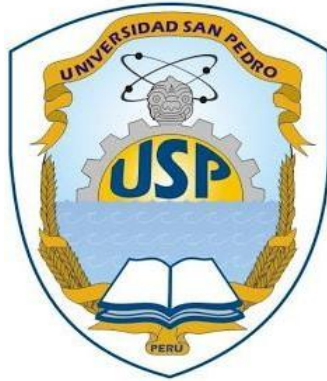


**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



El estilo de gestión y la calidad del servicio en la Municipalidad  
Provincial de Huaraz

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

Castillo Paucar, Maxwell Samuel

**Asesor:**

Lujan Torres, Jorge Alejandro

Huaraz – Perú

2016

### **PALABRAS CLAVE**

<b>TEMA :</b>	<b>Estilo de Gestión y Calidad del Servicio</b>
<b>ESPECIALIDAD :</b>	<b>Administración</b>

### **KEYWORDS**

<b>TEMA :</b>	<b>Management Style and Quality of Service</b>
<b>ESPECIALIDAD :</b>	<b>Administration</b>

### **LINEAS DE INVESTIGACION**

Área: Ciencias Sociales

Sub área: Economía y Negocios

Disciplina: Negocios y Management.

## **TITULO**

El estilo de gestión y la calidad del servicio en la Municipalidad  
Provincial de Huaraz

## **TITLE**

The style of management and the quality of service in the Provincial  
Municipality of Huaraz

## RESUMEN

La presente investigación, tuvo como propósito determinar la influencia que tienen los Estilos de Gestión en la Calidad del Servicio que brinda la Municipalidad Provincial de Huaraz. Como hipótesis de trabajo se planteó que los Estilos de Gestión, influyen significativamente en la Calidad de Servicios que brinda la Municipalidad Provincial de Huaraz.

La Metodología que se utilizó en el presente trabajo de investigación fue el diseño no experimental, de tipo descriptivo y correlacional, debido que las variables de estudio: Estilos de Gestión y Calidad de Servicio, no se manipularon y se describieron tal como se comportaron en el momento de estudio. La Población considerada fue de 300 trabajadores, de los cuales se determinó una muestra de 168 trabajadores; la recolección de datos fue a través de encuestas aplicadas a los trabajadores de la muestra, los mismos que fueron procesados en el Software SPSS versión 22.

Se pudo obtener los resultados, donde se verifico el cumplimiento de objetivos y de la hipótesis, que permitió determinar que los estilos de Gestión, influyen significativamente en la calidad de Servicio, en la Municipalidad Provincial de Huaraz.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to determine the influence that Management Styles have on the Quality of Service provided by the Provincial Municipality of Huaraz. As a working hypothesis, it was suggested that Management Styles significantly influence the Quality of Services provided by the Provincial Municipality of Huaraz.

The methodology used in this research was the non-experimental design, descriptive and correlational, because the study variables: Management Styles and Service Quality, were not manipulated and described as they behaved in the moment of study. The population considered was 300 workers, of which a sample of 168 workers was determined; the data collection was through surveys applied to the workers in the sample, the same ones that were processed in the SPSS Software version 22.

We were able to obtain the results, where we verified the fulfillment of objectives and the hypothesis, which allowed us to determine that Management styles, significantly influence the quality of Service, in the Provincial Municipality of Huaraz.

## INDICE

Tema	Página N°
PALABRAS CLAVE	i
TITULO	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>METODOLGÍA</b>	36
<b>RESULTADOS</b>	39
<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN</b>	67
<b>CONCLUSIONES</b>	77
<b>RECOMENDACIONES</b>	80
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	82
<b>ANEXOS</b>	84

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

<b>NOMBRE DE TABLA Y FIGURA</b>	<b>Pág.</b>
<b>Tabla y Figura N° 01</b>	<b>39</b>
Muestra de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según el sexo	
<b>Tabla y Figura N° 02</b>	<b>40</b>
Muestra de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según edad	
<b>Tabla y Figura N° 03</b>	<b>41</b>
Muestra de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según condición de trabajador	
<b>Tabla y Figura N° 04</b>	<b>42</b>
Muestra de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al grado de participación que existe en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz. En la toma de decisiones	
<b>Tabla y Figura N° 05</b>	<b>43</b>
Muestra de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la transparencia de los funcionarios.	
<b>Tabla y Figura N° 06</b>	<b>44</b>
Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a las decisiones concertadas.	
<b>Tabla y Figura N° 07</b>	<b>45</b>
Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al ejercicio de las funciones del Alcalde y sus funcionarios.	
<b>Tabla y Figura N° 08</b>	<b>46</b>
Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la toma de decisiones.	

<b>Tabla y Figura N° 09</b>	<b>47</b>
Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a las limitaciones de los trabajadores en cuanto a la participación de esta gestión.	
<b>Tabla y Figura N° 10</b>	<b>48</b>
Muestra de la Población de Chimbote y Nuevo Chimbote, según calificación de la cortesía de los vendedores de pasajes de la Empresa de Transportes América Express S.A.	
<b>Tabla y Figura N° 11</b>	<b>49</b>
Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a que si el personal está capacitado para ejercer sus funciones.	
<b>Tabla y Figura N° 12</b>	<b>50</b>
Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al trabajo rutinario de los trabajadores.	
<b>Tabla y Figura N° 13</b>	<b>51</b>
Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto hacer de que si respeta el l orden de mando.	
<b>Tabla y Figura N° 14</b>	<b>52</b>
Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al liderazgo participativo dentro dela municipalidad Provincial de Huaraz.	
<b>Tabla y Figura N° 15</b>	<b>53</b>
Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al trabajo en equipo	
<b>Tabla y Figura N° 16</b>	<b>54</b>
Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a las iniciativas que tiene el personal y si son consideradas por los directivos y superiores.	
<b>Tabla y Figura N° 17</b>	<b>55</b>
Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la valoración de cada trabajador acerca de la participación en el logro de los objetivos.	



<b>Tabla y Figura N° 18</b>	<b>56</b>
Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la atención que se brinda en la municipalidad.	
<b>Tabla y Figura N° 19</b>	<b>57</b>
Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la satisfacción, de la atención que reciben al momento que solicitar un servicio.	
<b>Tabla y Figura N° 20</b>	<b>58</b>
Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto Al cumplimiento de sus funciones a cabalidad.	
<b>Tabla y Figura N° 21</b>	<b>59</b>
Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la capacidad de resolver problemas de inmediato.	
<b>Tabla y Figura N° 22</b>	<b>60</b>
Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al trabajo en equipo al momento de atender al usuario.	
<b>Tabla y Figura N° 23</b>	<b>61</b>
Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la atención que reciben en general.	
<b>Tabla y Figura N° 24</b>	<b>62</b>
Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la confianza que tienen los usuarios hacia los funcionarios.	
<b>Tabla y Figura N° 25</b>	<b>63</b>
Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la confianza que los usuarios depositan en los colaboradores de la municipalidad.	
<b>Tabla y Figura N° 26</b>	<b>64</b>
Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la eficiencia que demuestran al momento de atender al usuario	

**Tabla y Figura N° 27****65**

Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al grado de satisfacción del usuario.

**Tabla y Figura N° 28****66**

Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al grado de identificación que sienten el usuario con la municipalidad.

# **I. INTRODUCCIÓN**

## **1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACION CIENTIFICA**

### **1.1. Antecedentes**

Existen muchos estudios y antecedentes relacionados con las variables de la presente investigación. Así se pueden encontrar estudios realizados a nivel internacional y nacional acerca de los estilos de gestión y la calidad de servicio, veamos los principales.

**Santana, G. (2012)** CHILE, en su tesis “Instrumentos de planificación de la gestión municipal de Chile” analizo los medios por el cual no se llega a lograr una participación de la ciudadanía dentro de las decisiones a nivel institucional para un buen gobierno.

Por otro lado, los diversos instrumentos de los estilos de gestión municipal deben necesariamente estar en sintonía entre sí, de esta forma los Planes de Desarrollo Local (PLADECOS), deben estar en concordancia con los Planes reguladores Comunes y a su vez el presupuesto municipal debe ser la expresión de lo que plantea tanto el PLADECOS como el Plan Regulador, ya que de esta forma dichos instrumentos contribuirán a una gestión local más eficiente, oportuna y de mayor impacto territorial.

**Rivera, H. (2010)** GUATEMALA, realizo un estudio para la obtención del grado de Magister titulado “Gestión Municipal en la regularización de tierras en el área urbana del Municipio de Santa María Nebaj, Departamento de Quiché.”- Guatemala.

Desarrollo esta investigación con el objetivo de lograr la adjudicación y legalización de la tenencia de la tierra, comúnmente llamado regularización de tierras municipales. Por tanto, define que la Gestión Municipal tiene como objetivo principal, proponer la regularización de los terrenos del Ejido Legal del área urbana del municipio de Nebaj, Departamento de Quiché, y aprobados por el Concejo Municipal que incluye los procedimientos a seguir, con el fin de

brindar seguridad y certeza jurídica a las posesiones de tierras de personas individuales y jurídicas y contribuyendo así al fortalecimiento financiero de la municipalidad a través del aumento de la recaudación del Impuesto Único sobre Inmuebles, disponiendo así con más fondos para el desarrollo del municipio.

**Barrientos. N. y Taracena, R. (2008) MEXICO**, en su investigación realizado en México de título “la participación y los estilos de gestión escolar de los directores de secundaria” definen que existen tres estilos de gestión de los directores de secundaria que se expresan en las diferentes formas, sentidos, contenidos y racionalidades de la participación de estos actores, dentro de las prácticas de gestión que caracterizaron las distintas etapas de la historia de una escuela.

A la participación y estilos de gestión desarrollados por cada director contribuyeron diversos elementos que pueden agruparse en aspectos macro institucionales, micro institucional y personales.

En la primera categoría destacó la influencia de tres grupos de actores: el sistema educativo, el sindicato y los padres de familia. Las características, demandas, normatividad y prácticas históricamente consolidadas de los dos primeros, enmarcaron el trabajo del establecimiento escolar e influyeron de manera importante en los estilos de gestión y la participación de los directores. En esta misma categoría también tuvieron una influencia relevante las políticas económicas y educativas del país, así como las características generales del contexto macro social y las expectativas de los padres de familia.

En la segunda categoría sobresalieron las condiciones materiales, psíquicas, simbólicas y organizacionales del establecimiento educativo. La interacción entre éstas conformó la dinámica interna dentro de la cual desarrollaron su trabajo los directores.

A la tercera categoría correspondieron la formación académica y la trayectoria de cada director. En este caso, destacamos la necesidad de promover procesos

que permitan la actualización de ambas a través de procesos formativos teórico-prácticos dentro y fuera de las escuelas.

En el encuentro de los distintos elementos de las tres categorías se constituyeron los estilos de gestión de los directores, las formas y sentidos de su participación. Esto nos permite afirmar que los estilos de gestión de los directores de secundaria son producto de las condiciones socio-históricas de las escuelas y de los grupos de directivos y de profesores que trabajan en ellas, así como de las condiciones materiales, demandas y expectativas predominantes en el contexto social e institucional en que cada uno desarrolla su trabajo.

**Rodolfo, Ch. (2011)** en su investigación que lleva por título “La Nueva Gestión Pública” define que es una respuesta a la necesidad de adaptación de la Administración Pública al entorno socioeconómico reciente, puesto que el Modelo Tradicional de gestión pública no responde a los cambios que se van produciendo en los distintos países. Es un enfoque que pretende comprometer al ciudadano en las soluciones de los diversos problemas que le redituaran en mejores beneficios, no obstante, la aplicabilidad y efectividad de los postulados que configuran la NGP es una tarea ardua para las Administraciones Públicas de los distintos países, incidiendo con diferente intensidad en los mismos, incluso, pudiendo variar considerablemente de un país a otro y de una jurisdicción a otra. Anteriormente el establecimiento de la NGP ha cambiado notablemente la forma de actuación de las distintas Administraciones Públicas, volviéndolas más transparentes, más abierta a los ciudadanos y con mayor flexibilidad en su gestión.

Si bien es cierto que la nueva gestión pública ha dinamizado la administración de las instituciones de gobierno se hace necesario afianzar la transparencia de gestión, en base no sólo al acceso virtual, sino también con la formación de un organismo ciudadano que permita la verificación en in situ.

**IGOR, P. (2014) MEXICO**, en su investigación denominado “Retos en la Formación de Profesionales Logísticos en calidad de Servicio y Competitividad”

en esta investigación tratamos de abarcar algunos aspectos de la formación de los Licenciados en Logística en la Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli.

Consideramos como temas de estudio principales el servicio y la competitividad, partiendo de la firme convicción de que ambos inician en una sólida formación universitaria, para luego ser llevados a la actividad profesional. El primero enfocado a la satisfacción que tiene el cliente sobre el trabajo que le brinda la empresa logística, y el segundo a la ventaja que tienen las empresas y las personas que conforman estas respecto de sus competidores.

El desarrollo organizacional en el entorno regional mexicano contrastado con el desarrollo de regiones como Latinoamérica, Asia, Europa, o el de los países emergentes donde el dinamismo económico y de intercambio de mercancías tiene una complejidad inusitada hasta hace apenas unos años, nos permite visualizar la pertinencia y necesidad imperiosa de desarrollar literatura que pueda dar soporte a tal dinamismo.

La competitividad de un profesionista, como el de una organización, se deberá principalmente a su capacidad de resolver problemas de forma innovadora, utilizando las herramientas intelectuales y tecnológicas que hagan o permitan realizar dicha decisión y poder contrastar el deseo planeado con los hechos de la aplicación que como consecuencia de la decisión se realizó.

**Mildred, R (2011) MEXICO**, la presente investigación titulada “Calidad en el servicio de atención al cliente en una empresa química industrial”, en la Universidad Veracruzana tiene por finalidad mostrar los siguientes conceptos de calidad desde diferentes puntos de vista y los significados de servicio y satisfacción del cliente. Así mismo se maneja una forma practica la evaluación del servicio de atención a clientes en una empresa Química Industrial, en donde se ve la preocupación que tiene la empresa por mejorar la atención del servicio a clientes dedicándole un alto grado de dedicación.

**Perla, S. (2010) MEXICO**, en la Universidad Tecnológica de la Mixteca desarrolló la siguiente tesis de título. “La calidad en el servicio al cliente una

ventaja competitiva para las empresas” para optar el título de Licenciado en Ciencias Empresariales, la presente investigación trata de mejorar la calidad en el servicio que se presenta actualmente en la micro y pequeña empresa de giro comercial de la ciudad de Huanjuapan. La calidad es un aspecto importante que el empresario debe contemplar al iniciar una empresa, especialmente la calidad en el servicio debido a que son los clientes los que generan el movimiento económico de la empresa y son la razón de ser de la misma. Para ello la investigación muestra información referente al cliente, definición, clasificación, mercado y motivos de compra. Todos los clientes tendrán diferentes motivos de compra sin embargo es necesario analizarlos para establecer el ambiente y las condiciones que favorezcan su decisión. Asimismo, examina factores que intervengan en la compra, grupos de influencia en que se desenvuelve, etc.

**Isabel, G (2011) LIMA**, en su tesis para optar el grado académico magister desarrollo un investigación denominado “Estilos de gestión de los directivos y su relación con la calidad de la conducción de las instituciones educativas de ex variante técnica de la UGEL N° 03 de LIMA”, define un mejor estilo de gestión es el Transformacional, que determina el logro de la Calidad de la Conducción, utiliza estrategias a nivel del aprendizaje, nivel de capacidades del docente y el logro del nivel curricular. Se halló también, que el Estilo de Gestión Transaccional para el logro de la Calidad de la Conducción, utiliza en mayor grado el estar en compromiso con los docentes, en el logro de mejor conducción de los equipos de docentes, y sobre todo del Impacto social de la institución en la comunidad.

Concluye que las instituciones educativas emblemáticas están recuperando la población escolar de la época de las Grandes Unidades escolares, donde la actual población escolar tiene ahora ambientes como los Centros de Recursos Tecnológicos y las salas de Uso Múltiple, que permiten a los alumnos no solo postular a las Universidades sino el de estar preparados para trabajar de inmediato ya que han recibido laboratorios de ciencias y los Talleres de Educación para el Trabajo, reequipados y modernizados.

**“El Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas” del Ministerio de Educación y la UNESCO (representación en el Perú) nos dicen que los principales modelos de GESTION presentado por Juan Casassus en 1999 son: normativo en los años (50-60); Prospectivo (70...); Estratégico (80...); Estratégico situacional (mediados de los 80); Calidad total (90...); Reingeniería (mediados de los 90) y Comunicacional (actual).** Como consecuencia de que vivimos un proceso de cambio constante que afecta al sistema en su conjunto, a las organizaciones y a las personas que la constituyen; y por ende la gestión se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho del enfoque teórico con el que se aborde. Asimismo, sostiene el referido Manual, que la sociedad ha pasado de una situación rígida determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual demanda ajustes constantes y que las “formas de hacer” de los años cincuenta no son las mismas que las actuales y que lo “único estable es el cambio”.

**Valencia, P. (2008)** en su tesis de título “estilos gerenciales y satisfacción laboral” define que Los estilos gerenciales han sido estudiados por varios autores, destacando entre ellos Rensis Likert quien establece la existencia de cuatro sistemas de liderazgo, cada uno con sus respectivos indicadores y resultados de efectividad.

#### **Sistema 1:**

**1.-Liderazgo Autoritario explotador.** Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

#### **Sistema 2:**

**2.-Liderazgo Autoritario, pero paternal.** Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan



algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

**Sistema 3:**

**3.- Liderazgo Consultivo con derecho a tener la última palabra.** Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

**Sistema 4:**

**4.- Liderazgo Participativo y democrático 1.** En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados. **Rensis Likert (1968)** y su grupo de colaboradores llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el 4. En los indicadores propuestos se aprecia que uno de los aspectos fundamentales que debe desarrollar el líder son los procesos de comunicación y motivación para promover la participación de las personas en la toma de decisiones y formar un binomio sólido de colaboración con sus colaboradores. El tema de motivación ha sido ampliamente estudiado y las teorías vigentes elaboradas hace ya varias décadas son perfectamente legítimas para explicar la importancia que posee el tema en el trabajo institucional.

**Larrea, A. (2008)** Calidad de servicio es un valor o sentimiento, que se adquiere mediante el hábito de practicar actitudes positivas hacia nosotros mismos y nuestro entorno, no sólo con el objetivo de cumplir con las necesidades de

nuestros clientes, sino también de crear una relación con ellos que perdure en el tiempo donde predomine el concepto ganar/ganar. Ahora bien, la mejor manera de predecir lo que creemos o profesar lo que sentimos es a través del ejemplo. En ocasiones es difícil cumplir, pero debemos obligarnos a hacerlo.

## **1.2. FUNDAMENTACION CIENTIFICA**

### **ESTILO DE GESTIÓN**

**Rivera, H. (2010)** realizo un estudio para la obtención del grado de Magister titulado “Gestión Municipal en la regularización de tierras en el área urbana del Municipio de Santa María Nebaj, Departamento de Quiché.”- Guatemala.

Desarrollo esta investigación con el objetivo de lograr la adjudicación y legalización de la tenencia de la tierra, comúnmente llamado regularización de tierras municipales. Por tanto, define que la Gestión Municipal tiene como objetivo principal, proponer la regularización de los terrenos del Ejido Legal del área urbana del municipio de Nebaj, Departamento de Quiché, y aprobados por el Concejo Municipal que incluye los procedimientos a seguir, con el fin de brindar seguridad y certeza jurídica a las posesiones de tierras de personas individuales y jurídicas y contribuyendo así al fortalecimiento financiero de la municipalidad a través del aumento de la recaudación del Impuesto Único sobre Inmuebles, disponiendo así con más fondos para el desarrollo del municipio.

**Valencia, P. (2008)** en su tesis de título “estilos gerenciales y satisfacción laboral” define que los estilos gerenciales han sido estudiados por varios autores, destacando entre ellos Rensis Likert quien establece la existencia de cuatro sistemas de liderazgo, cada uno con sus respectivos indicadores y resultados de efectividad.

#### **Sistema 1:**

**1.-Liderazgo Autoritario explotador.** Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

## **Sistema 2:**

**2.-Liderazgo Autoritario, pero paternal.** Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y , en parte , con el temor y el castigo ; permiten alguna comunicación ascendente , solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones , pero los controlan con políticas .

## **Sistema 3:**

**3.- Liderazgo Consultivo con derecho a tener la última palabra.** Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

## **Sistema 4:**

**4.- Liderazgo Participativo y democrático 1.** En este caso , los directivos tienen una confianza completa en los subordinados , siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva ; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido ; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros , promueven la toma de decisiones en toda la organización y , en otros ámbitos , actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados.

### **1.2.1.1. TIPOS DE ESTILO DE GESTION**

El estilo de gestión de las entidades vinculadas a la forma de administrar la labor de apoyo a la función administrativa y también a esta función directa en el municipio.

En los Estilos Administrativos, común pensar como gerente o propietario de una empresa que: “tengo mi manera personal de administrar mi negocio y todos tienen que adaptarse a esta manera”. O como soy el dueño o gerente todo lo que hago está bien. Estos pensamientos están bastante errados, en el

mundo de hoy donde la información y la capacitación son uno de los propósitos de todas las personas, es muy probable que dentro de nuestro personal, al que dirigimos como empleados, sino todos la gran mayoría, tengan una formación profesional y una experiencia laboral que no podemos desaprovechar, y que esta manera de pensar podría convertirse en un obstáculo para obtener sugerencias, que pueden ser muy eficaces en el buen funcionamiento del proceso administrativo de nuestro negocio.

No quiere decir que todas las acciones, deban tomarse de acuerdo al criterio o conocimiento de los funcionarios, pero si es una buena combinación, tener en cuenta los puntos de vista y el conocimiento de los demás, analizarlo de acuerdo a nuestros conocimientos y experiencias, para tener una mejor información con respecto a la toma de decisiones.

Gráfica. Modelo inductivo de Estilos de Gestión



El Estilo Administrativo, en sus distintas facetas, genera una diversidad de proyectos y en ellos se expresa la diversidad de acepciones sobre la Formación Continua, inclusive la ejecución de proyectos simultáneos y con orientaciones teóricas radicalmente distintas. Los gestores tienen conciencia

que la realización de actividades de perfeccionamiento conducentes a la mejora de la calidad de la educación es un proceso problemático; y en algunas ocasiones buscan alianzas en el marco de las normativas vigentes. Las dificultades que genera este estilo en las personas oscilan entre el retraimiento, la continuidad de las acciones en el marco de lo establecido y la movilización en la búsqueda de la posibilidad de incorporar innovaciones. Por ello identificamos las siguientes derivaciones:

- El **Estilo Administrativo Burocrático** de gestión es el predominante en la mayoría de las comunas. Se caracteriza por el apego y sobre valoración de los procedimientos administrativos en el cumplimiento de las normas. Los equipos de gestión, en su modo de operar, hacen opciones y van adecuando su accionar a los requerimientos y limitaciones de la práctica. Este estilo puede presentarse solo o complementado con oscilaciones hacia sesgos políticos autoritarios, políticos democráticos (divergentes, convergentes), dejar hacer o viceversa. Este estilo es más frecuente y concordante con las demandas de la administración municipal, que es altamente normada.
- El **Estilo Interpersonal** de gestión es el menos frecuente y el que reporta un trabajo en equipo con mayores logros, satisfacciones de los involucrados y el desarrollo de acciones favorecedoras de la formación continua. Este estilo se puede encontrar asociado con el estilo político democrático o incluso con el político autoritario. En general favorece el desarrollo de acciones proactivas en las comunas en que se practica. Se percibe una tendencia a la leve mejora de resultados en las mediciones estandarizadas de los estudiantes; falta por ver si esta tendencia se mantiene en tiempos con distintas contingencias políticas y económicas. Este modelo, además, genera y respalda una activa búsqueda de redes y el involucrar en ellas a las personas.
- El **Estilo del “Dejar Hacer”** se caracteriza por compromisos difusos, por falta de compromisos, y el dejar hacer hasta donde sea posible, según las competencias de los profesionales de la unidad administrativa a cargo de

la educación comunal. Ante situaciones críticas, el golpe de timón es dado acudiendo al estilo autoritario, de tal forma de garantizar el cumplimiento de tareas administrativas. Este estilo genera acciones que oscilan entre el activismo o “tareísmo” y la paralización, sumadas al descontento y crítica a la falta de conducción, pero al mismo tiempo, a la sumisión de los subordinados.

- El **Estilo Político Autoritario** genera acciones que se alinean en el marco dado o permitido por lo que dice la autoridad. La repercusión de este modelo es una salida pragmática sustentada en una argumentación asociada a la retribución económica.
- El **Estilo Político Democrático**, sea convergente o divergente hacia una u otra posición de los actores con distintas cuotas de poder, recursos o decisión, se caracteriza por las constantes negociaciones o búsquedas de alianzas. El explicitación de la divergencia de manera abierta, permite la constante reacomodación de los grupos de interés, lo que genera, en el mejor de los casos, proyectos innovadores de Formación Continua; de lo contrario, suponemos hipotéticamente, podría producir estancamiento, pero no hubo ocasión de observarlo directamente, ni tampoco se desprendió del discurso. Lo claro es que este estilo demanda negociación y reconocimiento de los intereses de diversa índole que subyacen en los conflictos comunales. En su faceta positiva, el conflicto se emplea como una instancia que moviliza recursos e iniciativas en la búsqueda de consensos en el marco del sistema.

### **CARACTERISTICAS DE LOS ESTILOS DE GESTION**

**Robert Tannenbaum & Warren Schmidt, Stonner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2004, Pág.510)** identifican las distintas características en los diferentes estilos de gestión dentro de las municipalidades, que a continuación los describen:

### **Autocrático.**

- Las decisiones son tomadas por el jefe, radicando también el centro del poder sobre él.
- Este estilo posibilita decisiones rápidas.
- Poca participación de los subordinados en la definición de los objetivos y demás actividades.
- La comunicación es unilateral.

### **Democrático.**

- La participación del equipo es estimulada por los líderes, por lo que las decisiones son participativas.
- La autoridad del líder conjuntamente con su poder es ejercidas con mayor descentralización.
- Se establece una comunicación bilateral entre el líder y el equipo.
- El grupo recibe una mayor información sobre los problemas que le atañen.

### **Anárquico.**

- El líder evade la utilización del poder conjuntamente con la autoridad y responsabilidad, por lo que su rol es menor en este estilo.
- Los objetivos, el desarrollo de las actividades y las tareas en general dependen del grupo o equipo.

Con relación a los estilos centrados en las tareas o en las relaciones, podemos decir que, cuando el líder perfila su atención hacia lo laboral, o sea hacia las tareas, muestra gran atención hacia el trabajo, a lo que debe hacerse y como debe hacerse, con una planificación y organización rigurosas y férreo control sobre los seguidores, la marcha del trabajo y sus resultados.

En el caso de centrarse en el apoyo al grupo, o sea las relaciones, estas adquieren un matiz, con los seguidores, con una gran sensibilidad hacia

estos últimos, hay una comunicación más amplia que crea un mayor interés en el equipo, siendo la motivación hacia los seguidores el principal interés de los líderes.

**Robert Tannenbaum & Warren Schmidt, How to choose a leadership pattern, en Stonner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2004). Administración. 6. Edición. (Pág.510)** expresan que: “se consideren tres juegos de fuerzas antes de elegir un estilo de liderazgo: fuerza en el administrador, fuerzas (características) en los subordinados y fuerzas situacionales”.

### **RELACION CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

Desde una apreciación personal la relación que tiene los estilos de gestión con el estilo de liderazgo son muy amplios porque nos permite guiar a nuestros colaboradores así aun objetivo en común trayendo así el éxito de la gestión municipal y a la vez obtener el respeto de nuestros colaboradores y la confianza de la comunidad satisfaciendo así sus necesidades para el desarrollo por el bien común.

#### **1.2.1.2. CALIDAD DE SERVICIO**

##### **CONCEPTO DE CALIDAD DE SERVICIO**

**Abadí, M. (2004, pag.04)** define calidad de servicio como la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio. No hay calidad que se pueda medir por su apreciación o el análisis de las partes constitutivas de un servicio recibido. Por tanto, la clasificación se hace con carácter integral, es decir, evaluando todas las características, funciones o comportamientos.

Se entiende por servicio a cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. En otras palabras, el servicio es una actividad realizada para



brindar un beneficio o satisfacer una necesidad. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.

Profundizando en el tema servicios se observa que poseen las siguientes características:

1. **Intangibilidad:** los servicios no se pueden ver, sentir ni oler antes de comprarlos.
2. **Inseparabilidad:** la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, examen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros.
3. **Variabilidad:** la calidad de los servicios depende de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan.
4. **Carácter perecedero:** los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior.
5. **Ausencia de propiedad:** los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

Se puede clasificar a los servicios en los siguientes tipos:

- a) **Servicios genéricos:** son los que la mayoría de los consumidores necesitan, como ser: alimentos, ropa y la vivienda, descanso, limpieza, transporte, entrenamiento o asesoramiento;
- b) **Servicios básicos:** servicios mínimos que buscan los consumidores, un ejemplo puede ser cuando una persona solicita el servicio médico a domicilio.
- c) **Servicios aumentados:** son servicios adicionales que se le da al consumidor
- d) **Servicios globales:** se le llama a la oferta conjunta de servicios.  
**Servicios potenciales:** son los que los consumidores imaginan que podrán encontrar dentro del mercado.

Por último, para poder definir el concepto de calidad de servicio se deberá destacar la importancia del cliente (persona con necesidades y

preocupaciones, que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar en la visión del negocio con fines de lucro o sin fines de lucro).

Tomando en cuenta estos tres conceptos ahora sí se pueden definir la calidad de servicio que consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

### **CARACTERISTICAS DE CALIDAD DE SERVICIO**

**BASTON, L. (2015)** mediante esta investigación define que todo negocio busca que sus clientes queden satisfechos. Es importante que esa satisfacción con tu producto o servicio, sino que también sea con el servicio que ha recibido durante todo el proceso de compra. Hay una serie de características que todo servicio debe cumplir para ser un servicio de calidad, cuanto mejor sea tu servicio y el trato más contentos estarán tus clientes. No hay nada mejor que un cliente satisfecho para que se convierta en el mejor prescriptor de tu negocio.

Las características que debería tener la calidad de servicio son:

❖ **Cortesía**

Como norma general se debe tratar a los clientes de usted al menos que él solicite lo contrario, no olvides nunca el saludo y la despedida del cliente. Cuida tu actitud, evita mascar chicle, vestuario descuidado.

❖ **Seguridad**

Cuida todos los detalles para que tu cliente no sufra ningún tipo de percance durante su estancia en la tienda. Y no solo tener la seguridad pertinente en tu negocio si no transmitir sensación de seguridad en tus actos, con tus palabras, gestos y acciones.

❖ **Credibilidad y fiabilidad**

Sé honesto, ante todo, la credibilidad y la fiabilidad de tu negocio llegará sola a tu negocio. Cuanta más sensación de credibilidad y fiabilidad tengan tus clientes en tu negocio más cómodos y seguros se sentirán.

❖ **Empatía**

La empatía es una de las cualidades que nosotros consideramos que deben ser innatas en el ser humano. Ponerse en la piel de los demás e intentar comprenderlos para así saber el porqué de sus decisiones o actuaciones. Ser empático con las personas te facilitará mucho las cosas y tus clientes te lo agradecerán. Como somos así de salados os dejamos una canción sobre la empatía que seguro que hasta los más pequeños de la casa lo entienden.

❖ **Comunicación y capacidad de respuesta**

Todo buen vendedor debería ser un buen comunicador, saber expresar con claridad y concisión lo que queremos transmitir. Tener la capacidad de respuesta a las preguntas de tus clientes con rapidez y dar la respuesta más adecuada para situación hará que tus clientes queden encantados.

❖ **Comprensión del cliente**

Suponemos que no te contamos nada nuevo. Pero tener la capacidad de saber detectar las necesidades del cliente y satisfacerlas es muy importante para un buen servicio. No tengas miedo a decirle a un cliente que se equivoca con su elección y recomendarle otro producto de tu negocio, siempre que lo hagas desde el respeto y con educación, claro.

❖ **Responsabilidad**

Tener predisposición para ayudarlos rápidamente tanto con las dudas como con sus necesidades de una forma responsable y eficaz hará que consigamos un servicio de calidad.

## **OBJETIVOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

**Abadí, M. (2004, pag.08)** nos dio a conocer los objetivos que pueden surgir en relación a la calidad de servicio pueden ser:

- La satisfacción del cliente.
- Mejoramiento continuo del servicio.
- Eficiencia en la prestación del servicio.

Se sabe que toda organización tiene 3 objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades.

Los demás objetivos son particulares, y dependen de la voluntad de los dirigentes de la organización en cuestión, la responsabilidad de éste es que los objetivos sean cumplidos con sus cuatro componentes típicos: un atributo, una escala de medida, una norma o un umbral y un horizonte temporal.

Un ejemplo donde se define un objetivo respecto a la calidad de servicio sería aumentar en un 10% la cantidad de clientes satisfechos respecto del servicio prestado en un plazo de 6 meses.

La evaluación del alcance del objetivo debe resultar de la comparación de las expectativas del cliente con el desempeño del servicio recibido, fijándose para ello tanto en el resultado del proceso (por ejemplo, aumentar en 10% la satisfacción del cliente), como en la forma en la que se desarrolla el mismo (por ejemplo, mejorando la prestación del servicio ofrecido).

Es difícil poner números concretos en relación a los objetivos y a la percepción de la calidad que se desea obtener respecto de los clientes presentes y de los potenciales clientes, pero es de fundamental importancia medir el nivel de la satisfacción que se percibe con el servicio, para poder continuar en busca de la excelencia en la calidad que es imprescindible porque el crecimiento de la competencia ha generado un cliente más exigente por tener una mayor gama de ofertas.

Ante esta situación, resulta lógico reconocer que, sólo mejorando la calidad del servicio y los precios, se podrá superar a la competencia para, de este modo, captar con firmeza la continuidad de los clientes en disputa.

A fin de lograr la excelencia en el servicio sin incurrir en un incremento de los costos, es necesario el uso eficiente de los recursos de la organización y este punto es fundamental a la hora de fijar los objetivos de la organización.

Por eso, hay que empezar trabajando con los recursos humanos elevando al máximo su preparación y generando una actitud positiva para que se entreguen a la búsqueda de los objetivos con la mejor energía.

La excelencia tiene incidencia directa sobre el negocio. Y ello es claro. Si una empresa hace las cosas bien, es decir, si respeta la calidad y a sus clientes, y otra no, a la larga la primera tiene continuidad y la otra muere. En consecuencia, hacer calidad (en el precio, en el servicio), que es lo que propone la excelencia, es influir en forma directa en la satisfacción del cliente.

### **EVALUACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

**Zeithaml, P. y Berry (1993, pag.12)** elaboraron el modelo SERVQUAL cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones:

1. **Fiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
2. **Capacidad de Respuesta:** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
3. **Seguridad:** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
4. **Empatía:** Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

5. **Elementos Tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

El modelo **SERVQUAL** de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

### **FACTORES QUE DETERMINAN LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA**

**Zeithaml, P. y Berry (1993, pag.12)** definen que desde el punto de vista del usuario. Ahí 10 factores, linealmente independientes, están obtenidos a partir del estudio de los usuarios de un amplio conjunto de servicios –incluidos los públicos-, y hay que tener claro que en una medida u otra siempre están presentes en cualquier servicio. Veamos estos diez factores determinantes adaptados a un servicio público:

1. **Fiabilidad:** el trabajo se hace bien hecho y a la primera
2. **Capacidad de respuesta:** las cosas se hacen rápidamente y con puntualidad
3. **Competencia: los empleados públicos saben hacer las cosas**
4. **Accesibilidad:** los servicios son cómodos y fáciles de obtener
5. **Cortesía:** a los ciudadanos se les trata con amabilidad y con la máxima atención
6. **Comunicación:** se informa a los usuarios en un lenguaje comprensible
7. **Credibilidad:** los servicios y sus proveedores son honestos y reales
8. **Seguridad:** se garantiza la seguridad física y la confidencialidad
9. **Comprensión:** la administración se pone en el lugar del ciudadano
10. **Soporte físico:** el entorno en el que se prestan los servicios es agradable y aporta calidad.

## **CALIDAD DE SERVICIO**

**Larrea, A. (2008)** Calidad de servicio es un valor o sentimiento, que se adquiere mediante el hábito de practicar actitudes positivas hacia nosotros mismos y nuestro entorno, no sólo con el objetivo de cumplir con las necesidades de nuestros clientes, sino también de crear una relación con ellos que perdure en el tiempo donde predomine el concepto ganar/ganar. Ahora bien, la mejor manera de predecir lo que creemos o profesar lo que sentimos es a través del ejemplo. En ocasiones es difícil cumplir, pero debemos obligarnos a hacerlo.

**Perla, S. (2010)** en la Universidad Tecnológica de la Mixteca desarrolló la siguiente tesis de título. “La calidad en el servicio al cliente una ventaja competitiva para las empresas” para optar el título de Lic. En Ciencias Empresariales, La presente investigación trata de mejorar la calidad en el servicio que se presenta actualmente en el micro y pequeña empresa de giro comercial de la ciudad de Huanjuapan. La calidad es un aspecto importante que el empresario debe contemplar al iniciar una empresa, especialmente la calidad en el servicio debido a que son los clientes los que generan el movimiento económico de la empresa y son la razón de ser de la misma. Para ello la investigación muestra información referente al cliente, definición, clasificación, mercado y motivos de compra. Todos los clientes tendrán diferentes motivos de compra sin embargo es necesario analizarlos para establecer el ambiente y las condiciones que favorezcan su decisión. Así mismo examina factores que intervengan en la compra, los grupos de influencia en que se desenvuelve, los factores personales para que el empresario pueda influir en la compra.

**Mildred, R (2011)** la presente investigación titulada “Calidad en el servicio de atención al cliente en una empresa química industrial”, en la Universidad Veracruzana tiene por finalidad mostrar los siguientes conceptos de calidad desde diferentes puntos de vista y los significados de servicio y satisfacción del cliente. Así mismo se maneja una forma practica la evaluación del servicio de atención a clientes en una empresa Química Industrial, en donde se ve la preocupación que tiene la empresa por mejorar la atención del servicio a clientes dedicándole un alto grado de dedicación.

### **1.3. JUSTIFICACION**

#### **Justificación Social**

Es importante porque nos permitió conocer el Estilo de Gestión y calidad del servicio que aplica la Municipalidad Provincial de Huaraz en el ejercicio de la Administración Pública, como órgano del estado están al servicio de la comunidad y satisface las necesidades de los habitantes de nuestra localidad.

El estudio realizado nos permitió conocer las causas que determinan el estilo de gestión municipal y la calidad de servicio que presta la municipalidad provincial de Huaraz y como institución del estado está a disposición de los habitantes de esta provincia, nos ayudó a conocer de qué manera se regirá las normas emitidas por el estado para un estilo y calidad de servicio en la administración pública municipal.

Se pudo aplicar un control riguroso para así saber los efectos que causa un mal manejo en la gestión municipal.

Ayudo a obtener mejoras para una administración pública, teniendo en cuenta que todo el trabajo de investigación está dirigido al bienestar de la comunidad.

### **1.4. PROBLEMA**

¿De qué manera el estilo de gestión, influye en la Calidad de Servicio de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2016?

### **1.5. MARCO REFERENCIAL**

#### **1.5.1. MARCO CONCEPTUAL**

##### **1.5.1.1. ESTILOS DE GESTION**

**Alcaide, L. (2002)** en su tesis “estilo de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores” define que los estilos de gestión A nivel mundial, nuestro tiempo vive contradicciones sustanciales. Mientras hay profundos avances en el camino hacia la mayor



participación y la expansión democrática, también se están produciendo regresiones hacia problemas que se creían totalmente superados como es el caso que en algunos estratos aún se siga considerando al género como un marcador de diferencia. Es así que, en el campo de la organización, se plantean nuevas formas de trabajo que han producido cambios en el tipo y forma de liderazgo los cuales priorizan el trabajo en equipo y una gestión flexible que promueva iniciativas y que desarrolle la autocrítica.

**Sepúlveda, C. y Lagomarsino, M. (2007)** en el estudio realizado de título “Estilos De Gestión En Educación Municipalizada Chilena Y Formación Continua Del Profesorado” definen que los estilos de gestión identificados que giran en torno a los ejes político autoritario o político burocrático parecen estar más integrados con una concepción de formación compensatoria de algún déficit.

El modelo para identificar el perfil de los estilos de gestión, en sus espacios propios, en la educación municipalizada, se elaboró considerando las definiciones más recurrentes del liderazgo tratadas en la sociología de las organizaciones y la administración, y desde una tipología inferida de los estilos de liderazgo en los establecimientos educacionales. Para elaborar este modelo inductivo se revisaron los distintos niveles de relaciones jerárquicas e interacciones, las formas de abordar la participación, las respuestas a la oposición (cuando se presenta) y las estrategias usuales de control por parte de directores, jefes y/o líderes, obteniéndose la siguiente matriz que da cuenta de las formas de abordar la participación, respuestas a la oposición y estrategias de control:

**Esquema 1. Estilos de gestión, formas de participación, respuestas y control**

	<b>Formas de abordar la participación</b>	<b>Respuestas a la oposición</b>	<b>Estrategias de control</b>
<b>Interpersonal</b>	Charlas informales, consultas y conversaciones personales.	Fragmentación y compromiso.	Actuaciones privadas para persuadir.
<b>Administrativo Burocrático</b>	Comités formales, comisiones, reuniones, grupos de trabajo.	Canalización y aplazamiento.	Estructuración, planificación, orden del día, monitoreo directo o indirecto del tiempo y contexto.
<b>Político Democrático (convergencia/divergencia)</b>	Reuniones públicas y Debate abierto.	Enfrentamiento	Actuaciones públicas para persuadir.
<b>Político Autoritario</b>	Supresión de la presión pública abierta.	Supresión de la conversación.	Aislamiento, ocultamiento y monitoreo directo o indirecto de secretos.
<b>Dejar hacer</b>	Delegación en comités.	Tolerancia a la expresión pública.	Aislamiento o golpes de timón ante la emergencia.

FUENTE: Elaboración propia en base a Marchesi, Á. y Martín, E. (1998) y Chiavenato, I. (1998).

Cohaila, R. (2011) en su investigación de título “Buenas prácticas de gestión municipal” define que La riqueza mayor de las buenas prácticas está en que permiten observar los comportamientos de diversos conjuntos humanos en sus entornos culturales, territoriales socio-políticos, institucionales y ambientales específicos. Y se puede aprender mucho esos líderes, de sus culturas organizacionales, de las relaciones y articulación entre agentes diversos. Y, también, método o tecnología que es posible adaptar y aplicar, si se está atento y se es lo suficientemente sabio y crítico.

### **1.5.1.2. CALIDAD DE SERVICIO**

**Sharon, G. (2003)** en su tesis de título “Medición de la calidad de los servicios” para obtener el grado de magister en dirección de empresas define que uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio es la satisfacción del cliente. Sin embargo, el resultado general de la performance de este tipo de negocios depende de aspectos variables como la percepción de cada individuo y las características particulares de cada servicio, lo cual representa la complejidad de su estudio.

Ofrecer un servicio de calidad ha sido el motivo de estudio de muchos investigadores, y de ello se ha derivado el interés por desarrollar modelos que permitan su compleja medición. Uno de los trabajos más importantes acerca de la calidad en los servicios es el modelo del “Service Profit Chain” (SPC), realizado por los autores Heskett, Sasser y Schlesinger en base al análisis de exitosas empresas de servicios. Este modelo combina estrategias para la creación de valor del servicio mediante la satisfacción y fidelización de los clientes y la satisfacción y productividad de los empleados. En general, el SPC es una herramienta utilizada por las empresas para ayudar a concentrar sus esfuerzos por lograr mejorar continuamente la calidad de sus servicios.

**Armas, L. (2014)** en su tesis “Calidad de servicio y nivel de satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Distrital de Sanagorán – 2012-Trujillo” Los factores determinantes respecto a la calidad de servicio como se muestra en las tablas de los resultados, es que ésta depende del ajuste entre la gestión de dicho servicio (y su orientación) y las expectativas del cliente o usuario; lo que supone, en definitiva, una comparación entre el servicio esperado y el servicio recibido. No obstante, el nivel de satisfacción que logra en los usuarios el servicio que brindan los servidores de la Municipalidad Distrital de Sanagorán influye de manera positiva, Por otra parte, consideramos, además, que la calidad de servicio percibida es un antecedente de la satisfacción. Al igual que la calidad, la satisfacción es un concepto complejo

y multidimensional compuesto de varios factores, basados en diferentes experiencias con los empleados que prestan el servicio y con otros elementos tangibles (comodidades de infraestructura, alimentación, etc.) e intangibles; como entrega de información, grado de accesibilidad, nivel de burocracia, humanización del servicio, atención prestada a problemas psicosociales. En promedio un 39% de los usuarios calificaron como bueno su nivel de satisfacción ante la calidad del servicio que reciben de los servidores de la Municipalidad. Estos, tienen opiniones favorables hacia los diferentes aspectos que componen el servicio de calidad como es la confiabilidad, receptividad, buen trato al público, certeza, honestidad y la existencia de elementos tangibles que les permiten cumplir adecuadamente su labor.

#### A. **CALIDAD**

**De la Parra (2006)**, afirma que la calidad se entiende por la acumulación de actos de servicios, es decir, la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas. Es importante recordar que la gente no compra productos sino satisfacciones, no existe por lo tanto la calidad sin servicio, sin satisfacción plena para el cliente.

La calidad incluye todas las funciones y frases que interviene en la vida de un producto o servicio. Pone en juego todos los recursos necesarios para la prevención de los errores involucrando a todo el personal, teniendo en cuenta la totalidad de las necesidades de los clientes con el objetivo final de la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Por lo tanto; proveer satisfacción a partir de calidad según la define el Cliente, significa comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio.

Si usted es Cliente, la calidad del producto es "lo que recibe" posteriormente en su mente es el sentimiento de satisfacción asociado al producto, la calidad del producto generalmente puede cuantificarse. En las Empresas que venden servicios, la calidad del producto consiste en

los aspectos tangibles y cuantificables del servicio que a su vez también generan satisfacción.

Ahora bien, si la calidad del producto es "lo que se recibe", la calidad del servicio se refiere "al modo como recibirlo". Si la calidad del producto es tangible, la calidad del servicio puede describirse como intangible. Por eso, a menudo ésta última es más difícil de medir que la calidad del producto, pero en conclusión la calidad en sus diferentes enfoques es fundamental para crear satisfacción.

**Según Ishikawa (1988)**, la calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un Cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indefectiblemente satisfacción para el Consumidor.

La calidad es fundamental para toda organización, ya que es el sello de garantía que la empresa ofrece a sus Clientes, es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción al consumidor como a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores.

## **B. SERVICIOS**

**Stanton, E. y Walker (2004)**, definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (en esta propuesta, cabe señalar que según los mencionados autores ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia).

Según **Lamb, H. y McDaniel (2002)**, "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente".

**Kotler, B. y Hayes (2004)**, definen un servicio de la siguiente manera: "Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. Complementando ésta definición, cabe señalar que, según los mencionados autores, los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión a la visita a un psiquiatra, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas.

**Berry, L. (1989 pag.18)** define que el Servicio es en primer lugar un proceso, es una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse al servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal.

## **1.5.2. MARCO OPERACIONAL**

### **Variables**

**Variable dependiente:** Estilo de Gestión

**Variable independiente:** Calidad de servicio

## OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título	Problema	Hipótesis	Objetivo General	Objetivos Específicos
<p><b>El Estilo de Gestión y la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Huaraz</b></p>	<p>¿De qué manera el estilo de Gestión, influye en la Calidad de Servicio de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2016?</p>	<p>EL estilo de gestión influye significativamente en la calidad de servicio de la municipalidad Provincial de Huaraz, 2016</p>	<p>Determinar y analizar si el estilo de gestión, influye en la calidad de servicio de la municipalidad Provincial de Huaraz, durante el año 2016.</p>	<p>a) Determinar y caracterizar los estilos de gestión que se desarrollan actualmente en la municipalidad provincial de Huaraz.</p> <p>b) Analizar y determinar la calidad del servicio que se brinda actualmente en la municipalidad Provincial de Huaraz.</p> <p>c) Analizar y determinar si existe relación o asociación entre los estilos de gestión y la calidad de servicio en la municipalidad provincial de Huaraz.</p>

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENCIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>(V-1) ESTILOS DE GESTIÓN</b>	Estilos de gestión identificados que giran en torno a los ejes político autoritario o político burocrático parecen estar más integrados con una concepción de formación compensatoria de algún déficit.	<b>DEMOCRATICO</b>	Participación de los trabajadores	¿Qué grado de participación considera que existe en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz?
			Nivel de transparencia en el ejercicio de las funciones	¿Cómo califica la transparencia de los funcionarios en la Municipalidad Provincial de Huaraz?
			Decisiones colectivas.	¿Cree usted que las decisiones en la municipalidad de Huaraz son concertadas?
		<b>AUTORITARIO</b>	Formas de ejercer las funciones.	¿De qué forma ejercen sus funciones el Alcalde y sus funcionarios principalmente?
			Formas de tomar decisiones	¿Cómo se toman las decisiones en la Municipalidad?
			Recepción de opiniones.	¿Esta gestión en qué medida limita la participación de los trabajadores?
				¿Se consideran las sugerencias e iniciativas del personal en la municipalidad?



		<b>BUROCRÁTICO</b>	Nivel de especialización laboral.	¿Usted cree que el personal está suficientemente capacitado para ejercer sus funciones?
			Rutinas y procedimientos estandarizados	¿Qué tan rutinario es el trabajo en la Municipalidad?
			Jerarquía de autoridad	¿Se respeta el orden de mando en la municipalidad?
		<b>ESTRATEGICO</b>	Liderazgo participativo	¿Cree usted que existe liderazgo participativo en la Municipalidad?
				¿Los funcionarios promueven el trabajo en equipo en la Municipalidad?
			Valoración de las iniciativas personales	¿Los directivos y superiores consideran las iniciativas del personal?
¿Valoran la participación de cada trabajador en el logro de los objetivos?				

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>(V-2) CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DE HUARAZ</b>	La calidad en el servicio es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, ésta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes.	<b>EMPATIA</b>	Formas de atención	¿Cómo es la atención que se brinda en la municipalidad?
				¿La atención que recibe en la municipalidad satisface con sus expectativas?
		<b>SEGURIDAD</b>	Conocimiento de las labores que realizan.	¿Usted cree que el personal cumple a cabalidad con sus funciones?
				¿El personal de la Municipalidad demuestra capacidad de resolver problemas de inmediato?
		<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	Actitudes laborales	¿Observa el trabajo en equipo en la atención al usuario?
				¿Los trabajadores de la municipalidad Prestan la atención necesaria a todos los usuarios en general?
		<b>FIABILIDAD</b>	Nivel de fiabilidad.	¿Confía usted en los funcionarios de la Municipalidad?
				¿Cree Ud. que se puede confiar en los colaboradores de la Municipalidad?
			Tiempo que demoran los tramites	¿Hay eficiencia en los servicios que se le brinda?
			Satisfacción del usuario	¿Qué tan satisfecho está del servicio que brinda la municipalidad provincial de Huaraz?
			Grado de aceptación del usuario	¿Usted se siente identificado con la Municipalidad Provincial de Huaraz?

## **1.6. HIPÓTESIS**

El estilo de gestión influye significativamente en la calidad de servicio de la municipalidad Provincial de Huaraz

## **1.7. OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Determinar y analizar si el estilo de gestión, influye en la calidad de servicio de la municipalidad Provincial de Huaraz, durante el año 2016.

### **Objetivos específicos**

- d) Determinar y caracterizar los estilos de gestión que se desarrollan actualmente en la municipalidad provincial de Huaraz.
- e) Analizar y determinar la calidad de servicio que se brinda actualmente en la municipalidad Provincial de Huaraz.
- f) Determinar y analizar si existe relación o asociación entre los estilos de gestión y la calidad de servicio en la municipalidad provincial de Huaraz.

## **II. METODOLOGIA**

### **2.1. METODOLOGÍA**

#### **TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

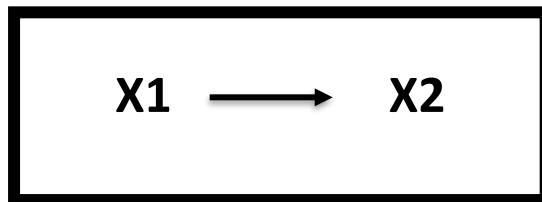
##### **A. TIPO DE INVESTIGACION**

El estudio correspondió a una investigación básica no experimental puesto que se observaron los fenómenos tal y como ocurrieron naturalmente, sin interponerse en su desarrollo; cuantitativo ya que se utilizó el método de encuestas para obtener la información a través de un cuestionario estructurado y validado. Instrumento de medición, el cuestionario.

La investigación realizada fue de tipo Descriptivo, y el diseño fue no Experimental, porque describió operacionalmente las variables y tuvo como finalidad conocer la relación o grado de asociación entre dos o más variables en un contexto en particular.

##### **B. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

Diseño transaccional, tipo descriptivo, se utilizó el diseño que se representa en la siguiente figura.



**X1** = Estilo de Gestión

**X2** = Calidad de Servicio

## **2.2. POBLACION – MUESTRA**

### **POBLACION**

La población para el presente estudio de investigación estuvo constituida por 300 trabajadores de la Municipalidad de Huaraz, durante el año 2016

### **MUESTRA**

**Aplicación de la fórmula para el cálculo de la muestra:**

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

**Dónde:**

n = Es el tamaño de la muestra

Z = Es el nivel de confianza (1.96)

p = Es la variabilidad positiva (0.5)

q = Es la variabilidad negativa (0.5)

N = Es el tamaño de la población (300)

E = Es la precisión o el error. (0.05)

**Al desarrollar formula se obtiene:**

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(300)}{0.05^2(300 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

$$\mathbf{n = 168}$$

## **2.3. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION**

- ❖ **Técnicas:** Se realizó la investigación a través de un cuestionario que fue debidamente estructurado y validado por expertos para su aplicación.

- ❖ **Instrumento:** Se aplicó a la población de estudio, un instrumento o encuesta, que fue confeccionada coherentemente para cumplir los objetivos e hipótesis del presente trabajo de investigación.

#### **2.4. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION**

El procesamiento de la información se realizó a través de la aplicación del software SPSS, versión 22, lo que permitió obtener información relacionada al tema de estudio. Este software, también nos permitió hacer el análisis a través de tablas y figuras, las mismas que nos llevaron a determinar las conclusiones referentes al trabajo de estudio.

### **III. RESULTADOS**

Sexo

**TABLA N° 01**

**Muestra de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según el sexo**

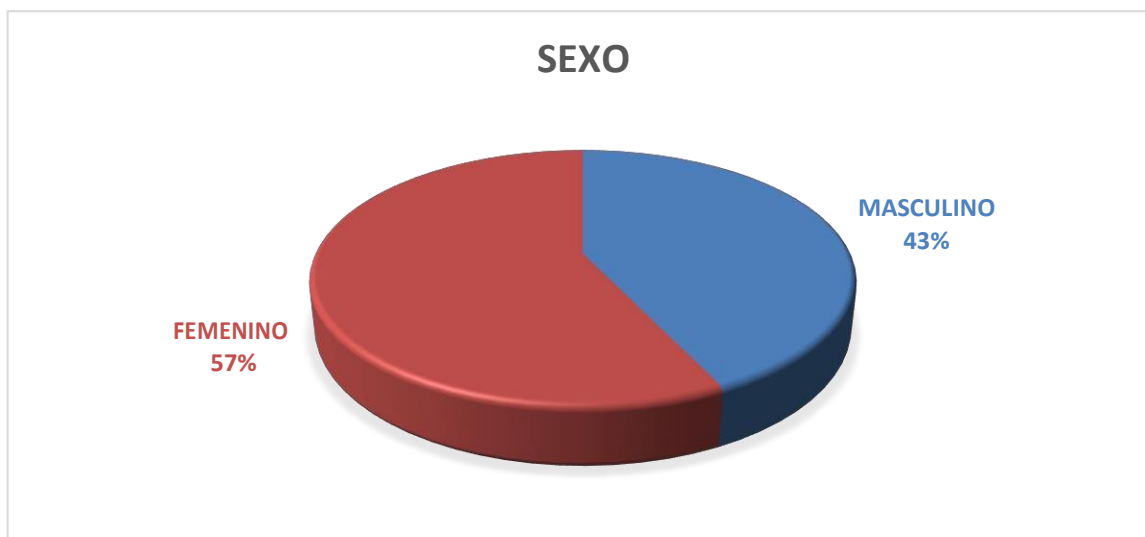
<b>Alternativas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
MASCULINO	72.00	42.86	42.86
FEMENINO	96.00	57.14	100.00
<b>Total</b>	<b>168.00</b>	<b>100.00</b>	

Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 01**

**Muestra de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según el sexo**



Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 57 % de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, son mujeres y el 43% son varones.

## Edad

### TABLA N° 02

#### Muestra de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según edad.

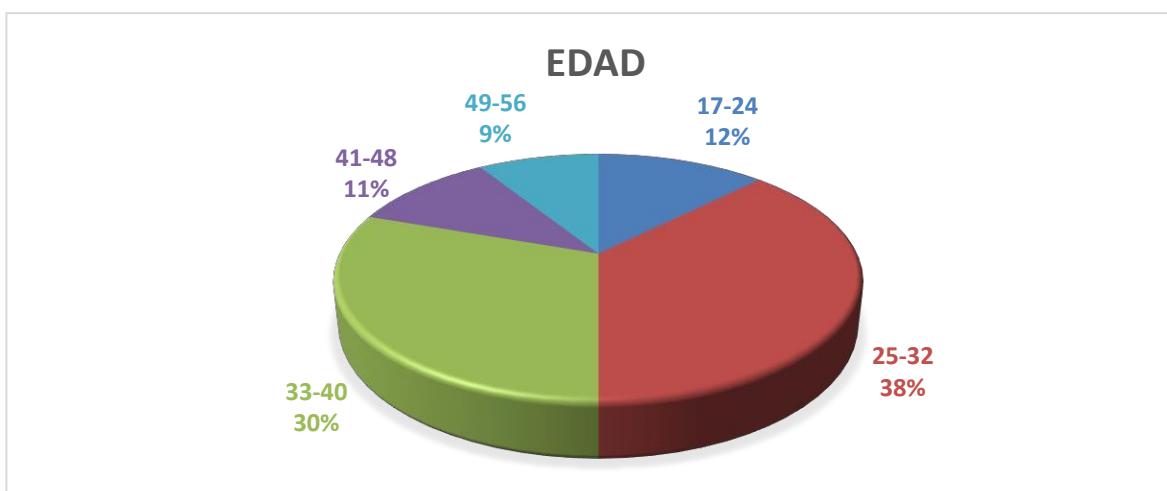
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
17-24	21	12.5	12.5
25-32	63	37.5	50.0
33-40	51	30.4	80.4
41-48	18	10.7	91.1
49-56	15	8.9	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

### FIGURA N° 02

#### Muestra de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según edad.



Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 8.9 % de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, tiene entre 49-56 años, el 10.7 % entre 41-48 años, el 30.4 % entre 33-40, el 37.5% entre 25-32 años y el 12.5 % entre 17-24 años.



## Condición del Trabajador

**TABLA N° 03**

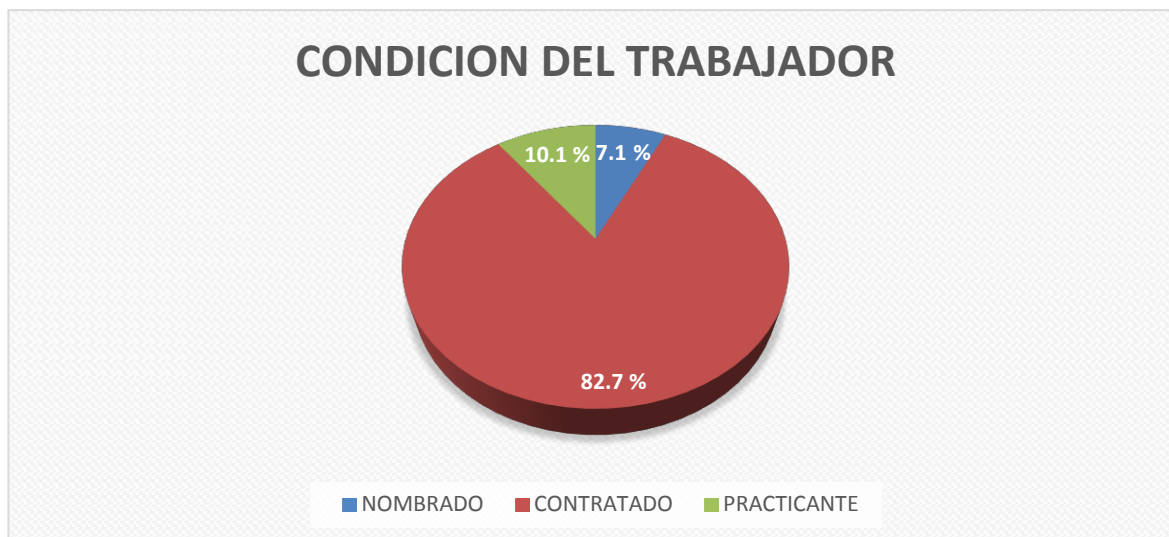
**Muestra de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según condición del trabajador.**

Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NOMBRADO	12	7.1	7.1
CONTRATADO	139	82.7	89.9
PRACTICANTE	17	10.1	100.0
Total	168	100.0	

Fuente de: Encuesta de opinión  
Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 03**

**Muestra de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según Condición del trabajador.**



**Interpretación:** El 82.7% de la muestra de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz son contratados, el 10.1 % son practicantes y el 7.1 % son nombrados.

¿Qué grado de participación considera que existe en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz?

**TABLA N° 04**

**Muestra de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al grado de participación que existe en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz. En la toma de decisiones.**

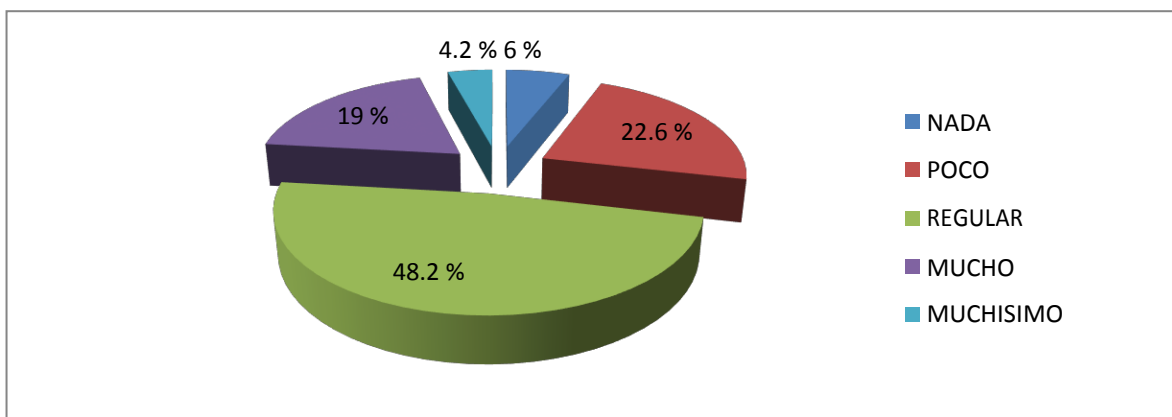
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NADA	10	6.0	6.0
POCO	38	22.6	28.6
REGULAR	81	48.2	76.8
MUCHO	32	19.0	95.8
MUCHISIMO	7	4.2	100.0
Total	168	100.0	

Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 04**

**Muestra de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al grado de participación que existe de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz. En la toma de decisiones.**



**Interpretación:** El 48.2 % de la muestra de los trabajadores de la municipalidad Provincial de Huaraz opinan que ante cualquier toma de decisión su participación es regular, el 22.6 % consideran que es su participación es poco y el 19 % consideran que tiene mucha participación, el 6 % nada y el 4.2 % restante consideran que tiene muchísima participación.

¿Cómo califica la transparencia de los funcionarios en la Municipalidad Provincial de Huaraz?

**TABLA N° 05**

**Muestra de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la transparencia de los funcionarios.**

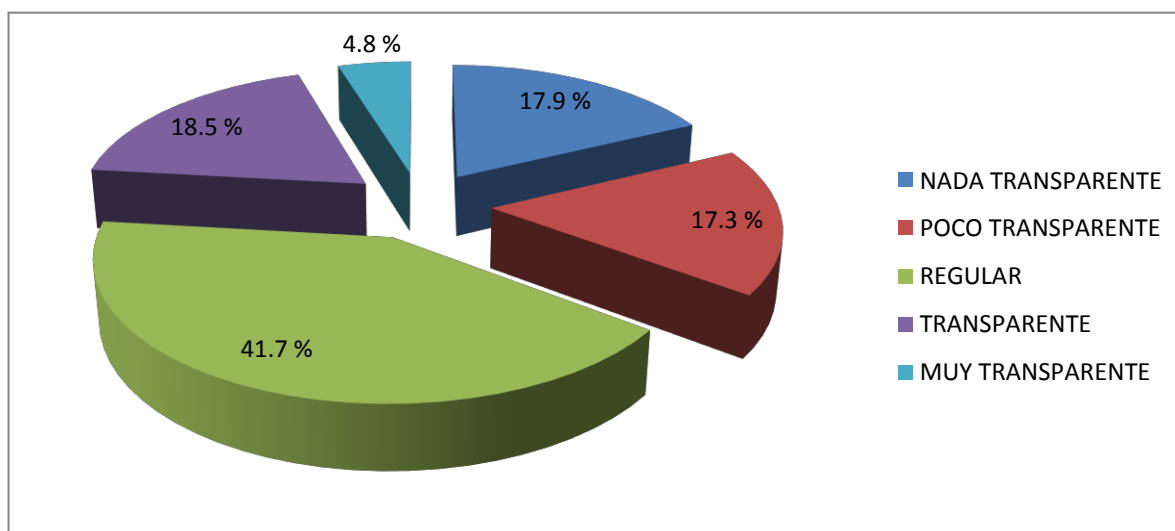
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NADA TRANSPARENTE	30	17.9	17.9
POCO TRANSPARENTE	29	17.3	35.1
REGULAR	70	41.7	76.8
TRANSPARENTE	31	18.5	95.2
MUY TRANSPARENTE	8	4.8	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 05**

**Muestra de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la transparencia de los funcionarios.**



Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 41,7 % de la muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que la transparencia de los funcionarios es regular, el 18,5 % consideran que son transparentes, el 17,9 % consideran que no son nada transparentes, el 17,3% opinan que son poco transparentes y el 4,8% restantes opinan que son muy transparentes.

¿Cree usted que las decisiones en la municipalidad de Huaraz son concertadas?

**TABLA N° 06**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a las decisiones concertadas.**

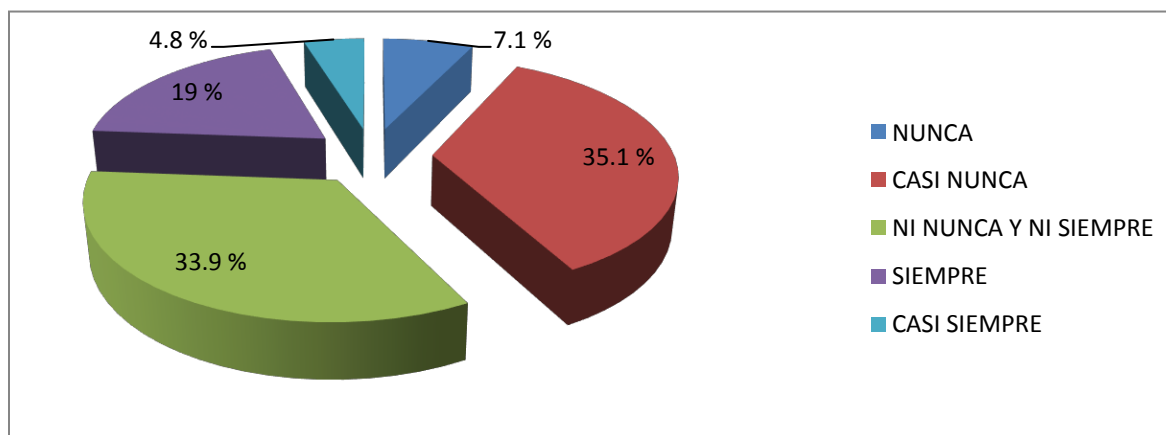
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	12	7.1	7.1
CASI NUNCA	59	35.1	42.3
NI NUNCA Y NI SIEMPRE	57	33.9	76.2
SIEMPRE	32	19.0	95.2
CASI SIEMPRE	8	4.8	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 06**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a las decisiones concertadas.**



**Interpretación:** El 35,1% de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que las decisiones casi nunca son concertadas, el 33,9 % ni nunca y ni siempre son concertadas, el 19 % opinan que siempre son concertadas, el 7,1 % opinan que casi siempre son concertadas y el 4.8 % restante opinan que nunca son concertadas.

¿De qué forma ejercen sus funciones el Alcalde y sus funcionarios principalmente?

**TABLA N° 07**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al ejercicio de las funciones del Alcalde y sus funcionarios.**

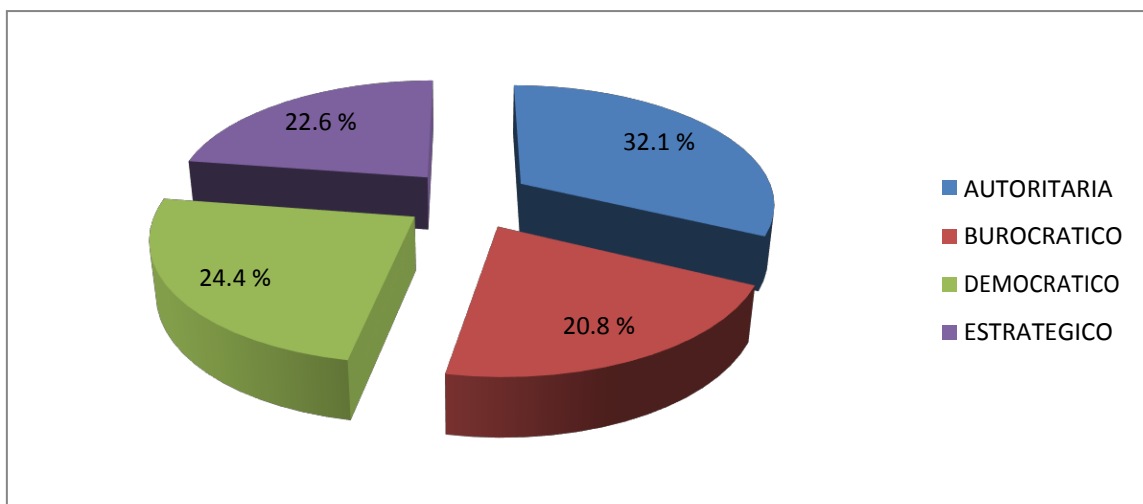
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
AUTORITARIA	54	32.1	32.1
BUROCRATICO	35	20.8	53.0
DEMOCRATICO	41	24.4	77.4
ESTRATEGICO	38	22.6	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 07**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al ejercicio de las funciones del Alcalde y sus funcionarios.**



**Interpretación:** El 32,1 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que el alcalde y sus funcionarios ejercen sus funciones de manera autoritaria, el 24,4 % opina que es democrático, 22,6 % opinan que es estratégico y el 20.8 % restante opinan que es burocrático.

¿Cómo se toman las decisiones en la Municipalidad Provincial de Huaraz?

**TABLA N° 08**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la toma de decisiones.**

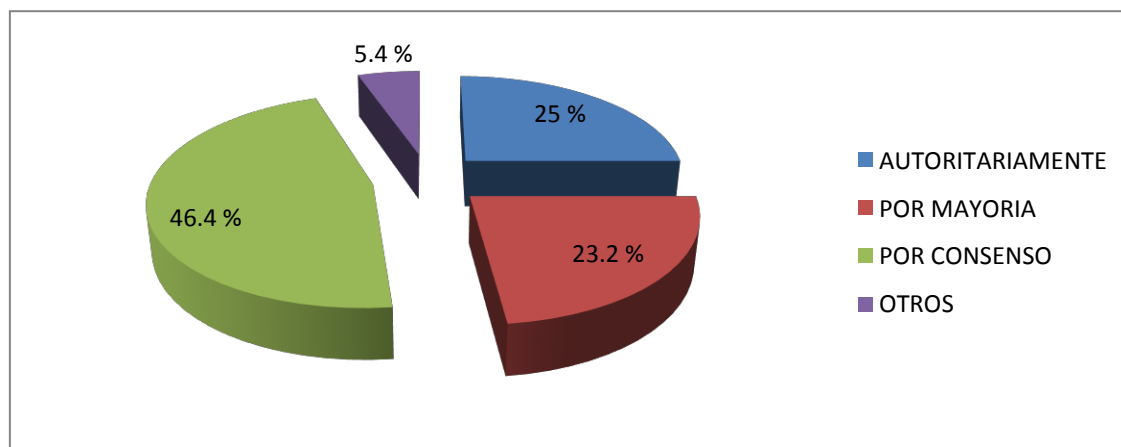
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
AUTORITARIAMENTE	42	25.0	25.0
POR MAYORIA	39	23.2	48.2
POR CONSENSO	78	46.4	94.6
OTROS	9	5.4	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 08**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la toma de decisiones.**



Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 46,4 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que las decisiones a nivel institucional se toman por consenso, el 25 % opina que las decisiones se toman de manera autoritaria, el 23,2 opinan que son tomadas por mayoría, el 5.4 % restante no saben ni opinan.

¿Esta gestión en qué medida limita la participación de los trabajadores?

**TABLA N° 09**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a las limitaciones de los trabajadores en cuanto a la participación de esta gestión.**

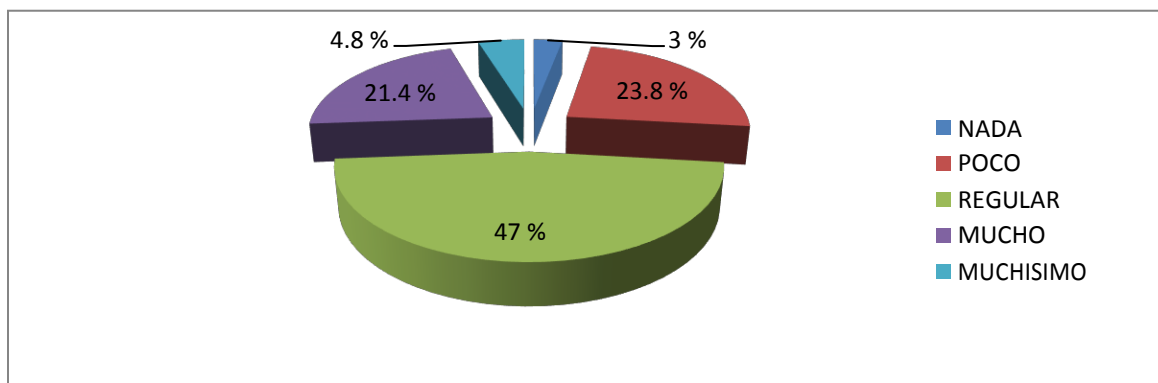
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NADA	5	3.0	3.0
POCO	40	23.8	26.8
REGULAR	79	47.0	73.8
MUCHO	36	21.4	95.2
MUCHISIMO	8	4.8	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 09**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a las limitaciones de los trabajadores en cuanto a la participación de esta gestión.**



Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 47 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que las limitaciones son regulares, el 23,8 % opinan que es poco, las limitaciones en cuanto a la participación en esta gestión, 21,4 % consideran que los limitan mucho, el 4,8 % consideran que las limitaciones son muchísimas y el 3 % restante consideran que no tienen nada de limitaciones en cuanto a la participación en la gestión actual.

¿Se consideran las sugerencias e iniciativas del personal en la municipalidad?

**TABLA N° 10**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a las sugerencias e iniciativas del personal. Respecto a la mejora continua.**

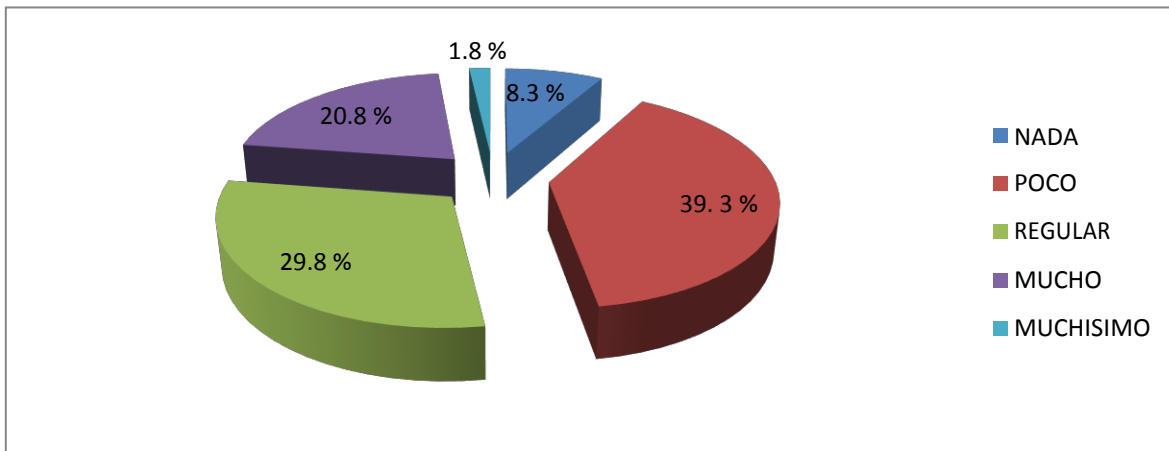
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NADA	14	8.3	8.3
POCO	66	39.3	47.6
REGULAR	50	29.8	77.4
MUCHO	35	20.8	98.2
MUCHISIMO	3	1.8	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 10**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a las sugerencias e iniciativas del personal. Respecto a la mejora continua.**



Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 39,3 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que es poco tomado en cuenta las sugerencias e iniciativas del personal, el 29.8 % considera que es regular, el 20.8 % opinan que se toma mucho en cuenta las sugerencias del personal, 8,3 % opinan que nada, y el 1.8 % restante opinan que toman muchísima consideración en sus sugerencias e iniciativas.



¿Usted cree que el personal está suficientemente capacitado para ejercer sus funciones?

**TABLA N° 11**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a que si el personal está capacitado para ejercer sus funciones.**

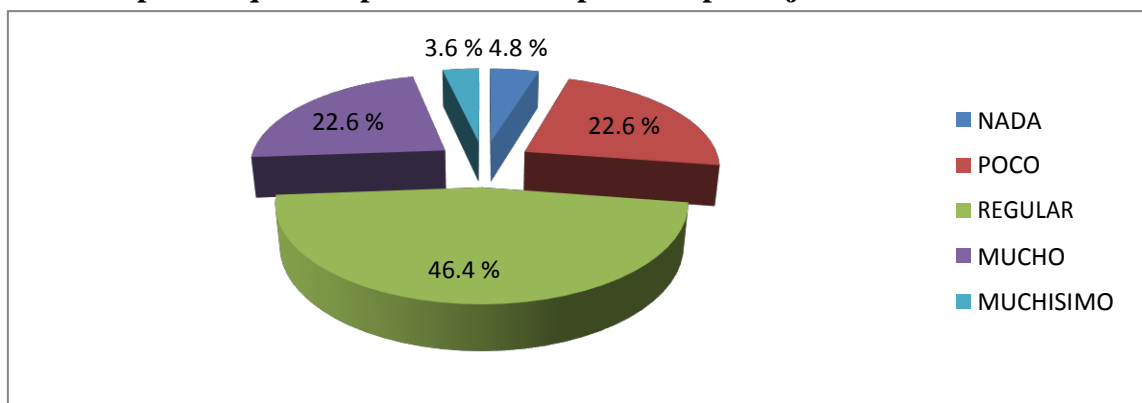
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NADA	8	4.8	4.8
POCO	38	22.6	27.4
REGULAR	78	46.4	73.8
MUCHO	38	22.66	96.4
MUCHISIMO	6	3.6	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 11**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a que si el personal está capacitado para ejercer sus funciones.**



Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 46.4 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que es regular, el 22.6 % opinan que están poco capacitados, el 22.6 % consideran que cuenta con mucha capacitación para ejercer sus funciones, el 4.8 % opinan que no tienen nada de capacitación para ejercer bien sus funciones y el 3,6 % restante considera que tiene muchísima capacitación para ejercer bien sus funciones.

¿Qué tan rutinario es el trabajo en la Municipalidad?

**TABLA N° 12**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al trabajo rutinario de la trabajadores.**

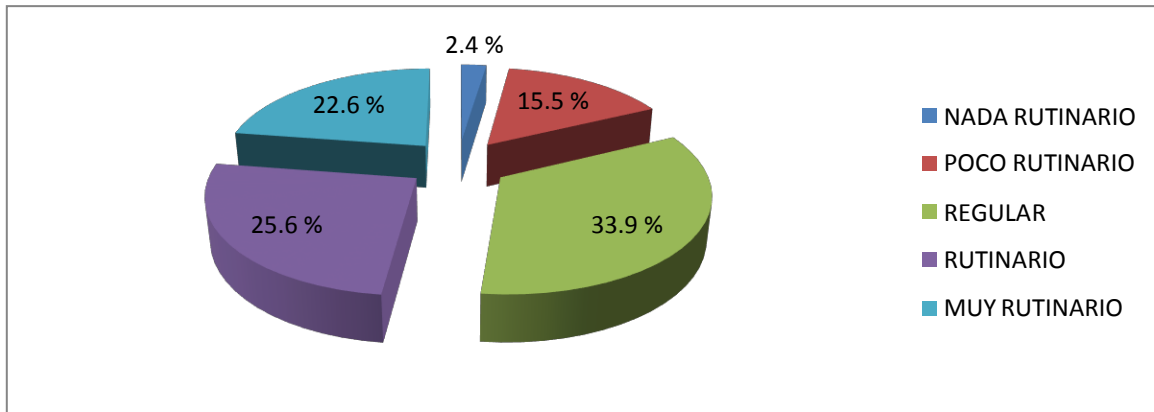
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NADA RUTINARIO	4	2.4	2.4
POCO RUTINARIO	26	15.5	17.9
REGULAR	57	33.9	51.8
RUTINARIO	43	25.6	77.4
MUY RUTINARIO	38	22.6	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 12**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al trabajo rutinario de los trabajadores.**



Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 33.9 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que es regular, el 25.6 % opinan que es rutinario, el 22.6 % opinan que es muy rutinario el trabajo que realizan, el 15.5 % opinan que es poco rutinarios y el 2.4 % restante consideran que el trabajo que realizan no es nada rutinario.

¿Se respeta el orden de mando en la municipalidad provincial de Huaraz?

**TABLA N° 13**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto hacer de que si respeta el l orden de mando.**

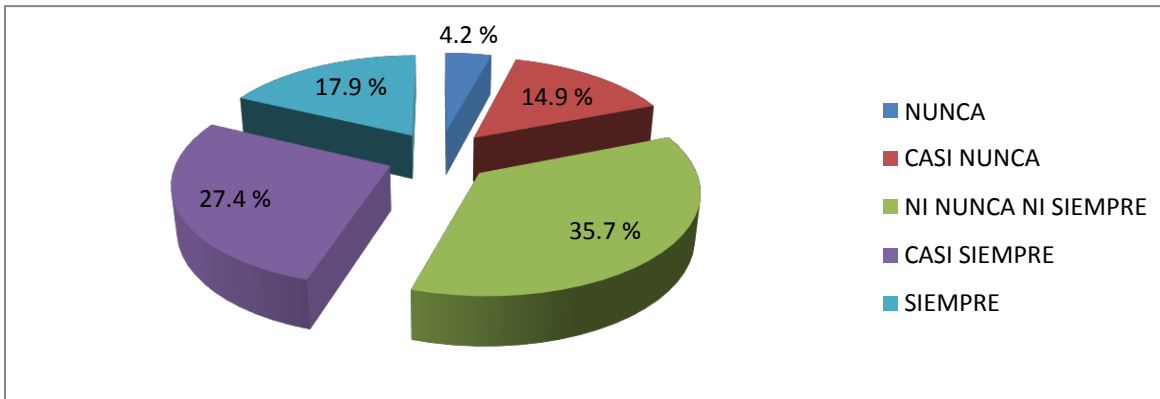
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	7	4.2	4.2
CASI NUNCA	25	14.9	19.0
NI NUNCA NI SIEMPRE	60	35.7	54.8
CASI SIEMPRE	46	27.4	82.1
SIEMPRE	30	17.9	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 13**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto hacer de que si respeta el l orden de mando.**



Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 35.7 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que ni nunca y ni siempre se respeta e orden de mando, el 27,4 % opinan que casi siempre se respeta el orden de mando, el 17.9 opinan que siempre se respeta, el 14.9 % opina que casi nunca se respeta el orden de mando y el 4.2 % restante opina que nunca se respeta el orden de mando.

¿Cree Ud. que existe liderazgo participativo en la Municipalidad?

**TABLA N° 14**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al liderazgo participativo dentro de la municipalidad Provincial de Huaraz.**

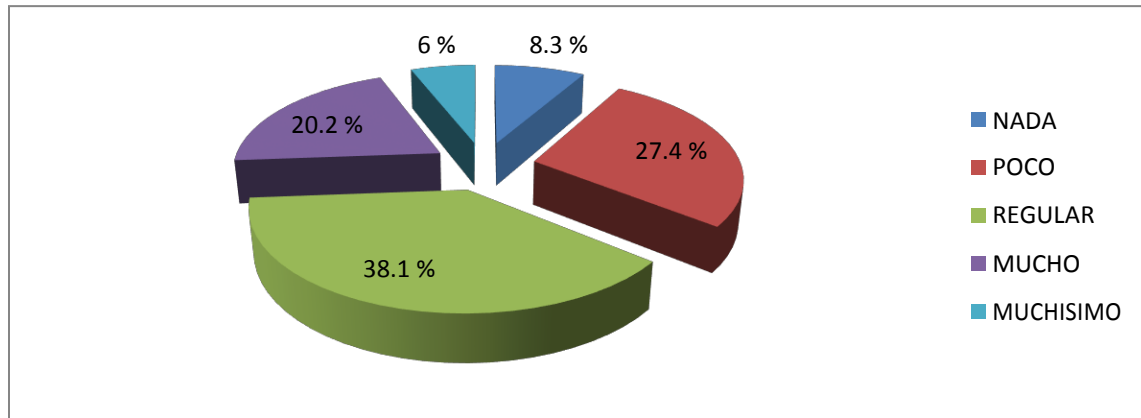
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NADA	14	8.3	8.3
POCO	46	27.4	35.7
REGULAR	64	38.1	73.8
MUCHO	34	20.2	94.0
MUCHISIMO	10	6.0	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 14**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al liderazgo participativo dentro de la municipalidad Provincial de Huaraz.**



Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 38,1 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que es regular el liderazgo que existe, el 27.4 % considera que es poco el liderazgo dentro de la municipalidad de Huaraz, el 20.2 % opinan es mucho el liderazgo que existe en la municipalidad de Huaraz, el 8.3 % considera que no se muestra de nada de liderazgo y el 6 % restante opinan que existe muchísimo liderazgo dentro de la municipalidad de Huaraz.

¿Los funcionarios promueven el trabajo en equipo en la Municipalidad?

**TABLA N° 15**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al trabajo en equipo.**

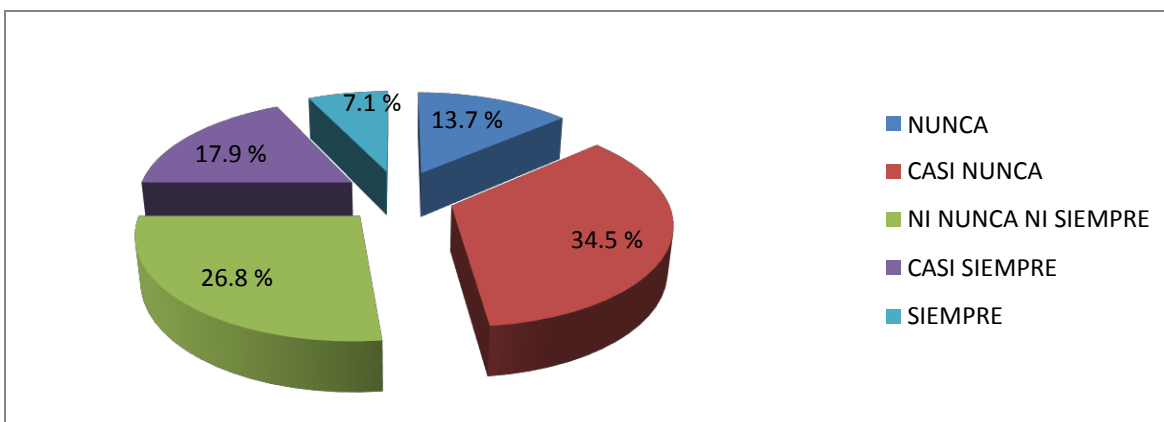
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	23	13.7	13.7
CASI NUNCA	58	34.5	48.2
NI NUNCA NI SIEMPRE	45	26.8	75.0
CASI SIEMPRE	30	17.9	92.9
SIEMPRE	12	7.1	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 15**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al trabajo en equipo.**



Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 34.5 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca promueven el trabajo en equipo, el 26.8 % opina que ni nunca y ni siempre, el 17.9 % opinan que casi siempre se promueve el trabajo en equipo, el 13,7 % opinan que nunca que se promueve el trabajo en equipo y el 7.1 % restante opinan que siempre es pródigo ele trabajo en equipo.

¿Los directivos y superiores consideran las iniciativas del personal?

**TABLA N° 16**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a las iniciativas que tiene el personal y si son consideradas por los directivos y superiores.**

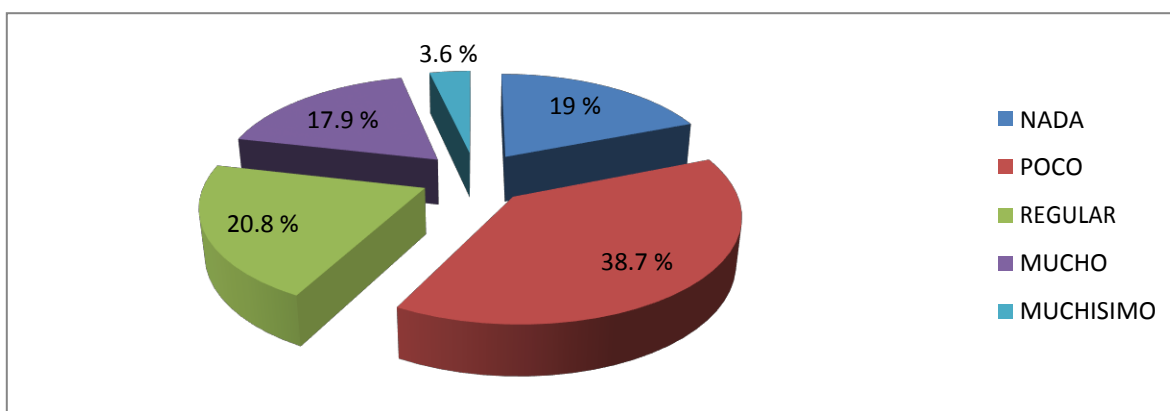
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NADA	32	19.0	19.0
POCO	65	38.7	57.7
REGULAR	35	20.8	78.6
MUCHO	30	17.9	96.4
MUCHISIMO	6	3.6	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 16**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a las iniciativas que tiene el personal y si son consideradas por los directivos y superiores.**



Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 38.7 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que consideran poco las iniciativas del personal, el 20.8 % opinan que consideran de manera regular las iniciativas que tienen, el 19 % opinan que no son considerados para nada, el 17.9 % opinan que si son consideradas mucho sus iniciativas y el 3.6 % restante opinan que consideran muchísimo las iniciativas personales.

¿Valoran la participación de cada trabajador en el logro de los objetivos?

**TABLA N° 17**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la valoración de cada trabajador acerca de la participación en el logro de los objetivos.**

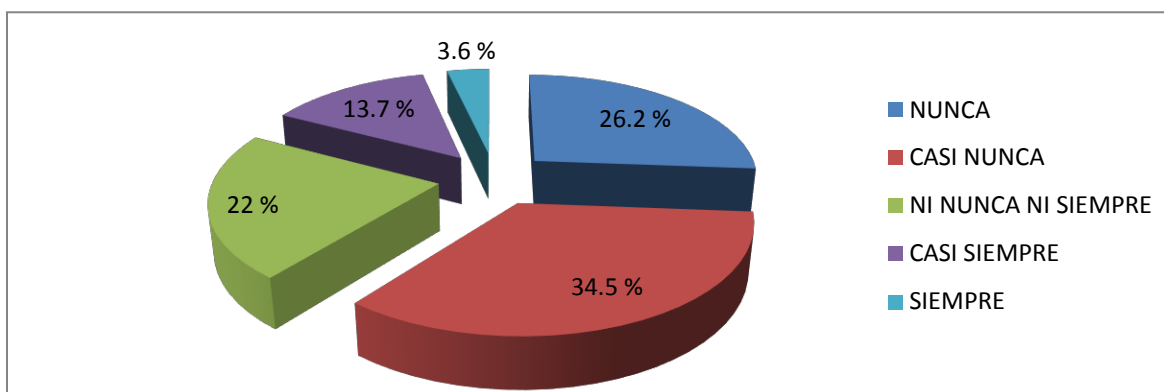
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	44	26.2	26.2
CASI NUNCA	58	34.5	60.7
NI NUNCA NI SIEMPRE	37	22.0	82.7
CASI SIEMPRE	23	13.7	96.4
SIEMPRE	6	3.6	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 17**

**Muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la valoración de cada trabajador acerca de la participación en el logro de los objetivos.**



Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 34,5 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca valoran la participación de cada trabajador para el logro de los objetivos, el 26.2 % opinan que nunca son tomados en cuenta la participación de los trabajadores, el 22 % opinan de ni nunca y ni siempre son tomados en cuenta, el 13.7 % opinan que casi siempre son tomados en cuenta y el 3.6 % restante opinan que siempre son tomados en cuenta.

¿Cómo es la atención que se brinda en la municipalidad?

**TABLA N° 18**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la atención que se brinda en la municipalidad.**

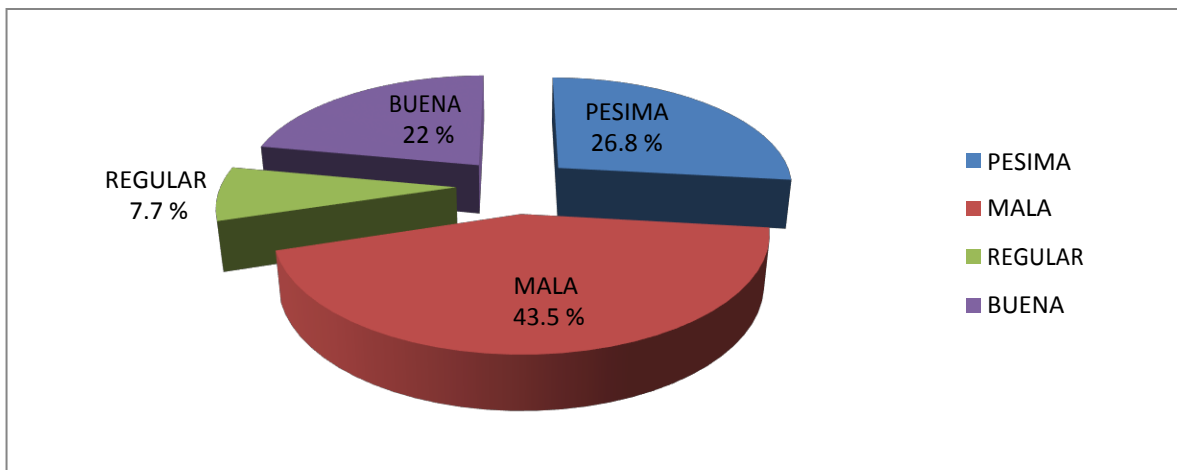
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PESIMA	45	26.8	26.8
MALA	73	43.5	70.2
REGULAR	13	7.7	78.0
BUENA	37	22.0	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**TABLA N° 18**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la atención que se brinda en la municipalidad.**



Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 43.5 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que la atención que brinda la municipalidad es mala, el 26.8 % opinan que la atención es pésima, el 22 % de los usuarios opinan que es buena y el 7.7 % restante considera que es regular la atención.



¿La atención que recibe en la municipalidad satisface con sus expectativas?

**TABLA N° 19**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la satisfacción, de la atención que reciben al momento que solicitar un servicio.**

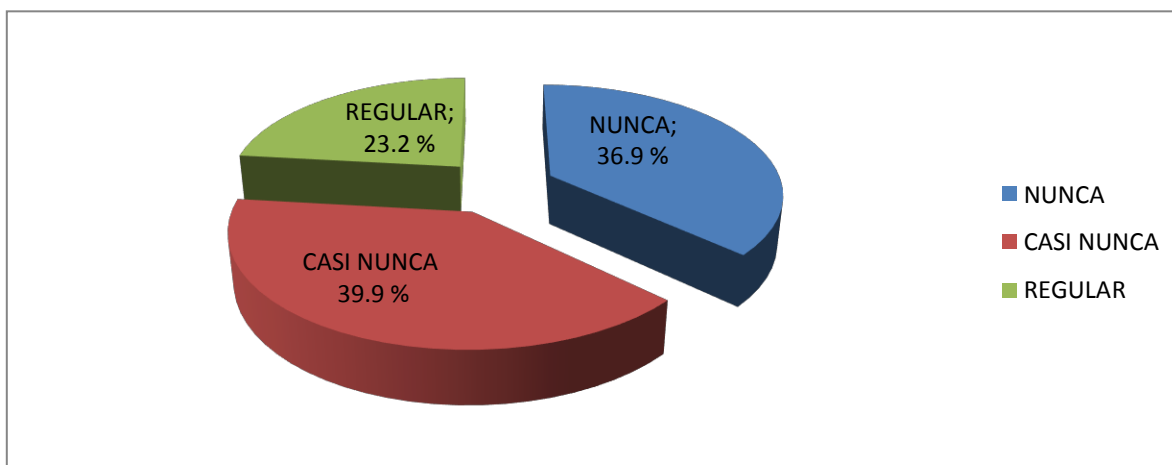
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	62	36.9	36.9
CASI NUNCA	67	39.9	76.8
REGULAR	39	23.2	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 19**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la satisfacción, de la atención que reciben al momento que solicitar un servicio.**



Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 39.9 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca satisfacen sus expectativas, el 36,9 % opinan que nunca satisfacen sus expectativas y el 23,2 % restante consideran que regularmente satisfacen sus expectativas.

¿Usted cree que el personal cumple a cabalidad con sus funciones?

**TABLA N° 20**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto Al cumplimiento de sus funciones a cabalidad.**

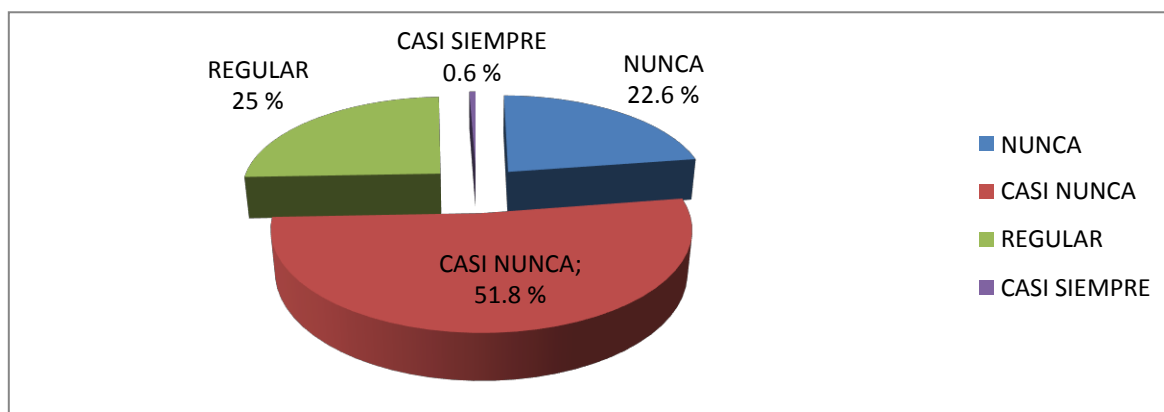
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	38	22.6	22.6
CASI NUNCA	87	51.8	74.4
REGULAR	42	25.0	99.4
CASI SIEMPRE	1	.6	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 20**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto Al cumplimiento de sus funciones a cabalidad.**



Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 51.8 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca los trabajadores cumplen a cabalidad sus funciones, el 25 % opinan que el cumplimiento de sus funciones de los trabajadores es de manera regular, el 22.6 % opinan que nunca y el 0.6 % restante consideran que casi nunca cumplen a cabalidad sus funciones.

¿El personal de la Municipalidad demuestra capacidad de resolver problemas de inmediato?

**TABLA N° 21**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la capacidad de resolver problemas de inmediato.**

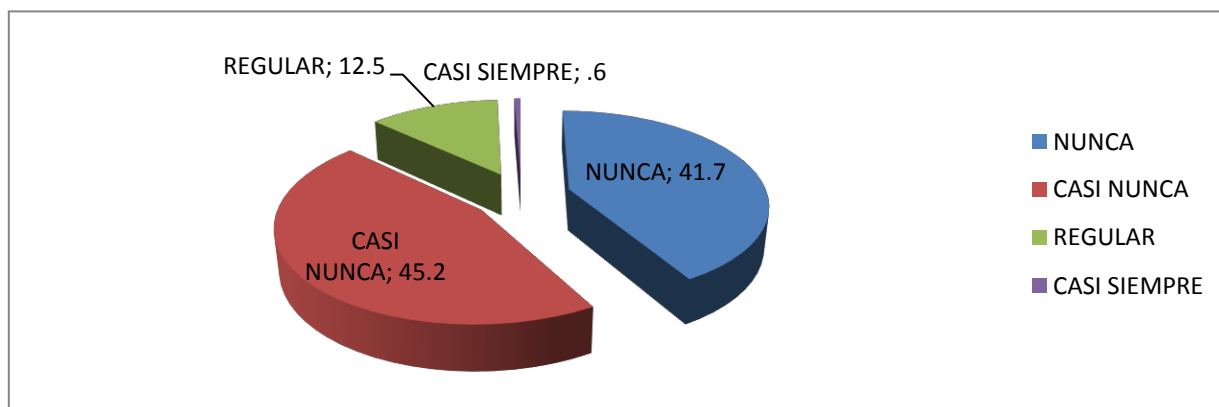
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	70	41.7	41.7
CASI NUNCA	76	45.2	86.9
REGULAR	21	12.5	99.4
CASI SIEMPRE	1	.6	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 21**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la capacidad de resolver problemas de inmediato.**



Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 45,2 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca los trabajadores demuestran estar capacitados para resolver problemas de inmediato, el 41,7 % opinan que nunca de muestran estar capacitados para resolver problemas de inmediato, el 12.5 % opinan que regular y el 06 % restante opinan que casi siempre demuestran que están capacitados para resolver problemas de inmediato.

¿Observa el trabajo en equipo en la atención al usuario?

**TABLA N° 22**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al trabajo en equipo al momento de atender al usuario.**

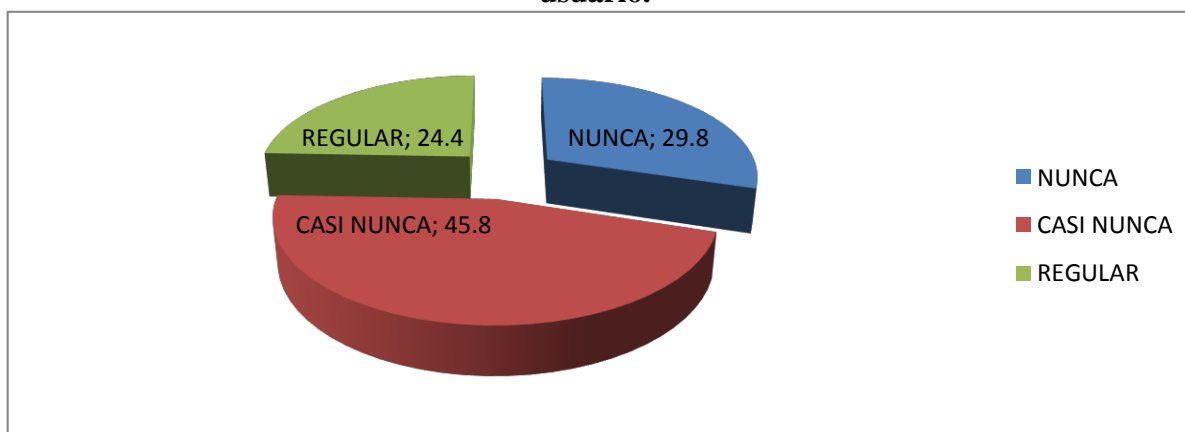
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	50	29.8	29.8
CASI NUNCA	77	45.8	75.6
REGULAR	41	24.4	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 22**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al trabajo en equipo al momento de atender al usuario.**



Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 45,8 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca se observan el trabajo en equipo a la hora de atender a los usuarios, el 29,8 % opinan que nunca se ve el trabajo en equipo a la hora de atender a los usuarios y el 24,4% restante consideran que es regular.

¿Los trabajadores de la municipalidad Prestan la atención necesaria a todos los usuarios en general?

**TABLA N° 23**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la atención que reciben en general.**

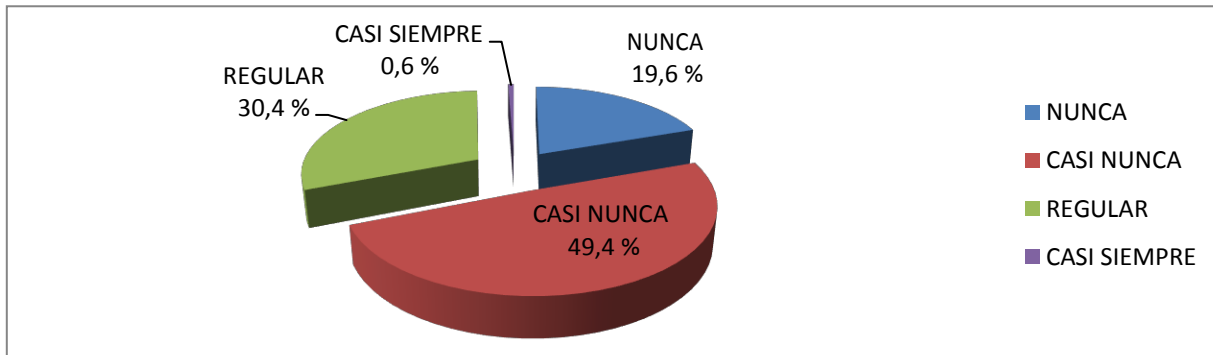
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	33	19.6	19.6
CASI NUNCA	83	49.4	69.0
REGULAR	51	30.4	99.4
CASI SIEMPRE	1	0.6	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 23**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la atención que reciben en general.**



Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 49,4 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca prestan la atención necesaria requerida a los usuarios que acuden por un servicio, el 30,4 % consideran que la atención es de manera regular, el 19,6 % opinan que nunca los atiende bien y el 0,6 % restante consideran que casi siempre los atienden bien.

¿Confía usted en los funcionarios de la Municipalidad?

**TABLA N° 24**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la confianza que tienen los usuarios hacia los funcionarios.**

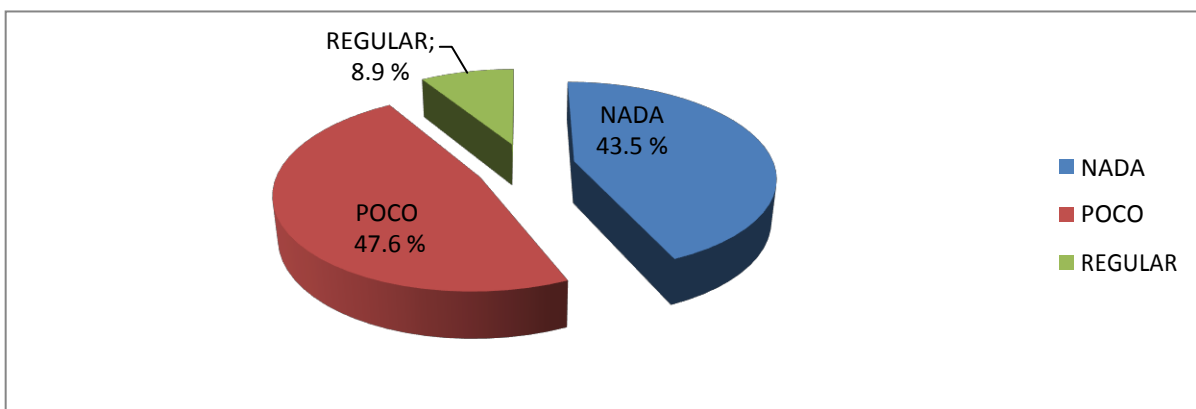
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NADA	73	43.5	43.5
POCO	80	47.6	91.1
REGULAR	15	8.9	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 24**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la confianza que tienen los usuarios hacia los funcionarios.**



Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 47,6 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que poco es la confianza que les tienen a los funcionarios, el 43,5 % opinan que no confían para nada en los funcionarios y el 8,9 % restante consideran que es regular la confianza que les tienen a los funcionarios.

¿Cree Ud. que se puede confiar en los colaboradores de la Municipalidad?

**TABLA N° 25**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la confianza que los usuarios depositan en los colaboradores de la municipalidad.**

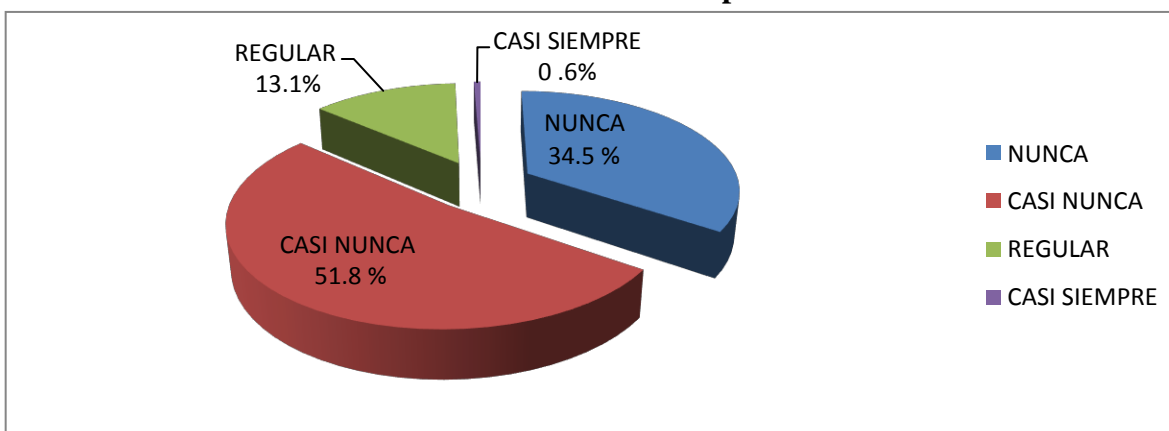
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	58	34.5	34.5
CASI NUNCA	87	51.8	86.3
REGULAR	22	13.1	99.4
CASI SIEMPRE	1	0.6	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 25**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la confianza que los usuarios depositan en los colaboradores de la municipalidad.**



Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 51,8 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca se puede confiar en los trabajadores de la municipalidad, el 34.5 % opinan que nunca se puede confiar en los trabajadores de la municipalidad, el 13,1% consideran que regular es la confianza que depositan en los trabajadores y el 0.6 % opinan que casi siempre se puede confiar en los trabajadores de la municipalidad.

¿Hay eficiencia en los servicios que se le brinda?

**TABLA N° 26**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la eficiencia que demuestran al momento de atender al usuario.**

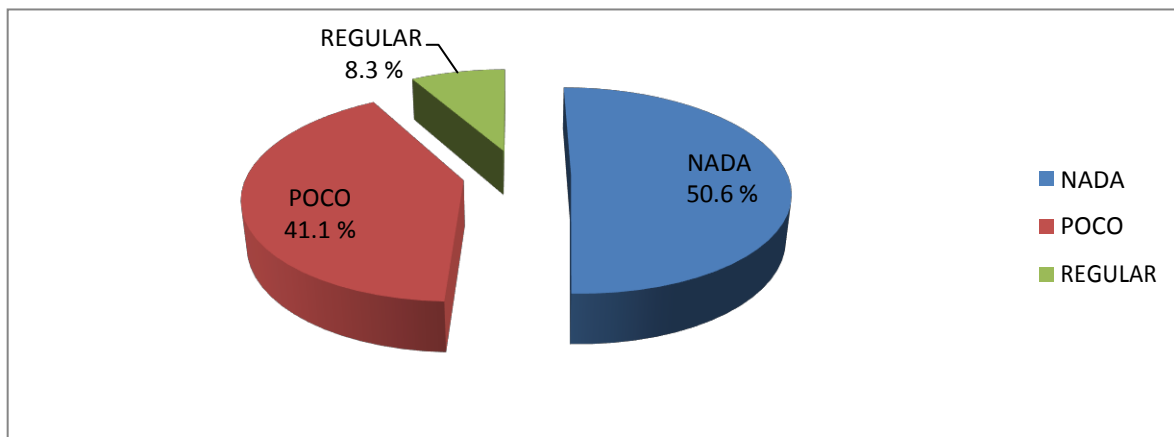
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NADA	85	50.6	50.6
POCO	69	41.1	91.7
REGULAR	14	8.3	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 26**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto a la eficiencia que demuestran al momento de atender al usuario.**



Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 50.6 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que no hay nada de eficiencia en el servicio que brindan la municipalidad, el 41.1 % opinan que es poco el grado de eficiencia del servicio que brindan a los usuarios y el 8,3 % restante consideran que es regular.



¿Qué tan satisfecho está del servicio que brinda la municipalidad provincial de Huaraz?

**TABLA N° 27**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al grado de satisfacción del usuario.**

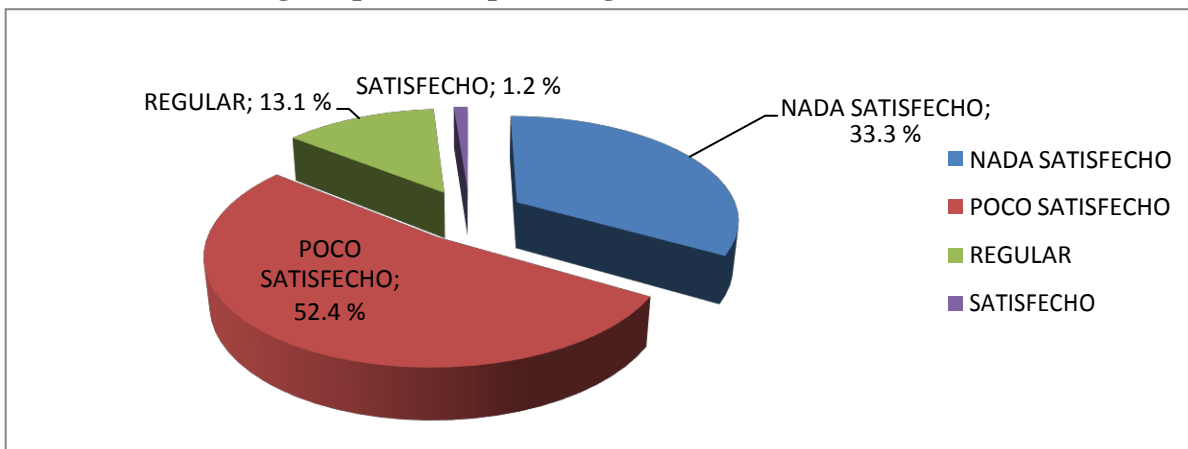
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NADA SATISFECHO	56	33.3	33.3
POCO SATISFECHO	88	52.4	85.7
REGULAR	22	13.1	98.8
SATISFECHO	2	1.2	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 27**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al grado de satisfacción del usuario.**



Fuente dé: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 52,4 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que se encuentran poco satisfechos con el servicio que brinda la municipalidad, el 33,3 % opinan que no están nada satisfechos, el 13,1 % consideran que el regular la satisfacción por el servicio que brindan en la municipalidad y el 1,2 % restante opinan que están satisfechos con el servicio que brinda la municipalidad de Huaraz.

¿Usted se siente identificado con la Municipalidad Provincial de Huaraz?

**TABLA N° 28**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al grado de identificación que sienten el usuario con la municipalidad.**

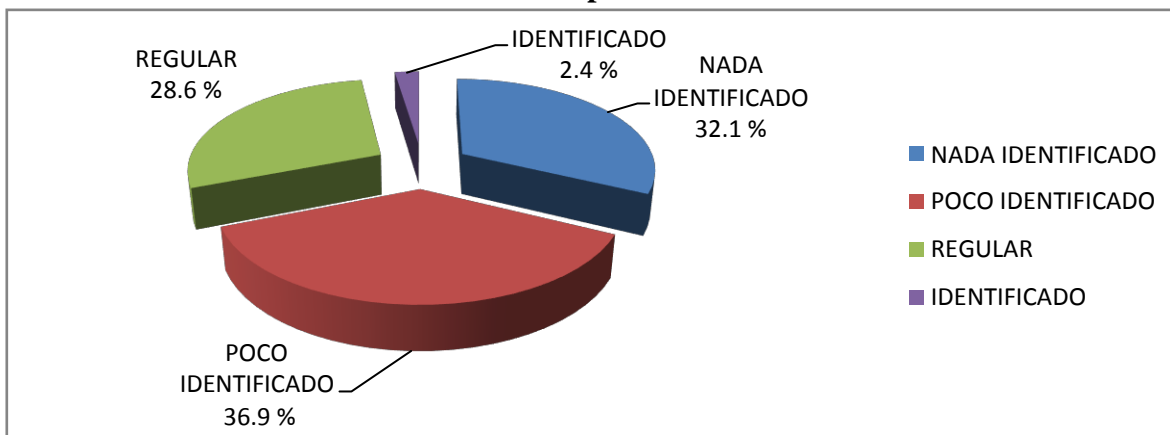
Alternativas	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NADA IDENTIFICADO	54	32.1	32.1
POCO IDENTIFICADO	62	36.9	69.0
REGULAR	48	28.6	97.6
IDENTIFICADO	4	2.4	100.0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100.0</b>	

Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**FIGURA N° 28**

**Muestra de la población de los usuarios que acuden a la Municipalidad Provincial de Huaraz, según opinión respecto al grado de identificación que sienten el usuario con la municipalidad.**



Fuente de: Encuesta de opinión

Elaborado por: Bach. Maxwell Samuel Castillo Paucar

**Interpretación:** El 36,9 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que se sienten poco identificados, el 32,1 % opina que no están nada identificados con la municipalidad de Huaraz, el 28,6 % consideran que es regular el grado de identificación que tienen con la municipalidad y el 2,4 % restante opinan que si se sienten identificados con la municipalidad provincial de Huaraz.

## **IV. ANALISIS Y DISCUSIÓN**

### **Estilos de Gestión**

#### **Democrático**

##### **Análisis y discusión de la Participación de los Trabajadores**

Según el estudio, el 48.2 % de la muestra de los trabajadores de la municipalidad Provincial de Huaraz opinan que ante cualquier toma de decisión su participación, es Regular (**Tabla N° 04**). Según Santana, G. (2012) en su tesis “Instrumentos de planificación de la gestión municipal” se puede corroborar el análisis y los medios por el cual no se llega a lograr una participación de la ciudadanía dentro de las decisiones a nivel institucional para un buen gobierno. Donde afirma que las decisiones de los trabajadores son tomadas en cuenta regularmente porque existe cierto grado de democracia; por lo tanto según los resultados y lo que se puede observar de ellos que los trabajadores de la municipalidad en estudio, está en desacuerdo de que su participación en la gestión sea medianamente tomado en cuenta , por lo tanto es aconsejable que se debe de tomar como estrategia la participación de los trabajadores para tener mayores oportunidades de mejora para la gestión.

##### **Análisis y discusión del nivel de Transparencia en el Ejercicio de las Funciones.**

Según el estudio, el 41,7 % de la muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que la transparencia de los funcionarios es regular (**Tabla N° 05**) según Cohaila ,R.(2011) en su artículo publicado “Buenas prácticas de gestión municipal” manifiesta que la Transparencia de los funcionarios se encargan de diseñar y aplicar la política municipal anticorrupción, para garantizar los avances en velocidad de atención de reclamos de los vecinos y conexión con sus principales demandas, así como la exposición veraz y oportuna de los logros municipales hace notar que la transparencia va de la mano con la democracia.

Resulta satisfactorio comprobar el interés, en incremento, sobre el conocimiento de Buenas Prácticas de Gestión en nuestro país. Esto, a diferencia de otras épocas, demuestra la voluntad renovada de diferentes actores -sociales y gubernamentales- por reconocer y compartir los logros; tanto propios como ajenos, y la voluntad de aprender de experiencias que sirvan de

punto de partida para nuevas maneras de entender la gestión municipal; por tanto según los resultados y los que se puede observar de ellos que los trabajadores de la municipalidad en estudio, están medianamente conformes con la transparencia que reflejan los funcionarios de la municipalidad de Huaraz; por tanto no es aconsejable que sigan incurriendo en errores y más bien se aplique un estrategia de reflejar que las acciones tomadas por estos funcionarios se vean concertadas por las razones que el autor da a entender en las buenas prácticas de gestión municipal.

### **Análisis y discusión de las Decisiones Colectivas**

Según el estudio, el 35,1% de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que las decisiones colectivas casi nunca son concertadas (**Tabla N° 06**) este resultado lo afirma Cohaila, R. (2011) en su investigación acerca de las “Buenas prácticas de gestión municipal” manifiesta que por un tema de autoritarismo las decisiones son tomadas a nivel jerárquico sin tener en cuenta la participación de los demás trabajadores. La mayoría de los trabajadores están de acuerdo que el sentido del liderazgo está en que haya una buena libertad de expresión para hacer llegar nuevas sugerencias y estrategias para un buen gobierno, y según el resultado que refleja las encuestas realizadas a los trabajadores de municipalidad en estudio se debe poner más énfasis en que los trabajadores sean parte de la mesa de concertación de ideas para que beneficien a la imagen de la municipalidad y se cometan menos errores.

### **Autoritario**

#### **Análisis y discusión de la Formas de Ejercer las funciones**

Según el estudio, el 32,1 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que el alcalde y sus funcionarios ejercen sus funciones de manera autoritaria (**Tabla N°07**) según Robert Tannenbaum & Warren Schmidt, Stonner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2004) en su libro “Administración” manifiestan que la forma autoritaria es un eje tradicional de la administración y que trae consigo que los colaboradores no trabajen con libertad de decisión sobre el área que manejan sino más bien que estén sujetos a una subordinación muy exigente que les impide resolver problemas tan simples en el área de su trabajo, por lo tanto según los resultados y lo que se puede observar de ellos que los

trabajadores de la municipalidad en estudio, están en desacuerdo que se ejerza de manera autoritaria la gestión que se maneja actualmente, por lo tanto es mejor trabajar aplicando estrategias de gestión participativa y liderazgo estratégico.

### **Análisis y discusión de las Formas de tomar decisiones**

Según el estudio, el 46,4 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que las formas de tomar decisiones a nivel institucional, se toman por consenso (**Tabla N° 08**), según Robert Tannenbaum & Warren Schmidt, Stonner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2004) en su libro “Administración” manifiestan que la forma de tomar decisiones son realizadas en grupos cerrados y no consultados con los demás colaboradores de la parte administrativa, que también quieren formar parte de las decisiones para una mejora en la gestión actual, por tanto según los resultados y lo que se puede observar de ellos que los trabajadores de la municipalidad en estudio ,están de acuerdo con la toma de decisiones, que las ideas o estrategias de gobierno sean concertadas; por tanto no es aconsejable que utilicen grupo pequeños como estrategia para tomar decisiones que involucren los intereses de toda la población por las razones que los autores del libro mencionan.

### **Análisis y discusión de la Recepción de opiniones**

Según el estudio, el 47 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que las limitaciones son regulares en cuanto a la recepción de opiniones de los trabajadores (**Tabla N° 09**) y el 39,3 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que es poco tomado en cuenta las opiniones, sugerencias e iniciativas del personal (**Tabla N° 10**). Según Chiavenato, I. (1998) en su libro “Administración de recursos humanos” un enfoque de integración del trabajador, manifiesta que la mejor forma de tomar decisiones es mediante una lluvia de ideas que hace que se reduzcan los problemas más adelante y se rompa el autoritarismo y pase a ser una gestión de estrategias, y según los resultados de la municipalidad en estudio se debe implementar un buzón de sugerencias y recomendación con la finalidad que saber la deficiencia que tienen cada una las áreas y poder aplicar estrategias de mejoramiento y seguridad laboral para dar a los trabajadores un motivos más para comprometerse con la institución al cual representan.

## **Burocrático**

### **Análisis y discusión del Nivel de especialización laboral**

Según el estudio, el 46.4 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que es regular el nivel de especialización laboral (**Tabla N°11**), según Chiavenato, I. (1998) en su libro “Administración de recursos humanos” manifiesta que es un enfoque de orientación profesional donde se identifican los rasgos más grandes de la eficiencia y eficacia que se muestran a la hora de desenvolverse en el campo laboral y demostrar el nivel de especialización que tiene para resolver problemas cuando existen reclamos de los usuarios del servicio municipal; por tanto según los resultados y lo que se puede observar de ellos los trabajadores de la municipalidad en estudio, están medianamente de acuerdo que el nivel laboral que tienen es regular por lo tanto no es aconsejable que los trabajadores que no están especializados en temas de gestión municipal y este desempeñándose como gerentes, sub gerentes o jefes de área, ya que cualquier decisión que tomen respecto al bienestar de la población será calificado como una mala estrategia de gobierno, por la razones que el autor menciona.

### **Análisis y discusión Rutinas y procedimientos estandarizados**

Según el estudio, el 33,9 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que es regular, las Rutinas y procedimientos estandarizados que están inmersos en el día a día del trabajo (**Tabla N° 12**), según Robert Tannenbaum & Warren Schmidt, Stonner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2004) en su libro “Administración” manifiestan que los trabajadores al ser rutinarios en el desenvolvimiento de sus funciones se mecanizan para realizar las mismas funciones diarias pero esto causa que el personal se canse y no tenga la misma motivación que tuvo cuando empezó a trabajar, para ello se plantea la rotación de puestos que hace que el trabajador se sienta interesado por querer aprender nuevas cosas y tener nuevos objetivos laborales, por lo tanto según el resultado y lo que se puede observar de ellos es que los trabajadores de la municipalidad en estudio, están regularmente de acuerdo que las rutinas de trabajo que realizan son muy cansados y los limitan a permanecer en el mismo lugar y realizar lo mismo todos los días y no les deja demostrar que

pueden desarrollarse mejor en otras áreas , por lo tanto no es aconsejable tener un ambiente laboral mecanizado y muy rutinario, por las razones que los autores del libro mencionan.

### **Análisis y discusión de la Jerarquía de autoridad**

Según el estudio, el 35.7 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que ni nunca y ni siempre se respeta el orden de mando de la jerarquía de autoridad (**Tabla N° 13**), el resultado se contrasta con lo que manifiesta Chiavenato, I. (1998) en su libro “Administración de recursos humanos”, declara que es posible la división de trabajo promovida por el poder central, que a su vez busca dominar a los funcionarios, en tal sentido los trabajadores consideran medianamente que se respeta el orden de mando puesto que no se aplica la burocracia, Según el resultado y lo que se puede observar de ellos es que los trabajadores de la municipalidad en estudio, están de acuerdo en que hay dudas sobre la autoridad que ejercen los que están en el nivel jerárquico más alto ya que el orden de mando no es lo suficientemente claro y que se distorsiona por malas formas de tomar decisiones.

### **Estratégico**

#### **Análisis y discusión del Liderazgo participativo**

Según el estudio, el 38,1 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que es regular el liderazgo participativo (**Tabla N°14**), y el 34.5 % opinan que casi nunca se promueve el trabajo en equipo por falta de liderazgo participativo (**Tabla N° 15**), según Cohaila, R. (2011) en su artículo “Buenas prácticas de gestión municipal” manifiestan que el liderazgo participativo es involucrar a todos los trabajadores a comprometerse como un equipo de trabajo para conseguir que los objetivos y metas de la institución a futuro se realicen de manera satisfactoria , por lo tanto según el resultado y lo que se puede observar de ellos es que los trabajadores de la municipalidad en estudio están de acuerdo en que no se aplica el liderazgo estratégico ni mucho menos el participativo por lo tanto no es aconsejable que los trabajadores estén divididos y no comprometidos con los objetivos de la municipalidad, por las razones que el autor de este artículo menciona y sugiere que el mejor estilo de liderazgo es el estratégico participativo.

## **Análisis y discusión de la Valoración de las iniciativas personales**

Según el estudio, el 38.7 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que los directivos y superiores los valoran poco cuando demuestran que tienen iniciativas personales para mejorar la gestión (**Tabla N° 16**), y el 34,5 % opinan que casi nunca valoran la participación de cada uno de los trabajadores para el logro de los objetivos (**Tabla N° 17**), según Berry, Leonad L., & A. Parasuraman. (1993) En su libro “Marketing en las Empresas de Servicios” manifiestan que es necesario que los trabajadores se sientan comprometidos con la institución y que se deben hacer esfuerzos para conseguir que los objetivos se cumplan manteniendo un clima agradable y de confianza entre todos los colaboradores, mantener procesos de comunicación y motivación para promover la participación de las personas en la toma de decisiones y formar un binomio sólido de colaboración con sus colaboradores. El tema de motivación ha sido ampliamente estudiado y las teorías vigentes elaboradas hace ya varias décadas son perfectamente legítimas para explicar la importancia que posee este tema en el trabajo institucional dentro de la gestión municipal, según los resultados obtenidos de los trabajadores de municipalidad en estudio, se debe implementar capacitaciones para los niveles jerárquicos más altos de la municipalidad , con el objetivo tomar esas iniciativas y sugerencias del personal con el fin de ayudar a que no se cometan más errores en la gestión actual, por tanto no es aconsejable no valorar la iniciativas del personal por las razones que los autores del libro mencionan.

### **Calidad de servicio**

#### **Empatía**

### **Análisis y discusión de las formas de atención**

Según el estudio, el 43,5 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que la forma de atención es mala (**Tabla N° 18**) y el 39.9 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca satisfacen sus expectativas y aseveran que no saben atender a las necesidades de la población (**Tabla N° 19**) según Berry, Leonad L., & A. Parasuraman. (1993) en su libro “Marketing en las Empresas de Servicios”, Compita mediante la calidad, manifiesta que el servicio o la forma de atención es en primer lugar un



proceso, es una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor y esto se debe a que el personal no toma conciencia que todos los usuarios merecen un poco más de atención y paciencia para ayudarlos a que no cometan errores al momento de realizar un trámite, por lo tanto el resultado muestra que el trabajador de la municipalidad no tienen el conocimiento y la habilidad para atender a los usuarios que acuden por un servicio a la municipalidad.

## **SEGURIDAD**

### **Análisis y discusión del Conocimiento de las labores que realizan**

Según el estudio, el 51.8 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca cumple a cabalidad sus funciones y aseveran que no tienen conocimiento de las labores que realizan (**Tabla N° 20**) y el 45,2 % de la muestra de la población de los usuarios encuestados que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca demuestran conocimiento en las labores que realizan y hacen notar que no están capacitados para resolver problemas de inmediato (**Tabla N° 21**) según Zeithaml, P. y Berry (1993) en su libro “calidad total en la gestión de servicios” manifiesta que el modelo propuesto por los autores, que controla cinco atributos de la calidad de gestión de servicios -fiabilidad, empatía, seguridad, capacidad de respuesta y elementos tangibles- ataca de forma directa, la generalizada tendencia a sobre prometer y al comparar las percepciones y las expectativas de los consumidores, el modelo provee a los directivos de marketing con dos ópticas para medir la calidad percibida que, al mismo tiempo y por primera vez, permite segmentar un mercado en grupos con diferentes expectativas respecto a un mismo servicio: por lo tanto según los resultados y lo que se puede observar de ellos que los usuarios que acuden a esta municipalidad en estudio, están de acuerdo con los resultados, de que los trabajadores de la municipalidad no están lo suficientemente capacitados para desenvolverse en sus labores y aseveran que no los saben atender de manera rápida y eficiente.

## **CAPACIDAD DE RESPUESTA**

### **Análisis y Discusión de las Actitudes Laborales**

Según el estudio, el 45,8 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca observan la actitud de trabajo en equipo (**Tabla N° 22**), y el 49,4 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca prestan la atención necesaria requerida y afirman que no los saben atender (**Tabla N° 23**). Según Zeithaml, P. y Berry (1993) en su libro “calidad total en la gestión de servicios” manifiesta que al usuario ahí que demostrarle seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser rápidos y respetuosos cuando se trata de crear esa confianza con el usuarios y podamos demostrarle que puede confiar en el personal que laborar en la empresa o institución pública. Según las experiencias al momento de solicitar un servicio mucho tiene que ver el trabajo en equipo y la actitud de prestar un buen servicio, saber solucionar de manera rápida como equipo los problemas que se pueden presentar al momento de ofrecer el servicio requerido, el resultado muestra que los trabajadores no tienen esa facilidad de comunicación y respuesta a los problemas de que tiene los usuarios que acuden por un algún reclamo o algún tipo de servicio.

## **FIABILIDAD**

### **Análisis y discusión del Nivel de fiabilidad**

Según el estudio, el 47,6 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que poco es el nivel de confianza que les tienen a los funcionarios (**tabla N° 24**), y el 51,8 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca demuestran un nivel de fiabilidad para que se pueda confiar en los trabajadores de la municipalidad (**Tabla N° 25**). Según Larrea, A. (1991) en su libro “Calidad de servicio del marketing a la estrategia” manifiesta que es un valor o sentimiento, que se adquiere mediante el hábito de practicar actitudes positivas hacia nosotros mismos y nuestro entorno, no sólo con el objetivo de cumplir con las necesidades de nuestros clientes, sino también de crear una relación con ellos que perdure en el tiempo donde predomine el concepto de honestidad y confianza. Según las

experiencias del usuario que concurren a la municipalidad estos se quejan de que no ahí honestidad en el trabajo de que realizan y por ello no son dignos de la confianza que puedan depositar en ellos, por qué no lo demuestran con hechos positivos de dar una buena atención a los reclamos y tramites que realizan.

### **Análisis y discusión del Tiempo que demoran los trámites**

Según el estudio, el 50.6 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que el tiempo que demoran en realizar un trámite, no demuestran nada de eficiencia en el servicio que brindan a los usuarios (**Tabla N° 26**). Según Abadí, M. (2004) en su tesis “objetivos de la calidad del servicio” manifiesta que, a fin de lograr la excelencia en el servicio sin incurrir en un incremento de los costos, es necesario el uso eficiente de los recursos de la organización y este punto es fundamental a la hora de fijar los objetivos de la organización. Por eso, hay que empezar trabajando con los recursos humanos elevando al máximo su preparación y generando una actitud positiva para que se entreguen a la búsqueda de los objetivos con la mejor energía. Según el resultado, la municipalidad en estudio, no invierte recursos económicos para capacitar al personal en tema de satisfacción del cliente y/o mejoramiento continuo en cuanto al servicio brindado.

### **Análisis y discusión de la Satisfacción del usuario**

Según el estudio, el 52,4 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que la satisfacción del usuario es poco en cuanto al servicio que brinda la municipalidad (**Tabla N° 27**). Según Abadí, M. (2004) en su tesis “La Calidad de Servicio” manifiesta que el servicio que se proporciona a los usuarios en búsqueda de obtener un servicio de calidad total, es una parte muy importante para la gestión actual y garantiza que todos los usuarios comenten aspectos positivos de lo que se viene trabajando en bien de la población. Según el resultado, la municipalidad en estudio, muestra que el grado de satisfacción es poco por el hecho que el personal no cuenta con la preparación necesaria para atender a las necesidades de la población en general y por ello es aconsejable utilizar estrategias que ayuden a mejorar y resolver de manera rápida las quejas y reclamos presentados por el usuario.

### **Análisis y discusión del Grado de aceptación del usuario**

Según el estudio, el 36,9 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que el grado de aceptación que sienten es poco y no están identificados con la gestión de actual (**Tabla N° 28**). Según Zeithaml, P. y Berry (1993) en su libro “calidad total en la gestión de servicios”. Un enfoque de integración al Cliente, manifiesta que fiabilidad, es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa. También se define como creíble, fidedigno, sin error o que posee la cualidad de fiable. Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratiempos ni problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad; por lo tanto según los resultados y los que se puede observar de ellos que los usuarios de la municipalidad en estudio, están de acuerdo con los resultado que se muestran por lo que afirman que los trabajadores de la municipalidad no se sienten comprometidos e identificados con la institución y se puede notar que el trabajo que realizan es de manera individualista, por lo tanto es aconsejable que el personal se sienta motivado para que realicen un buen trabajo y agá que el nombre de la institución que en lo alto de la gestión actual.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES:**

- 1) El 48.2 % de la muestra de los trabajadores de la municipalidad Provincial de Huaraz opinan que ante cualquier toma de decisión su participación es regular y el 22.6 % consideran que es su participación es poco.
- 2) El 41,7 % de la muestra de la población de la Municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que la transparencia de los funcionarios es regular y el 18,5 % consideran que son transparentes.
- 3) El 35,1% de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que las decisiones casi nunca son concertadas y el 33,9 % ni nunca y ni siempre son concertadas.
- 4) El 32,1 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que el alcalde y sus funcionarios ejercen sus funciones de manera autoritaria y el 24,4 % opina que es democrático.
- 5) El 46,4 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que las decisiones a nivel institucional se toman por consenso y el 25 % opina que las decisiones se toman de manera autoritaria.
- 6) El 47 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que las limitaciones son regulares y el 23,8 % opinan que es poco, las limitaciones en cuanto a la participación en esta gestión.
- 7) El 39,3 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que es poco tomado en cuenta las sugerencias e iniciativas del personal y el 29.8 % considera que es regular.
- 8) El 46.4 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que es regular el grado de capacitación que tiene el personal y el 22.6 % opinan que están poco capacitados.

- 9) El 33.9 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que es regular la rutina de las labores que realizan y el 25.6 % opinan que es rutinario.
- 10) El 35.7 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que ni nunca y ni siempre se respeta e orden de mando y el 27,4 % opinan que casi siempre se respeta el orden de mando.
- 11) El 38,1 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que es regular el liderazgo que existe y el 27.4 % considera que es poco el liderazgo dentro de la municipalidad de Huaraz.
- 12) El 34.5 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca promueven el trabajo en equipo y el 26.8 % opina que ni nunca y ni siempre se promueve el trabajo en equipo.
- 13) El 38.7 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que consideran poco las iniciativas del personal y el 20.8 % opinan que consideran de manera regular la iniciativa que tienen.
- 14) El 34,5 % de la muestra de la población de la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca valoran la participación de cada trabajador para el logro de los objetivos y el 26.2 % opinan que nunca son tomados en cuenta la participación de los trabajadores.
- 15) El 43.5 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que la atención que brinda la municipalidad es mala y el 26.8 % opinan que la atención es pésima.
- 16) El 39.9 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca satisfacen sus expectativas y el 36,9 % opinan que nunca satisfacen sus expectativas.
- 17) El 51.8 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca los trabajadores cumplen a cabalidad sus funciones y el 25 % opinan que el cumplimiento de sus funciones de los trabajadores es de manera regular.
- 18) El 45,2 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca los trabajadores demuestran estar

capacitados para resolver problemas de inmediato, el 41,7 % opinan que nunca de muestran estar capacitados para resolver problemas de inmediato.

- 19)** El 45,8 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca se observan el trabajo en equipo a la hora de atender a los usuarios, el 29,8 % opinan que nunca se ve el trabajo en equipo a la hora de atender a los usuarios.
- 20)** El 49,4 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca prestan la atención necesaria requerida a los usuarios que acuden por un servicio y el 30,4 % consideran que la atención es de manera regular.
- 21)** El 47,6 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que poco es la confianza que les tienen a los funcionarios y el 43,5 % opinan que no confían para nada en los funcionarios
- 22)** El 51,8 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que casi nunca se puede confiar en los trabajadores de la municipalidad y el 34.5 % opinan que nunca se puede confiar en los trabajadores de la municipalidad.
- 23)** El 50.6 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que no hay nada de eficiencia en el servicio que brindan la municipalidad y el 41.1 % opinan que es poco el grado de eficiencia del servicio de le brindan a los usuarios.
- 24)** El 52,4 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que se encuentran poco satisfechos con el servicio que brinda la municipalidad y el 33,3 % opinan que no están nada satisfechos con el servicio que brindan en la municipalidad.
- 25)** El 36,9 % de la muestra de la población de los usuarios que acuden a la municipalidad Provincial de Huaraz, opinan que se sienten poco identificados y el 32,1 % opina que no están nada identificados con la municipalidad de Huaraz.

## **RECOMENDACIONES:**

- ❖ Elaborar y aprobar e implementar un plan mensual de capacitaciones para todos los trabajadores administrativos y demás que se encuentre dentro del organigrama de la municipalidad provincial de Huaraz, referente a: estilo de gestión, satisfacción del usuario y calidad de servicio.
- ❖ Evaluar el desempeño laboral de la implementación del programa de capacitación del personal después de haber ejecutado el plan de capacitación, con la finalidad de ver los resultados de la capacitación.
- ❖ Desarrollar eventos interno y externo de Formación y Entrenamiento sobre técnicas de atención al usuario, como una política de mejorar en el personal administrativo y así poder medir su capacidad de respuesta ante los reclamos, quejas o dudas que tienen los usuarios de los servicios que le brinda la municipalidad.
- ❖ Desarrollar con mayor frecuencia programas de liderazgo participativo para los gerentes, sub gerentes y jefes de áreas para desarrollar una actitud de integración y trabajo en equipo.
- ❖ Elaborar un programa de motivación al buen desempeño de los trabajadores que cumplen con dar un servicio de calidad.
- ❖ Implementar un área de alianzas estratégicas con otras entidades que apoyen al desarrollo profesional, evocado a la gestión pública de calidad.
- ❖ Evaluar los tiempos de los trabajadores, cuando realiza la atención del servicio que solicita el usuario, para así saber cuánto demoran y como distribuyen sus tiempos en el área donde trabajan y como se debe solucionar el problema de insatisfacción del usuario que acude a la municipalidad provincial de Huaraz.
- ❖ Mejorar los tiempos de atención del usuario que acuden a la municipalidad provincial de Huaraz por cualquier de servicio que soliciten.
- ❖ Implementar un área de auditoria interna para maximizar el control sobre el buen desempeño de las funciones que realizan los trabajadores administrativos y obreros de la municipalidad provincial de Huaraz.



- ❖ Desarrollar con más frecuencia talleres de motivacionales para el buen desempeño de los trabajadores y funcionarios de la municipalidad provincial de Huaraz.
- ❖ Evaluar los puntos críticos de la gestión y plantear estrategias en función a los tiempos de solución de estos problemas críticos.
- ❖ Desarrollar capacitaciones para los funcionarios y gerentes sobre el estilo de liderazgo estratégico para así mejorar la gestión actual.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- ❖ Armas Sandoval, Luis Johnsan (2012), “calidad de servicio y nivel de satisfacción de los usuarios de la municipalidad de Sanagorán”, Trujillo, tesis para optar el grado de licenciado en administración de empresas, de la universidad nacional de Trujillo-UNT. Recuperado de: <http://www.dspace.unitru.edu.pe/xmlui/handle/123456789/334>
- ❖ Berry, Leonad L., & A. Parasuraman, (1993) Marketing en las Empresas de Servicios, Compita mediante la calidad, Barcelona, Grupo Editorial Norma, Páginas 3-18, 75-80.
- ❖ Chiavenato Idalberto. (1998) Administración de recursos humanos México: Mc Graw – Hill. -Editorial Nomos S.A.
- ❖ Gabriel Mauricio Santana Díaz (2012), “Instrumentos de planificación de la gestión municipal chilena” tesis para optar el título de Ingeniero Comercial en la UNIERVISIDAD AUSTRAL DE CHILE. Recuperado de: <http://www.cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2012/fes196i/doc/fes196i.pdf>
- ❖ Gamarra Arteaga, Isabel Alicia (2011), “estilos de gestión de los directivos y su relación con la calidad de la conducción de las instituciones educativas de ex variante técnica de la UGEL N° 03 de lima”, Tesis Para Optar El Grado de magister en gestión de la educación en la UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN MARCOS, LIMA - PERU. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/924>.
- ❖ Lourdes Ivonne De Carmen Alcaide Aranda (2002), “Estilos De Gestión Según Genero En El Diseño Del Proyecto Educativo Institucional En Institutos Superiores”, Tesis Para Optar Por El Grado De Magister En Educación Con Mención En Gestión De La Educación, Pontificia Universidad Católica Del Perú. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/HernanLudeaTorres/alcaida-aranda-lourdes-ivonne-estilos -de-gestión-según-genero>.
- ❖ Pedro Larrea Angulo (1991) Calidad de Servicio del Marketing a la Estrategia – Madrid - editorial “Díaz de Santos”-276 pág.

- ❖ Robert Tannenbaum & Warren Schmidt, how to choose a leadership pattern, en Stonner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2004). Administration. 6. Edición. (Pág.510)
- ❖ Roberto Claros Cohaila y Isabel Claros Abarca. (2011) Reflexiones Sobre Buenas Prácticas De Gobierno Y De Gestión, Buenas Prácticas De Gestión vol.1 pág., 5.
- ❖ Zeithaml, P. y Berry (1993) Calidad Total en la Gestión de Servicios - Un enfoque de Integración del Cliente en la Empresa. México: editorial Mc Graw – Hill.

### **LINKCOGRAFIA**

- ❖ Abadí, Miguel. (2004) “La Calidad de Servicio” en su tesis para optar el grado de magister en Gerencia y Políticas Publicas, “UNIVERSIDAD DE BUENO AIRES”-UBA-FCE-ECONOMICAS.-Recuperado-de-[www.econ.uba.ar/.../abadi%20Adm%20Gral./LA CALIDAD DE SERVICIO.doc](http://www.econ.uba.ar/.../abadi%20Adm%20Gral./LA_CALIDAD_DE_SERVICIO.doc)
- ❖ Albert Gadea (2000), “GESTIÓN DE LA CALIDAD EN SERVICIOS PÚBLICOS”, recuperado de <https://web.unican.es/unidades/seccion-gerencia/Documents/.../AlbertGadea.doc>.
- ❖ Barrientos. N. y Taracena, R. (2008) “La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria”, RMIE vol.13 no.36 México ene./mar. 2008 editorial Revista Mexicana De Investigación Versión Impresa Issn 1405-6666/[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662008000100006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662008000100006).
- ❖ Eduardo Jorge arnoletto (2014), “hacia una gestión pública para un desarrollo sustentable”, recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1412/index.htm>.
- ❖ Leave bastón, Laura (2015) “características de un servicio de calidad”, recuperado de <Http://Entiendase.Com/Caracteristicas-De-Un-Servicio-De-Calidad>.
- ❖ Rodolfo Chanduvi (2011) Vargas, “la nueva gestión pública”, recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos87/nueva-gestion-publica/nueva-gestion-publica.shtml#ixzz4ObkUxTdV>

# **Anexos**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título	Problema	Hipótesis	Objetivo General	Objetivos Específicos
<p><b>El Estilo de Gestión y la Calidad de Servicio en la Municipalidad Provincial de Huaraz</b></p>	<p>¿De qué manera el estilo de Gestión, influye en la Calidad de Servicio de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2016?</p>	<p>EL estilo de gestión influye significativamente en la calidad de servicio de la municipalidad Provincial de Huaraz, 2016</p>	<p>Determinar y analizar si el estilo de gestión, influye en la calidad de servicio de la municipalidad Provincial de Huaraz, durante el año 2016.</p>	<p>a) Determinar y caracterizar los estilos de gestión que se desarrollan actualmente en la municipalidad provincial de Huaraz.                      b) Analizar y determinar la calidad del servicio que se brinda actualmente en la municipalidad Provincial de Huaraz.                      c) Analizar y determinar si existe relación o asociación entre los estilos de gestión y la calidad de servicio en la municipalidad provincial de Huaraz.</p>

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENCIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>(V-1) ESTILOS DE GESTIÓN</b>	Estilos de gestión identificados que giran en torno a los ejes político autoritario o político burocrático parecen estar más integrados con una concepción de formación compensatoria de algún déficit.	<b>DEMOCRATICO</b>	Participación de los trabajadores	¿Qué grado de participación considera que existe en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz?
			Nivel de transparencia en el ejercicio de las funciones.	¿Cómo califica la transparencia de los funcionarios en la Municipalidad Provincial de Huaraz?
			Decisiones colectivas.	¿Cree usted que las decisiones en la municipalidad de Huaraz son concertadas?
		<b>AUTORITARIO</b>	Formas de ejercer las funciones.	¿De qué forma ejercen sus funciones el Alcalde y sus funcionarios principalmente?
			Formas de tomar decisiones	¿Cómo se toman las decisiones en la Municipalidad?
			Recepción de opiniones.	¿Esta gestión en qué medida limita la participación de los trabajadores?
				¿Se consideran las sugerencias e iniciativas del personal en la municipalidad?

		<b>BUROCRÁTICO</b>	Nivel de especialización laboral.	¿Usted cree que el personal está suficientemente capacitado para ejercer sus funciones?
			Rutinas y procedimientos estandarizados	¿Qué tan rutinario es el trabajo en la Municipalidad?
			Jerarquía de autoridad	¿Se respeta el orden de mando en la municipalidad?
		<b>ESTRATEGICO</b>	Liderazgo participativo	¿Cree Ud. que existe liderazgo participativo en la Municipalidad?
				¿Los funcionarios promueven el trabajo en equipo en la Municipalidad?
			Valoración de las iniciativas personales	¿Los directivos y superiores consideran las iniciativas del personal?
				¿Valoran la participación de cada trabajador en el logro de los objetivos?

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENCIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>(V-2) CALIDAD DEL SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DE HUARAZ</b>	La calidad en el servicio es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, ésta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes.	<b>EMPATIA</b>	Formas de atención	¿Cómo es la atención que se brinda en la municipalidad?
				¿La atención que recibe en la municipalidad satisface con sus expectativas?
		<b>SEGURIDAD</b>	Conocimiento de las labores que realizan.	¿Usted cree que el personal cumple a cabalidad con sus funciones?
				¿El personal de la Municipalidad demuestra capacidad de resolver problemas de inmediato?
		<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	Actitudes laborales	¿Observa el trabajo en equipo en la atención al usuario?
				¿Los trabajadores de la municipalidad Prestan la atención necesaria a todos los usuarios en general?



		<b>FIABILIDAD</b>	Nivel de fiabilidad.	¿Confía usted en los funcionarios de la Municipalidad?
				¿Cree Ud. que se puede confiar en los colaboradores de la Municipalidad?
			Tiempo que demoran los tramites	¿Hay eficiencia en los servicios que se le brinda?
			Satisfacción del usuario.	¿Qué tan satisfecho está del servicio que brinda la municipalidad provincial de Huaraz?
			Grado de aceptación del usuario	¿Usted se siente identificado con la Municipalidad Provincial de Huaraz?

## **INSTRUMENTO DE INVESTIGACION**

### **ENCUESTA DE OPINIÓN DEL ESTILO DE GESTION**

La presente encuesta tiene por finalidad académica y científica de determinar y analizar si el estilo de gestión, tiene influencia en la calidad de servicio que brinda el personal que labora actualmente en la Municipalidad de provincial de Huaraz. Solicitamos su apoyo para el desarrollo de la presente encuesta.

**INSTRUCCIONES:** La presente encuesta es anónima y confidencial, u s t e d podrá marcar una de las alternativas que aparecen en cada uno de los ítems, por lo que se le solicita responder con la veracidad y honestidad las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué grado de participación considera que existe en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz?
  1. Nada
  2. poco
  3. Regular
  4. Mucho
  5. Muchísimo
2. ¿Cómo califica la transparencia de los funcionarios en la Municipalidad Provincial de Huaraz?
  1. Nada transparente
  2. Poco transparente
  3. Regular
  4. Transparente
  5. Muy transparente
3. ¿Cree usted que las decisiones en la municipalidad de Huaraz son concertadas?
  1. Nunca
  2. Casi Nunca
  3. Ni Nunca Ni Siempre
  4. Siempre
  5. Casi Siempre
4. ¿De qué forma ejercen sus funciones el Alcalde y sus funcionarios principalmente?
  1. Autoritaria
  2. Burocrático
  3. Democrático
  4. Estratégico
  5. Otros: ...
5. ¿Cómo se toman las decisiones en la Municipalidad?
  1. Autoritariamente
  2. Por Mayoría
  3. Por Consenso
  4. Otros: ...

6. ¿Esta gestión en qué medida limita la participación de los trabajadores?
  1. Nada
  2. poco
  3. Regular
  4. Mucho
  5. Muchísimo
7. ¿Se consideran las sugerencias e iniciativas del personal en la municipalidad?
  1. Nada
  2. poco
  3. Regular
  4. Mucho
  5. Muchísimo
6. ¿Usted cree que el personal está suficientemente capacitado para ejercer sus funciones?
  1. Nada
  2. poco
  3. Regular
  4. Mucho
  5. Muchísimo
6. ¿Qué tan rutinario es el trabajo en la Municipalidad?
  1. Nada rutinario
  2. Poco rutinario
  3. Regular
  4. Rutinario
  5. Muy rutinario
7. ¿Se respeta el orden de mando en la municipalidad?
  1. Nunca
  2. Casi Nunca
  3. Ni Nunca Ni Siempre
  4. Casi Siempre
  5. Siempre
8. ¿Cree Ud. que existe liderazgo participativo en la Municipalidad?
  1. Nada
  2. Poco
  3. Regular
  4. Mucho
  5. Muchísimo
9. ¿Los funcionarios promueven el trabajo en equipo en la Municipalidad?
  1. Nunca
  2. Casi Nunca
  3. Ni Nunca Ni Siempre
  4. Casi Siempre
  5. Siempre

10. ¿Los directivos y superiores consideran las iniciativas del personal?
1. Nada
  2. Poco
  3. Regular
  4. Mucho
  5. Muchísimo
11. ¿Valoran la participación de cada trabajador en el logro de los objetivos?
1. Nunca
  2. Casi Nunca
  3. Ni Nunca Ni Siempre
  4. Casi Siempre
  5. Siempre

### **PREGUNTAS DE CONTROL**

#### **Datos generales:**

**1. Sexo**

1. Masculino.
2. Femenino

**2. Edad**

1. 17 – 24
2. 25 – 32
3. 33 – 40
4. 41 – 48
5. 49 – 56

**3. Tipo de condición**

1. Nombrado
2. Contratado
3. Practicante

**4. Área de trabajo:**

---

## **INSTRUMENTO DE INVESTIGACION**

### **ENCUESTA DE OPINIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

La presente encuesta tiene por finalidad académica y científica, determinar y analizar si el estilo de gestión tiene influencia en la calidad de servicio que brinda el personal que labora actualmente en la Municipalidad de provincial de Huaraz. Solicitamos su apoyo para el desarrollo de la presente encuesta.

**INSTRUCCIONES:** La presente encuesta es anónima y confidencial, usted podrá marcar una de las alternativas que aparecen en cada uno de los ítems, por lo que se le solicita responder con la veracidad y honestidad las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo es la atención que se brinda en la municipalidad?
  1. Indiferente
  2. Frío
  3. Cordial
  4. Otro: ...
2. ¿La atención que recibe en la municipalidad satisface con sus expectativas?
  1. Nunca
  2. Casi Nunca
  3. Ni Nunca Ni Siempre
  4. Casi Siempre
  5. Siempre
3. ¿Usted cree que el personal cumple a cabalidad con sus funciones?
  1. Nunca
  2. Casi Nunca
  3. Ni Nunca Ni Siempre
  4. Casi Siempre
  5. Siempre
4. ¿El personal de la Municipalidad demuestra capacidad de resolver problemas de inmediato?
  1. Nunca
  2. Casi Nunca
  3. Ni Nunca Ni Siempre
  4. Casi Siempre
  5. Siempre
5. ¿Observa el trabajo en equipo en la atención al usuario?
  1. Nunca
  2. Casi Nunca
  3. Ni Nunca Ni Siempre
  4. Casi Siempre
  5. Siempre

6. ¿Los trabajadores de la municipalidad Prestan la atención necesaria a todos los usuarios en general?
  1. Nunca
  2. Casi Nunca
  3. Ni Nunca Ni Siempre
  4. Casi Siempre
  5. Siempre
7. ¿Confía usted en los funcionarios de la Municipalidad?
  1. Nada
  2. Poco
  3. Regular
  4. Mucho
  5. Muchísimo
8. ¿Cree Ud. que se puede confiar en los colaboradores de la Municipalidad?
  1. Nunca
  2. Casi Nunca
  3. Ni Nunca Ni Siempre
  4. Casi Siempre
  5. Siempre
9. ¿Hay eficiencia en los servicios que se le brinda?
  1. Nada
  2. Poco
  3. Regular
  4. Mucho
  5. Muchísimo
10. ¿Qué tan satisfecho está del servicio que brinda la municipalidad provincial de Huaraz?
  1. Nada satisfecho
  2. Poco satisfecho
  3. Regular
  4. Satisfecho
  5. Muy satisfecho
11. ¿Usted se siente identificado con la Municipalidad Provincial de Huaraz?
  1. Nada identificado
  2. Poco identificado
  3. Regular
  4. Identificado
  5. Muy identificado