---

*Nota:* Tomado de Arteaga y Saavedra (2018).

Por tal motivo, la gestión de recursos humanos pone énfasis en los comportamientos adecuados y relaciones interpersonales efectivos que debe mantener el personal del sector público. A esto se adiciona la elaboración de estrategias que prioricen el óptimo funcionamiento de las instituciones gubernamentales; es así que se implementan modelos de gestión orientados a los diversos cambios a futuro (Fajardo *et al.*, 2020).

De esta forma, la gestión de los recursos humanos debe realizarse de manera estratégica, ya que representa un factor importante en el desempeño de los servicios públicos. No obstante, su relevancia se complementa con otros factores como la tecnología, la infraestructura y la correcta distribución económica. La conjugación de estas variables representa una adecuada ejecución de diversas políticas públicas orientadas a la mejora progresiva de los servicios.

## **5.2. Importancia del talento humano en las entidades públicas**

El talento humano yace dentro del proceso de aplicación de políticas públicas como un factor crucial, puesto que es directamente proporcional a la mejora en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía. No obstante, resulta pertinente resaltar que su trabajo se relaciona con las capacidades que puedan tener para desempeñar de forma adecuada su labor; así, se determina las diversas habilidades que deben poseer los profesionales públicos para tener una participación relevante en las instituciones del Estado.

Es pertinente resaltar que existen diversos indicadores en la gestión del talento humano para alcanzar los niveles de calidad y competitividad exigidos por la sociedad actual. Estas variables permiten medir el rendimiento de los recursos humanos y los objetivos fijados por la empresa (Macías-Villacreses *et al.*, 2021). Ello se complementa con el perfil que se busca en un trabajador público, puesto que la selección de talento humano es un rasgo esencial en la mejora del servicio que brindan las instituciones del estado. Para ello, Castro *et al.* (2020) realiza una serie de evaluaciones que permiten detectar desde las capacidades de los potenciales trabajadores como las herramientas que ofrece la propia institución pública para que el recurso humano adquiera nuevos conocimientos y, por lo tanto, se realice un trabajo efectivo. Esto se puede apreciar en la Tabla 30.

**Tabla 30.** Características para evaluar en la gestión de talentos

Características de la dimensión <i>conocimiento de la gestión del talento</i>	<i>Know how</i> (Saber cómo) Aprender a aprender Aprender continuamente Ampliar el conocimiento Compartir conocimiento
Características de la dimensión <i>habilidad de la gestión del talento</i>	Aplicar el conocimiento Visión global y sistemática Trabajo en equipo Liderazgo Motivación Comunicación
Características de la dimensión <i>juicio de la gestión del talento</i>	Evaluar la situación Obtener datos e información Tener espíritu crítico Juzgar los hechos Ponderar con equilibrio Definir prioridades
Características de la dimensión <i>actitud de la gestión del talento</i>	Actitud emprendedora Innovación Agente de cambio Asumir riesgos Enfoque en los resultados Autorrealización
Características de la dimensión <i>motivación para el desempeño laboral</i>	Ambición de carrera Conflicto del empleado Satisfacción de necesidades Metas/Expectativas
Características de la dimensión <i>ambiente para el desempeño laboral</i>	Equipo/Materiales Diseño del puesto Remuneraciones económicas Reglas y políticas Apoyo de la administración Leyes y regulaciones
Características de la dimensión <i>capacidad para el desempeño laboral</i>	Habilidades técnicas Habilidades interpersonales Habilidades de solución de problemas Habilidades analíticas Habilidades de comunicación

Nota. Tomado de Castro *et al.* (2020)

De esta forma, las consideraciones tienen como base lo que el trabajador puede ofrecer al ciudadano. Al mismo tiempo, deben tomar en cuenta la garantía de que el servicio público brinde bienestar y crecimiento a la nación, centrar la relevancia particular a todos los deberes del servicio y darles su debida importancia; y adquirir atributos a nivel moral, como honestidad, laboriosidad, vocación y eficiencia (Castro, 2021).

Al desarrollar las presentes características, el talento humano generará beneficios a largo plazo, ya que la productividad se relaciona con la eficiencia y eficacia que se tiene al manipular los recursos apropiados para realizar una interacción adecuada con el público (Quiroz y Torres, 2019).

El desarrollo de los talentos humanos se observa en la correcta aplicación de gestiones por parte de los propios profesionales del sector público, por lo tanto, las habilidades que se toman en cuenta son las que se muestran en la Tabla 31:

**Tabla 31.** *Correcta aplicación de gestiones*

Habilidades gerenciales	Habilidades y aptitudes para dirigir actividades -liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de influir en las personas, buena comunicación, etc.-
Habilidades técnicas	Capacidad de realizar actividades que conlleven estudios técnicos, universitarios o de posgrado; esto genera que los profesionales puedan tener experiencia para afrontar retos a través de conocimientos.
Habilidades humanas	Se relaciona con lo que el trabajador muestra ante el público y lo que garantiza un clima laboral saludable —escucha activa, motivación, trabajar bajo presión y en calma—; el desarrollo humano permite que el trabajador tenga una mejor relación con los demás.
Habilidades conceptuales	Capacidad de estructurar diversos procesos como un todo. Se trata de organizar diferentes elementos en una totalidad para tomar decisiones apropiadas para el trabajo; de esta forma, se busca analizar y actuar, además de resolver problemas que se puedan presentar.

*Nota:* Tomado de Artieda *et al.* (2021)

La capacitación de los talentos humanos mantiene su relevancia a nivel gubernamental, ya que el componente humano se muestra como una fortaleza competitiva a nivel físico e intelectual. De esta forma, se hace pertinente que los profesionales contratados para la gestión pública estén lo mejor preparados técnicamente y mantengan competencia en la prestación de servicios a la población (Ronquillo, 2022).

Mediante la adecuada capacitación del talento humano se incrementa la eficacia de los servicios que se brinda a la población. Las habilidades que se priorizan se vinculan con el perfil del

trabajador y su relación con el ambiente laboral, abarcando las capacidades de trabajo en equipo, la responsabilidad, la influencia hacia otras personas, su motivación en la elaboración de estrategias tanto a largo como a corto plazo, entre otros. De esta manera, la gestión pública incrementa la producción en los servicios de las diversas instituciones estatales a través de los recursos humanos, afianzando su importancia en las relaciones que se establezcan con los ciudadanos.

### **5.3. Gestión del talento humano y su incidencia en la calidad de los servicios públicos**

El actuar del talento humano trae consecuencias positivas y negativas, ya que el desarrollo de las habilidades y aptitudes funcionan como una condicional para el incremento pleno de la producción, lo que resulta determinante para el adecuado funcionamiento de servicios públicos. Es importante la incidencia de estas capacidades para el fomento de nuevas estrategias dentro de las instituciones estatales; de esta forma, el buen desarrollo de los procesos de capacitación establece la garantía de un sistema gubernamental funcional en el tiempo.

La mejora de la calidad de la prestación de productos y servicios a los residentes es uno de los objetivos clave del proceso de modernización de la gestión del Estado, que implica su diseño y producción en función de los requisitos y expectativas de los ciudadanos (Tarazona, 2019). En ese sentido, para determinar la calidad de un servicio público se deben abarcar elementos que aparecen fuera del campo de referencia del usuario; por lo cual, es importante que dichos elementos sean efectivos para solucionar diversos tipos de problemas y brindar seguridad a los ciudadanos (Ruíz y Delgado, 2020).

El proceso de modernización es clave para brindar servicios de calidad, puesto que el Estado debe estar acorde a la modernidad. Ello es fundamental para tener una mejora en los servicios y mantener a la población actualizada. A su vez, debe brindar el derecho a la tecnología, adaptar al público usuario ante los cambios tecnológicos y, con ello, facilitar los servicios y accesos a estos mismos. Un acto consecuente con ello es la demanda de puestos de trabajo para la población, ya que el desarrollo y el impulso hacia los empleos mejora el margen económico de muchas familias.

En suma, la tarea de los Gobiernos nacionales y locales es prestar servicios públicos centrados en las necesidades de los ciudadanos. Al mismo tiempo, deben gestionar los niveles de calidad, garantizar la accesibilidad y conseguir apoyo político para el desarrollo social y humano (Gaviria del Águila, 2020).

El nivel de servicio que las ciudades ofrecen a sus residentes depende en gran medida de la gestión de los recursos humanos, sin embargo, el nivel de servicio puede verse afectado por la falta de atención a los talentos humanos (Canaza *et al.*, 2021). Por lo tanto, la gestión del recurso humano implica tanto a los individuos como a las organizaciones, y debe tener como objetivo maximizar el compromiso, la creatividad y la capacidad de aprendizaje de cada individuo (Quiroz y Torres, 2019).

Asimismo, es importante saber estimar todo el potencial que tiene el empleado o trabajador para poder brindar a su público usuario o cliente una óptima calidad de servicio. Además, debe saber comunicarse, escuchar las necesidades del cliente, orientarlo de manera adecuada en cuanto a los procesos de ejecución del servicio, capacitarlo de manera correcta en horarios laborales del trabajador o si son horarios fuera del trabajo saber recompensarlo o darle un incentivo para que el mensaje de inducción o capacitación sea asimilado como un estímulo positivo por parte del trabajador.

La calidad del trabajo depende en gran medida de la formación del personal, por lo que en las organizaciones públicas es crucial asegurarse de que los trabajadores reciban la instrucción necesaria para realizar su trabajo, lo cual se refleja en su rendimiento laboral (Mestas *et al.*, 2021). A su vez, la dotación de talento humano debe adecuarse a las capacidades laborales de los roles requeridos por las empresas, así como a las competencias para atender la situación del mercado laboral (Chávez, 2019).

Finalmente, la calidad y el rendimiento del trabajo están directamente correlacionados, ya que el entorno laboral es un componente clave del campo y tiene un impacto significativo en el rendimiento de los colaboradores (Herrera y Herrera, 2019). Entonces, se debe capacitar a cada trabajador de acuerdo con el área en que se desempeña, para que, con ello, pueda demostrar su potencial. De ese modo, el proceso de atención se hará de manera eficaz y eficiente ante los usuarios y los pendientes no serán sobrecargados a los trabajadores. Eso puede generar un alza en los ingresos de la institución, una mejora en su servicio, una satisfacción por parte del usuario o cliente y una mayor recomendación de la institución.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, D. (2019). *Calidad de la comunicación digital de los servicios públicos prestados por el estado municipal en Neuquén Capital*. [tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Cuzco]. Repositorio Institucional. <http://rdi.uncoma.edu.ar/handle/uncomaid/15798?locale-attribute=es>
- Aguirre, M. (2018). *Satisfacción de los altos consumidores en relación a la calidad del servicio de agua potable de la ciudad de Guayaquil*. [tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10926>
- Albuja, F. (2021). Servicios públicos en Ecuador: tensiones teóricas entre estatismo, liberalismo y supremacía constitucional. *Estado & Comunes, Revista De políticas y Problemas Públicos*, 2(13), 85-106. [https://doi.org/10.37228/estado\\_comunes.v2.n13.2021.227](https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v2.n13.2021.227)
- Alvarez, S. (2020). Developing a Theory of the Firm for the 21st Century. *Academy of Management Review*, 45(4), 712-713. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0372>
- Anastacio, C. García, A., & Mego, O. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque, Perú 2019. *Revista Tzhoecoen*, 12(4), 436-448. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1394>
- Ángeles, P. & Chiquinta, M. (2018). *Aplicación del modelo de gestión del talento humano de Werther y Davis para el Colegio San Agustín de la ciudad de Chiclayo 2018*. [Tesis de Licenciatura. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Institucional USAT. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1774>
- Arce, V. (2018). La alternativa cooperativa en la prestación de servicios públicos sostenibles. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 5(2), 123-135. <https://baidc.revistas.deusto.es/article/view/1416/1744>
- Artieda, J., Guarnizo, W., Caiza, M., & Vayas, G. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24), 149-156. <https://bit.ly/3OkU98j>
- Autoridad Nacional de Protección del Consumidor. (s.f.). *Servicios públicos*. Indecopi. <https://www.consumidor.gob.pe/servicios-publicos>
- Avilés, P. (2020). *La calidad de servicio y su importancia en las ventas Pedro Casas Comercializadora SAC-2020*. [tesis de licenciatura. Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52283/Avil%c3%a9s\\_MP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52283/Avil%c3%a9s_MP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Banda, H., de la Garza, R., & Cepeda, L. (2022). Cadena de suministro para pequeñas y medianas empresas de servicios industriales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 274-288. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890630>

- Barrios-Hernández, K., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Benites-Bernabé, A., Castillo-Saavedra, E., Rosales-Márquez, C., Salas-Sánchez, R., Reyes-Alfaro, C. (2021). Factores asociados a la calidad del servicio en hospitales públicos peruanos. *Medisur*, 19(2), 236-244. <https://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4886>
- Bouffartigue, P. (2018). Les nouvelles formes de disponibilité au travail. En Mercure, D. Vultur, M.: Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail. Presse de l'Université de Laval.
- Bustamante, M., Zerda-Barreno, E., Obando, F., Tello-Sánchez, M. (2019). Fundamentos de la calidad de servicio, el modelo servqual. *Revista empresarial*, 13(2), 1-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7361518>
- Cabezas, C. & Brito-Aguilar, J. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. *Polo del Conocimiento*, 6(11), 742-761. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219331>
- Cala-Chapi, C., & Marce-Benito, E. (2022). Bases teóricas sobre la evaluación de la calidad del servicio en salud. *Revista Científica Memoria del Posgrado*, 3(2), 60-61. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1427656>
- Canaza, H., Flores, Y. & Verónica, T. (2021). Administración de recursos humanos y la calidad del servicio al público en la municipalidad de Usicayos. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 1(3), 7-17. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.03.001>
- Castro, K. & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Chiavenato, L. (2020). *Gestión del Talento Humano*. Edición McGraw Hill. Quinta Edición.
- Crawshaw, J., Budhwar, P., & Davis, A. (2017). *Human Resource Management– Strategic and International Perspectives*. Sage Publications.
- Del Castillo, A. (2019). *La importancia de la calidad de servicio para lograr la fidelización de clientes de la empresa El Maracaná, Tarapoto*. [tesis de bachillerato, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional. [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2585/Ayrton\\_Trabajo\\_Bachillerato\\_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2585/Ayrton_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Espín-Oleas, M. & Bell, R. (2016). Génesis del alto desempeño de los servidores públicos. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 5(6), 4-11. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/servidores.html>
- Espinoza, S., Fernández, A., & Ticona, K. (2021). Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los Trabajadores en la Empresa Ladrillera Maxx en Tacna. *Iberoamerican Business Journal*, 4(2), 155-174. <http://dx.doi.org/10.22451/5817.ijb2021.vol4.2.11049>

- Fajardo, T., Fajardo, H., & Pinto, L. (2020). Gestión estratégica del talento humano en el sector salud de Ecuador. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 47(16), 107-117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7673072>
- Florian, R. (2022). Factores determinantes de la calidad del servicio del transporte público de pasajeros en un Terminal Terrestre Municipal del Perú. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 846-863. <https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.153>
- Freud, Y. (2016). *Ressources Humaines-Outils et méthodes de management des RH*. Maxima-Laurent du Mesnil-Editeur.
- Gaffar, A., Pervin, R., & Mahmud, S. (2018). Understanding the Service Quality and Customer Satisfaction of Mobile Banking in Bangladesh: Using a Structural Equation Model. *Global Business Review*, 22(1), 85-100. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0972150918795551>
- Gaviria del Águila, M. R., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Mejora de los servicios públicos en el fortalecimiento de la gestión municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1241-1255. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.151](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.151)
- Gaytán, K. (2019). Calidad del servicio de transporte urbano basado en percepciones de los usuarios, Trujillo. [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/32729>
- Ger, N. (2019). Caracterización de la Gestión de Talento Humano de los centros de formación de idioma inglés [tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/29653/1/548%20O.E.pdf>
- Hasan, U., Whyte, A. & Jassmi, H. (2021). Satisfacción del servicio de transporte público en autobús: comprender su valor para los pasajeros urbanos hacia una mejor aceptación. *Revista de Transacciones sobre Ciencias del Transporte*, 12(1), 25-37. <https://tots.upol.cz/pdfs/tot/2021/01/04.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*, Sexta Edición. Mac Graw Hill.
- Inca, A. (2015). *Calidad de Servicio y Satisfacción de los Usuarios de la Municipalidad Distrital de Pacucha* [tesis de licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/225>
- Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Estadística estructural de empresas: sector servicios*. Últimos datos. Instituto Nacional de Estadística. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica\\_C&cid=1254736176865&menu=ultiDatos&idp=1254735576778](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176865&menu=ultiDatos&idp=1254735576778)
- Izquierdo, J. (2021). La calidad de servicio en la administración pública. *Revista Horizonte Empresarial*, 8(1), 425-437. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/1648/2355>

- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2019). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(83), 740-760. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24500>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración- una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Lecaros, P. (2020). *Modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humana de Idalberto Chiavenato, para optimizar la planificación curricular de los docentes de la I.E. Corazón de Jesús de Tiracanchi, distrito de San Salvador, Provincia Calca-Cusco 2019*. [tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/10030>
- Lima, L., Zuppani, T., & Maclennan, M. (2017). Human Resource Management in the BRICS countries: a comparative study. *Interações. Revista Campo Grande*, 18(3), 69-82. <https://doi.org/10.20435/inter.v18i3.1514>
- López, A. (2018) La gestión del talento humano y la calidad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado [Tesis de maestría, Universidad Nacional Agraria de la Selva] <https://hdl.handle.net/20.500.14292/1321>
- Mestas, G., Cruz, A., Salguero, C., & Mamani, Y. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral en un Municipio del Perú. *Gestionar. Revista de Empresa y Gobierno*, 1(2), 21-29. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.02.002>
- Miranda, M., Chiriboga, P., Romero, M., Tapia, L., & Fuentes, L. (2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística rancho los Emilio´s. Alausí. *Revista Científica*, 7(4), 1438-1438. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383980>
- Molina, J. (2021). Modelo de gestión estratégica de Talento Humano para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7(12), 182-186. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7915357>
- Muñoz, K. (2018). *Evaluación de servicios de complejos turísticos, su importancia en la implementación de facilidades turísticas en el cantón Quinsaloma* [tesis de bachillerato, Universidad Técnica de Babahoyo]. Repositorio Institucional UTB. <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/5480/P-UTB-FCSE-HTURIS-000059.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166-173. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254)
- Pincay, G (2022). Calidad de servicios y satisfacción del cliente en los restaurantes del sector turístico de la ciudad de puerto López. [tesis de licenciatura. Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio Institucional Unesum. <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/5222/1/Pincay%20Mero%20Genesis%20Lady.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2021, 20 de abril). Norma técnica para la gestión de la calidad de servicios en el sector público. PCM <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2230463/Norma%20T%C3%A9cnica.pdf>

- Quiroz, G. E. & Torres Valladares, M. (2019). Gestión del talento humano y competencias laborales en docentes de instituciones educativas públicas. *Revista de Unife Educación*, 25(2), 157–164. <https://doi.org/10.33539/educacion.2019.v25n2.2044>
- Quispe, D. (2014). *Administración de Recursos Humanos y Calidad del Servicio al Público en la Municipalidad Distrital de Cachicadan* [tesis de licenciatura; Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2827>
- Ramírez, R, Villalobos, J. & Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 34(18), 2076-2101. <https://acortar.link/GDpQ8P>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Recuenco, A., & Reyes, W. (2020). Calidad percibida: El bien mejor aceptado en el lenguaje del marketing. *Sciéndo*, 23(3), 187-195. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/3122/pdf>
- Reyes-Zavala, L., & Veliz-Valencia, M. (2021). Calidad del servicio y su relación con la satisfacción al cliente en la empresa pública de agua potable del cantón Jipijapa. *Polo del Conocimiento*, 6(4), 570-591. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i4.2586>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima Edición. Prentice-Hall. <https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Rodríguez, B. & Garay, M. (2020). *Dimensiones de calidad de servicio en relación a la satisfacción del cliente en aerolíneas Low Cost del sector aéreo comercial peruano* [Programa Académico de Comunicación y Marketing, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. <http://hdl.handle.net/10757/655188>
- Ruiz, R., & Delgado, D. (2020). Calidad del servicio público en el desarrollo de las municipalidades en la región San Martín. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1318-1332. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.158](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.158)
- Sacristán, E. (2019). Gestión eficiente y ética en la efectivización de los servicios públicos relativos a derechos sociales. *Revista de Investigações Constitucionais*, 3, 127-129. <https://www.scielo.br/j/rinc/a/8gGjs9BXyVYTQNJ5DXhxSbB/?format=pdf&lang=es>
- Salas, E., Mendoza, D., & López, D. (2021). La alternativa cooperativa en la prestación de servicios públicos sostenibles. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 26(5), 125-127. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890544>
- Salas, J. (2021). Políticas Públicas para mejorar la calidad de servicios de salud. *Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 255-266. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.223](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.223)

- Silvia, L., Herrera, K., Alba, M., & Rodríguez, A. (2020). Modelo para la administración del talento humano con enfoque en el buen vivir en los gobiernos autónomos descentralizados municipales de Ecuador. *Revista Espacios*, 41(24), 139-153. <http://www.localharvest.tuobra.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p12.pdf>
- Sociedad del Comercio Exterior del Perú. (2019). *Informe de calidad del gasto público en salud, 2019*. ComexPerú. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/informe-calidad-001.pdf>
- Tamayo, N. y Tabares, L. (2018). Servicios Públicos, concesión administrativa y protección de los usuarios. *Realidades, Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1). 131-142. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322018000100007&script=sci\\_abstract](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322018000100007&script=sci_abstract)
- Tarazona, T. (2019). Fortalecimiento de competencias laborales y la gestión de calidad de los servicios públicos. *Gaceta Científica*, 5(2), 95-97. <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/691/561>
- Wolfson, M., & Mathieu, J. (2021). Deploying Human Capital Resources: Accentuating Effects of Situational Alignment and Social Capital Resources. *Academy of Management Journal*, 64(2), 1-15. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.050>
- Zegarra, D. (2019). Los servicios públicos locales en el Perú: una aproximación a su caracterización jurídica. *Documentación Administrativa*, (6), 149-159. <https://doi.org/10.24965/da.i6.10769>

## LOS AUTORES (AS)

- Nombre: **Alan Dennis López López**  
Afilación: Universidad Nacional Agraria de la Selva  
Ciudad: Tingo María  
Correo institucional: alan.lopez@unas.edu.pe  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3483-1510>
- Nombre: **Sunil Guardia Salas**  
Afilación: Universidad Nacional Agraria de la Selva  
Ciudad: Tingo María  
Correo institucional: sunil.guardia@unas.edu.pe  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3166-5318>
- Nombre: **Idelia Mirta Cristobal Lobatón**  
Afilación: Universidad Nacional Autónoma De Huanta - UNAH  
Ciudad: HUANTA  
Correo institucional: icristobal@unah.edu.pe  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9964-8792>
- Nombre completo: **Hugo Daniel García Juárez**  
Afilación institucional: Universidad Cesar Vallejo  
Correo electrónico institucional: hgarcia@ucv.edu.pe  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4862-1397>

