

**Artículo Original / Original Article**

# Modelo de gestión para la satisfacción de usuarios externos en los juzgados de una provincia peruana

## Management model for the satisfaction of external users in the courts of a Peruvian province

Teresa del Pilar López-Sánchez<sup>1\*</sup> 

<sup>1</sup>Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú

### RESUMEN

La investigación se desarrolló en los juzgados de la provincia de San Martín - Tarapoto, 2017, donde diseñamos un modelo de gestión basado en la teoría de la motivación de Shein, a fin de incrementar la satisfacción de los usuarios. El estudio fue de tipo descriptivo-propositivo de diseño no experimental, con una muestra de 175 individuos, entre usuarios de los juzgados y colaboradores, encuestados a través de un cuestionario creado a base de las dimensiones de las variables. Los resultados demuestran que el 52% de ellos presenta deficiencia a las características de la gestión de los juzgados, y el 7% eficiencia; el nivel de satisfacción de los usuarios de los juzgados fue bajo con el 47% y alta con el 9%. Concluimos que, el personal presenta falencias en cuanto a las características de la gestión de los juzgados como el uso no adecuado de sus habilidades, destrezas y conocimientos, impidiendo alcanzar un nivel competitivo alto en ellos, asimismo demostramos que existe bajo nivel de satisfacción de los usuarios, el personal presenta deficiencias para brindar información clara y precisa, falta de atención a las inquietudes de los usuarios además de presentar incapacidad para discutir problemas de forma correcta.

**Palabras clave:** calidad de atención; modelo de gestión; satisfacción de los usuarios

### ABSTRACT

We developed the research in the courts of the province of San Martín - Tarapoto, 2017, where we designed a management model based on Shein's motivation theory, in order to increase user satisfaction. The study was of a descriptive-propositional type with a non-experimental design, with a sample of 175 individuals, including court users and collaborators, surveyed through a questionnaire created based on the dimensions of the variables. The results show that 52% of them present deficiencies in the characteristics of court management, and 7% efficiency; the level of satisfaction of court users was low with 47% and high with 9%. We conclude that the staff has shortcomings in terms of the characteristics of court management such as the inappropriate use of their abilities, skills and knowledge, preventing them from reaching a high competitive level. We also show that there is a low level of satisfaction of the users; the staff has deficiencies in providing clear and accurate information, lack of attention to user concerns, as well as an inability to discuss problems correctly.

**Keywords:** attention quality; management model; satisfaction of the users

**Cómo citar / Citation:** López-Sánchez, T. (2022). Modelo de gestión para la satisfacción de usuarios externos en los juzgados. *UNAAACIENCIA-PERÚ*, 1(2), e23. <https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v1i2.23>

**Recibido:** 22/07/2022

**Aceptado:** 16/09/2022

**Publicado:** 20/10/2022

\*Teresa del Pilar López-Sánchez - pilar\_lopezsanchez@hotmail.com (autor de correspondencia)



Los autores. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

## 1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito público la satisfacción del usuario es la consecuencia de una buena calidad de servicio, subsecuentemente es un valor que perfecciona y dota de competitividad a la organización y el equipo que la conforman; por tal motivo, la implementación de una buena estrategia de satisfacción del usuario ocasionará que mejore la producción, motive al personal y logre una buena imagen en la empresa o institución (Maher, 2017).

De hecho, la satisfacción del usuario es el mayor propósito de las organizaciones públicas o privadas, dicha noción es aprobada por la historia universal, logrando asentarse en la mercadotecnia como también en la economía de la organización, creando valor competitivo y económico, definitivo de las acciones en las diferentes decisiones que toman los directivos economistas (Martínez-Tur et al., 2001).

Actualmente en Perú, la satisfacción del usuario es un tema de mucha importancia tanto en organizaciones del ámbito público como privado, manifestando credibilidad de la calidad de la atención brindada por dichas organizaciones, que cumplen cabalmente con las exigencias del cliente / usuario (Torres, 2016).

Así, en este estudio identificamos que los juzgados en nuestra provincia presentan problemas respecto a la imagen que brindan ante sus usuarios, debido a factores como la carga laboral y la calidad de atención de algunos colaboradores, siendo los usuarios quienes expresan abiertamente insatisfacción, afectando la moral y productividad de los colaboradores, esto genera mala imagen de la institución ante la sociedad, repercutiendo en su reputación (Arbulú Montoya, 2016)

En su investigación sobre la satisfacción de los usuarios en un juzgado Aguerre (2014), evidenció que existen altos niveles de insatisfacción respecto a la capacidad de respuesta y la confiabilidad, por la falta de disponibilidad del personal para atender rápidamente al usuario, así como la lentitud para responder a las peticiones, reclamos y sugerencias, repercutiendo en su alto nivel de insatisfacción.

Del mismo modo Ricse (2014) en su investigación demuestra que la satisfacción de los usuarios que acuden al Sistema de Justicia de Lima, se mantiene en un nivel bajo, principalmente por la deficiente atención del personal; en su mayoría consideran que reciben malos tratos, el servicio cada vez es más tenso y alegan que sobre todo tienen que soportar mucho tiempo de espera para que sean atendidos, factor que es determinante en la satisfacción.

Respecto a ello, Hidalgo Ramírez (2013) manifiesta que es indispensable la implementación de un modelo de gestión de acuerdo a las exigencias de la institución, ya que esta podría permitir el adecuado control de las metas y su valoración, mejorando la responsabilidad de las personas que laboran dentro de la misma pues solo así asumen y comprenden las funciones de las que son responsables (Schein, 2015).

Por tanto, el modelo de gestión debe ayudar a armonizar el trabajo y las diversas estrategias, políticas, y planes encaminados al cumplimiento de la visión y prioridades de la institución (Delgado-Veliz, 2018), aportando lineamientos para su respectiva implementación, de manera que pueda asegurarse que se logre la inclusión en las estrategias en la planeación institucional y que busquen su

articulación sectorial para mejorar la satisfacción del usuario y con ello la imagen de las instituciones públicas del sector.

Por su parte, Heras (2012) considera que:

“El modelo de gestión es un marco de referencia para la gerencia de una organización. Los modelos de gestión se aplican en la administración pública, poniendo en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población”. (pág. 12)

Sin duda alguna, las instituciones públicas deben poseer un modelo de gestión que se centralice en atender políticas y acciones, a través del cual consigan sus objetivos y sobre todo se garantice la mejora continua en bien de la calidad de los servicios que brindan. Este modelo de gestión para la administración pública se debe centrar la ejecución de operaciones trascendentales determinadas en los procedimientos administrativos del gobierno, dentro en un plazo determinado y con sus recursos asignados (Taylor, 2014). Esto puede otorgar a la administración la posibilidad de ejecutar las acciones necesarias respetando los procedimientos, normas y directivas públicas fijadas para atender la demanda de la sociedad (Narvaez et al., 2017).

Así, podemos afirmar que un modelo de gestión es un instrumento eficaz en la ejecución de los procesos de las organizaciones que permite mejorar los servicios que ofrecen; además, favorecen la comprensión de las dimensiones principales de una institución, asimismo fija discernimientos y discrecionalidad de balance interinstitucional con otras organizaciones o entidades y facilita el intercambio de destrezas (Tsogtsuren & Tugsuu, 2017).

El modelo de Schein plantea 8 factores a tener en cuenta si se desea conseguir la plena satisfacción del usuario, los cuales son (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2015):

**Técnica o funcional:** Este factor permite caracterizar al usuario y evalúa el aspecto técnico o funcional por el que recurre a la institución y busca que su satisfacción se relacione con la vocación de servir de la institución.

**Gerencial:** Se relaciona con la necesidad de conocer los diversos elementos o los aspectos clave que influyen en el objetivo que se propone. Busca que se asuman las responsabilidades de las decisiones sobre las opciones, y estar a cargo del progreso o la decepción (Roblek et al., 2014).

**Seguridad y estabilidad:** Se relaciona con que las personas analizan la seguridad y la fortaleza, buscan serenidad y consistencia respecto a los servicios que utilizan. Considera que las condiciones bajo las que se otorga el servicio es críticas respecto a la asignación de recursos y plazos para su ejecución.

**Autonomía e independencia:** Se motiva cuando se ofrece la oportunidad a los trabajadores de caracterizar su propio trabajo, en su ritmo y en su propia manera específica bajo determinados parámetros de exigencia.

**Creativa – emprendedora:** Es un factor que produce inspiración y permite vencer obstáculos para lograr la ejecución de las responsabilidades para el logro de la satisfacción de los usuarios.

**Servicio – dedicación a una causa:** Es un factor que busca que los trabajadores se preocupen por mejorar su entorno general. Están resueltos a llevar a cabo los procesos de manera que otorguen valor significativo para otras personas.

**Desafío puro:** Dedicados y persuadidos de que los profesionales deben ser campeones, se habla de logros evitando problemas, forzando a los contendientes y venciendo los impedimentos y descubriendo opciones, opciones y arreglos.

**Estilo de vida:** Se imponen como condición de convivencia intrainstitucional para ajustar sus propias necesidades con las de los otros trabajadores. Buscan la adaptabilidad en los estados de ánimo, que les permita considerar ocasiones para trabajo, relajación y descanso.

En cuanto a la satisfacción del usuario, según Rey Martín (2000) y Kohama Aréstegui & Palacios Trujillo (2018) es el resultado de que el servicio brindado sea de calidad, dependiendo de sus valores y expectativas, y que tiene mucho que ver con la diferente entre el servicio esperado y el servicio obtenido. De lo planteado por Rey es de suma importancia lograr que los usuarios se sientan complacidos al momento de ser atendidos, beneficiando de esta manera a la institución, e incrementando los niveles de satisfacción.

Además, es el estado que experimenta el usuario dentro de sí mismo, es una mezcla de respuestas tanto materiales como emocionales, los cuales son el resultado de la satisfacción plena de una necesidad o deseo, es decir el sentimiento que se logra al obtener o lograr algo que anhela. También se puede afirmar que es el efecto secundario de un procedimiento continuo de contraste de fondo y discernimientos abstractos, por un lado, y metas y deseos, por el otro (Hernández Salazar, 2011). Deducimos que los deseos y los intereses que el usuario experimenta respecto a lo que obtiene, nos permite asegurar plena satisfacción y en consecuencia una apreciación positiva de la calidad del servicio que las instituciones brindan (Akram et al., 2020).

Alcanzar la satisfacción del usuario es importante para las entidades públicas, pues a través de ello se busca la confianza del usuario, aumenta la atención del grupo de personas y limite la insatisfacción del cliente al satisfacer sus necesidades (INFOTEP, 2012). Deducimos que las organizaciones de hoy consideran que una buena atención y un buen servicio brindado al usuario influirá en su desempeño; por ello la satisfacción del usuario es muy importante para lograr una relación estrecha con el usuario al momento de satisfacer sus necesidades (Oh, 2019).

Es cierto que es difícil satisfacer las necesidades esenciales de los usuarios, ya que detalles menos complejos, pero insatisfechos, pueden causar percepción negativa en los mismos respecto de la forma como se administra la institución o como se llevan a cabo sus procesos. Por lo que es indispensable tomar en cuenta los siguientes componentes (Jiménez Torres et al, 2006):

**Comunicación:** Instrumento que permite ampliar las relaciones, entre los trabajadores (administrativos, técnicos, operativos, gerencia, etc) y los usuarios.

**Confianza:** Ganar la confianza de un usuario es complejo; sin embargo, lograrlo es fundamental para considerar la administración dada, la correspondencia dinámica e igual que se debe producir, a la luz del hecho de que esto reconocerá los requisitos.

**Actitud profesional:** Numerosos individuos consideran que una habilidad demostrable es solo obtener un título universitario o especializado, pero eso es incorrecto, es necesario un comportamiento individual, destacar en la ejecución de actividades, demostrar de las cualidades de respeto y un trabajo moral.

**Percepción del usuario de su individualidad:** La impresión que el usuario tiene de la administración se centra, en su mayor parte, en las cualidades éticas, las habilidades y las aptitudes que tienen los trabajadores de manera individual y grupal.

**Competencia técnica:** La capacidad especializada alude esencialmente a la experticia de los trabajadores en los diversos límites de su responsabilidad, cualidades que los usuarios pueden utilizar y valorar de forma agradable.

En el presente estudio realizamos una autoevaluación de la satisfacción de los usuarios a fin de identificar los factores que la afectan y proponer un modelo de gestión que busca incrementar dicha satisfacción y de este modo mejorar en cierta manera la productividad de los colaboradores, así como la imagen de los juzgados de la provincia de San Martín. Así mismo, presenta dos fases: la primera encaminada a identificar la eficacia del actual modelo de gestión usado por los juzgados de la provincia de San Martín en búsqueda de satisfacer a sus usuarios, y el segundo encaminado a proponer un modelo de gestión sustentado en el modelo de Schein (1993), el cual busca cubrir las deficiencias identificadas en la evaluación realizada en un primer momento y a satisfacer de manera más efectiva a los usuarios de dicha institución.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación fue de tipo no experimental, ya que no existió algún manejo deliberado de las variables; el diseño de la investigación fue descriptiva y propositiva, en la que se realizamos la descripción de las características actuales de la gestión de los juzgados de la provincia de San Martín.

Realizamos las evaluaciones a una muestra de 175 personas, conformado por 108 usuarios y 67 trabajadores, quienes fueron encuestados a través de un cuestionario creado en base de las dimensiones e indicadores de la variable satisfacción del usuario y gestión institucional de los juzgados (Magnier-Watanabe et al., 2015).

## 3. RESULTADOS

### 3.1. Características de la gestión de los juzgados de la provincia de San Martín - Tarapoto, año 2017

Según la Tabla 1, en el procesamiento de datos las características de la gestión de los juzgados de la Provincia de San Martín, es deficiente (52%), pues el personal utiliza poco sus habilidades, destrezas y conocimientos en su puesto de trabajo, lo que les impide alcanzar un alto nivel competitivo; sin embargo, asumen con responsabilidad los resultados de las decisiones que toman, y consideran importante las condiciones de contratación, pero ello no es suficiente, ya que tienen dificultades para realizar sus actividades de forma independiente. Además, tienen dificultades para

asumir nuevos retos, brindan apoyo desinteresado, pero ello no es aplicado por todo el personal, es igual con las actitudes de perseverancia, finalmente los colaboradores no dividen eficientemente su tiempo de trabajo y su vida personal.

**Tabla 1.**

*Características de la gestión de los juzgados*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Deficiente (10-22)	35	52%
Regular (23-36)	27	40%
Eficiente (37-50)	5	7%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

### 3.2. Nivel de satisfacción de los usuarios de los juzgados de la provincia de San Martín - Tarapoto, año 2017

Según la Tabla 2, el nivel de satisfacción de los usuarios es bajo (47%), existiendo deficiencias de comunicación, confianza, actitud, individualidad y competencia técnicas. Entre las falencias encontradas están las explicaciones poco claras, el personal no brinda información precisa sobre los servicios; sin embargo, son respetuosos y discretos con la información de los usuarios, pero pocas veces escuchan con interés las diferentes inquietudes y dudas de las personas, a ello se le agrega que no todo los trabajadores poseen la capacidad de discutir problemas, ya que estos no logran ganarse la confianza de los usuarios a tal punto de compartir sus experiencias personales.

Asimismo, cuando se presentan problemas difíciles de solucionar el personal casi siempre adopta un papel dominante y prepotente, no siempre toman en cuenta las sugerencias de los usuarios, a veces tienden a no respetar el orden de llegada, causando incomodidad en las personas, pocas veces se muestran amables y cordiales, existen algunos colaboradores que no conocen bien las funciones y actividades que deben realizar, ocasionando que no se identifique con facilidad las preferencias, gustos y requerimientos de los usuarios.

**Tabla 2.**

*Nivel de satisfacción de los usuarios de los juzgados*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Baja (10-22)	51	47%
Media (23-36)	47	44%
Alta (37-50)	10	9%
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

### 3.3. Propuesta del modelo de gestión

Actualmente la satisfacción del usuario se ha convertido en un aspecto muy importante a tener en cuenta por las organizaciones al momento de brindar sus servicios, ya que esta define aspectos de vital importancia para la imagen de la misma dentro de la sociedad (Sáez Martín, 2014), es así que la satisfacción del usuario entendida como "la visión del usuario de cuánto se han cumplido sus

requisitos de atención deseados", nos ilumina un punto de vista vital sobre las quejas de los clientes, ya que este nos muestra que su existencia es un marcador inequívoco de baja satisfacción.

El modelo de gestión está direccionado a incrementar la satisfacción del usuario externo en los juzgados de la provincia de San Martín. Contiene la descripción de cada una de las actividades y acciones a realizar para la aplicación de las mejoras pertinentes en cada uno de los factores con deficiencias identificados en la evaluación realizada. El modelo sienta sus bases en el modelo de gestión de Schein el cual es usado como referencia (Schein, 1993). Este modelo fue construido con el propósito que los juzgados tengan una referencia para el mejoramiento de la gestión de sus servicios y una herramienta que les permita evaluar su gestión actual e identificar las áreas que requieren ser mejoradas. Así el modelo planteado, busca incrementar la satisfacción de los usuarios externos de los juzgados, el cual permitirá desarrollar con eficiencia todas las actividades de gestión, que contribuirán a la satisfacción del usuario. El modelo en sí, es importante de tomar en cuenta, ya que permitirá reestructurar los procesos, estableciendo acciones que contribuyan a mejorar la gestión de los juzgados de la provincia de San Martín – Tarapoto.

Para ello el juez, los funcionarios y colaboradores tienen la ardua labor de desarrollar y aplicar a cabalidad cada una de las actividades propuestas en el modelo de gestión, con el fin de mejorar las falencias y obtener mejores resultados (Parian Vivanco, 2017).

El modelo de gestión para incrementar la satisfacción de los usuarios externos se fundamenta bajo las siguientes actividades (Tabla 3) (Figura 1):

**Tabla 3.**

*Propuesta de mejora*

<b>Actividades</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>
Mantener contacto visual con el usuario durante el diálogo. Hacerle una llamada al usuario para saber cómo se encuentra y si está satisfecho con los servicios prestados.	Desarrollarse la actividad en un 100%	Funcionarios y colaboradores de los juzgados de la provincia de San Martín - Tarapoto	Marzo-agosto 2019
Otorgar libertad al personal para que realice su trabajo junto con la confianza Capacitación constante del personal sobre las funciones de su cargo y los objetivos establecidos, a fin de que estos proporcionen a los usuarios información detallada de los servicios.	Incrementar la confianza del usuario al 100%	Funcionarios de los juzgados de la provincia de San Martín - Tarapoto	Setiembre-diciembre 2019
Corregir el mal comportamiento del personal, a través de una reunión privada. Programar capacitaciones considerando aspectos claves como la calidad de atención y servicio al usuario.	Mejorar al 100% la actitud de los colaboradores.	Juez de los juzgados de la provincia de San Martín - Tarapoto	Marzo-octubre 2020

Instalar un buzón de sugerencias para que los usuarios expresen sus inquietudes del servicio.	Tomar importancia al 100% las inquietudes del usuario.	Juez de los juzgados de la provincia de San Martín - Tarapoto	Noviembre 2020-julio 2021
Aceptar las sugerencias e ideas del usuario para su mejoría.			
Fomentar la participación activa del personal en conferencias nacionales.	Fortalecer al 100% las competencias del personal.	Funcionarios de los juzgados de la provincia de San Martín - Tarapoto	Agosto - diciembre 2021
Programar un curso de capacitación, teniendo como tema principal "Técnicas para la identificación del problema del usuario"			



**Figura 1.** Representación gráfica del modelo propuesto

A continuación, se describen los pilares del modelo propuesto:

**Consistencia en los canales de comunicación:** Es insustituible que, en los tribunales del territorio de San Martín, existe una coordinación duradera entre los territorios para tratar con datos suficientes de los clientes, ya que es importante que mediante de los diversos canales de correspondencia que se utilizan en la Compañía se trate de un dato similar que genera confianza en el cliente externo.

**Capacitación del personal:** La capacitación permanente es un punto importante en las instituciones, pues permitirá generar conocimiento y reforzar los que ya tienen, siendo estas capacidades percibidas con facilidad por los usuarios, se generará un grado de satisfacción elevado si el servicio ofrecido se ha desarrollado de la mejor manera.

**Atención:** Es indispensable que la atención se desarrolló de la mejor manera, pues los usuarios externos del juzgado buscan principalmente encontrar una solución a su problema o inquietudes, por lo que el personal debe mostrar profesionalidad, respeto y atención plena a todo lo que mencione dicha persona.

**Motivación del personal:** Asimismo, la motivación del personal es necesaria, pues dicho componente funciona como combustible para que las personas realicen con énfasis su trabajo, además esto genera que el personal se comprometa con las metas y objetivos de la institución, lo



cual es percibido por los usuarios ya que dicho comportamiento generado se demuestra en la interacción con estas personas.

**Trabajo en equipo:** Fomentar el trabajo conjunto permitirá que el proceso de atención o el desarrollo de las actividades se desarrollen con facilidad, por lo que el usuario será atendido con mayor rapidez, solucionando de tal forma sus inquietudes, situación que genera satisfacción plena en los usuarios.

Siendo sus principios lo siguiente:

**Confidencialidad:** Debe existir confidencialidad en la información que otorgue los usuarios según sea el caso, esto permitirá que las personas confíen en el trabajo de los juzgados.

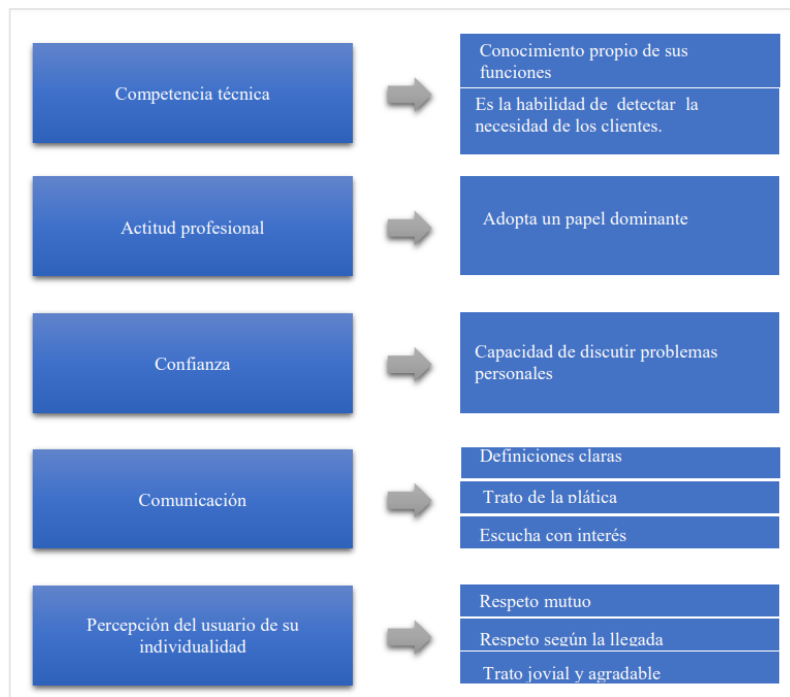
**Empatía:** Como parte de la comprensión y escucha de las inquietudes de las personas, es importante que el personal tenga una participación afectiva en la situación real de los usuarios.

**Relaciones interpersonales:** Fomentar las buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con las personas externas, es una tarea progresiva que la institución determinará acciones o actividades de mejora, que progresivamente se aplicarán para mejorar la interacción entre las personas; sin lugar a duda las relaciones interpersonales son fundamentales para generar empatía y confianza en los usuarios.

**Toma de decisiones:** Las decisiones que se tomen estarán bajo la responsabilidad de la persona, por lo que es necesario analizar la situación actual para tomar una buena decisión y la que de ninguna manera perjudique a las partes involucradas, por lo que se debe ser parcial con la misma.

**Respeto:** Es un valor fundamental en toda situación, por lo que es un pilar base para generar mejores relaciones con las personas del entorno interno y externo; por lo que es un valor que se debe practicar e incentivar en todo momento, generando una cultura recíproca.

El modelo de gestión planteado, tiene como principal objetivo incrementar la satisfacción de los usuarios externos de los juzgados, el cual permitirá desarrollar con eficiencia todas las actividades de gestión, que contribuirán a la satisfacción del usuario. El modelo es importante, pues permite reestructurar los procesos, estableciendo acciones que contribuyan a mejorar la administración de los tribunales del territorio de San Martín – Tarapoto. Y se fundamenta de la siguiente manera:



**Figura 2.** *Fundamentación del modelo*

La vigencia de dicho modelo de gestión es limitada, pues realizando todos los trámites formales para su implementación y la propia aplicación demanda un tiempo de 3 años, por lo que pasado dicho periodo el modelo de gestión perderá su validez y confiabilidad.

#### 4. DISCUSIÓN

De acuerdo a la matriz del modelo, la investigación contribuye a mejorar la motivación de los colaboradores de los juzgados y mejora el nivel de satisfacción de los usuarios, abordando los factores y causales de la baja satisfacción. Además, describimos las características de la gestión de los juzgados e identificamos el nivel de satisfacción de los usuarios, determinando que las características de la gestión de los juzgados son deficientes, pues los colaboradores hacen poco uso de sus habilidades, destrezas y conocimientos en su puesto de trabajo, impidiéndoles alcanzar un alto nivel competitivo, a pesar de ello asumen con cierta responsabilidad los resultados de las decisiones que toman.

Por su parte Navarro Arvizu (2014) en su estudio señala que los modelos de gestión son aplicables a todas las organizaciones que tengan las mismas características. En nuestra investigación, las características de gestión existentes son deficientes, lo cual ha generado un mal clima laboral, deficiencias en el cumplimiento de objetivos, malas relaciones laborales e inadecuada toma de decisiones. Tras analizar los resultados en base a las características de la gestión, deducimos que una mala gestión, desencadena una serie de problemas, como personal desmotivado, incumplimiento de objetivos, además puede ocasionar deficiente planificación financiera, recursos no óptimos, inadecuada gestión documental, deficiencia en los procesos, mal clima laboral y dificultad para establecer relaciones interpersonales, como también usuarios insatisfechos.

Asimismo, existe un bajo nivel de satisfacción de los usuarios, el personal comete una serie de fallas y los usuarios se muestran descontentos e insatisfechos pues el personal no brinda información clara y precisa, a pesar de ello son respetuosos y discretos, prestan poco interés a las inquietudes y dudas de las personas, no tienen la capacidad para discutir problemas, pocas veces toman en consideración las sugerencias de los usuarios, muestran poca amabilidad y cordialidad, no tienen claro las funciones y actividades que deben realizar, y esto es algo muy similar al estudio Ricse (2014) quien determinó que existe un bajo nivel de satisfacción, ello debido a la mala atención, al largo tiempo de espera, al inadecuado ambiente estructural del lugar, es decir las malas condiciones de infraestructura e instalaciones.

Finalmente, tras evaluar los resultados determinamos que ambos estudios tienen relación y cosas en común, ya que en los dos casos el nivel de satisfacción es bajo, debido a aspectos parecidos como la mala atención, y el no hacer respetar el orden de llegada, todas estas falencias ocasionan insatisfacción en los usuarios, generando que estos no regresen y que tengan una mala opinión o referencia del lugar frente a otras personas.

## CONCLUSIONES

La gestión de los juzgados de la provincia de San Martín es deficiente, ello se percibe en el inadecuado uso de habilidades, destrezas y conocimientos del personal, impidiéndoles alcanzar un alto nivel competitivo, además tienen inconvenientes para ejecutar sus actividades de forma independiente, dificultad para asumir nuevos retos, existen colaboradores que brindan su apoyo solo con la condición de recibir algo a cambio, no muestran perseverancia en sus funciones, por último no tiene la capacidad para dividir de manera eficiente su vida personal y el trabajo.

Determinamos un bajo nivel de satisfacción de los usuarios, casi nunca se toman en consideración las sugerencias de los mismos, no respetan el orden de llegada para la atención, pocas veces muestran amabilidad y cordialidad, asimismo existen algunos colaboradores que no tienen suficiente conocimiento de las funciones y actividades a ejecutar, esto ocasiona descontento en las personas, y no permite que identifiquen bien las preferencias, gustos y requerimientos de los usuarios.

Formulamos un modelo de gestión para la satisfacción de usuarios externos en los juzgados de la provincia de San Martín el mismo que se basa en 8 factores que buscan la plena satisfacción del usuario, así mismo planteamos una serie de actividades, metas y responsables, así como el tiempo de ejecución del mismo a fin de establecer plazos prudentes en su implantación.

El modelo de gestión para aumentar la satisfacción de los clientes externos de los tribunales del territorio de San Martín, demanda la aprobación de la alta dirección, que asegure su implementación inmediata, determinando el responsable para cada acción propuesta. Para los directivos existe el reto de evaluar permanentemente los resultados de las acciones propuestas, realizando comparaciones periódicas de la satisfacción del usuario para determinar la efectividad del modelo implementado.

## FINANCIAMIENTO

Ninguno

## CONFLICTO DE INTERESES

No existe ningún tipo de conflicto de interés relacionado con la materia del trabajo.

## CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

López-Sánchez, T.: Conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, supervisión, redacción-borrador original y redacción-revisión y edición.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerre, M. C. (2014). *Satisfacción del cliente del Juzgado de Faltas de la Municipalidad de Ensenada* [Universidad Nacional de la Plata]. <https://doi.org/10.35537/10915/46849>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Arbulú Montoya, M. J. V. (2016). *Gestión de recursos humanos y calidad de servicio, en el juzgado de paz letrado de La Banda de Shilcayo, San Martín – 2016* [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/1567>
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2015). La gestión y las nuevas competencias en un mundo de cambios constantes. *XII Congreso Internacional de Administración*. <https://archivo.consejo.org.ar/congresos/12congresoadmi.html>
- Delgado-Veliz, E. A. (2018). Gestión de calidad de servicio en instituciones del poder judicial ecuatoriano. *Revista Científica FIPCAEC*, 3(9), 53–69. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i9.53>
- Heras, I. (2012). *Nuevos modelos de gestión: apuntes complementarios*. Universidad del país Vasco.
- Hernández Salazar, P. (2011). La importancia de la satisfacción del usuario. *Documentación de Las Ciencias de La Información*, 34. [https://doi.org/10.5209/rev\\_DCIN.2011.v34.36463](https://doi.org/10.5209/rev_DCIN.2011.v34.36463)
- Hidalgo Ramírez, P. D. (2013). *Modelo de gestión y administración de proyectos operacionales* [Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/114497>
- INFOTEP. (2012). *Estudios de satisfacción de clientes externos: empresas y participantes de los centros tecnológicos y centros operativos del sistema*. Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional.
- Jiménez Torres, N. V., Borrás Almenar, C., Climente Martí, M., & Merino Sanjuán, M. (2006). *Calidad farmacoterapéutica*. Universitat de València. <https://puv.uv.es/calidad-farmacoterapeutica.html>
- Kohama Aréstegui, C. H., & Palacios Trujillo, C. V. (2018). *Calidad de servicio y satisfacción del usuario del área de infraestructura del Poder Judicial De Ambo, Huánuco, 2018* [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/32757>
- Magnier-Watanabe, R., Benton, C., & Senoo, D. (2015). A study of knowledge management

- enablers across countries. In *The Essentials of Knowledge Management* (pp. 175–195). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9781137552105\\_8](https://doi.org/10.1057/9781137552105_8)
- Maher, C. (2017). Understanding the impact of Organisational Culture on Managers' Internal Career Needs. In *Exploring the Influence of Personal Values and Cultures in the Workplace* (pp. 265–285). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2480-9.ch014>
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Síntesis.
- Narvaez, C., Rivas, L. A., & Chavez, A. (2017). Modelos de gestión de la calidad en instituciones públicas de salud en México. *Revista Innovaciones de Negocios*, 12(24). <https://doi.org/10.29105/rinn12.24-2>
- Navarro Arvizu, E. M. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora* [Instituto Tecnológico de Sonora]. <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/tesiselbamyriam.pdf>
- Oh, S.-Y. (2019). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 313–331. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2018-0087>
- Parian Vivanco, D. I. (2017). *Administración del cambio y el desempeño laboral de los trabajadores del módulo básico del poder judicial de San Juan de Lurigancho, 2016* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6769>
- Rey Martín, C. (2000). La satisfacción del usuario: Un concepto en alza. *Anales de Documentación*, 3, 139–153. <https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/2451>
- Ricse, G. (2014). *El grado de satisfacción de la calidad de servicio y el costo oportunidad que genera incursionar en el sistema de justicia de Lima, de las mujeres asalariadas víctimas del VCM en relaciones de pareja durante el año 2014*. Universidad de San Martín de Porres.
- Roblek, V., Meško, M., Pejić Bach, M., & Bertoneclj, A. (2014). Impact of knowledge management on sustainable development in the innovative economy. *Advancements in Economic and Managerial Theory and Practice Universitas Mercatorum Via Appia Pignatelli*, 62. <https://doi.org/10.13140/2.1.1981.9522>
- Sáez Martín, J. E. (2014). Las claves de la gestión judicial en Chile. *Justicia*, 19(25). <https://doi.org/10.17081/just.19.25.657>
- Schein, E. H. (1993). Legitimizing clinical research in the study of organizational culture. *Journal of Counseling & Development*, 71(6), 703–708. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1993.tb02264.x>
- Schein, E. H. (2015). Organizational psychology then and now: some observations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 1–19. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111449>
- Taylor, J. (2014). Organizational Culture and the Paradox of Performance Management. *Public*

*Performance & Management Review*, 38(1), 7–22. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576380101>

Torres, A. (2016). *El cliente del Estado*, por Alfredo Torres. El Comercio.

<https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/cliente-alfredo-torres-265610-noticia/>

Tsogtsuren, B., & Tugsuu, G. (2017). The impacts of organizational justice and culture, knowledge management and employee engagement on employee's job SATISFACTION: THE CASE OF SUPPORTIVE SERVICE OFFICERS. *Mongolian Journal of Agricultural Sciences*, 19(3), 56–65. <https://doi.org/10.5564/mjas.v19i3.736>