

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA**

(CREADA POR LEY N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**"ESTILO DE LIDERAZGO Y CALIDAD DE SERVICIO DEL  
PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA  
ANA CASTROVIRREYNA HUANCABELICA - 2015"**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. Haydee ARQUÍNEVA PACO**

**Bach. Yesenia CASTILLO CCANTO**

**HUANCAVELICA - PERÚ  
2017**

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 13 DÍAS DEL MES DE OCTUBRE DEL AÑO 2016, A HORAS 10:00 am; SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Mg. Alberto Vergara Ames

SECRETARIO: Lic Adm. Lino Andrés Quinones Valladolid

VOCAL: Lic Mat Oscar Manuel Garcia Caso

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 0732-2016-FCE-R-UNH DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"ESTILO DE LIDERAZGO Y CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANA CASTROVIRREYNA HUANCAVELICA - 2015"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Haydee ARGUINEVA PACO

Yesenia CASTILLO CCANTO

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Haydee ARGUINEVA PACO

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: Yesenia CASTILLO CCANTO

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

[Signature] PRESIDENTE

[Signature] VOCAL

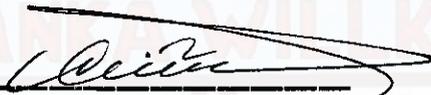
[Signature] SECRETARIO



---

**Presidente**

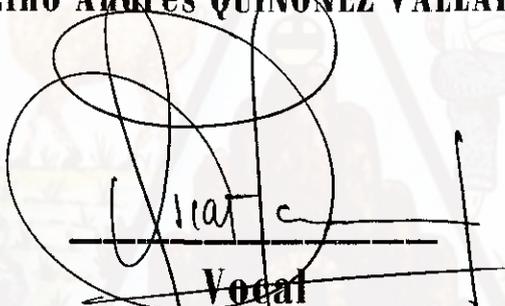
**Mg. Alberto VERGARA AMES**



---

**Secretario**

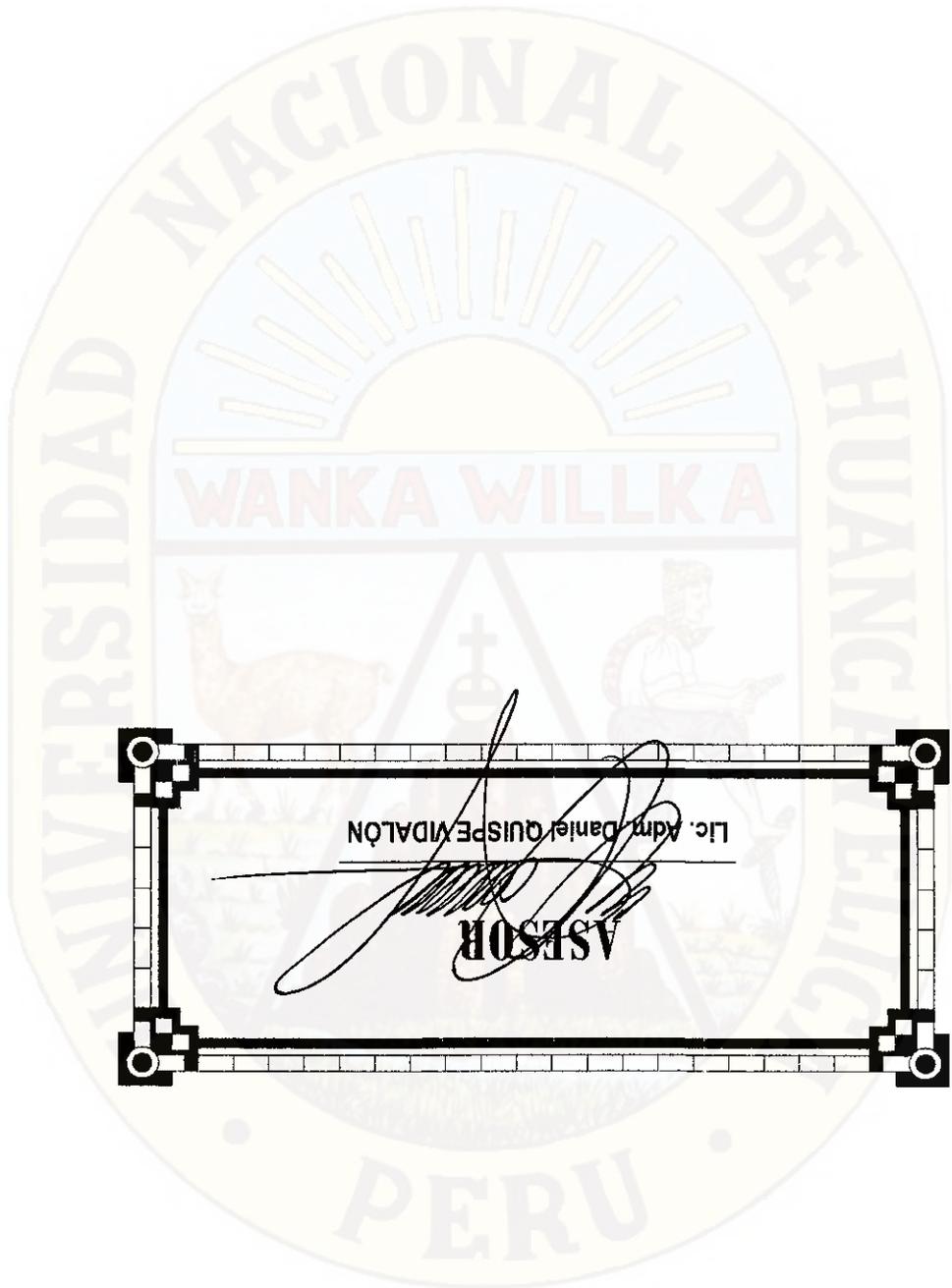
**Mg. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID**



---

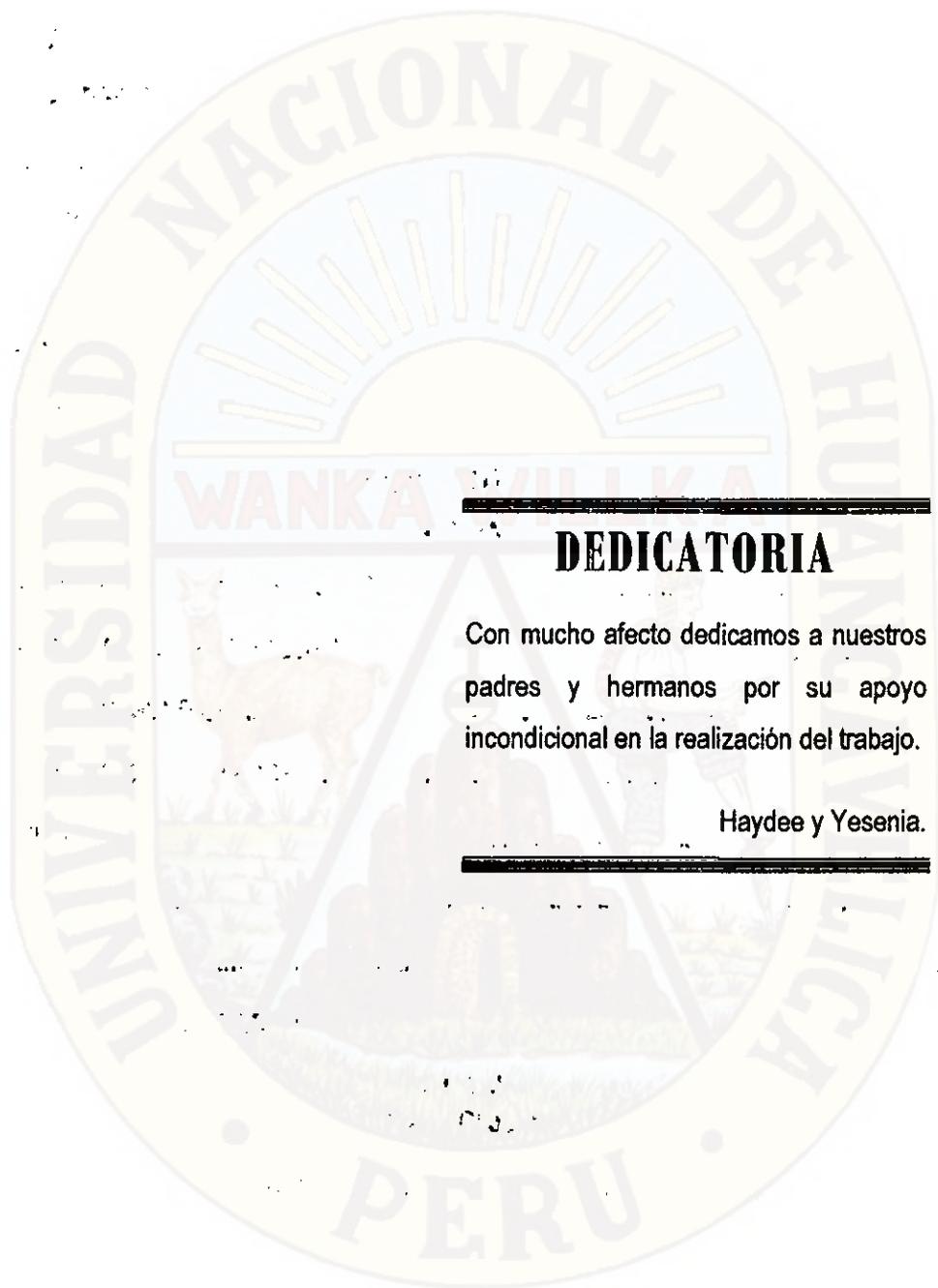
**Vocal**

**Lic. Mat. Oscar Manuel GARCIA CAJO**



**ASESOR**

Lic. Adm. Daniel QUISPE MICALÓN



---

## **DEDICATORIA**

Con mucho afecto dedicamos a nuestros  
padres y hermanos por su apoyo  
incondicional en la realización del trabajo.

Haydee y Yesenia.

---

## RESUMEN

La presente tesis titulado "ESTILOS DE LIDERAZGO Y CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANA CASTROVIRREYNA, HUANCVELICA - 2015" tiene como objetivo determinar de que manera se relacionan los estilos de liderazgo y la calidad de servicio del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana – Castrovirreyna - Huancavelica periodo 2015.

El cual se plantea como consecuencia de que la calidad del servicio en la administración pública, es deficiente. Por ello se propone fortalecer la institución municipal, la organización comunal, la gestión concertada y la atención a los usuarios.

Este estudio se inició con la revisión bibliográfica seguido por el proceso de análisis de datos para el cual se tomó una muestra de 88 personas arrojando mediando la evidencia empírica que los estilos de liderazgo se relacionan de forma positiva y significativa con la calidad de servicio de los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna de Huancavelica periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r = 85\%$  el cual es tipificada como fuerte que tiene asociado a una probabilidad  $p = 0,0 < 0,05$  por lo que dicha relación es positiva y significativa como resultado. Además, nos proyecta en cuanto a los resultados que el 35,2% de los casos tienen la percepción de la predominancia del liderazgo autocrático, el 64,4% liderazgo permisivo y el 18,2% el liderazgo democrático; en cuanto a la calidad de servicios en el 21,6% es bajo, el 54,5% es medio y el 23,9% es alto.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis de investigación ha sido elaborada con la mayor seriedad para contribuir con una base científica para el sector gubernamental específicamente para la Municipalidad Distrital de Santa Ana- Castrovirreyna - Huancavelica, esperando aportar un valor para los estudiantes, las autoridades, trabajadores y público en general. En tal sentido, el presente trabajo de investigación que se propone consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I Planteamiento del Problema: donde se encuentra la información referente a la presentación y antecedentes del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación de la investigación.

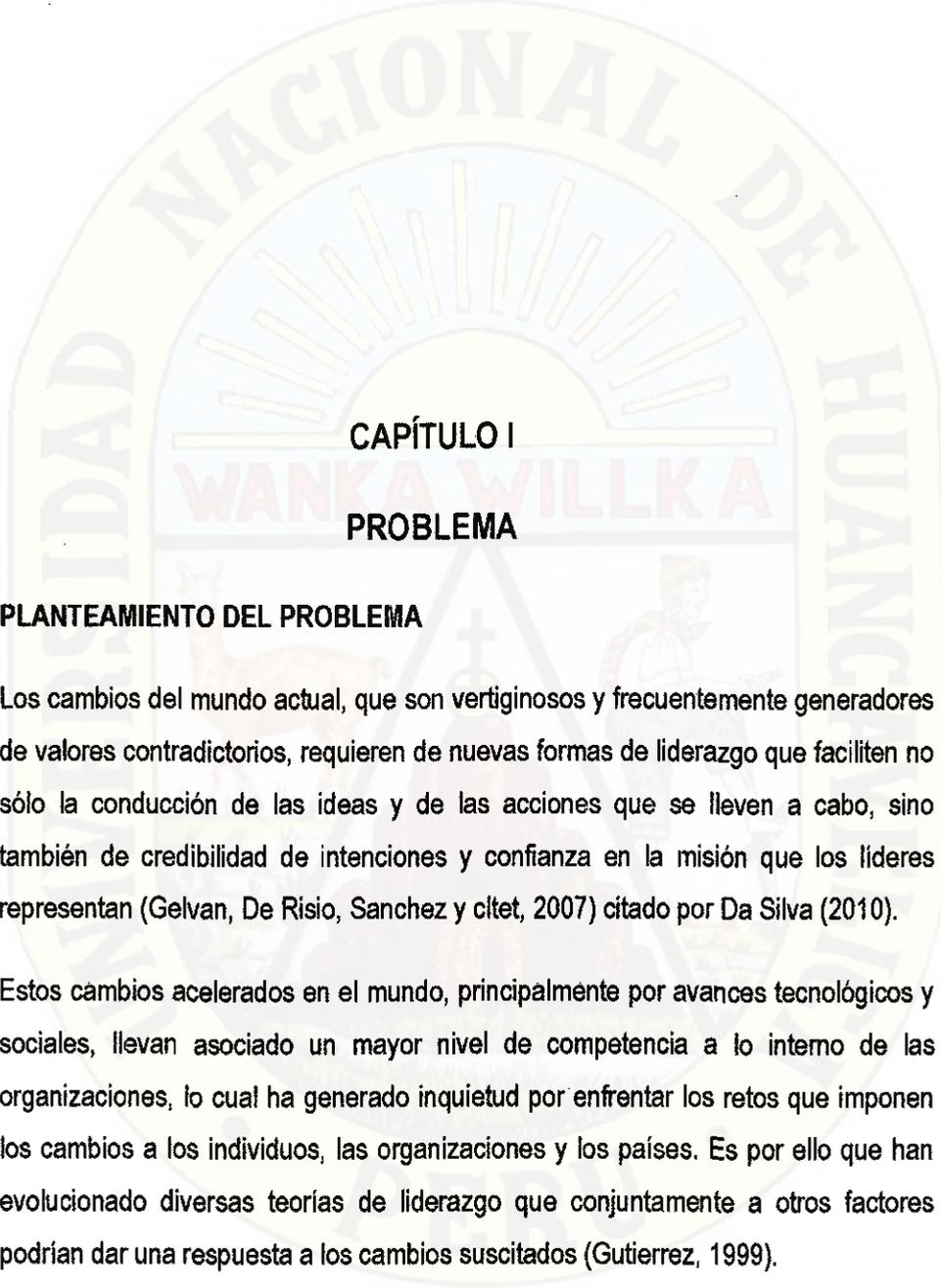
Capítulo II Marco Teórico: comprende los antecedentes del estudio, planteamientos, hipótesis, modelo de investigación, variables – indicadores y conceptualización y operacionalización de variables

Capítulo III Metodología: Este capítulo contiene la estructuración del marco metodológico; seguidamente, se identifican la población y muestra como sujeto de investigación. Igualmente, alude al conjunto de técnicas y procedimientos lógicos que se utilizaran para llevar a cabo la investigación, con el objeto de permitir la obtención y análisis de los datos para su vinculación con los contextos teóricos organizados en el capítulo precedente con el fin de lograr los objetivos de la investigación ya definidos y, por ende, responder al problema planteado, cuyas respuestas generaran los nuevos conocimientos en el marco de los estándares de control interno administrativo en la ejecución de obras civiles realizadas por los órganos ejecutivos de la administración pública municipal.

En el Capítulo IV Resultados: Comprende la presentación y la discusión en si mismo el cual se describió en función a los resultados, basados en los estudios y modelos estadísticos que sirven para contrastar y sustentar la situación de cada una de las variables del estudio que corresponde a cada hipótesis.

Al final se complementa con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los respectivos anexos

**las tesisistas.**

The logo of the Universidad Nacional de Huancayo is a large, semi-circular emblem. It features a central sun with rays, a mountain range, and a figure. The text "UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAYO" is written around the top and sides of the emblem, and "WANKA WILIK'A" is written across the middle. The logo is rendered in a light, semi-transparent yellow color.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los cambios del mundo actual, que son vertiginosos y frecuentemente generadores de valores contradictorios, requieren de nuevas formas de liderazgo que faciliten no sólo la conducción de las ideas y de las acciones que se lleven a cabo, sino también de credibilidad de intenciones y confianza en la misión que los líderes representan (Gelvan, De Risio, Sanchez y citet, 2007) citado por Da Silva (2010).

Estos cambios acelerados en el mundo, principalmente por avances tecnológicos y sociales, llevan asociado un mayor nivel de competencia a lo interno de las organizaciones, lo cual ha generado inquietud por enfrentar los retos que imponen los cambios a los individuos, las organizaciones y los países. Es por ello que han evolucionado diversas teorías de liderazgo que conjuntamente a otros factores podrían dar una respuesta a los cambios suscitados (Gutierrez, 1999).

Una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica sus recursos y tiempo, a la formación, adecuada y eficiente gestión de su talento humano. La gestión del talento humano en forma adecuada desde luego conlleva, a un servicio de calidad hacia los usuarios.

social, cultural entre otros. Así como, elementos externos que afectan a los procesos organizacionales y gerenciales, en donde se hace necesario que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita del buen desempeño laboral, de sus componentes para un mejor desenvolvimiento empresarial y por ende para enfrentar con una y rápida capacidad de respuesta a los retos organizacionales. En el Perú la productividad, y el manejo del capital humano se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación, satisfacción del personal, depende en parte a la forma de liderar y conducir estas personas, pero se ha visto y apreciado que existen instituciones privadas y públicas que no tiene adecuados servicios de calidad.

Cuando hablamos de calidad de servicio, es pensar en la satisfacción de los clientes, o público usuario.

La calidad del servicio en la administración pública, es un tanto compleja en las actuales sociedades modernas, cuyos órganos se interrelacionan entre sí en un entramado legal en muchos casos inextricable y cuyas decisiones, dudas o inoperancias inciden de manera decisiva en el nivel de bienestar y desarrollo de las sociedades en que se desarrollan y a las que sirven (Camarasa, 2004, p. 1).

Como podemos apreciar, referente a, la calidad de servicios en la administración pública, se toman innoperativos, en las decisiones del bienestar y desarrollo de los miembros de la sociedad.

Es por eso que las organizaciones deben poner énfasis en el liderazgo de las organizaciones públicas, ya que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, es imperante e imprescindible, por que este constituye la estrategia individual para lograr un adecuado servicio hacia la comunidad, ya que el desconocimiento de las potencialidades humanas, muchas veces conduce a que no se los empleen adecuada y oportunamente que permiten situaciones simples y comunes en el que el ser humano se desmotive

constantemente dando paso a que el empleado no pueda dar todo de sí de una manera óptima y efectiva.

Entendiendo a la calidad de servicio al cliente; o los usuarios como lo afirma Berry (1994, p. 75) que: "La filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones". La manera de ser competitivo en el mercado es dar verdaderamente un servicio "extra" al cliente, teniendo en cuenta que el éxito de la empresa empieza por la transferencia del "valor agregado" que se otorga a los clientes, en cuanto estos se mantenga la intención de satisfacer sus necesidades a través de tal o cual empresa.

En el Perú, todavía no se tiene conciencia de una calidad de servicio hacia los usuarios, en los sectores públicos todavía, existen maltratos durante las atenciones a los usuarios, pensando que no es un deber del trabajador o funcionario la atención que se le da, al contrario los trabajadores, funcionarios y directivos, piensan que están haciendo un favor a los usuarios, al brindarles el servicio público, a pesar de estar ganado remuneración de las arcas del estado, que vienen a ser dinero de los impuestos que se recaba de la población en general.

A nivel Regional, y en nuestro ambiente, aún las empresas e instituciones públicas no toman interés por el recurso humano, mucho menos se percatan de la manera de conducir al personal de las organizaciones, por parte de los funcionarios, trabajadores, y los líderes, quienes dirigen, el liderazgo como una variable que puede influir y afectar en: la satisfacción, laboral, desempeño laboral, la productividad, la rentabilidad en caso de las instituciones privadas, la calidad de servicios en las instituciones públicas, y esto se ve reflejada en la productividad de la nación.

Por ejemplo, en las instituciones públicas, caso gobiernos Regionales, La Municipalidades del Departamento, no toman atención respecto al Liderazgo , por que, los Líderes de estas instituciones laboran por simple inercia, rutinario y no se percatan en la evaluación sobre la calidad de servicios que se da a los usuarios, en estas instituciones, es así que se pudo apreciar esta problemática en las diversas

Municipalidades Provinciales, y por ello apreciando dicha deficiencia en las Municipalidades Distritales y por ello nos permitimos indagar, sobre la calidad de servicios que se brinda en la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna, Huancavelica.

Pensamos que los resultados en la gestión edil de este lugar, no está tan bien, toda vez que se refleja en la calidad de atención hacia el usuario, que muchas veces no son satisfechos por los trabajadores y funcionarios de dicha comuna.

Entonces, este problema, de no ser controlado y estudiado para ver, cuales son las causas que afectan, en la no atención adecuada, y brindar un servicio de calidad como lo requieren los usuarios, en las Municipalidades, generaría algunos efectos como: el incumplimiento del pago de las obligaciones, tributarias, pago de impuestos públicos, que acarrea en desmedro de los ingresos que captaría la comuna. Por que muchos usuarios están predispuestos a colaborar con sus municipios, pero cuando reciben malos tratos, no reciben adecuados servicios que brindan estas instituciones, genera disconformidad y muchas veces el desgano de colaborar con la gestión edil.

Por ello nos motiva a realizar este trabajo de investigación, toda vez que si no se ataca el problema central de como es el comportamiento de los líderes, funcionarios, y trabajadores para brindar un adecuado servicio al público usuario, caso contrario, podemos seguir con la problemática de indiferencia, el egoísmo, y altanería al prestar los servicios, que luego va desencadenar en baja productividad institucional y por ende en el descontento de los usuarios, al recibir un mal trato que se ve reflejado en la calidad de atención; que muchas veces fueron frustrados las aspiraciones de la población y directamente de los usuarios.

Otro factor que puede influir en la actitud de los trabajadores es que no existe una capacitación adecuada con temas como: Calidad del servicio, trabajo en equipo, atención al usuario; causando con esto una mala comunicación entre usuario y trabajador, también se puede decir que, la falta de motivación al personal, hace que baje su rendimiento laboral, en brindar adecuados servicios a los usuarios. Al no

implementar estas opciones para controlar y medir los adecuados servicios de calidad por parte de los trabajadores la institución tendrá como resultados un desprestigio organizacional, como consecuencia los usuarios no saldrán satisfechos con el servicio recibido, a más de ello la calidad de servicio de la institución influirá de forma positiva, ya que todo tendrá una meta en común y trabajarán en forma conjunta para lograr el desarrollo de la organización y por ende sus ingresos serán más altos y adquirirán mayores beneficios.

En ese contexto se llega a formular las siguientes preguntas de la problemática.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera se relacionan los estilos de liderazgo con la calidad de servicio del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015?

### **1.2.2. Problema Específico**

- a) ¿De qué manera se relacionan los estilos de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión tangibles del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015?
- b) ¿De qué manera se relacionan los estilos de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión confiabilidad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015?
- c) ¿De qué manera se relacionan los estilos de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión seguridad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015?
- d) ¿De qué manera se relacionan los estilos de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión empatía del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015?

- e) ¿De qué manera se relacionan los estilos de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión responsabilidad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar de qué manera se relacionan los estilos de liderazgo con la calidad de servicio del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Determinar de qué manera se relacionan los estilos de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión tangibles del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.
- b) Determinar de qué manera se relacionan los estilos de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión confiabilidad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.
- c) Determinar de qué manera se relacionan los estilos de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión seguridad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.
- d) Determinar de qué manera se relacionan los estilos de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión empatía del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.

- e) Determinar de qué manera se relacionan los estilos de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión responsabilidad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Según Lord y Maher (1991, citado por Lupano y Castro, 2008), los estilos de liderazgo son esencialmente un proceso atributivo, producto de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como el líder por los otros. Así mismo, existe un consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos (Zacaro, 2001, citado por Lupano y Casto, 2008).

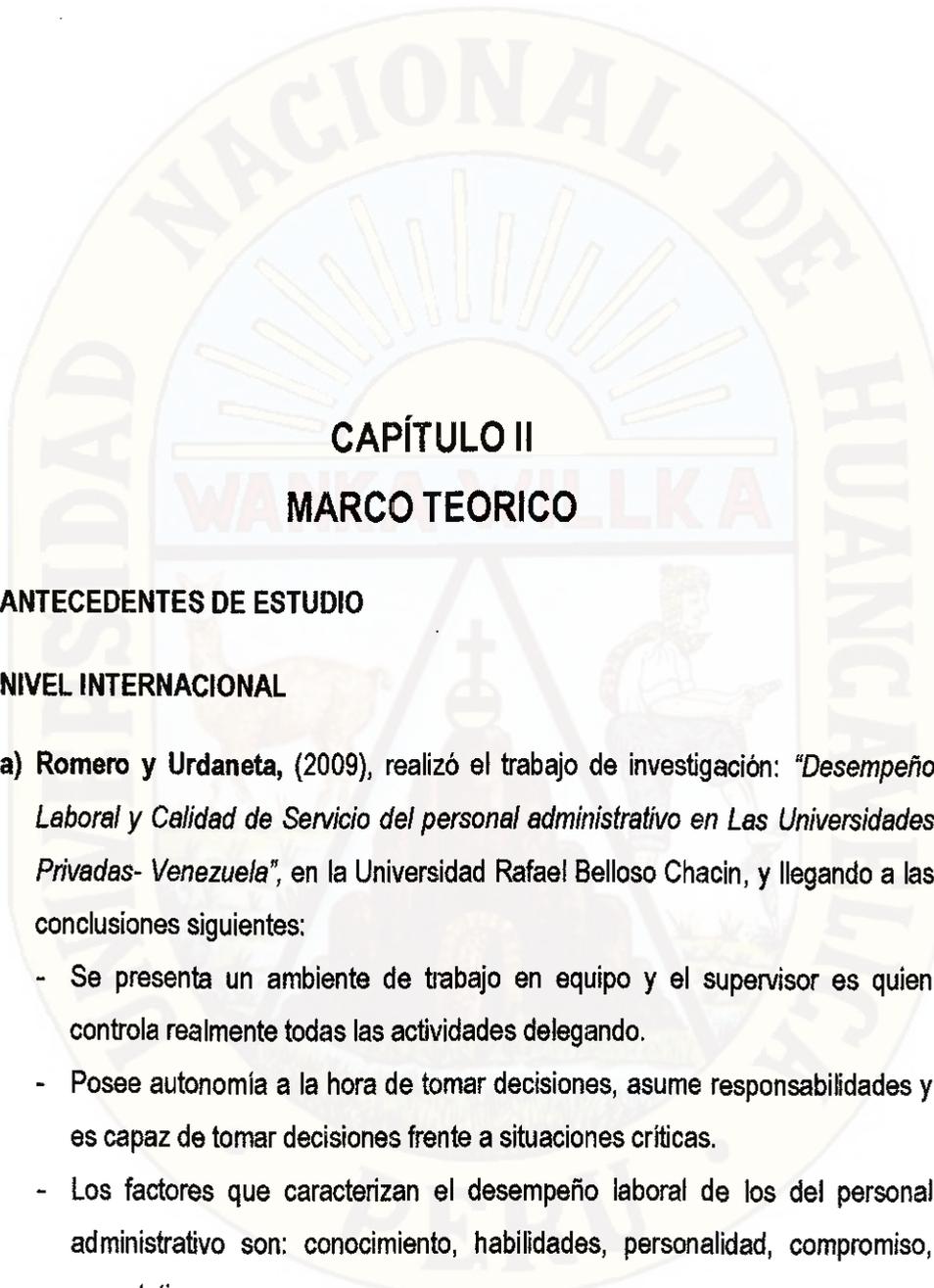
Entonces podemos apreciar que los estilos de liderazgo es producto de percepciones de la sociedad sobre el personaje que conduce a otros miembros en cumplimiento de objetivos comunes.

La calidad de servicio es "Una filosofía de calidad de servicio que está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones" Dándole un "extra" o un valor añadido al cliente de tal forma quede satisfecho en sus necesidades.

Los estilos de liderazgo se refieren a las capacidades, habilidades, cualidades y destrezas que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar a la organización, partiendo del planteamiento anterior se pone de manifiesto la importancia del liderazgo, ya que mediante ella en cuenta el trabajador para aumentar o disminuir su productividad.

En tal sentido el tema en estudio se justifica, ya que la calidad de servicio es muy complejo, sensible y dinámico a la vez complejo, porque abarca un sinnúmero de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes se puede mejorar aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias. Así mismo el estudio de los estilos de liderazgo resulta muy interesante, ya que permite a los empleados

expresar su opinión sobre la forma como son conducidos en la organización y cómo se sienten con ella; constituye así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generen beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieren. La influencia de los estilos de liderazgo en la calidad de servicio ha sido un tema que ha marcado desde los años 80 hasta nuestros días. Es por ello que la presente investigación tiene como finalidad analizar la relación y su posible incidencia de los estilos de liderazgo en la calidad del servicio del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015; de esta manera saber los factores que lo afectan y como mejorarlo. Además constituye una herramienta fundamental para la institución permitiéndole conocer los estilos de liderazgo que allí se practica. Contribuyendo, de esta manera, a inculcar la conciencia de la realidad existente y favorecer así todos esos factores que inciden en la calidad del servicio. Esto a su vez beneficiará a los usuarios, ya que la institución al estar conscientes de sus fortalezas y debilidades se podrá construir, una mejor imagen hacia la población. Por otra parte, la presente investigación servirá como base a futuras investigaciones que se realicen tanto en la misma institución como en otras instituciones en general, aportando conocimientos, material de apoyo y lectura a investigadores interesados en el tema. Cabe indicar que para el presente trabajo de investigación disponemos de información de campo, antecedentes de estudio, referencias bibliográfica la misma que nos servirán para poder exponer y esclarecer a plenitud sobre el problema planteado.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

##### NIVEL INTERNACIONAL

a) **Romero y Urdaneta, (2009)**, realizó el trabajo de investigación: *“Desempeño Laboral y Calidad de Servicio del personal administrativo en Las Universidades Privadas- Venezuela”*, en la Universidad Rafael Beloso Chacin, y llegando a las conclusiones siguientes:

- Se presenta un ambiente de trabajo en equipo y el supervisor es quien controla realmente todas las actividades delegando.
- Posee autonomía a la hora de tomar decisiones, asume responsabilidades y es capaz de tomar decisiones frente a situaciones críticas.
- Los factores que caracterizan el desempeño laboral de los del personal administrativo son: conocimiento, habilidades, personalidad, compromiso, expectativas.
- Por otra parte, la calidad de servicio prestada refleja indicadores importantes que se deben mejorar para el logro de los resultados.
- En consecuencia un manejo inadecuado de algunos de los procesos que se lleven a cabo dentro de las funciones que desempeñen cada uno de los trabajadores, pondría la buena prestación del servicio en la organización, y

esto tendría un impacto en la calidad del servicio que se ofrece al estudiantado, afectando la productividad de la institución por cuanto el nivel de la matrícula estudiantil podría disminuir y, por ende, no llegar a cubrir las necesidades de formación académica que exige la sociedad.

**b) Mariño, (2007)**, realizó el trabajo de investigación: " *Diagnóstico de la calidad de servicio prestada por el centro de atención al cliente de la empresa B.O.C. Gases de Venezuela, C.A.*", en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Coordinación de Post Grado de Administración y Contaduría, el que concluyo los siguientes:

- La satisfacción del cliente en el negocio de los gases gira en torno a la asesoría y comprensión de las necesidades de cada cliente debido a la complejidad de los productos y a las diversas aplicaciones, el hecho de que el personal no tenga la capacitación técnica requerida por los clientes causa insatisfacción en aquellos clientes cuya actividad operativa y diversa requiere del uso de diferentes gases para sus diversas aplicaciones, este es el caso de los laboratorios y distribuidores. En aquellos cuya actividad es menos diversa y se dedican a actividades más industriales el grado de satisfacción es mediana, puesto que su necesidad está orientada a una sola línea de negocio; y para aquellos clientes pequeños cuya actividad es más básica, como por ejemplo gomeras, entre otros se encuentran satisfechos ya que el consumo está basado solo en productos muy específicos y más conocidos en el negocio de los gases.
- El grado de confianza que demuestran los clientes está determinado por la asesoría y comprensión que se le brinde al realizar sus requerimientos, que a su vez está directamente afectada por la capacitación del personal del CSC, y va acorde al tamaño y actividad del cliente.
- En cuanto a la identificación, profesionalismo y actitud del personal, los clientes en gran porcentaje se sienten satisfechos, ya que el trato dado es acorde al enfoque de atención al cliente; sin embargo, en un porcentaje se siente medianamente satisfecho debido a que para ellos la satisfacción no

radica solo en estos aspectos, sino en la asesoría que le puedan brindar en un momento determinado.

- En cuanto a los tiempos de respuesta, esto se ven afectados por el conocimiento que tenga el personal sobre los productos y las ofertas que pueda brindarles, ya que de no conocer detalles de los requerimientos del cliente, el personal debe comunicarse con especialistas de venta que le brinde los detalles del mismo, para cargar el pedido y coordinar su despacho, y esto puede llevarse un tiempo que puede llegar a ser días y si el cliente se encuentra urgido del mismo, manifiesta retrasos en la obtención de información y llegada del producto.
- Una vez evaluada la dimensión del conocimiento, lamentablemente se encuentran porcentaje no muy gratos para la compañía ya que este aspecto es el que mayor debilidad presenta, debido a que el personal del CSC no presenta la capacitación técnica y conocimientos específicos de ofertas de servicio que puedan brindar al cliente, por lo que los clientes muestran en su mayor peso proporcional una mediana satisfacción, este punto pasa a ser de una debilidad o oportunidad de mejorar a punto crítica, ya que afecta de forma directamente proporcional al grado de satisfacción de los clientes.
- El aspecto más relevante y determinante de la calidad de servicio al cliente de la empresa B.O.C. Gases de Venezuela, C.A. pesa en la gestión laboral, puesto que el personal no está preparado para la gestión que realiza ya que no tiene la preparación técnica necesaria que cumpla con las políticas de la organización, siendo la falla de la parte gerencial por no haber atacado esta debilidad de manera oportuna, provocando conformidad en el personal, actitud contraproducente cuando se trata de servicio y atención al cliente.

**c) Rodríguez, (2004)**, realizó la investigación: *“Calidad en el servicio de atención del cliente en una empresa Química Industrial - México”* en la Universidad Veracruzana- México. Arribando a la siguiente conclusión:

- Se puede consumir este trabajo mencionado algo nada espectacular y que todos sabemos la calidad en el servicio clientes es indispensable y es

- En relación al tiempo de espera aquellos usuarios que esperaban por horas evaluaban en general mala calidad, en tanto que los que esperaban por minutos evaluaban mayormente buena calidad, por lo que se concluye que a mayor tiempo de espera menor satisfacción del usuario y por el contrario a menor tiempo de espera mayor satisfacción. Con esto, observamos que el tiempo de espera juega un papel importante para percibir buena o mala calidad por el usuario.
- De acuerdo a las relaciones interpersonales los usuarios expresaban que cuando el trato del médico era amable, percibían en mayor proporción buena calidad; esta proporción se observó de manera similar en el trato dado por el personal del módulo de información, enfermería, trabajo social, asistentes médicas, personal de laboratorio, R "x" y ultrasonido. Con todo esto podemos concluir, que el trato dado por los prestadores de diferentes servicios en un Hospital, es un punto importante para que el usuario perciba una buena o mala calidad en la atención prestada.
- Se observó que los pacientes que evaluaban buena calidad, la mayoría referían sentirse satisfechos con el trato recibido y por el contrario, los pacientes que percibían mala calidad expresaban en su mayoría, no sentirse satisfechos. Por otro lado, los pacientes que deseaban que se les atendiera mejor, la mayoría refería mala calidad, en tanto que, los usuarios que referían no desear que se les atendiera mejor, la mayoría expresó buena calidad. Al interrogar si regresaría el usuario o su familiar al hospital, los que expresaban no regresar percibían en mayor porcentaje mala calidad, en tanto que los usuarios que expresaban regresar, el mayor porcentaje refirió buena calidad.
- La mayoría de los usuarios que saben en donde poner las quejas o sugerencias expresaban buena calidad, así también en aquellos que referían no saber el lugar en donde poner quejas y sugerencias, el mayor porcentaje expresó buena calidad. Por tanto, con todo esto, concluimos que el percibir la

calidad de la atención prestada por el usuario genera de manera importante la satisfacción o insatisfacción del mismo.

e) **Da Silva, (2010)**, realizó el trabajo de investigación: *“Relación entre liderazgo y desempeño de tareas”*. En la Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Ciencias Sociales de la Carrera: Relaciones Industriales en la que arribó a las siguientes conclusiones:

- En el presente trabajo se encontró predominio de comportamientos referidos al liderazgo transformacional en los Gerentes de Ventas que participaron en la muestra, exhibiendo así mismo y con mayor frecuencia comportamientos asociados a las sub-dimensiones: motivación inspiracional, correspondiente al liderazgo transformacional; recompensa contingente, correspondiente al liderazgo transaccional; e influencia idealizada conducta y atributo; éstas correspondientes al liderazgo transformacional. Los Gerentes de Ventas de la muestra exhibieron muy pocos comportamientos referidos al liderazgo laissez faire. Con lo anterior, puede afirmarse lo señalado por Bass y Avolio, donde los gerentes no exhiben únicamente comportamientos de un estilo, sino que son capaces de desplegar cada estilo en algún grado, de acuerdo al contexto en el cual se desempeñen.
- Se encontró una relación no significativa entre liderazgo transformacional y el desempeño de tareas, al igual que se halló una relación no significativa entre el liderazgo transaccional y el desempeño de tareas. Igualmente, no se obtuvo relación significativa entre el liderazgo laissez faire y el desempeño de tareas en muestra.

#### **A nivel nacional.**

a) **Vela, (2014)**, realizó el trabajo de investigación: *“Influencia de la Calidad del Servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas Claro Tottus - Mall, de la ciudad de Trujillo 2014”*, trabajo realizado en la Universidad Privada Antenor Orrego- Trujillo, en la que concluyó:

- Que la calidad del servicio brindada en la cadena de tiendas CLARO-TOTTUS influye de manera directa en el nivel de ventas lo cual implica que si existe una buena calidad de servicio esto repercute en el incremento del nivel de ventas y los factores controlables como la oferta de los equipos de Claro el trato amable y buena comunicación del promotor influyen de manera positiva en el nivel de ventas además la evaluación de las dimensiones de calidad de servicio, en términos de infraestructura moderna, confiabilidad, empatía, respuesta tiene un impacto positivo en los clientes, debido a que confían en los productos ofertados y son escuchados ante cualquier duda que tengan sobre los productos por parte de los promotores de ventas también se puede decir que los niveles de calidad de servicio y los niveles de ventas se relacionan, ya que los clientes lo califican como bueno y regular; en tiendas de cadenas claro tottus – mall, de la ciudad de Trujillo.

**b) Quichca, (2012)**, Investigó la tesis titulado: *“Relación entre la Calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho - Perú”*, trabajo realizado en Universidad Nacional Mayor de San Marcos- Lima, llegando a la siguiente conclusión:

- Existe una relación significativa entre las dimensiones de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo - 2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho-Perú, puesto que existe una asociación significativa entre la Gestión Académica y el Desempeño Docente ( $\chi^2= 63.80$ ;  $p=0.00 < 0.05$ )
- Existe una asociación significativa baja entre el Ambiente Físico y el Desempeño Docente ( $\chi^2= 21.43$ ;  $p=0.00 < 0.05$ ).

- Muestran una clara asociación significativa entre la Calidad de la Gestión Administrativa y el Desempeño docente (Inercia: 79.1%;  $\chi^2 = 50.35$ ;  $p = 0.00 < 0.05$ ).
- Así mismo cabe destacar que en cuanto a la calidad y cantidad de los equipos de cómputo, el acceso a internet y correo electrónico con los que cuenta el instituto (35.40%), la calidad y cantidad de los medios audiovisuales que se encuentran a disposición de los profesores (38.70%) y la cantidad de los laboratorios de enseñanza con los que cuenta el instituto (36.30%)
- La mayoría de los estudiantes lo califican como pésimo la calidad y cantidad de los laboratorios. Todo lo contrario, en cuanto al respeto, la aceptación de ideas de los alumnos y la dignidad en el trato del docente con los demás, donde el 37.90% de los estudiantes lo califica como buena.

c) **Villavicencio, (2014)**, realizó el trabajo de investigación: *"Calidad de servicio en el área de carga y encomiendas y la satisfacción de los clientes de la empresa trasportes línea S.A. Trujillo 2013"* en la Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Económicas Escuela Académico Profesional de Administración, arribando a las siguientes conclusiones:

- La calidad de servicio en el área de carga y encomiendas es moderna y su relación con los clientes es poco satisfactoria en la empresa de Transportes Línea S.A. Trujillo 2013.
- La calidad de servicio del área de carga y encomiendas es eficiente por la confianza que esta brinda a sus clientes, y su relación con estos es leal, pues estos muestran lealtad. El 35% acude diariamente, mientras que el 31% acude semanalmente.
- El atributo mejor percibido lo constituye la confiabilidad que la empresa emite a sus clientes con un 24.5%, pues la empresa le brinda un buen trato, sobre todo personalizado y una respuesta inmediata frente a cualquier problema

que le pueda presentar, creando en ellos un alto nivel de expectativa a la hora de efectuar la elección del servicio.

- Las razones que generan cierta satisfacción en los clientes son las instalaciones de la empresa, ya que el 34.11% de clientes percibieron esto, pues estas no van acordes con el servicio que ellos reciben. Así como también que la empresa no cuenta con un tarifario actualizado para que el cliente estén 100% informados de los precios que ellos deben pagar por sus servicios.
- Los clientes perciben el servicio en general, como un buen servicio de calidad pues el 48% opina de manera positiva del servicio brindado por el centro, resaltando aspectos como el buen desempeño de sus colaboradores en todas sus áreas, pues el 57% está complacido con el servicio que los trabajadores desarrollan y por la amabilidad y buen trato brindado hacia los clientes.
- El 98% de los clientes de Transportes Línea S.A., se encuentran en un alto nivel de satisfacción con respecto a la calidad de atención en el servicio que reciben. Tienen opiniones muy favorables hacia los diferentes aspectos que componen el servicio, pero si puntualizan y precisaron las fallas que tiene dicho servicio. Fallas que deberían ser corregidas para no originar un problema mayor o deteriorar la calidad de servicio.

#### **A nivel local**

- a) **Soriano, (2010)**; realizó el trabajo de investigación: *“La calidad y su Incidencia en la satisfacción de los usuarios de transporte terrestre interprovincial en la ciudad de Huancavelica”*, en la Escuela Académica Profesional de Administración de Universidad Nacional de Huancavelica. Llegando a la conclusión:

- Que se ha demostrado que la calidad en el servicio que brindan las empresas de transporte interprovincial de Huancavelica, incide de manera significativa en los niveles de satisfacción del usuario de las empresas de transporte y se determinó que la calidad de servicio en su componente interpersonal incide en la satisfacción del usuario de las empresas de transporte interprovincial, dicha incidencia es del 67,2%.
- b) Ozejo, (2013)**, realizó el trabajo de investigación: *“Gestión de recursos humanos y la Calidad de Servicio de las Micro y Pequeñas Empresas comerciales en la localidad de Huancavelica, periodo 2013”* en la Escuela Académica Profesional de Contabilidad de la Universidad Nacional de Huancavelica., llegando a la siguiente conclusión:
- Que se comprobó que existe relación entre la gestión de recursos humanos con la calidad de servicio de las MYPE comerciales en la ciudad de Huancavelica, a través de la correlación de Pearson cuyo resultado transformado al valor t de student resulto 9,43 con un nivel de significancia de 0,05 indicándonos que a deficientes y regulares niveles de gestión de recursos humanos le corresponden deficientes y regulares niveles de calidad de servicio.
- c) Arroyo, Paytan, (2013)**, sustentaron la tesis titulado: *“El liderazgo empresarial y la gestión del Banco de Crédito del Perú. Sucursal Huancavelica año 2012”*, en la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración, arribando a las siguientes conclusiones:
- A través de la investigación queda demostrado que el liderazgo empresarial influye de manera significativa en la gestión del Banco de Crédito del Perú sucursal Huancavelica esto se ve reflejado en las relaciones laborales de sus integrantes en temas de valores, trabajo en equipo, motivación, toma de decisiones, entre otros.

- El liderazgo es un instrumento de gestión que incide en el desarrollo de la actividad empresarial, es un elemento del talento humano que son el principal factor del desarrollo empresarial del Banco de Crédito del Perú sucursal Huancavelica.
- La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa.
- Las constantes capacitaciones que realiza dicha entidad bancaria son esenciales para el buen desarrollo de sus actividades laborales.
- Se hace imprescindible el liderazgo que dirija al personal ya que solo un buen líder puede influir y motivar a su grupo a cargo, de tal manera que se puedan cumplir las metas trazadas.

De este trabajo de investigación podemos apreciar que será de utilidad en el presente trabajo de investigación, ya que podrá ser de utilidad para poder relacionar el liderazgo y actitudes que orienten al adecuado servicio que se brinda en las organizaciones.

## **2.2. BASES TEÓRICAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.**

### **2.2.1. Definición del Liderazgo**

Reyes, (1995, p. 325), "Se podría definir al líder como una persona con ciertas cualidades de personalidad y carácter, apropiadas para la situación general, apoyado por un grado de conocimiento y experiencia, capaz de guiar un grupo hacia la realización de su propósito fortaleciéndolo como equipo".

De esta conceptualización se puede concluir que el líder es la persona que tiene la capacidad de inspirar a otros, esto se debe al alto grado de conocimiento y personalidad, consiguiendo que el equipo de trabajo pueda alcanzar sus metas.

Según Melevski (1996, p.30) quien dice “el buen líder enfoca esfuerzos en el desarrollo, promoción y motivación de recursos humanos promoviendo la fe en sí mismo, la confianza, la autoevaluación y el autocontrol”.

Se puede concluir que el líder es aquel que motiva al aprendizaje y el entrenamiento, es un verdadero transformador e inspirador, que hace posible que sus seguidores logren las metas y cumplan con la misión de su puesto.

Así Delgado, (2005) citado por Cáceres, (2007, p.63) afirma que:

Actualmente el líder no se entiende como una atribución individual o ambiental. Siendo esto, más propio de un director o gerente. Sino que, el liderazgo se conceptualiza como una función, una cualidad y una propiedad que reside en el grupo y que dinamiza la organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido. En definitiva, el autor dice que:

- **Es una función.** Por eso se hable más de liderazgo que de líder.
- **Es estratégica.** para toda la organización: condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta las energías de todos hacia metas determinadas, construye una visión de organización.
- **Es compartida,** en el sentido de que se distribuye y se derrama por todas las unidades organizativas: equipo directivo, coordinadores, jefes de seminario, tutores, etc. Se ejerce colegiada y colaborativamente.
- **Se inserta en la cultura.** Es uno más de los valores que constituyen la cultura de esa organización.
- **Reside en el grupo,** pero en su ejercicio influyen factores y cualidades personales, como la exactitud en la percepción de papeles y situaciones, la formación personal, las expectativas generales, los valores que se encarnan.

El liderazgo, pues, se presenta hoy, como una función de influencia, lo cual hace posible un proyecto compartido entre todos los integrantes de la organización.

Según Bolman, (1995, p.40) “el liderazgo se presenta, como una función de influencia que resulta de la interacción dinámica de tres variables”.

- El líder o líderes del grupo con sus características.
- El grupo de seguidores y el tipo de relaciones que mantienen con el líder.
- La situación o contexto problemático a superar, dinamizar o mejorar “la situación crea los líderes “

Por lo tanto, podemos decir que el liderazgo es una mezcla con sus propias características, de su relación que tiene con sus seguidores y del contexto en donde se desenvuelve.

Stoner, (2009: p.14) dice según el Diccionario de la Lengua Española (1986) “el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de la otra colectividad”.

Recogiendo esta conceptualización podemos decir que el liderazgo implica una dirección, en donde se aprecia la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.

En primer lugar, vamos a conceptualizar lo que es el liderazgo, y lo vamos hacer desde la óptica de diferentes autores como, por ejemplo, Chiavenato, (1996, p.173) “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través reproceso de comunicación humana, a la consecución de un o diversos objetivos específicos”.

Esta influencia interpersonal implica poder y autoridad y que definitivamente abarca toda manera de introducir cambios de comportamiento a las personas. Este control se presenta cuando los intentos de influir tienen éxito, es decir se logran los objetivos trazados. Y la autoridad es el poder legítimo, esto es el poder que una persona tiene por el papel que desempeña o la posición que tiene en una estructura organizacional.

Hersey y Balanchard, citado por Chiavenato, (2000, p.175) “El liderazgo es el proceso de influir sobre un individuo o un grupo de individuos que se esfuerzan para lograr sus objetivos en determinada situación”.

Podemos concluir que el líder es la persona que tiene como misión motivar, guiar, inspirar, escuchar y persuadir al resto de los miembros de un grupo. Los líderes,

generalmente, son personas movilizadoras que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros, son personas que saben manejar sus emociones.

Kotter, en su obra "The leadership factor" (1998), citado por Pintado, (2007, p.98) caracteriza el liderazgo por:

- a) Concebir una visión y definir las estrategias necesarias para hacerla realidad.
- b) Lograr un network cooperativo de recursos humanos, altamente motivado y comprometido.
- c) Comprometerse con la supervivencia y prosperidad de su organización. Su autoridad radica en la adecuada toma de decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía.

Por lo tanto, se puede asumir que el liderazgo constituye una herramienta efectiva, en el quehacer de nuestra labor educativa. Lógicamente el liderazgo se convierte en la actividad de influenciar a la gente que se empeña voluntaria y corporativamente en el logro de los objetivos del grupo. La dinámica que se genera entre los miembros del grupo hace crecer estimular y activar las potencialidades de cada uno de sus integrantes y del grupo en general, posibilitando de esta medida que el liderazgo sea compartido.

Hellriegel (1999, p.304) consideran que los líderes efectivos:

Estos cuentan con la habilidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles y tienden a contratar empleados que compensen sus debilidades. Buscan sin cesar retroalimentación sobre su desempeño. Los líderes efectivos continuamente realizan un inventario de sí mismos, se plantean preguntas como ¿Para que soy bueno de verdad? ¿Cuáles son mis puntos fuertes?

Por consiguiente, podemos decir que los líderes efectivos son aquellos que generan entre los miembros del grupo la activación de las potencialidades, posibilitando que el liderazgo sea compartido.

También Gardner, citado por Villamayor (1998, p.25) uno de los autores reconocidos dedicado al estudio del liderazgo lo define como "el proceso de persuasión y

ejemplo por el cual un individuo induce a un grupo a realizar una acción acorde con sus propósitos o compartiendo los propósitos de todos".

Este concepto implica la persuasión ligada a la inspiración que el líder debe ejercer para poder obtener el propósito que se desea en el grupo. Solo el líder podrá ejercer esta persuasión siempre que él sea un verdadero modelo a seguir para sus colaboradores.

Según Drucker, (1993, p.116) quien ha dedicado años y esfuerzos para investigar el comportamiento de los líderes ha escrito que "el liderazgo es una disciplina, prácticamente condicionada por la cultura y sujeta a los valores, tradiciones y hábitos de una sociedad determinada. No se trata de un tema gratuito".

Una explicación simplificada de esta definición es que el liderazgo se maneja con la realidad que a su vez está hecha por la gente que construye las organizaciones según sus valores y porque las sociedades están compuestas por instituciones y organismos que reflejan los valores dominantes de su cultura.

Los mismos hermanos Boyett (1999, p.46) citan a Bennis, el cual sostiene que: "Se puede enseñar el liderazgo, el cual es carácter y juicio, dos cosas que se pueden enseñar; así también citan a Peter Drucker el cual afirma determinadamente que: "El liderazgo debe ser aprendido y puede ser aprendido".

Con el aporte de Boyett, Bennis y Drucker podemos concluir que el liderazgo es una habilidad la cual puede ser aprendida, la cual implica carácter y juicio para poder influenciar en un grupo de seguidores.

También podemos mencionar Goleman, (2004, p. 139-140) quienes escriben: Los líderes no nacen, se hacen, agregando que nadie nace sabiendo el modo de desarrollar las fortalezas de los demás o dirigir un equipo, eso es algo que va aprendiéndose con el paso del tiempo, la investigación realizada en este sentido ha puesto claramente de relieve que los grandes líderes van haciéndose gradualmente a lo largo de su vida y de su carrera profesional en la medida en que van adquiriendo las competencias que les forman tan eficaces, y estas son competencias que cualquier persona puede aprender en cualquier momento, con motivación y voluntad adecuadas.

## 2.2.2. Dimensiones sobre estilo de liderazgo.

Para Chiavenato, (1996, p.178) "Son las teorías que estudian en términos de estilos de comportamiento de líder en relación a sus subordinados; esto es, maneras como el líder orienta su conducta".

De esta definición podrías concluir que el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento para realizar el liderazgo.

Lewin y Lippitt (1939) citado por Stonner (2009, p.422) efectuaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos de liderazgo en niños de diez años orientados hacia la ejecución de tareas. De lo cual se diferencian tres estilos de liderazgo, autoritario, democrático y permisivo (*laissez- faire*).

**Cuadro N° 01: Estilos de liderazgo**

<b>Autoritario</b>	<b>Democrático</b>	<b>Permisivo</b>
El líder fija las directrices, sin participar del grupo.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulado y apoyado por el líder.	Libertad completa para las decisiones grupales, con participación mínima del líder.
El líder determina una a una las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas en la medida que se hacen necesarias de modo imprevisible para el grupo.	El propio grupo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario.  Este propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas logran así nuevas perspectivas, a través de los debates.	La participación del líder en el debate es limitada, sólo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podrá suministrar información si la solicitan.
El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe efectuar y quien es su compañero.	La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	La división de tareas queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
El líder es dominante. Hace los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro de manera personal	El líder busca ser un miembro más de grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. Es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.

Fuente: Adaptado de Ralph White y Ronald Lippitt (1975: 658) Vol. 2.

### 2.2.3. Liderazgo y proactividad

La palabra proactividad se ha vuelto común hoy, en el lenguaje de las organizaciones, para indicar una cualidad deseable en su personal. Fue Covey, (1996, p.57) quien popularizó el término. Allí el autor señala la proactividad como el primer hábito de la "gente altamente eficaz", es decir la gente con liderazgo personal. Afirma que hay dos tipos de personas: las reactivas y las proactivas. Las reactivas son las que rehúsan hacerse cargo de sus vidas y esperan que las cosas sucedan para luego reaccionar ante ellas. En cambio, las proactivas se hacen responsables de sus vidas y toman la iniciativa de hacer que las cosas sucedan.

Cuadro N° 02: Personas

REACTIVAS	PROACTIVAS
Dependen de las circunstancias y de sus sentimientos. Si son favorables o agradables hacen las cosas, de lo contrario se inhiben.	Su conducta no es resultado de las circunstancias o de sus sentimientos, sino de decisiones basadas en valores personales.
Con frecuencia se ven afectadas por el clima estacional. Si hace buen tiempo, se sienten bien y con ánimos para efectuar sus labores, pero cuando hace mal tiempo, se sienten mal y desganadas para la realización de sus actividades.	No están condicionadas por el tiempo que hace, ya que ellas llevan su propio clima. Hacen lo que tienen que hacer, porque se han comprometido con ello. Están automotivadas.
También es dependiente del "clima social". Sólo se siente motivada si la trata bien, cuando la tratan mal, pierde interés en sus actividades. De esta forma, permite que los demás tengan control sobre sus vidas.	No dependen del clima social, favorable o adverso, sino de sus valores y decisiones. Sabe que más daño puede causarle no lo que ocurre, sino su respuesta ante lo que ocurre. Es consciente que la conducta de los demás puede afectarle sólo si él lo permite.

Fuente: Covey, 1996.

Al relacionar el liderazgo con la proactividad y vincularlo en el campo educativo, podemos decir que el líder proactivo se caracteriza por tener iniciativa, es aquel que indaga, consulta, contacta. Es aquel que no se conforma con criticar y reclamar, da alternativas de solución, es emprendedor, se atreve, contribuye, hace algo diferente que va en beneficio de todo el grupo.

#### **2.2.4. Liderazgo y empowerment**

Según Stoner, (2009, p.109) "Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo".

Se puede concluir que el empowerment es una herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, tiene la tarea de crear equipos abiertos, donde se permita a los subordinados a aprender, crecer, desarrollarse, contribuir y alcanzar la excelencia.

Desde el punto de vista Pineda, (2007, p.103) existe una premisa que dice: "la gente hace lo que usted espera que hagan". Lo cual es un arma de doble filo. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada, pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente responda con el cumplimiento de los objetivos metas esperadas. Los tres elementos para integrar a la gente son:

- a) Las Relaciones, Las cuales deben ser afectivas y sólidas.
- b) La Disciplina. Debe existir un orden y se deben definir los roles.
- c) El Compromiso congruente y decidido de todos y en todos los niveles, pero promovidos por los líderes y agentes de cambio.

En este sentido se entiende que el líder debe plantear sus metas a alcanzar desde un inicio a sus seguidores, Debe actuar con disciplina, tiene que entablar buenas relaciones y sobre todo debe haber un compromiso que le permita trascender frente a sus seguidores.

#### **2.2.5. Liderazgo y la inteligencia emocional**

Cuando hablamos de liderazgo no podemos dejar de relacionarlo con la conceptualización de inteligencia emocional ya que ambos términos están muy relacionado ambos es así que Goleman, citado por Stoner, (2009, p.158) "la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestro propios sentimientos, y los de los demás, de motivarnos y administrar nuestras emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones".

De esta conceptualización podemos concluir que la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer un sentimiento mientras ocurre, manejar nuestros sentimientos para que sean más adecuados, ordenar nuestras emociones al servicio de un objetivo, también conlleva manejar las emociones de los demás, poniendo en práctica las habilidades sociales.

Al relacionar el liderazgo con la inteligencia emocional Stoner, (2009, p. 159) dice:

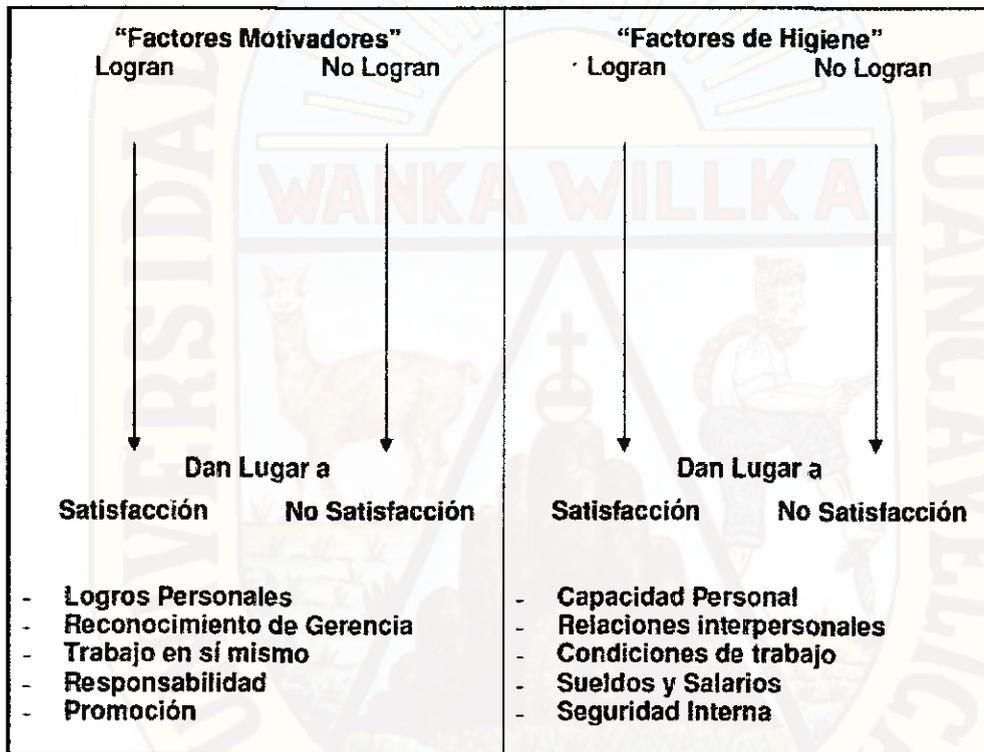
Dentro de un nuevo abordaje, entendemos que los seres humanos se encuentran en un coherencia entre lenguaje, el cuerpo y las emociones, por tanto es una habilidad fundamental del líder poder observar, identificar y posibilitar estados emotivos para poder alcanzar las metas en un compañía, de manera que, la utilización de la Inteligencia Emocional tienen importantes beneficios para aquellas organizaciones que quieren aprovechar el máximo potencial de las personas, y generando un mejor clima en la organización.

Desde la propuesta de Goleman, en su libro "La inteligencia emocional", ésta es parte de una visión más amplia de la inteligencia que las desarrolladas hasta ahora, siendo las principales capacidades de la inteligencia emocional las siguientes:

- Conocer las propias emociones: Ser consciente de un sentimiento en un momento determinado es la clave de la inteligencia emocional.
- Manejar las emociones. Para que los sentimientos sean adecuados a la circunstancia tales como capacidad de serenarse, de librarse del enojo, la ansiedad y la melancolía excesiva.
- La propia motivación. Es ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la auto motivación y el dominio, y para la creatividad.
- Reconocer emociones en los demás. Es la empatía, basada en la auto conciencia emocional les permite adaptarse a las sutiles señales sociales que indican los que otros necesitan o quieren.
- Manejar las relaciones. El arte de las relaciones, lo que supone habilidad comunicarse con los demás, persuadir e influir. Las personas que se destacan en

relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y subalternos; las condiciones de trabajo; el salario y la categoría del empleado y la estabilidad en el puesto.

**CUADRO Nº 03:**  
**FACTORES PARA LA MOTIVACIÓN**



FUENTE: CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE LA NACIÓN - FEBAN, LIMA 2006.

Si el trabajador considera que los factores higiénicos no son convenientes, se sentirá insatisfecho y será menos productivo. Es importante destacar que los llamados motivadores son congruentes con los dos niveles superiores de Maslow. Según Herzberg, si el trabajo contiene factores motivadores, el impulso (primer elemento de la motivación) será generado internamente por el individuo, en lugar de que sea externamente aplicado, y así el sujeto tendrá la sensación de que controla más su ambiente. En cambio, los

factores higiénicos que operan en el ambiente del trabajo o la tarea, no producen motivación, pero su ausencia puede afectar la satisfacción en el trabajo.

**CUADRO N° 04:**

**COMPARATIVOS DE MASLOW Y HERZBERG**

MODELO DE "JERARQUÍA DE NECESIDADES" DE MASLOW	MODELO DE "MOTIVACIÓN-HIGIENE" O "TEORÍA DE DOS FACTORES" DE HERZBERG
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorrealización y Satisfacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en sí mismo.</li> <li>• Logros.</li> <li>• Crecimiento y desarrollo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estima y Posición Social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Ascensos.</li> <li>• Progreso personal.</li> <li>• Reconocimiento.</li> <li>• Situación y función.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades de Pertenencia y de Tipo Social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con los superiores.</li> <li>• Relación con los compañeros.</li> <li>• Relación con los subordinados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la supervisión.</li> <li>• Condiciones de trabajo.</li> <li>• Seguridad en el trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades Fisiológicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos, honorarios...</li> </ul>

FUENTE: CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE LA NACIÓN - FEBAN, LIMA 2006.

**2.3. BASES TEÓRICAS DE CALIDAD DE SERVICIO.**

**2.3.1. Definiciones.**

La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente, de manera que se satisfacen sus necesidades y deseos mediante un determinado servicio.

Para Enrique Muller de la Lama, la calidad en el servicio: "consiste en cumplir expectativas del cliente" (MULLER-, 1999;56).

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1999 p. 225) lo definen "como el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada, aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los clientes".

Por tanto, Schroder (1992, p. 234) "calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente".

Según Galgano (1995 p. 123) describe a la calidad como "la satisfacción del cliente, afirmando que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales e insiste en su significado global".

Otra definición Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances".

Asimismo para Ruben Helouani, calidad en el servicio: "son los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación y en el uso"(HELOUANI;1993:18)

Pedro Larrea Angulo, considera que la calidad en el servicio: "es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio" (LARREA;1991:82)

Según Feigenbaum (2000 p. 125) "Es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permite la satisfacción del cliente".

Según Jurán J. (1996 p. 225) "El tema de la gestión de la calidad en los servicios es de interés actual, por lo que representa para la competitividad y la diferenciación del

producto o servicio que se oferta. Es por ello que se reflexiona sobre las realidades y retos de la gestión de la calidad en las empresas de servicios”, basados en trilogía de Jurán:

- a) Planeación de la calidad
- b) Control de la calidad
- c) Mejoramiento de la calidad.

Los tres procesos se relacionan entre sí. Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes. Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las fuerzas operativas en donde ocurre la producción. Luego se analiza que cambios se le deben hacer al proceso para obtener una mejor calidad.

Según Deming E (1998, p. 124) “La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.” El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

### **2.3.2. Componentes**

Los clientes califican la calidad en el servicio por medio de los siguientes componentes (Grande;1996, p322,324)

- **Confiabilidad**

La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por ejemplo; si la factura del teléfono, gas o electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.

- **Accesibilidad**

Las empresas de servicio deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. Un negocio que responde a las llamadas por teléfono de los clientes, por ejemplo, cumple esta expectativa

- **Respuesta**

Se entiende por tal la disposición de atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido. Queremos que se nos atiendan sin tener que esperar. Los ejemplos de respuesta incluyen devolver rápidamente las llamadas al cliente o servir un almuerzo a quien tiene prisa.

- **Seguridad**

Los consumidores deben percibir que los servicios que se prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.

- **Empatía**

Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente. Es ocupar el lugar del cliente considerando sus expectativas y necesidades.

- **Tangibles**

Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, deben estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización.

### **2.3.3. Importancia**

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir consiste en ofrecer calidad en el servicio, en forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización.

Muchas empresas de servicios han tratado de asegurarse que los clientes reciban, en forma constante, servicio de gran calidad en todos sus encuentros con los servicios.

Por eso, el prestador de servicios tiene que identificar las expectativas de los clientes que tiene en la mira en cuanto a la calidad de servicio. Por desgracia, la calidad en los servicios es más difícil de definir y juzgar en comparación a la calidad de los productos.

Por esta causa, es importante que el prestador de servicios defina y comunique con calidad las necesidades de los clientes, ya que esa persona está en contacto directo con las personas que adquieren nuestro servicio.

Cabe señalar que la calidad en los servicios siempre variara, dependiendo de las circunstancias del problema y sobre todo, de que la interacción entre el empleado y el cliente sea buena.

Sin embargo, los errores no se pueden evitar, porque estamos trabajando con personas que piensan, hablan y actúan, y con factores externos que no está en nuestras posibilidades mejorarlas. La mayoría de estos incidentes ocurren en presencia de los clientes, dando por resultado que su servicio se demore más de la cuenta.

Como podemos observar, la calidad en el servicio juega un papel muy importante dentro de la empresa, porque no solo nos jugamos la venta hecha, sino de la imagen y la confianza que deposito ese cliente en nuestro producto y/o servicio; por consiguiente, un cliente insatisfecho representa una pérdida para la empresa tanto en utilidad como en imagen, y si pasa lo contrario, obtenemos un cliente satisfecho y leal a nuestro servicio y/o

producto, además de una publicidad gratis por sus recomendaciones y mayores ingresos en la empresa.

#### **2.3.4. Servicio al Cliente**

Según Christopher H. (1999 p. 122) quien rescata: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

Según Peel, M. el servicio al cliente es "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"

Según Lovelock, C. (1998, p. 432) "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o el servicio básico, como consecuencia de precio la imagen y la reputación del mismo. "Ser el número uno obliga", se compromete ofrecer un gran servicio.

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. Claro que una sonrisa nunca está de más. Hace además que esa sonrisa proporcione una buena información que oriente hacia el interlocutor idóneo o que no permita impacientarse. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía.

Servicio no significa servilismo. Sin cliente no hay empresas y sin servicios no hay empresas.

Al revés que los productos los servicios son pocos o nada materiales. Sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos el cliente de un servicio no puede

expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. El servicio de los servicios comprende dos dimensiones propias: La prestación que buscaba el cliente y la experiencia que viven en el momento en que buscaba el servicio.

El servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor su grado de satisfacción. La experiencia será positiva o negativa según:

- ✓ La posibilidad de opción.
- ✓ La disponibilidad
- ✓ El ambiente.
- ✓ La actitud del personal de servicio (Amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) en la venta y durante la prestación de servicio.
- ✓ El riesgo percibido al recoger el servicio, que va unido a la imagen y a la reputación de la empresa.
- ✓ El entorno.
- ✓ Los otros clientes
- ✓ La rapidez y precisión de la respuesta a sus preguntas.
- ✓ La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones.
- ✓ La personalización de los servicios.

#### **2.3.4.1. Elementos del servicio al cliente**

- Contacto cara a cara
- Relación con el Cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

#### **2.3.4.2. Importancia del servicio al cliente**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un

nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Malcom Peel, por ejemplo, destaca entre los principales puntos del servicio al cliente que "La Dirección ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente "; "La formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con el cliente "; "El vestuario tiene que ser impecable de quienes entren en contacto con el cliente " y "La autoridad expresa, debe en el personal de las sucursales para solucionar problemas de servicio"; puntos en los cuales descansan las principales situaciones que caracterizan al servicio al cliente.

#### **2.3.4.3. Clientes Internos y Externos**

- **Cliente**

Según Müller, Enrique. (2004, p. 32) "Es la persona o conjunto de personas que satisface sus necesidades adquiriendo bienes y servicios generados en el proceso productivo por otra persona o conjunto de personas. "Es la razón de ser de la empresa y de la cultura de servicio en donde todo se orienta a él"

- **Cliente interno**

Según Zeithmal V. y M.J. Bitner. (2000, p. 93) "El cliente interno se refiere a los empleados que dependen de otros empleados de la misma organización para apoyarse mutuamente y proveer internamente de bienes y servicios, con la finalidad de poder llevar a cabo un trabajo con eficiencia"

- **Cliente externo**

Según Zeithmal V. y M.J. Bitner. (2000, p. 97) El cliente externo por su parte se refiere a las personas, así como los negocios, que ejercen como compradores de bienes y servicios de una organización, cabe mencionar que la palabra "cliente" se refiere a estas personas.

- **Factores que influyen en la conducta del cliente**

Son cuatro los factores que influyen la conducta del cliente:

1. **Factores culturales:** La cultura, subcultura y la clase social tienen especial importancia en la conducta de compra

- **Cultura:** Es el determinante fundamental de los deseos y conducta de una persona
- **Subcultura:** Cada cultura consta de subculturas más pequeñas que proporcionan a sus miembros una identificación y socialización más específica
- **Clase social:** Todas las sociedades humanas exhiben cierta estratificación social

2. **Factores sociales:** Además de los factores culturales, la conducta del consumidor se halla influida por factores sociales como grupos de referencia y familia.

- **Grupos de referencia:** Se dividen en grupos primarios y secundarios. Los primarios estarán guiados por la familia y amigos, mientras que los secundarios por la religión y grupos sociales.
- **Familia:** La familia es la organización de compras de consumo mas importante de la sociedad y se ha investigado extensamente, además los miembros de la familia son el grupo de referencia primario mas influyente

3. **Factores Personales:** En las decisiones de un comprador también influyen sus características personales que son la edad, etapa en el ciclo de vida y ocupación.

**Edad y etapa en el ciclo de vida:** La gente compra diferentes bienes y servicios a lo largo de su vida; durante sus primeros años, comen alimento para bebés, luego, en

los años de crecimiento y madurez, comen casi todos los alimentos, y en sus últimos años, las personas siguen dietas especiales y adecuadas a la edad. Los gustos en cuanto a ropa, muebles y distracciones también están relacionados con la edad

4. Factores Psicológicos: Una persona tiene muchas necesidades en un momento dado. Algunas necesidades son biógenas: surgen de estados de tensión fisiológicos como el hambre, la sed la incomodidad. Otras necesidades son psicógenas; surgen de estados de tensión psicológicos como la necesidad de ser reconocidos, de ser estimados, de pertenecer. Una necesidad se convierte en un motivo cuando se eleva a un nivel de intensidad suficiente. Un motivo es una necesidad que es lo bastante urgente como para hacer que una persona actúe. En este punto se puede tomar como ejemplo la pirámide de Maslow

#### 2.3.5. Dimensiones de calidad en el servicio.

La calidad en el servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente según Beny Parasuram y Zeithaml, (1985) han sido capaces de encontrar cinco dimensiones totales del funcionamiento del servicio:

- a) Tangibles.
- b) Confiabilidad
- c) Responsabilidad
- d) Seguridad y,
- e) Empatía.

Los que pasamos a definir cada uno de ellos:

**Tangibles.** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.

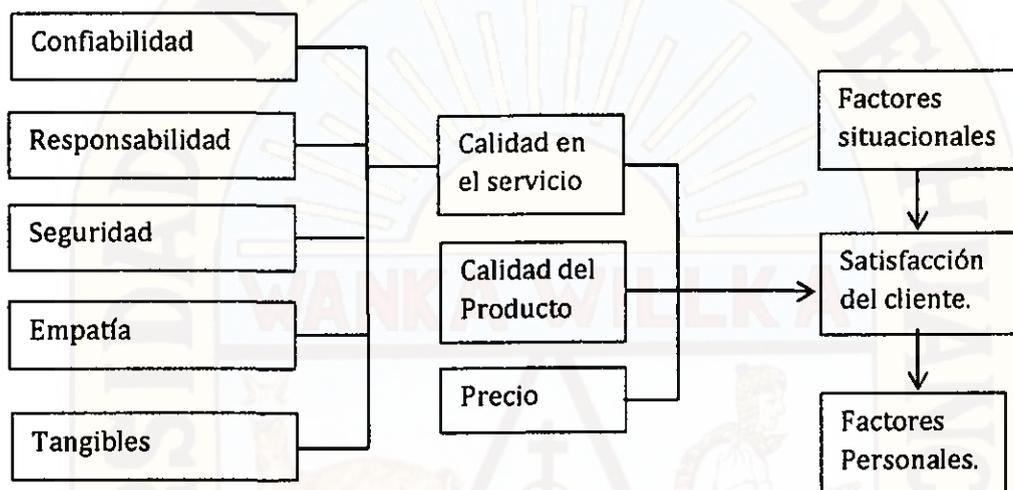
**Confiabilidad.** Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.

**Seguridad.** Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.

**Empatía.** Atención individualizada al cliente.

**Responsabilidad:** Servir al cliente pronto y eficazmente. Cuando los clientes no pueden comunicarse con la empresa debido a la burocracia, o cuando sus necesidades no son atendidas, perciben escasa responsabilidad.

CUADRO Nº 05. Percepción de la calidad y satisfacción laboral y dimensiones



Fuente: Beny Parasuram y Zeithaml, (1985)

Según Miguel Fernandez Paez. (2013, p.23), las dimensiones de la calidad de servicio son diez:

1. **Confiabilidad:** Consiste en respetar lo prometido al cliente, así como los niveles de exactitud requeridos, otorgando el producto o servicio de acuerdo con lo previsto y estipulado. Se obtiene al cumplir al cliente con lo que el producto o servicio ofrece.
2. **Comprensión:** Implica la realización de esfuerzos serios para proveer atención esmerada e individual.
3. **Capacidad de respuesta:** Es la voluntad o disponibilidad para brindar servicio en el tiempo asignado, procesando operaciones rápidamente y respondiendo rápidamente a las demandas.
4. **Competencia:** Consiste en poseer las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar el servicio, como destrezas del personal que atiende a los clientes, conocimientos y habilidades del personal de soporte y, por supuesto, capacidad de los directivos.

5. **Accesibilidad:** Se refiere a la facilidad de contacto y acercamiento, a no hacer esperar a los usuarios. Se logra con una atención expedita al cliente, una ubicación conveniente y el establecimiento de horas adecuadas de atención.
6. **Credibilidad:** Desempeñarse con veracidad y honestidad, con objeto de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes. Comprende el producto o servicio, la reputación de la empresa y las características del producto. El cliente debe poseer la seguridad de que su elección realmente fue correcta.
7. **Cortesía:** Se refiere a la amabilidad con que se trata a los clientes, lo que infunde confianza. La cortesía sin eficiencia o la eficiencia sin cortesía no tienen el impacto positivo que puede tener la combinación de estas características.
8. **Tangibilidad:** Evidencia de los beneficios que obtuvo el cliente al comprar el producto o servicio.
9. **Empatía:** La empatía va más allá de la cortesía: consiste en ponerse en el lugar del cliente para satisfacer sus expectativas. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender sus necesidades y encontrar la respuesta más adecuada. La empatía implica un servicio esmerado e individualizado.
10. **Responsabilidad:** Servir al cliente pronto y eficazmente. Cuando los clientes no pueden comunicarse con la empresa debido a la burocracia, o cuando sus necesidades no son atendidas, perciben escasa responsabilidad.

## **2.4. HIPOTESIS**

### **2.4.1 Hipótesis General**

Existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo con la calidad de servicio del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.

### **2.4.2. Hipótesis Específicos**

1. Existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión tangibles del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015

2. Existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión confiabilidad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.
3. Existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión responsabilidad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.
4. Existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión seguridad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.
5. Existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión empatía del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.

## **2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Actitud:** Actitud es un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones.

**Aptitud:** Se conoce como aptitud a aquella capacidad y la buena disposición que una persona ostenta para desempeñarse o ejercer determinada tarea, empleo o función.

**Calidad:** Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor.

**Capacitación:** Actividad que consiste en transmitir conocimientos teóricos y prácticos para el desarrollo de competencias, capacidades y destrezas acerca del proceso de trabajo, normas socios laborales, la prevención de los riesgos, la seguridad y la salud.

**Competencia:** Es la acción antagónica entre diversos organismos para la posesión de determinadas posibilidades del medio.

**Conflicto:** Es un proceso de enfrenamiento entre dos o más partes, ocasionado por un choque de intereses, valores, acciones o direcciones,

**Confiabilidad.** Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.

**Cultura:** Es el conjunto de esquemas mentales y de conducta mediante los cuales la sociedad consigue una mayor satisfacción para sus miembros (Kotler).

**Cultura Organizacional:** Conjunto de valores y principios de carácter grupal compartido destinado el cambio planificado en organizaciones.

**Eficiencia:** Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados.

**Eficacia:** Es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores mas adecuadas de acuerdo a las metas de la organización.

**Entidad Pública:** Organismos constitucionalmente autónomos: Poder Judicial, Ministerio Público, Instancias Descentralizadas, Ministerios y Organismos Públicos Descentralizadas.

**Empatía.** Atención individualizada al cliente.

**Líder.** Líder es aquella persona que tiene la habilidad para crear confianza, influenciar y motivar a la gente para lograr metas en común. Se compromete totalmente en todo proyecto que inicia, es transparente, reconoce sus fortalezas y debilidades y se interesa por los demás, buscando siempre el éxito del grupo. (Stonner, 2009).

**Liderazgo.** Es una capacidad innata o adquirible, de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas. Es también un proceso, mediante el cual, bajo la tutela y guía de un líder, se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a lograr una visión de futuro que transforme una determinada realidad, a superar las dificultades y adaptarse a los cambios. (Drucker, 1993).

**Liderazgo Autocrático.** El líder es dominante. Hace los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro de manera personal.

**Liderazgo Democrático.** El líder busca ser un miembro más de grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas.

**Liderazgo Permisivo (laissez faire).** El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.

**Procesos:** Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

**Productividad:** Productividad es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de productivo que presenta algo.

**Responsabilidad:** Servir al cliente pronto y eficazmente. Cuando los clientes no pueden comunicarse con la empresa debido a la burocracia, o cuando sus necesidades no son atendidas, perciben escasa responsabilidad.

**Seguridad.** Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.

**Tangibles.** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.

**Trabajador:** Toda persona, que desempeña una actividad de manera regular, temporal o no, por cuenta ajena y remunerada, o de manera independiente o por cuenta propia.

**Usuario:** Llamase así a la persona o institución que hace uso de los servicios de una empresa de transportes.

## **2.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **VARIABLE 1:**

#### **ESTILO DE LIDERAZGO**

“Son las teorías que estudian en términos de estilos de comportamiento de líder en relación a sus subordinados; esto es, maneras como el líder orienta su conducta”.Chiavenato, (1996: p.178)

### **VARIABLE 2:**

#### **CALIDAD DE SERVICIO:**

La calidad de servicio es un conjunto de elementos tangibles, satisfacción laboral, confianza, responsabilidad y empatía, que perciben los usuarios y/o clientes de las

entidades públicas y privadas, en concordancia con el nivel de satisfacción que obtienen de todas sus expectativas (Vargas 2011).



## 2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADORES
<b>V1:</b> ESTILOS DE LIDERAZGO	Son las teorías que estudian en términos de estilos de comportamiento de líder en relación a sus subordinados; esto es, maneras como el líder orienta su conducta	Autocrático Democrático Permisivo (laissez faire)	Información Normas Tareas Trabajo Procedimientos Aprecio Exigencia Disposición Involucramiento Tolerancia Compromiso
<b>V2:</b> CALIDAD DE SERVICIO	La calidad de servicio es un conjunto de elementos tangibles, satisfacción laboral, confianza, responsabilidad y empatía, que perciben los usuarios y/o clientes de las entidades públicas y privadas en concordancia con el nivel de satisfacción que obtienen de todas sus expectativas. (Vargas, 2011)	Tangibles. Confiabilidad. Seguridad. Empatía. Responsabilidad:	Recursos Materiales Condiciones laborales Honestidad Seguridad Compañerismo Actitud positiva Puesto apropiado Organización Valores Estado de animo Solidaridad Actividad

FUENTE: Elaboración propia.

### 3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación que se utilizará es la Investigación correlacional, que tiene la finalidad de establecer el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación: Los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto particular).

### 3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

#### 3.4.1. Método General

El método general de investigación que se utilizará es el Método Científico; al respecto Paucar (2007) manifiesta que el Método Científico; es un rasgo de la ciencia tanto básica como aplicada y pone énfasis en el hecho de que donde hay método científico hay ciencia.

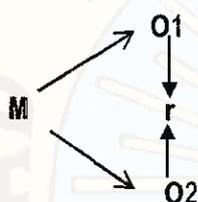
A decir Kerlinger, F y otros (2002) el método científico comprende un conjunto de normas que regulan el proceso de cualquier investigación que merezca ser calificada como científica. Además enfatiza, "la aplicación del método científico al estudio de problemas pedagógicos da como resultado a la investigación científica".

#### 3.4.2. Métodos Específicos

- ✓ **Inductivo – Deductivo.**- Se utilizará fundamentalmente para la explicación de las inferencias y generalizaciones luego de las mediciones realizadas a la variable.
- ✓ **Analítico – Sintético.**- Se utilizará fundamentalmente para la construcción del marco teórico de la investigación.
- ✓ **Experimental.**- porque nos permitirá manipular la variable independiente. Se complementará con el método estadístico.

### 3.5 DISEÑO DE INVESTIGACION

El diseño de investigación se refiere al plan o estrategia estructural concebida para obtener la información que se desee, en este sentido clasifican los diseños en experimentales y no experimentales. En la presente investigación se utilizará el diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional, cuya notación es:



Donde:

- M : Muestra de estudio
- O1 : Observación a la actuación inspectiva
- O2 : Observación de la gestión administrativa
- r : Relación.

Según **Sampieri**, (2003 p. 270) en este diseño el investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio), no presentándose la administración o control de un tratamiento. Con estos diseños se hacen investigaciones donde los sujetos, los fenómenos y los procesos se estudian tal como se dan y por lo tanto solo se pueden saber que algo es causa de algo, si esto es observable después que sucedió, por lo que se denomina EX POST FACTO (después que aconteció). En este tipo de diseño el investigador no introduce ninguna variable experimental en la situación que desea estudiar.

De acuerdo al esquema del diseño de investigación, en primer lugar se identificará la muestra de estudio y luego se procederá a la medición de las variables en un momento determinado.

### **3.6 POBLACIÓN y MUESTRA.**

#### **3.6.1 Población**

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010, pág. 91) "La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una comunidad, asociación voluntaria o de una raza".

Para la presente investigación, de acuerdo al documento fuente conseguida de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica, los trabajadores para el 2015, cuya población está conformada por: 115 sujetos.

#### **3.6.2. Muestra**

La muestra que se empleará para el presente trabajo de investigación es: 88 personas entre autoridades ediles gerentes, trabajadores administrativos, y personal obrero.

(Oseda, 2011, p144), dice que la muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella.

#### **3.6.3. Muestreo**

El muestreo que se utilizara para el presente trabajo de investigación es el muestreo probabilístico ya que para obtener los elementos de la muestra se numeran los elementos de la población y se seleccionan al azar los elementos que debe contener la muestra. Todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

### **3.7 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se utilizará el siguiente instrumento:

**Técnica:** La técnica a utilizarse será la encuesta, y el;

**Instrumento:** Será el cuestionario; los mismos que se aplicará a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica.

### **3.8 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Para la elaboración y procesamiento de datos se utilizará los modelos tabulares numéricos y gráficos, además se usará softwares aplicativos como el SPSS v. 22.00 y el Ms-Excel v. 2010; donde se considera:

Las medidas de tendencia central (la media aritmética y la moda), de Dispersión (la varianza y la desviación estándar y el coeficiente de variabilidad).

Los estadígrafos de la Estadística inferencial como la prueba de "r" de Pearson y la Prueba "t" para investigaciones correlacionales.

### **3.9. DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS**

El proceso que permite realizar el contraste de hipótesis requiere ciertos procedimientos. Se ha podido verificar los planteamientos de diversos autores y cada uno de ellos con sus respectivas características y peculiaridades, motivo por el cual era necesario decidir por uno de ellos para ser aplicado en la investigación.

Se realizó en función a la prueba Z y la prueba "t", además se utilizó "r" de Pearson.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con el correspondiente instrumento de medición en las autoridades ediles gerentes, trabajadores administrativos, y personal obrero de la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015; a continuación se procedió a la recodificación de los datos para la variable de estudio referida al estilo de liderazgo y la calidad de servicio; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 88 filas y 31 casos para la primera variable y 12 casos para la segunda variable).

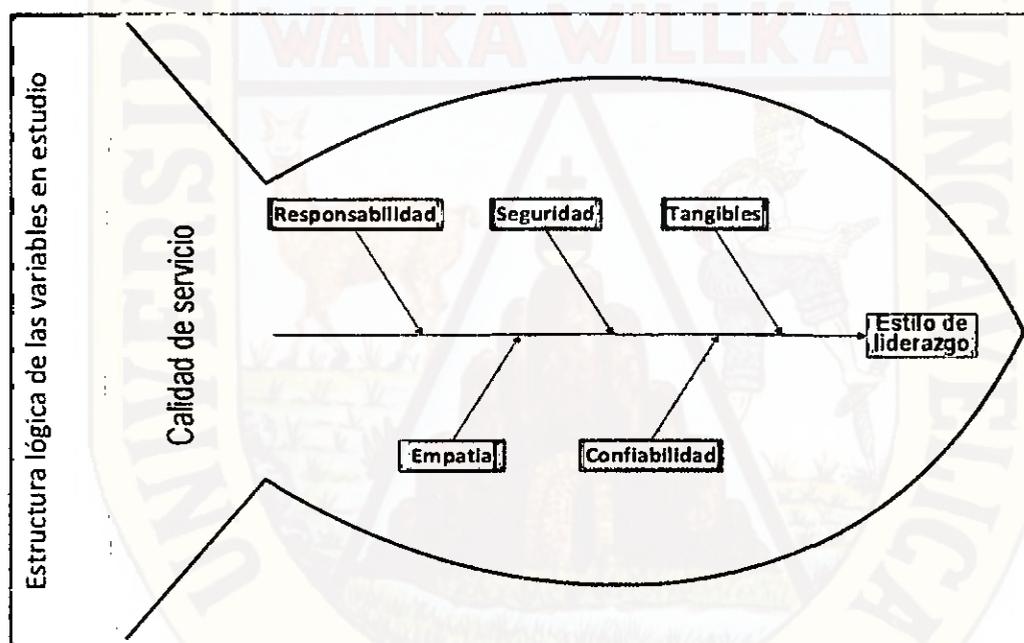
Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada, diagrama de barras) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación entre las variables.

Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

Finalmente es importante precisar, que para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico SAS 11 (Software de análisis estadístico), además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

De acuerdo a la operacionalización y estructura de las variables en estudio, la primera variable está referida al *estilo de liderazgo* y está constituido por tres dimensiones: *autocrático, democrático, permisivo*. La segunda variable está referida a la calidad de servicio y está constituido por las dimensiones: *tangibles, confiabilidad, seguridad, empatía, responsabilidad*.

De acuerdo con la Figura 1, para el logro del objetivo general se pretende identificar la presencia de la relación general entre las variables *estilo de liderazgo* y *calidad de servicio*, de igual manera para el cumplimiento de los objetivos específicos se pretende determinar la relación de las cinco dimensiones de la variable *calidad de servicio* con el *estilo de liderazgo*.



**Figura 1.** Diagrama de pescado para la estructura lógica de las variables de estudio.

Fuente: Software estadístico.

#### 4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO

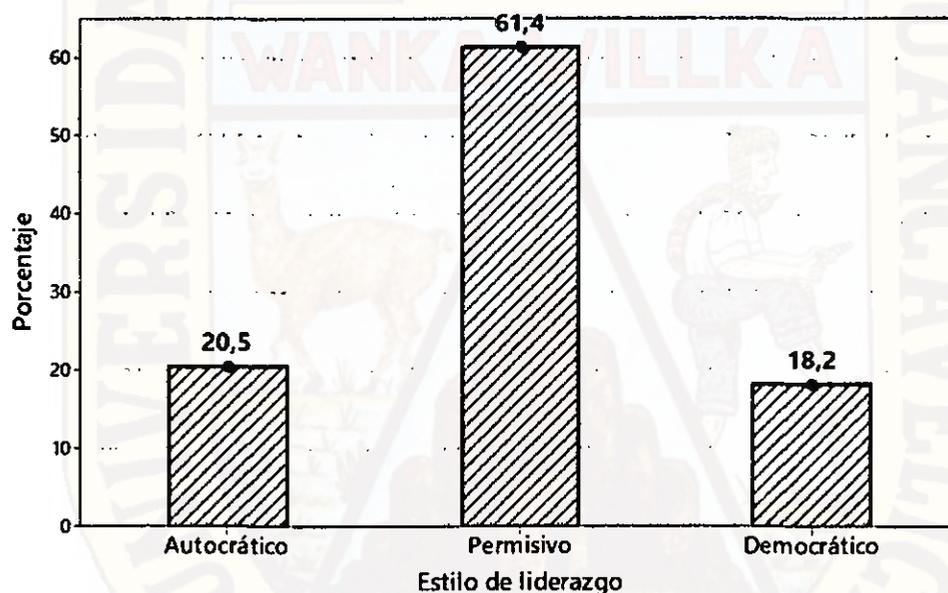
##### 4.1.1. ESTILO DE LIDERAZGO

Las puntuaciones obtenidas de las mediciones con los respectivos instrumentos, fueron recodificados en los respectivos rangos, de tal manera que se han obtenido los resultados siguientes.

**Tabla 1. Resultados del estilo de liderazgo en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015.**

Estilo de liderazgo	f	%
Autocrático	18	20,5
Permisivo	54	61,4
Democrático	16	18,2
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

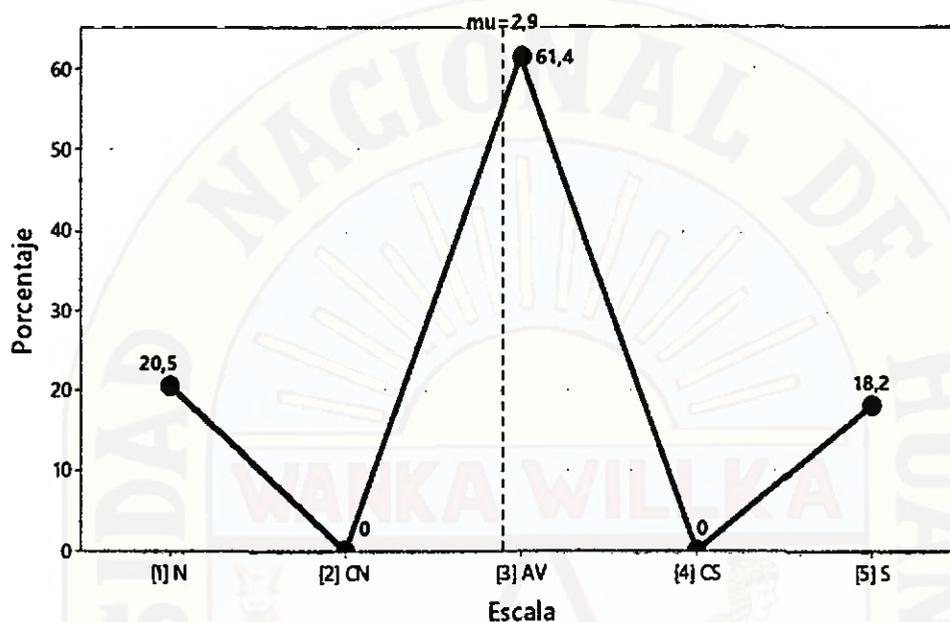


Porcentaje en todos los datos.

**Figura 2. Diagrama del estilo de liderazgo en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015.**

De la Tabla 1 podemos apreciar los resultados del estilo de liderazgo en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, notamos que el 20,5% de los casos consideran que existe un liderazgo autocrático, el 61,4% un liderazgo permisivo y el 18,2% de casos consideran que existe un liderazgo democrático. Además, estos resultados deben estar en concordancia con los resultados considerando las dimensiones de la variable *estilo de liderazgo*.

Diagrama de perfil: Estilo de liderazgo



Porcentaje en todos los datos.

Figura 3. Diagrama de perfil del estilo de liderazgo en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015.

En la figura 3 se tiene el diagrama de perfil para los resultados del *estilo de liderazgo*, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,9 que la tipificamos como *en desacuerdo*, además:

- Categoría NUNCA: está representado por el 20,5% de los casos.
- Categoría CASI NUNCA: está representado por el 0% de los casos.
- Categoría A VECES: está representado por el 61,4% de los casos.
- Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 0% de los casos.
- Categoría SIEMPRE: está representado por el 18,2% de los casos.

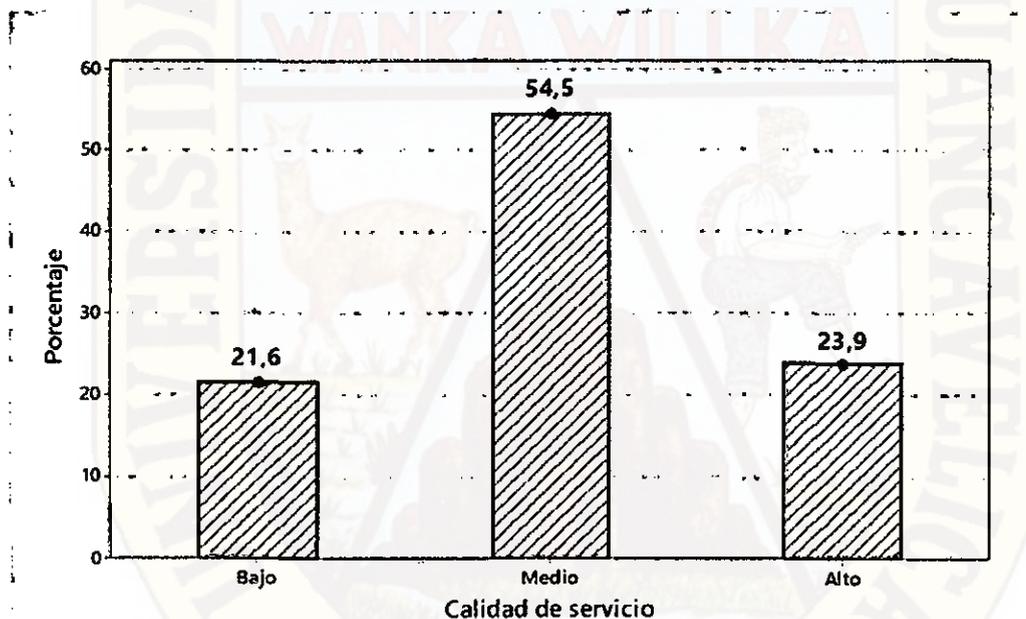
Por el valor de la media y la tipificación se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa *a veces* tipificada con la etiqueta 3, pues la media aritmética obtenida es de 2,9 que tiende a la tercera categoría.

#### 4.1.2. CALIDAD DE SERVICIO

Tabla 2. Resultados de la calidad de servicio en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015.

Calidad de servicio	f	%
Bajo	19	21,6
Medio	48	54,5
Alto	21	23,9
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.



Porcentaje en todos los datos.

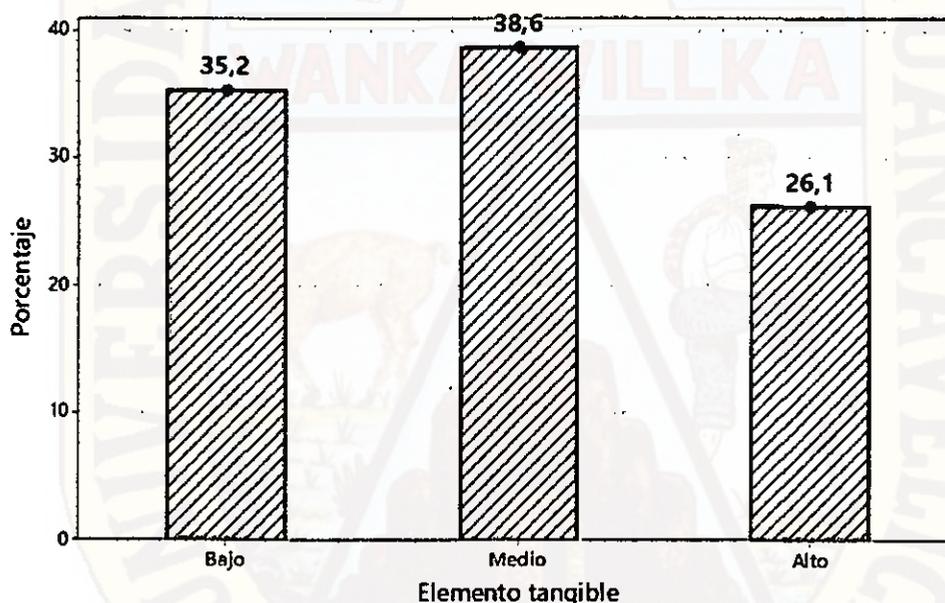
Figura 4. Diagrama de la calidad de servicio en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015.

De la Tabla 2 podemos apreciar los resultados de la calidad de servicio en la municipalidad distrital de Santa Ana - Castrovirreyna, periodo 2015, notamos que el 21,6% de los casos tienen un nivel bajo, el 54,5% tienen un nivel medio y el 23,9% de casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo sobre los demás niveles. Además estos resultados deben estar en concordancia con los resultados a nivel de dimensiones de la variable.

**Tabla 3. Resultados de la calidad de servicio en la dimensión tangibles en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015.**

Elemento tangible	f	%
Bajo	31	35,2
Medio	34	38,6
Alto	23	26,1
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.



Porcentaje en todos los datos.

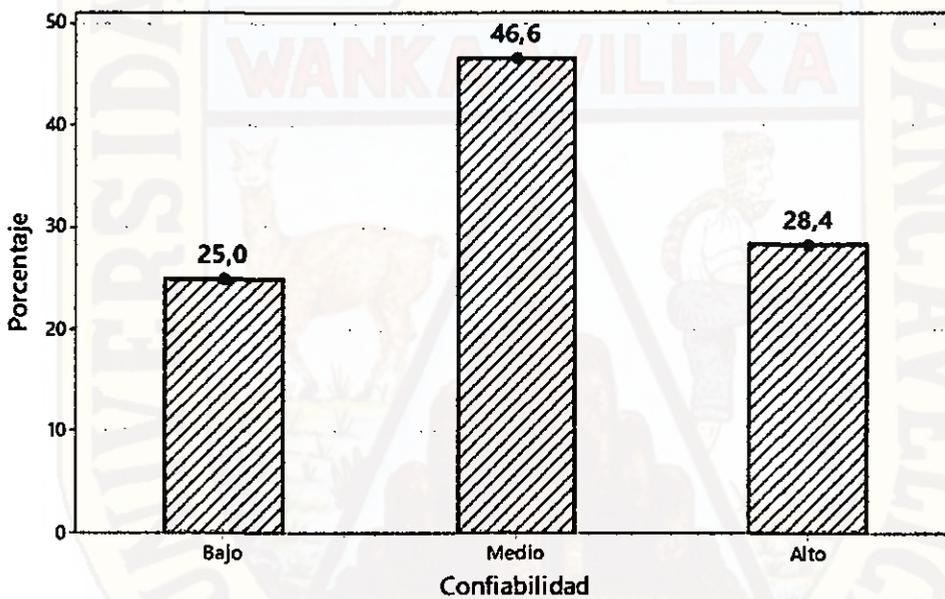
**Figura 5. Diagrama de la calidad de servicio en la dimensión tangibles en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015.**

De la Tabla 3 podemos apreciar los resultados de la calidad de servicio en la dimensión tangible en la municipalidad distrital de Santa Ana - Castrovirreyna, periodo 2015, notamos que el 35,2% de los casos tienen un nivel bajo, el 38,6% tienen un nivel medio y el 26,1% de casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo sobre los demás niveles. Además estos resultados están en concordancia con los resultados generales.

**Tabla 4. Resultados de la calidad de servicio en la dimensión confiabilidad en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015.**

Confiabilidad	f	%
Bajo	22	25,0
Medio	41	46,6
Alto	25	28,4
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.



Porcentaje en todos los datos.

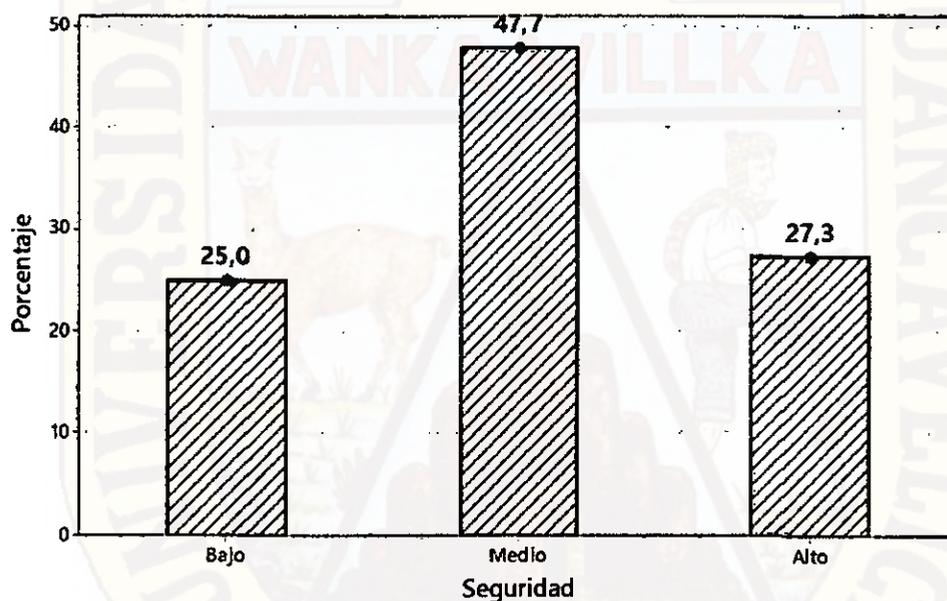
**Figura 6. Diagrama de la calidad de servicio en la dimensión confiabilidad en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015.**

De la Tabla 4 podemos apreciar los resultados de la calidad de servicio en la dimensión confiabilidad en la municipalidad distrital de Santa Ana - Castrovirreyna, periodo 2015, notamos que el 25,0% de los casos tienen un nivel bajo, el 46,6% tienen un nivel medio y el 28,4% de casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo sobre los demás niveles. Además estos resultados están en concordancia con los resultados generales.

**Tabla 5. Resultados de la calidad de servicio en la dimensión seguridad en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015.**

Seguridad	f	%
Bajo	22	25,0
Medio	42	47,7
Alto	24	27,3
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.



Porcentaje en todos los datos.

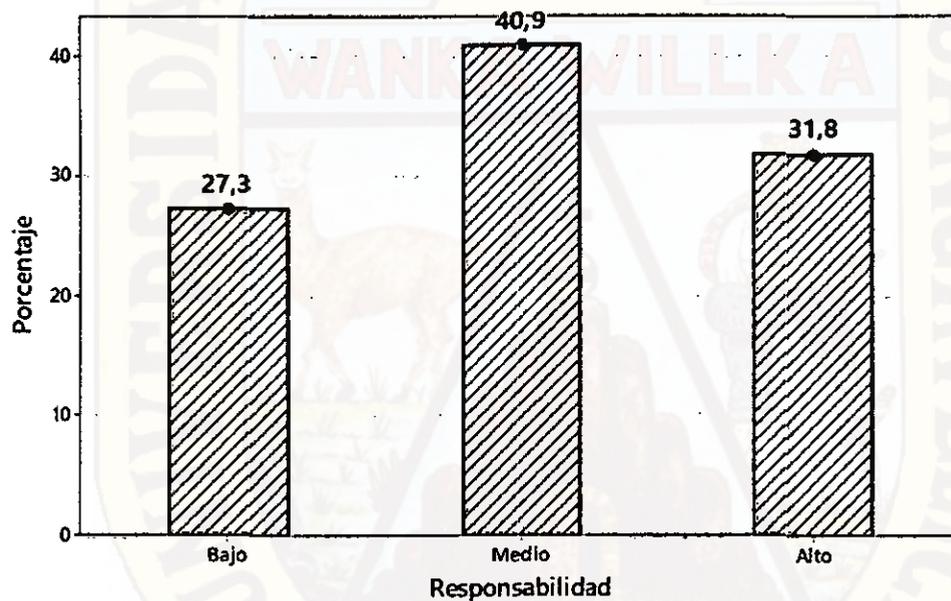
**Figura 7. Diagrama de la calidad de servicio en la dimensión seguridad en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015.**

De la Tabla 5 podemos apreciar los resultados de la calidad de servicio en la dimensión seguridad en la municipalidad distrital de Santa Ana - Castrovirreyna, periodo 2015, notamos que el 25,0% de los casos tienen un nivel bajo, el 47,7% tienen un nivel medio y el 27,3% de casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo sobre los demás niveles. Además estos resultados están en concordancia con los resultados generales.

**Tabla 6. Resultados de la calidad de servicio en la dimensión responsabilidad en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015.**

Responsabilidad	f	%
Bajo	24	27,3
Medio	36	40,9
Alto	28	31,8
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.



Porcentaje en todos los datos.

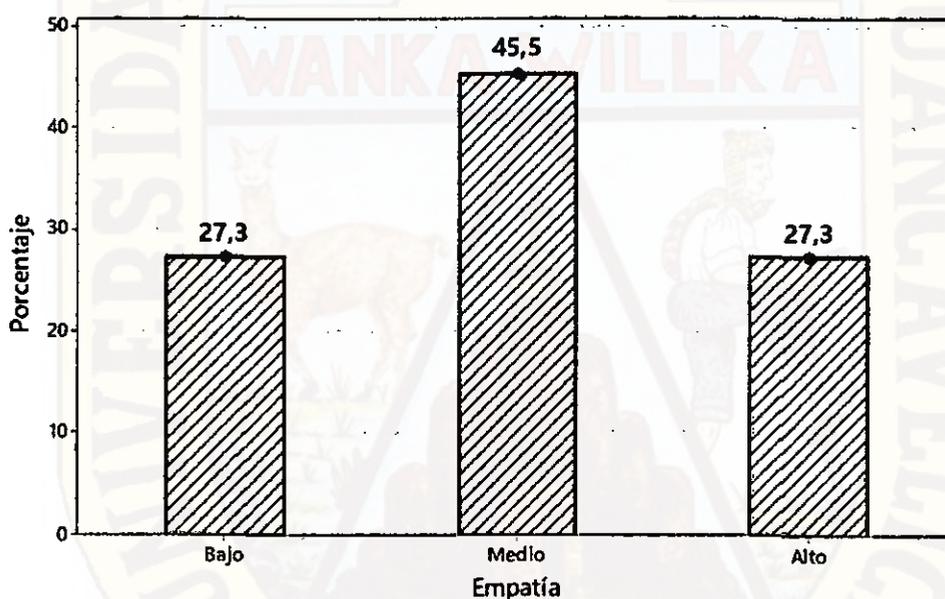
**Figura 8. Diagrama de la calidad de servicio en la dimensión responsabilidad en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015.**

De la Tabla 6 podemos apreciar los resultados de la calidad de servicio en la dimensión responsabilidad en la municipalidad distrital de Santa Ana - Castrovirreyna, periodo 2015, notamos que el 27,3% de los casos tienen un nivel bajo, el 40,9% tienen un nivel medio y el 31,8% de casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo sobre los demás niveles. Además estos resultados están en concordancia con los resultados generales.

**Tabla 7. Resultados de la calidad de servicio en la dimensión empatía en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015.**

Empatía	f	%
Bajo	24	27,3
Medio	40	45,5
Alto	24	27,3
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100,0</b>

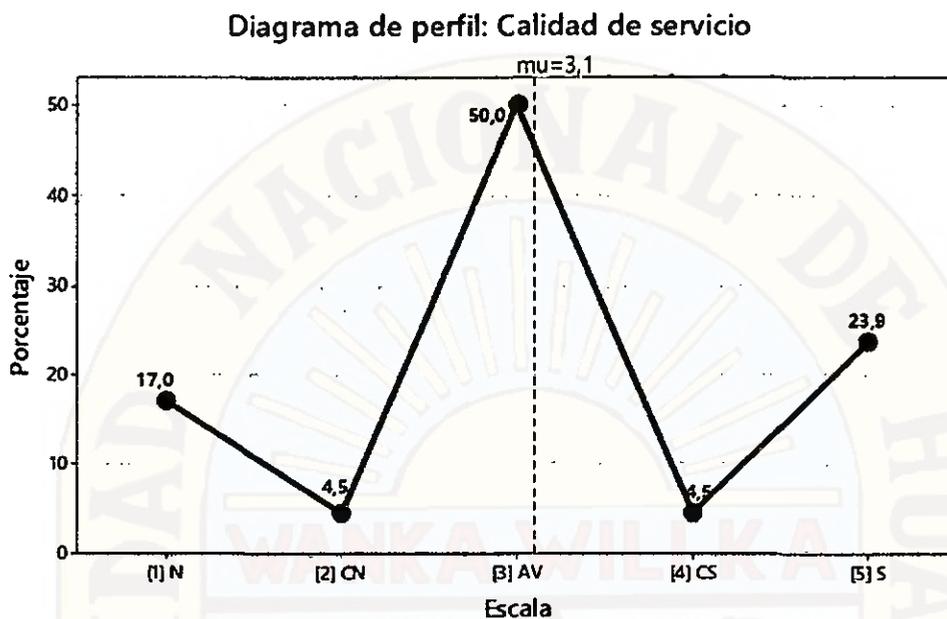
Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.



Porcentaje en todos los datos.

**Figura 9. Diagrama de la calidad de servicio en la dimensión empatía en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015.**

De la Tabla 7 podemos apreciar los resultados de la calidad de servicio en la dimensión empatía en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015, notamos que el 27,3% de los casos tienen un nivel bajo, el 45,5% tienen un nivel medio y el 27,3% de casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo sobre los demás niveles. Además estos resultados están en concordancia con los resultados generales.



Porcentaje en todos los datos.

**Figura 10.** Diagrama de perfil de la calidad de servicio en la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna, periodo 2015.

En la figura 10 se tiene el diagrama de perfil para los resultados de la *calidad de servicio*, observamos que el valor de la media en la escala original es de 3,1 que la tipificamos como *a veces*, además:

- Categoría NUNCA: está representado por el 17% de los casos.
- Categoría CASI NUNCA: está representado por el 4,5% de los casos.
- Categoría A VECES: está representado por el 50% de los casos.
- Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 4,5% de los casos.
- Categoría SIEMPRE: está representado por el 23,9% de los casos.

Por el valor de la media y la tipificación se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa *a veces* tipificada con la etiqueta 3, pues la media aritmética obtenida es de 3,1 que tiende a la tercera categoría.

## 4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL

### 4.2.1. DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LAS PUNTUACIONES

#### Informe de resumen de estilo de liderazgo

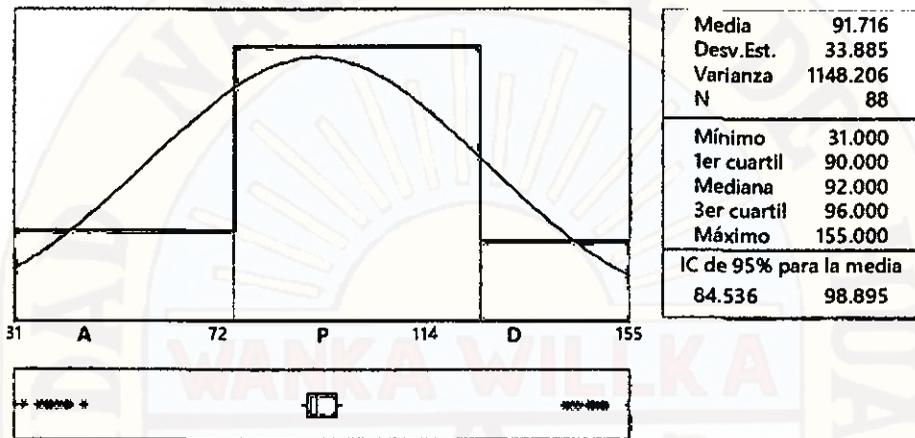


Figura 11. Resultados de las estadísticas del estilo de liderazgo.

En la figura 11 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *estilo de liderazgo*. Como se observa el valor de la media obtenida es de 91,716 que se tipifica como permisivo, el valor de la desviación estándar es 33,885 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 1148,206 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 31, la puntuación máxima es 155, el valor de la mediana es 92 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otra mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 90 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 96 (por lo cual el 75% de los datos están por debajo y el 25% están por encima).

Asimismo observamos el histograma de frecuencias que evidentemente tiene la forma normal, también observamos el correspondiente diagrama de caja que nos muestra la presencia de casos atípicos por debajo y encima de la mediana en la medición realizada. Teniendo en cuenta la forma del histograma y el diagrama de caja, procederemos a deducir que los datos siguen una distribución, pues alrededor de la media se concentran los datos.

### Informe de resumen de Calidad de servicio

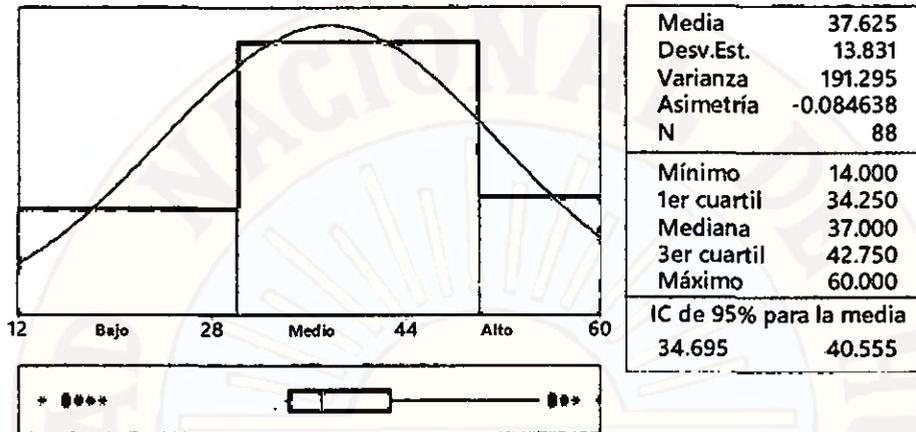


Figura 12. Resultados de las estadísticas de la calidad de servicio.

En la figura 13 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *calidad de servicio*. Como se observa el valor de la media obtenida es de 37,625 que se tipifica como media, el valor de la desviación estándar es 13,831 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza de 191,295 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 14, la puntuación máxima es 60, el valor de la mediana es 37 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otras mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 34,25 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 42,75 (por lo cual el 75% de los datos están por debajo y el 25% están por encima).

Asimismo observamos el correspondiente histograma de frecuencias que evidentemente tiene la forma normal, también observamos el correspondiente diagrama de caja que nos muestra la presencia de casos atípicos por encima de la mediana.

Nuevamente teniendo en cuenta la forma del histograma y el diagrama de caja, procederemos a inferir que los datos de la variable *calidad de servicio* tiende a tener una distribución normal, pues se distribuyen por encima y por debajo de la media aritmética.

#### 4.2.2. INTERVALOS DE CONFIANZA

De acuerdo con Córdova (2002) los intervalos de confianza se utilizan para realizar una estimación de un parámetro poblacional (media de las variables) con una determinada probabilidad o nivel de confianza.

Específicamente se determinara los intervalos de confianza para la media poblacional de las puntuaciones del *estilo de liderazgo* y la *calidad de servicio* para un nivel de significancia  $\alpha=5\%$  y un nivel de confianza del 95%. El modelo en términos probabilísticos tiene la forma:

$$P\left(\bar{x} - t_{\alpha/2; n-1} \times \frac{S}{\sqrt{n}} \leq \mu \leq \bar{x} + t_{\alpha/2; n-1} \times \frac{S}{\sqrt{n}}\right) = 1 - \alpha$$

Para las puntuaciones de *estilo de liderazgo*, los límites del intervalo de confianza de la media poblacional es:

$$LI(\mu) = 91,716 - 1,988 \times \frac{33,885}{\sqrt{88}} = 84,536$$

$$LS(\mu) = 91,716 + 1,988 \times \frac{33,885}{\sqrt{88}} = 98,895$$

De tal manera que se cumple la siguiente probabilidad:

$$P(84,536 \leq \mu_{Est\_Lid} \leq 98,895) = 95\%$$

Para las puntuaciones de la *calidad de servicio*, los límites del intervalo de confianza de la media poblacional es:

$$LI(\mu) = 37,625 - 1,988 \times \frac{13,831}{\sqrt{88}} = 34,695$$

$$LS(\mu) = 37,625 + 1,988 \times \frac{13,831}{\sqrt{88}} = 40,555$$

De tal manera que se cumple la siguiente probabilidad:

$$P(34,695 \leq \mu_{Cal. serv.} \leq 40,555) = 95\%$$

### 4.2.3. DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES

Considerando que las puntuaciones obtenidas para ambas variables siguen distribuciones normales, además fueron estimadas los intervalos de confianza de las verdaderas medias poblacionales de ambas variables, de acuerdo con Pagano (2010) para determinar la intensidad de la relación de las variables se usa los métodos de la estadística paramétrica, específicamente la estadística "r" de Pearson que está definida por:

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

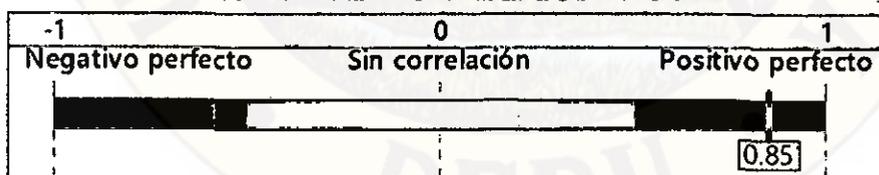
Cov(x,y) : La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

S<sub>x</sub> : Desviaciones estándar de *estilo de liderazgo*.

S<sub>y</sub> : Desviaciones estándar del *calidad de servicio*.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$r = \frac{1148,206}{\sqrt{399,973} \times \sqrt{191,295}} = 85\%$$



La correlación positiva ( $r = 0.85$ ) indica que cuando Estilo de liderazgo aumenta, Calidad de servicio también tiende a aumentar.

Figura 13. Diagrama de la relación de las variables.

La figura 13 muestra la relación obtenida dentro del dominio de la estadística "r" de Pearson, notemos que por su valor tiende a ser una relación positiva perfecta (se aproxima a la unidad).

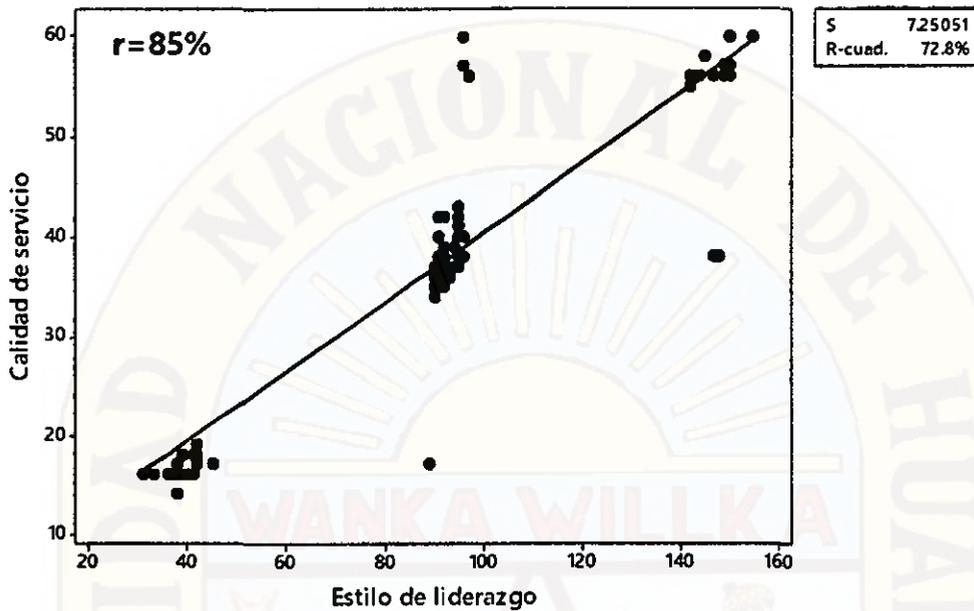


Figura 14. Diagrama de dispersión de las puntuaciones para ambas variables.

Para la determinación de las relaciones considerando las dimensiones de la variable *calidad de servicios* tenemos:

- Relación de la dimensión *elemento tangible* y el *estilo de liderazgo*:

$$r_1 = 81\%$$

- Relación de la dimensión *confiabilidad* y el *estilo de liderazgo*:

$$r_2 = 82\%$$

- Relación de la dimensión *seguridad* y el *estilo de liderazgo*:

$$r_3 = 85\%$$

- Relación de la dimensión *responsabilidad* y el *estilo de liderazgo*:

$$r_4 = 74\%$$

- Relación de la dimensión *empatía* y el *estilo de liderazgo*:

$$r_4 = 81\%$$

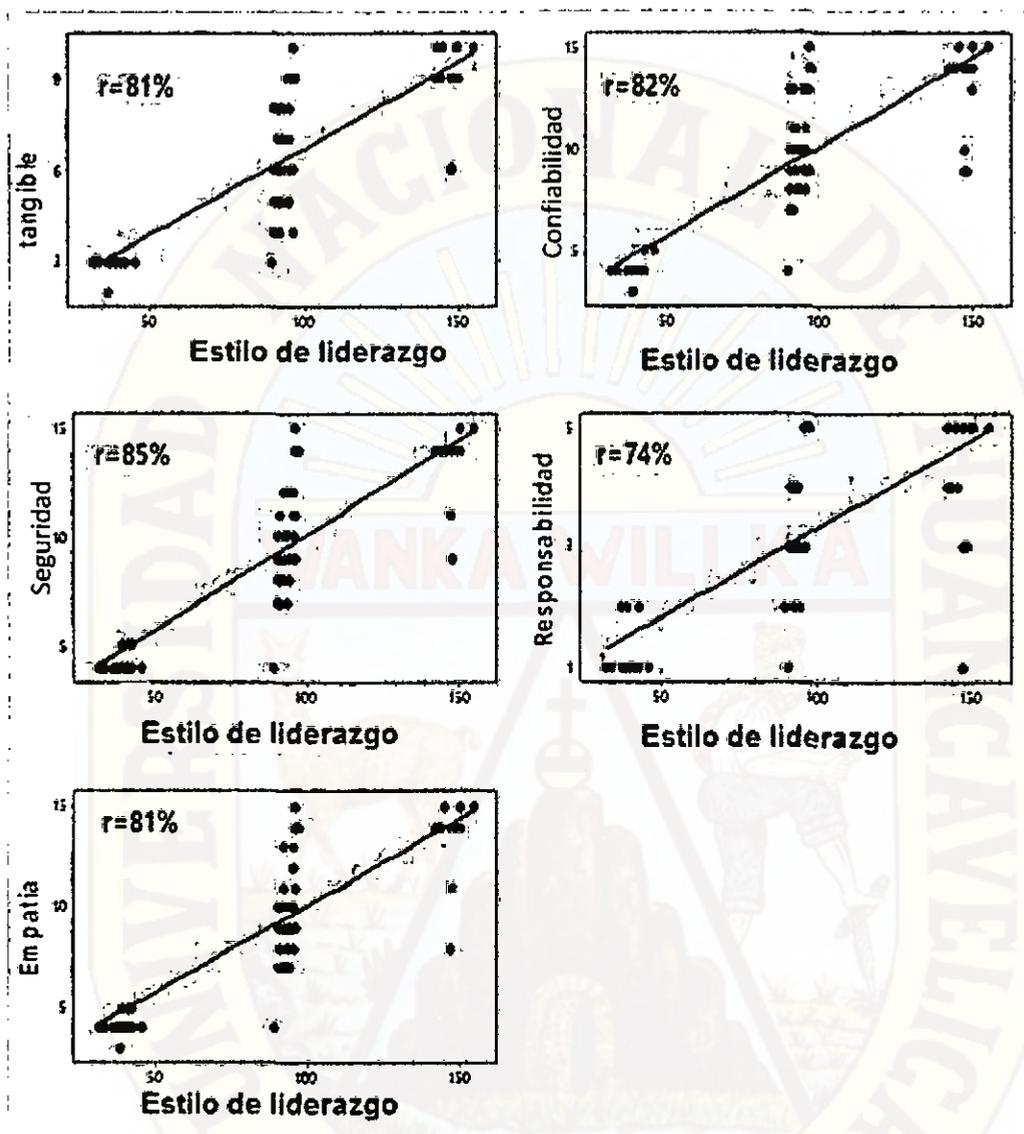


Figura 15. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones.

En la figura 15 se muestra los correspondientes diagramas de dispersión para cada una de las dimensiones de la variable *calidad de servicio* frente a la variable *estilo de liderazgo*. Como podemos apreciar en cada una de ellas la relación obtenida es positiva y tendiente a diferenciarse desde muy lejos del valor cero, por lo cual nos queda identificar su significancia estadística o prueba de hipótesis la misma que vendría ha ser la evidencia del cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos respectivamente.

### e) TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado "Vc" y el valor crítico o tabulado "Vt" lo tabulamos en la gráfica de la distribución de probabilidad "t", de la cual podemos deducir que  $Vc > Vt$  ( $15 > 1,663$ ) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto se concluye en lo referente a la hipótesis general que:

*Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo con la calidad de servicio del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015 con un 95% de confianza.*

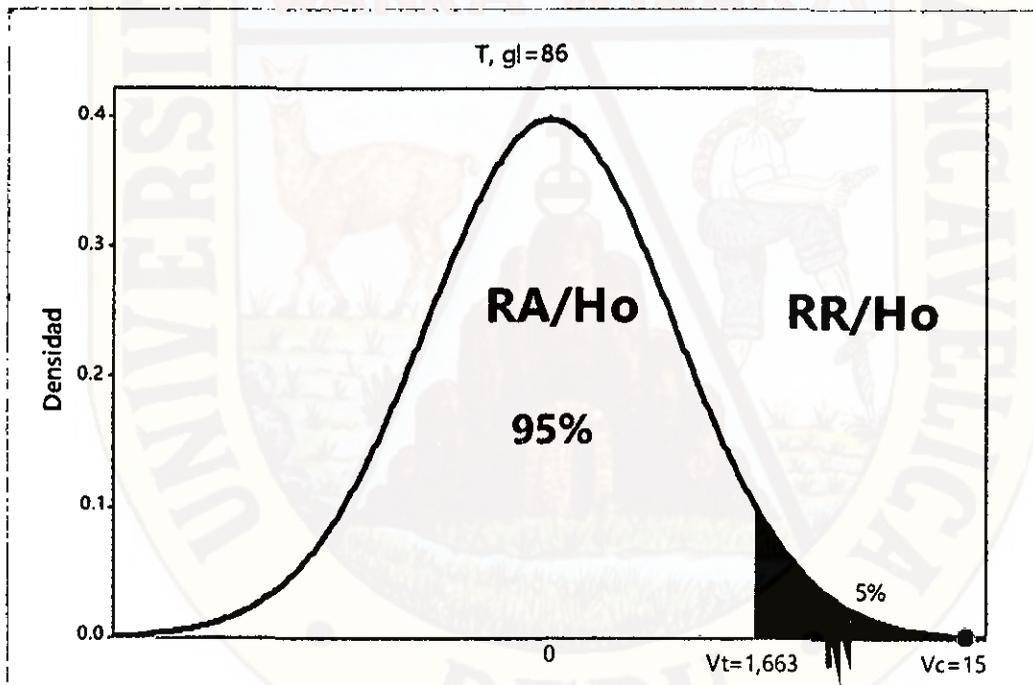


Figura 16. Distribución de probabilidad "t" para la hipótesis general.

En la Figura 16 notamos que el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho), además se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 15) = 0,0 < 5\%$$

por lo que se confirma en rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna. Asimismo de la prueba realizada se deducen los siguientes aspectos de la relación:

- **EXISTENCIA.**- Se determinó que existe una relación entre el *estilo de liderazgo* y la *calidad de servicio* en la municipalidad distrital de Santa Ana – Castrovirreyna, Huancavelica;  $r=85\%$ .
- **DIRECCIÓN.**- Positiva. Conforme el nivel de estilo de *liderazgo* aumenta, la *calidad de servicio* tienen a aumentar.
- **FUERZA.**- Lo determinados a través del coeficiente de determinación  $R^2$ .

$$R^2 = r^2 = (0,85)^2 = 72,83\%$$

Deducimos que el 72,8% de la variación de la *calidad de servicio* se explica por el *estilo de liderazgo*.



Figura 17. Porcentaje de variación explicado por el modelo de correlación.

#### 4.3.2. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 9. Estadísticas de la relación de las dimensiones de la calidad de servicio y el estilo de liderazgo.

Dimensiones de la calidad de servicio	Estadísticas de la relación con el estilo de liderazgo				
	r	t=Vc	n	p	Decisión
Tangible	81%	13	88	-	Rechaza Ho
Confiabilidad	82%	13	88	-	Rechaza Ho
Seguridad	85%	15	88	-	Rechaza Ho
Responsabilidad	74%	10	88	-	Rechaza Ho
Empatía	81%	13	88	-	Rechaza Ho

Fuente: Base de datos.

## I. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula ( $H_0$ ):**

No existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión tangible del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.

- **Hipótesis Alterna ( $H_1$ ):**

Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión tangible del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.

### DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es  $r=81\%$  además el valor calculado es  $V_c=-13$  y el valor tabulado es  $V_t=-1,663$  de la cual deducimos que  $V_c > V_t$  ( $13 > 1,663$ ) que tienen asociado una probabilidad de  $P(t > 13) = 0,0 < 5\%$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

*Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión tangibles del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015 con un 95% de confianza.*

## II. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula ( $H_0$ ):**

No existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión confiabilidad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.

- **Hipótesis Alterna ( $H_1$ ):**

Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión confiabilidad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.

## DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es  $r=82\%$  además el valor calculado es  $V_c=-13$  y el valor tabulado es  $V_t=-1,663$  de la cual deducimos que  $V_c > V_t$  ( $13 > 1,663$ ) que tienen asociado una probabilidad de  $P(t > 13) = 0,0 < 5\%$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

*Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión confiabilidad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015 con un 95% de confianza.*

### III. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula ( $H_0$ ):**

No existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión seguridad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.

- **Hipótesis Alterna ( $H_1$ ):**

Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión seguridad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.

## DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es  $r=85\%$  además el valor calculado es  $V_c=-15$  y el valor tabulado es  $V_t=-1,663$  de la cual deducimos que  $V_c > V_t$  ( $15 > 1,663$ ) que tienen asociado una probabilidad de  $P(t > 15) = 0,0 < 5\%$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

*Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión seguridad del personal de la Municipalidad Distrital de*

*Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015. con un 95% de confianza.*

#### **IV. VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

- **Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):**

No existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión responsabilidad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.

- **Hipótesis Alterna (H<sub>1</sub>):**

Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión responsabilidad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.

#### **DISCUSIÓN**

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es  $r=74\%$  además el valor calculado es  $V_c=10$  y el valor tabulado es  $V_t=-1,663$  de la cual deducimos que  $V_c > V_t$  ( $10 > 1,663$ ) que tienen asociado una probabilidad de  $P(t > 10) = 0,0 < 5\%$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

*Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión responsabilidad del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015 con un 95% de confianza.*

#### **V. VERIFICACIÓN DE LA QUINTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

- **Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):**

No existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión empatía del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.

- **Hipótesis Alterna ( $H_1$ ):**

Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión empatía del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015.

### DISCUSIÓN

De la Tabla 9 podemos observar que la relación obtenida es  $r=81\%$  además el valor calculado es  $V_c=13$  y el valor tabulado es  $V_t=-1,663$  de la cual deducimos que  $V_c > V_t$  ( $13 > 1,663$ ) que tienen asociado una probabilidad de  $P(t > 13) = 0,0 < 5\%$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

*No existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo con la calidad de servicio en su dimensión empatía del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna Huancavelica en el 2015 con un 95% de confianza.*

#### 4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Tabla 10. Intensidad de la correlación “r” de Pearson.

Correlación negativa perfecta:	-1
Correlación negativa muy fuerte:	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte:	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media:	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil:	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil:	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna:	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil:	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil:	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media:	+0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte:	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte:	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta:	+1

Fuente: Ritchel (2006).

El cumplimiento del primer objetivo general tienen que ver con la determinación del índice de relación  $r$  de Pearson cuyo valor obtenido es del 85% positivo que de acuerdo a la tabla 10 se tipifica como una relación positiva fuerte; asimismo la relación obtenida para la dimensión elemento tangible es del 81% que se tipifica como fuerte; para la dimensión confiabilidad la relación obtenida es del 82% tipificada como fuerte, para la dimensión seguridad la relación obtenida es del 85% tipificada como fuerte, para la dimensión responsabilidad la relación obtenida es 74% tipificada como media y para la dimensión empatía la relación obtenida es 81% tipificada como fuerte. De esta manera se ha dado cumplimiento de los objetivos específicos.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con los obtenidos por Romero y Urdaneta (2009) nos permiten valorar el ambiente de trabajo, asimismo los factores que caracterizan el desempeño laboral del personal administrativo como son: conocimiento, habilidades, personalidad, compromiso, expectativas. Asimismo la calidad de servicio prestada refleja indicadores importantes que se deben mejorar para el logro de los resultados.

Teniendo en cuenta a Marino (2007) la satisfacción del cliente tienen que ver con de las necesidades de cada cliente debido a la complejidad de los procesos en las organizaciones, el hecho de que el personal no tenga la capacitación técnica requerida por los clientes causa insatisfacción en aquellos clientes cuya actividad operativa y diversa requiere del uso de diferentes gases para sus diversas aplicaciones, es te es el caso de los laboratorios y distribuidores.

Con Rodríguez (2004) y Sánchez (2005) se valora que la calidad en el servicio clientes es indispensable y es necesario medirla, y que lo que no se puede medir no puede controlar, también es imprescindible recalcar que la calidad si bien no es fácil obtenerla tampoco es difícil, y que ciertamente el no tenerla es pérdida cuantiosa de dinero, y obviamente esto va en contra de los objetivos de cualquier organización.

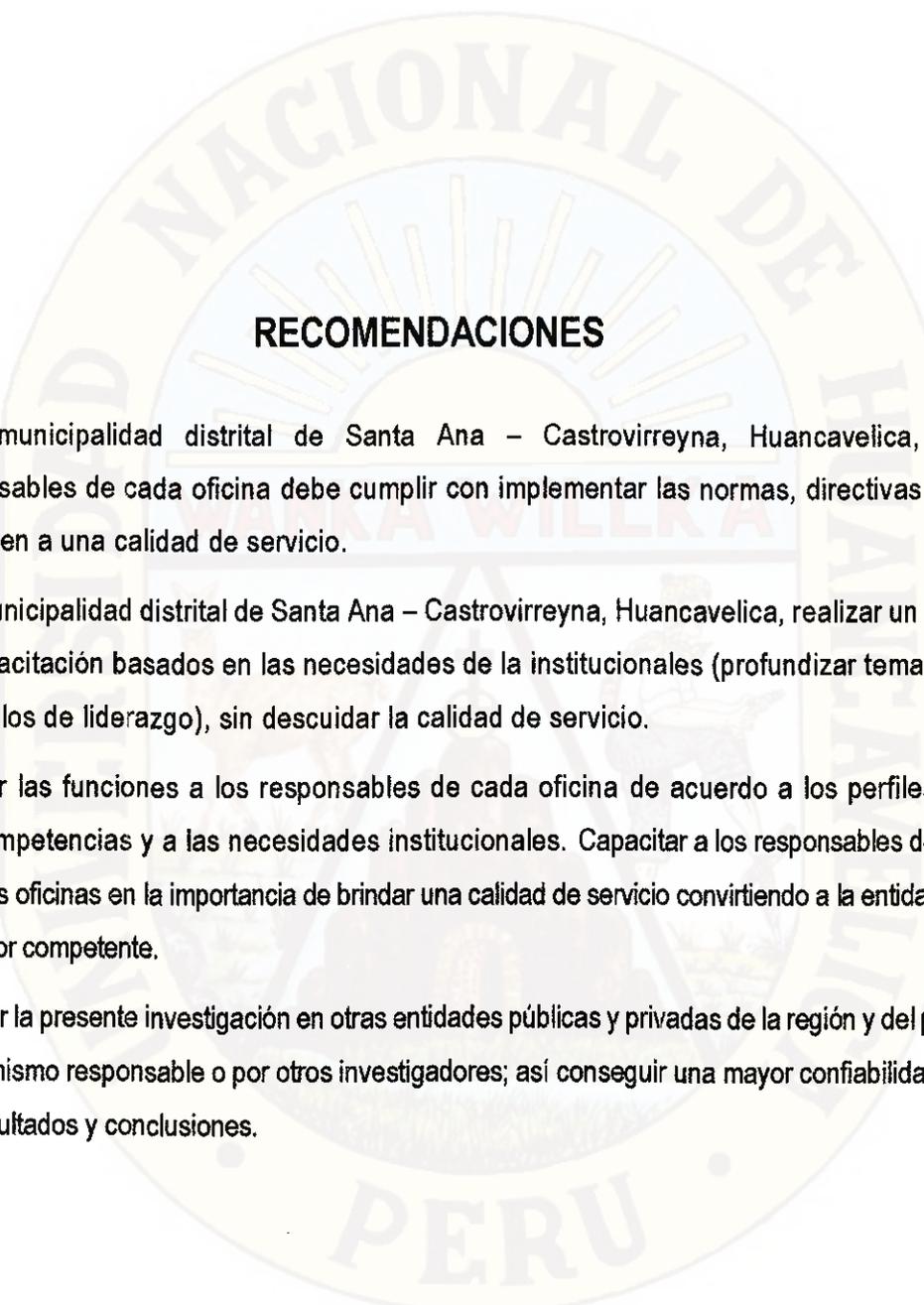
Asimismo los autores consideran que la relación entre los sujetos dentro de la organización tiene contacto de la dimensión accesibilidad administrativa, los tiempos de espera que se relacionan con la satisfacción del usuario, como factores esenciales en la percepción de la calidad de la atención.

## CONCLUSIONES

1. La evidencia empírica ha corroborado el hecho que el estilo de liderazgo se relacionan de forma positiva y significativa con la calidad de servicio de los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna de Huancavelica, periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=85\%$  tipificada como fuerte que tienen asociado una probabilidad  $p.=0,0<0,05$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. En el 35,2% de los casos tienen la percepción de la predominancia del liderazgo autocrático, el 64,4% liderazgo permisivo y el 18,2% el liderazgo democrático; en cuanto a la calidad de servicios en el 21,6% es bajo, el 54,5% es medio y el 23,9% es alto.
2. La evidencia empírica ha corroborado el hecho que el estilo de liderazgo se relacionan de forma positiva y significativa con la calidad de servicio en su dimensión tangible de los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna de Huancavelica, periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=81\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p.=0,0<0,05$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. En el 35,2% de los casos el elemento tangible es bajo, en el 38,6% es medio y en el 26,1% es alto.
3. La evidencia empírica ha corroborado el hecho que el estilo de liderazgo se relacionan de forma positiva y significativa con la calidad de servicio en su dimensión confiabilidad de los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna de Huancavelica, periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=82\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p.=0,0<0,05$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. En el 25,0% de los casos la confianza es bajo, en el 46,4% es medio y en el 28,4% es alto.
4. La evidencia empírica ha corroborado el hecho que el estilo de liderazgo se relacionan de forma positiva y significativa con la calidad de servicio en su dimensión seguridad de los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna de Huancavelica,

periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=85\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p.=0,0<0,05$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. En el 25,0% de los casos la satisfacción laboral es bajo, en el 47,7% es medio y en el 27,3% es alto.

5. La evidencia empírica ha corroborado el hecho que el estilo de liderazgo se relacionan de forma positiva y significativa con la calidad de servicio en su dimensión responsabilidad de los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna de Huancavelica, periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=74\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p.=0,0<0,05$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. En el 27,3% de los casos la responsabilidad es baja, en el 40,9% es medio y en el 31,8% es alto.
6. La evidencia empírica ha corroborado el hecho que el estilo de liderazgo se relacionan de forma positiva y significativa con la calidad de servicio en su dimensión empatía de los trabajadores de la municipalidad distrital de Santa Ana Castrovirreyna de Huancavelica, periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=81\%$  que tienen asociado una probabilidad  $p.=0,0<0,05$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. En el 27,3% de los casos la empatía es bajo, en el 45,5% es medio y en el 27,3% es alto.



## **RECOMENDACIONES**

- 1.** A la municipalidad distrital de Santa Ana – Castrovirreyna, Huancavelica, los responsables de cada oficina debe cumplir con implementar las normas, directivas que conlleven a una calidad de servicio.
- 2.** A la municipalidad distrital de Santa Ana – Castrovirreyna, Huancavelica, realizar un plan de capacitación basados en las necesidades de la institucionales (profundizar temas de los estilos de liderazgo), sin descuidar la calidad de servicio.
- 3.** Asignar las funciones a los responsables de cada oficina de acuerdo a los perfiles de sus competencias y a las necesidades institucionales. Capacitar a los responsables de las diversas oficinas en la importancia de brindar una calidad de servicio convirtiendo a la entidad en un sector competente.
- 4.** Replicar la presente investigación en otras entidades públicas y privadas de la región y del país; por el mismo responsable o por otros investigadores; así conseguir una mayor confiabilidad de sus resultados y conclusiones.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Bernal G. César Augusto, (1988) *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial México Segunda Edición.
- Bunge, M. (1972). *La Investigación Científica*. Barcelona: Ateneo.
- Cochran. (1971). *El muestreo en la investigación científica*. Madrid: Ateneo.
- Cordova, I. (2010). *Estadística Aplicada a la Investigación*. Lima: San Marcos.
- Córdova, M. (2002). *Estadística Aplicada*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2002) *Administración de recursos humanos*. (6ta. Ed.). Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005) *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1993) *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Druker Hill.
- Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del Comportamiento*. México D.F: McGrawHill.
- Kisnerman, N. (1999) *Reunion de conjurados, conversaciones sobre supervisión*. Buenos Aires: Lunen Humanistas.
- Malevski, Y. y Razotto, A. (1996) *El terremoto empresarial*. El Salvador: Piedra Santa.
- Maslow, A. (2000) *Motivación y personalidad* (11ava. Ed.). Espana: Diaz de Santos.
- Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México:

McGraw Hill.

Kerlinger, F. (2002). *Investigación del Comportamiento*. México D.F: McGrawHill.

Kisnerman, N. (1999) *Reunion de conjurados, conversaciones sobre supervisión*. Buenos Aires: Lunen Humanistas.

Malevski, Y. y Razotto, A. (1996) *El terremoto empresarial*. El Salvador: Piedra Santa.

Maslow, A. (2000) *Motivación y personalidad* (11ava. Ed.). Espana: Diaz de Santos.

Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Oseña, D. (2005) *Informática y Paquetes Estadísticos*, Huancayo: UPH-FR.

Oseña, D. (2008) *Metodología de la Investigación*, Perú: Pirámide.

Oseña, D. (2011) *Metodología de la Investigación*, (3ra. Ed.) Perú: Pirámide.

Legus Editores (2008). *Reforma Laboral Peruano*. Legislación Perú. S. A. Perú.

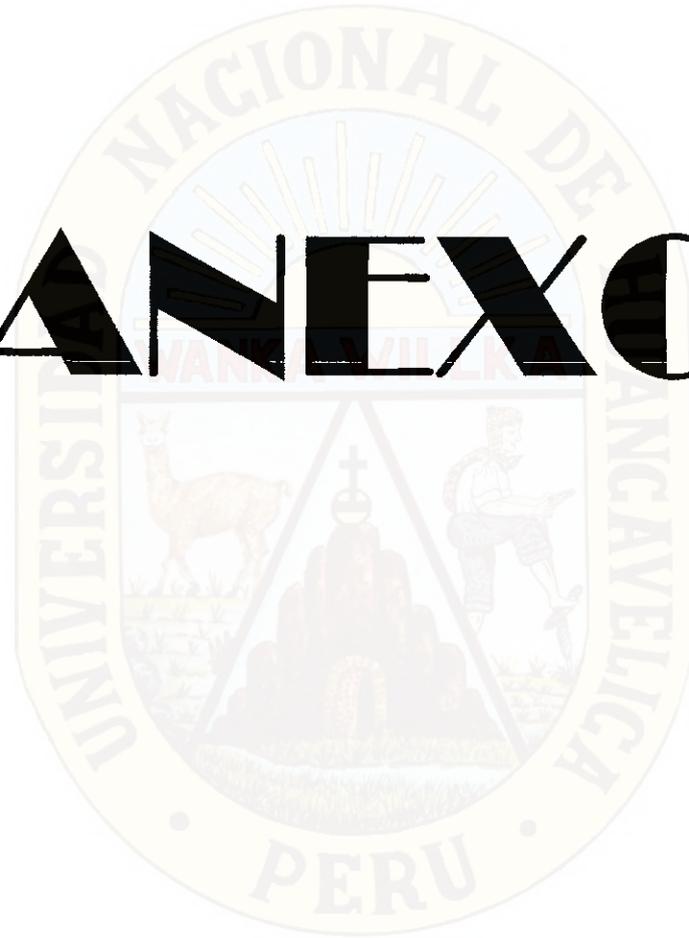
*Ley Orgánica De Municipalidades, LEY N° 27972.*

Vela Rafael y Zavaleta Lisdey (2014) Universidad Privada Antenor Orrego: *Influencia de la Calidad del Servicio al Cliente en el Nivel de Ventas de Tiendas de Cadenas Claro Tottus - Mall, De La Ciudad De Trujillo 2014.*

Uceda Pintado, Indira Lizeth (2013) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo; *Influencia entre el nivel de Satisfacción Laboral y el nivel de Satisfacción del Cliente externo en las pollerías del Distrito de La Victoria en la Ciudad de Chiclayo.*

Quichca Torres Grover Oliver (2012) Universidad Mayor de San Marcos; *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 – I del Instituto Superior Particular.*

# ANEXOS



# BASE DE DATOS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS

## ESTILO DE LIDERAZGO

Nº	ITEMS																												TOTAL					
1	2	3	3	5	4	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	90	2		
2	3	3	5	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	1	4	3	3	2	3	3	90	2		
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	33	1			
4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	93	2			
5	3	3	5	2	3	2	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	95	2		
6	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	41	1		
7	4	3	3	3	2	3	3	2	5	5	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	1	3	2	3	4	3	3	3	3	97	2			
8	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	2	3	3	3	1	1	1	4	4	3	3	3	4	92	2	
9	2	3	2	3	3	3	3	5	1	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	1	4	3	3	5	93	2		
10	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	4	3	5	3	97	2		
11	5	2	3	3	3	1	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	96	2		
12	4	3	3	3	3	3	5	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	1	1	4	4	4	4	3	3	1	3	3	92	2	
13	1	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	5	3	3	3	4	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	92	2	
14	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	142	3	
15	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	92	2	
16	4	5	5	5	1	2	2	4	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	92	2	
17	3	5	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	5	3	95	2
18	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	148	3	
19	3	3	4	3	5	3	3	3	1	3	2	3	3	1	3	4	3	3	4	5	3	4	4	3	1	3	3	1	2	2	3	91	2	
20	3	1	3	1	4	4	3	5	3	3	4	4	3	3	3	1	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	5	3	3	3	96	2		
21	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	1	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	1	3	2	4	92	2	
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	31	1		
23	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	147	3	
24	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	90	2		
25	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	150	3	
26	3	3	3	4	2	4	1	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3	3	96	2		
27	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	2	5	3	3	4	2	3	4	3	3	5	3	3	3	3	90	2		
28	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	1		
29	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	144	3	
30	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	90	2		
31	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	41	1			
32	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	37	1		
33	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	42	1		



N°	ITEMS																												TOTAL					
72	3	4	2	3	2	3	4	3	3	1	3	3	3	4	3	3	5	4	1	3	3	3	3	5	1	3	3	1	2	3	3	90	2	
73	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	5	2	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	1	3	3	3	3	96	2	
74	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	39	1		
75	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	90	2	
76	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	150	3	
77	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	149	3	
78	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	145	3	
79	3	3	3	3	4	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	2	4	1	1	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	4	96	2	
80	3	3	5	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	4	4	4	3	3	3	1	3	3	4	3	3	94	2	
81	3	2	2	5	3	3	3	5	4	4	3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	92	2	
82	2	3	3	2	3	5	3	3	1	3	3	3	4	3	1	4	2	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	1	3	91	2	
83	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	1	3	2	5	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	3	3	5	94	2	
84	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	1	3	94	2	
85	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	39	1	
86	3	4	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	5	92	2	
87	1	3	1	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	89	2	
88	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	95	2

## CALIDAD DE SERVICIO

N°	ITEMS												TANGIBLE	CONFIABILIDAD	SEGURIDAD	RESP	EMPATIA	TOTAL						
1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	9	2	9	2	3	2	9	2	34	2
2	3	3	3	3	3	1	3	5	1	3	3	3	6	2	9	2	9	2	1	1	9	2	34	2
3	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	4	1	4	1	1	1	4	1	16	1
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	6	2	10	2	9	2	3	2	8	2	36	2
5	3	5	3	3	5	4	3	3	5	3	4	2	8	2	11	2	10	2	5	3	9	2	43	2
6	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	4	1	5	1	1	1	5	1	18	1
7	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	9	3	14	3	14	3	5	3	14	3	56	3
8	3	3	4	2	3	4	3	5	4	5	2	4	6	2	9	2	12	3	4	3	11	2	42	2
9	3	5	3	3	2	3	3	1	4	3	3	4	8	2	8	2	7	1	4	3	10	2	37	2
10	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	9	3	14	3	14	3	5	3	14	3	56	3
11	3	1	5	3	5	3	4	2	3	3	3	5	4	1	13	3	9	2	3	2	11	2	40	2
12	2	5	3	3	5	2	3	3	2	1	3	3	7	2	11	2	8	2	2	1	7	1	35	2
13	3	2	5	3	3	3	1	5	3	4	1	2	5	1	11	2	9	2	3	2	7	1	35	2
14	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	9	3	14	3	14	3	4	3	14	3	55	3
15	3	2	4	3	3	3	1	5	2	3	5	5	5	1	10	2	9	2	2	1	13	3	39	2
16	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	6	2	10	2	9	2	3	2	10	2	38	2

	ITEMS												TANGIBLE	CONFIABILIDAD	SEGURIDAD	RESP	EMPATIA	TOTAL							
17	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	6	2	10	2	9	2	3	2	9	2	37	2	
18	3	3	3	3	3	1	5	3	3	3	5	3	6	2	9	2	9	2	3	2	11	2	38	2	
19	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	3	6	2	7	1	9	2	3	2	10	2	35	2	
20	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	6	2	9	2	11	2	3	2	9	2	38	2	
21	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	6	2	9	2	8	2	4	3	9	2	36	2	
22	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	3	1	4	1	4	1	1	1	4	1	16	1	
23	5	4	3	3	3	3	3	5	1	3	2	3	9	3	9	2	11	2	1	1	8	2	38	2	
24	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	6	2	7	1	9	2	3	2	9	2	34	2	
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	3	15	3	15	3	5	3	15	3	60	3	
26	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	9	3	14	3	14	3	5	3	15	3	57	3	
27	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	6	2	9	2	10	2	3	2	7	1	35	2	
28	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	1	3	1	4	1	2	1	4	1	16	1	
29	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	9	3	14	3	14	3	5	3	14	3	56	3	
30	2	3	2	5	1	3	3	3	3	3	3	4	5	1	8	2	9	2	3	2	10	2	35	2	
31	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	4	1	4	1	1	1	4	1	16	1	
32	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	3	1	4	1	4	1	1	1	4	1	16	1	
33	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	3	1	4	1	4	1	1	1	5	1	17	1	
34	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	2	3	5	1	9	2	9	2	3	2	10	2	36	2
35	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	9	3	9	2	9	2	3	2	7	1	37	2
36	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	6	2	11	2	9	2	3	2	9	2	38	2	
37	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	9	3	14	3	14	3	5	3	14	3	56	3	
38	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	3	1	5	1	4	1	1	1	4	1	17	1	
39	5	3	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	8	2	9	2	7	1	4	3	9	2	37	2	
40	3	4	4	3	1	3	4	3	3	3	3	3	7	2	8	2	10	2	3	2	9	2	37	2	
41	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	3	1	4	1	4	1	1	1	4	1	16	1	
42	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	1	4	1	4	1	2	1	4	1	17	1	
43	4	3	5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	7	2	11	2	8	2	3	2	9	2	38	2	
44	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	9	3	14	3	14	3	5	3	14	3	56	3	
45	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	10	3	14	3	14	3	4	3	14	3	56	3	
46	5	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	8	2	8	2	7	1	3	2	9	2	35	2	
47	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	9	3	14	3	14	3	5	3	14	3	56	3	
48	2	3	5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	5	1	10	2	9	2	3	2	9	2	36	2	
49	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	6	2	10	2	11	2	3	2	8	2	38	2	
50	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	10	3	14	3	14	3	5	3	14	3	57	3	
51	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	4	1	4	1	1	1	4	1	16	1	
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	3	15	3	15	3	5	3	15	3	60	3	
53	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	3	1	4	1	1	1	3	1	14	1	
54	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	7	2	9	2	10	2	3	2	8	2	37	2	
55	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	3	5	6	2	9	2	10	2	5	3	12	3	42	2	

N	ITEMS												TANGIBLE	CONFIABILIDAD	SEGURIDAD	RESP	EMPATIA	TOTAL							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12													
56	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	5	1	5	1	1	1	5	1	19	1	
57	3	3	3	1	3	3	3	3	3	4	3	3	6	2	7	1	9	2	3	2	10	2	35	2	
58	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	6	2	10	2	9	2	3	2	10	2	38	2	
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	3	15	3	15	3	5	3	15	3	60	3	
60	3	3	3	5	2	4	3	5	3	5	2	3	6	2	10	2	12	3	3	2	10	2	41	2	
61	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	9	3	14	3	14	3	5	3	15	3	57	3	
62	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	9	3	14	3	14	3	5	3	14	3	56	3	
63	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	8	2	9	2	9	2	3	2	9	2	38	2	
64	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	10	3	14	3	14	3	5	3	14	3	57	3	
65	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	4	1	5	1	1	1	5	1	18	1	
66	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	6	2	10	2	11	2	3	2	10	2	40	2
67	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	4	1	4	1	2	1	4	1	17	1	
68	3	3	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	6	2	13	3	11	2	3	2	9	2	42	2	
69	3	5	3	3	3	3	4	3	3	1	4	4	8	2	9	2	10	2	3	2	9	2	39	2	
70	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	4	1	4	1	2	1	4	1	16	1	
71	3	2	3	3	2	3	3	5	3	4	4	5	5	1	8	2	11	2	3	2	13	3	40	2	
72	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	6	2	9	2	8	2	3	2	9	2	35	2	
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	3	15	3	15	3	5	3	15	3	60	3	
74	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	4	1	4	1	1	1	4	1	16	1	
75	3	3	5	5	3	3	3	2	3	1	3	3	6	2	13	3	8	2	3	2	7	1	37	2	
76	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	9	3	13	3	15	3	5	3	15	3	57	3	
77	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	9	3	14	3	14	3	5	3	14	3	56	3	
78	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	10	3	15	3	14	3	4	3	15	3	58	3	
79	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	10	3	14	3	14	3	5	3	14	3	57	3	
80	2	3	3	5	5	3	2	3	3	4	3	3	5	1	13	3	8	2	3	2	10	2	39	2	
81	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	6	2	8	2	9	2	4	3	9	2	36	2	
82	3	2	3	4	4	2	4	3	3	3	1	4	5	1	11	2	9	2	3	2	8	2	36	2	
83	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	7	2	9	2	9	2	3	2	9	2	37	2	
84	2	3	5	3	1	4	3	5	2	3	4	2	5	1	9	2	12	3	2	1	9	2	37	2	
85	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	4	1	5	1	1	1	5	1	18	1	
86	1	3	4	4	2	4	4	2	3	3	5	3	4	1	10	2	10	2	3	2	11	2	38	2	
87	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	3	1	4	1	4	1	2	1	4	1	17	1	
88	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	7	2	10	2	9	2	3	2	9	2	38	2	

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	INSTRUMENTO
<b>Variable 1:</b> <b>Estilo de liderazgo</b> <b>Chiavenato (1996).</b>	Son las teorías que estudian en términos de estilos de comportamiento de líder en relación a sus subordinados; esto es, maneras como el líder orienta su conducta	Autocrático	1.1 Información a los trabajadores de los requerimientos de sus labores.	<b>Escala de medición: Ordinal</b>  <b>Escala valorativa:</b>  1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre.	Cuestionario de encuesta
			1.2 El establecimiento de normas de desempeño laboral.		
			1.3 La asignación a los empleados de tareas particulares.		
			1.4 La programación del trabajo de los trabajadores.		
			1.5 El aliento del uso de procedimientos son uniformes.		
		Democrático	2.1 La exhibición de muestras de aprecio.		
			2.2 Cuidado al exigir labores a los empleados que puedan hacerlo.		
			2.3 La disposición de ayudar a los trabajadores.		
		Permisivo (laissez faire)	2.4 La adopción de una actitud amigable y accesible.		
			3.1 Falta de involucramiento en sus convicciones.		
3.2 Se trabaja con excesiva tolerancia para el grupo.					
3.3 No hay compromiso de trabajo en función de la de la Dirección Regional Agraria de Huancavelica en el 2015.					
<b>Variable 2</b> <b>Calidad de Servicio</b> <b>Vargas (2011)</b>	La calidad de servicio es un conjunto de elementos tangibles, satisfacción laboral, confianza, responsabilidad y empatía, que perciben los usuarios y/o clientes de las organizaciones, en concordancia con el nivel de satisfacción que obtienen de todas sus expectativas.	Tangible.	1.1 Considera oportuno la entrega de los recursos materiales	<b>Escala de medición: Ordinal</b>  <b>Escala valorativa:</b>  1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Cuestionario de encuesta
			1.2 Considera que las condiciones de su entorno laboral son adecuados.		
		Confiabilidad	2.1 Crees en la honestidad de los demás.		
			2.2 Muestra seguridad constantemente.		
			2.3 Siente que existe el compañerismo en su centro de trabajo.		
		Seguridad.	3.1 Trabaja con Actitud positiva		
			3.2 Cree que el Puesto es apropiado.		
			3.3 Existe una organización adecuada.		
		Responsabilidad	4.1 Practica los valores oportunamente.		
		Empatía	5.1 Considera el Estado de ánimo indispensable.		
			5.2 Practica la solidaridad en su centro de labor.		
			5.3 Es activo en los eventos que realiza.		



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 015-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 12 de Enero del 2016

**VISTO:**

Hoja de Trámite del Decanato N° 005 de fecha 04-01-2016, El Oficio N°713-2015-EPA-DFCE/UNH de fecha 30-12-15 presentado por el Director de la Escuela Profesional de Administración, Informe N°014-2015-JAI-EPA-FCE/UNH de fecha 22-12-2015 y la solicitud presentado por las bachilleres **YESENIA CASTILLO CCANTO Y HAYDEE ARQUÍNEVA PACO**; pidiendo designación de Docente Asesor y Miembros Jurados para el Proyecto de Investigación, y;

**CONSIDERANDO:**

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria, De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

**RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1° DESIGNAR al Lic. Adm. Daniel QUISPE VIDALON, como Asesor del Proyecto de Investigación Científica Titulado: "ESTILO DE LIDERAZGO Y CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANA CASTROVIRREYNA HUANCVELICA - 2015", presentado por las bachilleres YESENIA CASTILLO CCANTO Y HAYDEE ARQUÍNEVA PACO.**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 015-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 12 de Enero del 2016

**ARTÍCULO 2°.- DESIGNAR** a los miembros Jurados del Proyecto de Investigación titulado: **"ESTILO DE LIDERAZGO Y CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANA CASTROVIRREYNA HUANCAMELICA - 2015"**, presentado por las bachilleres **YESENIA CASTILLO CCANTO Y HAYDEE ARQUÍNEVA PACO**; a los siguientes docentes:

- |   |            |
|---|------------|
| • Mg. Alberto VERGARA AMES                  | PRESIDENTE |
| • Lic. Adm. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID | SECRETARIO |
| • Lic. Oscar Manuel GARCIA CAJO             | VOCAL      |
| • Mg. Fredy RIVERA TRUCIOS                  | SUPLENTE   |

**ARTÍCULO 3°.- ELÉVESE** el presente documento a las instancias pertinentes.

**ARTÍCULO 4°.- NOTIFÍQUESE** a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



CARLOS LOZANO NUÑEZ  
DECANO



GUIDO AMADEO FIERRO SILVA  
SECRETARIO DOCENTE

C.c.  
EPC.  
Interesados  
Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0252-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 28 de Junio del 2016.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 076-2016-SD-FCE-R-UNH de fecha 28-06-2016, Oficio N°0157-2016-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 11-05-2016, Informe N° 004-2016-JT-EPA-FCE-UNH de fecha 09-05-2016, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por las bachilleres **HAYDEE ARQUÍNEVA PACO** y **YESENIA CASTILLO CCANTO** y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, se debe de tomar en cuenta que los informes finales (Tesis) los tesisistas deberán evitar coincidencias con los temas de clima y desempeño laboral referentes, marcos teóricos, resultados y discusiones.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinario del día 28-06-16;

SE RESUELVE:

**ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR** el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"ESTILO DE LIDERAZGO Y CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANA CASTROVIRREYNA HUANCAMELICA - 2015"** presentado por las bachilleres **HAYDEE ARQUÍNEVA PACO** y **YESENIA CASTILLO CCANTO**.

**ARTÍCULO 2° ELÉVESE** el presente documento a las instancias pertinentes.

**ARTÍCULO 3° NOTIFÍQUESE** a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese."



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ  
DECANO



LJC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA  
SECRETARIO DOCENTE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0732-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 16 de Setiembre del 2016.

**VISTO:**

Hoja de Tramite del Decanato N° 2298 de fecha 14-09-2016; Oficio N° 0427-2016-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 13-09-16, Informe N° 012-2016-DQV-EPA-FCE-UNH de fecha 25-08-2016; presentado por las bachilleres **HAYDEE ARQUÍNEVA PACO y YESENIA CASTILLO CCANTO**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

**CONSIDERANDO:**

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de pósgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de pósgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante Informe N° 012-2016-DQV-EPA-FCE-UNH de fecha 25-08-2016, emitido por el docente asesor **LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON** donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado: "**ESTILO DE LIDERAZGO Y CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANA, CASTROVIRREYNA HUANCVELICA - 2015**" presentado por las bachilleres **HAYDEE ARQUÍNEVA PACO y YESENIA CASTILLO CCANTO**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0732-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 16 de Setiembre del 2016

En uso de las atribuciones establecida por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

**ARTÍCULO 1° RATIFICAR** a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis Titulado: **"ESTILO DE LIDERAZGO Y CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA ANA CASTROVIRREYNA HUANCAMELICA - 2015"** presentado por las bachilleres **HAYDEE ARQUÍNEVA PACO** y **YESENIA CASTILLO CCANTO** para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; a los siguientes docentes:

- |   |            |
|---|------------|
| • Mg. Alberto VERGARA AMES                  | Presidente |
| • Lic. Adm. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID | Secretario |
| • Lic. Mat. Oscar Manuel GARCÍA CAJO        | Vocal      |
| • Mg. Fredy RIVERA TRUCIOS                  | Suplente   |

**ARTÍCULO 2°.- ELÉVESE** el presente documento a las instancias pertinentes.

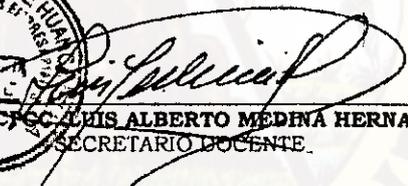
**ARTÍCULO 3°.- NOTIFIQUESE** a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese.-----"



  
DECANO DE CARLOS LOZANO NUÑEZ  
DECANO



  
SECRETARIO DOCENTE DE LUIS ALBERTO MEDINA HERNANDEZ  
SECRETARIO DOCENTE

C.c.  
DFCE.  
Interesado  
Archivo



**Universidad Nacional de Huancavelica**  
(Creada por Ley N° 25265)  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

**INSTRUCCIONES:** Estimado sr. trabajador(a) a continuación se le presenta una serie de ítems referentes al estilo de liderazgo y la calidad de servicio del personal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana Castrovirreyna –Huancavelica; los mismos que deberá responder con **sinceridad**, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando un aspa (x) aquella proposición que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1=Siempre	2=Casi siempre	3=A veces	4=Casi nunca	5=Nunca
-----------	----------------	-----------	--------------	---------

**PARTE I: ESTILO DE LIDERAZGO**

	ÍTEMS	1	2	3	4	5
1	Explica al personal cómo deben realizar su labor, sabiendo que son personas.					
2	Explica a los trabajadores de la Institución insistentemente, la parte que les corresponde desempeñar en el área.					
3	Realmente explica al personal sus actitudes y conductas en forma permanente.					
4	Establece claramente de manera rigurosa las reglas que el personal debe seguir estrictamente.					
5	Reiteradamente pide al personal cumplir el Reglamento Interno y Manual de Organización y Funciones.					
6	Cuando el personal demuestra ineficiencia, se le sanciona estrictamente como señala la norma.					
7	Asigna al personal otras funciones de áreas particulares aparte de su labor normal.					
8	El directivo desautoriza la programación desarrollada por el personal administrativo en público.					
9	Organiza y prepara actividades en detalle sin previa consulta al personal.					
10	Cuestiona arbitrariamente la labor del personal, generando temor en él.					
11	Hace saber al personal lo que espera de ellos en su trabajo en cada trimestre, sin considerar la opinión de ellos.					
12	Constantemente ordena el uso de procedimientos ya conocidos en la realización de las actividades.					
13	Ordena el uso de procedimientos laborales, generando dependencia en el grupo.					
14	Muestra una actitud agradable en las labores que desarrollan el personal a pesar de las resistencias.					
15	Respeto las opiniones del personal y las considera en el trabajo a pesar de estar en desacuerdo.					
16	Se muestra consciente y considerado con el personal aunque no caiga bien a algunos de ellos.					
17	Delega responsabilidades y el equipo realiza su trabajo aún en su ausencia.					
18	Consulta al personal las acciones, decisiones y propuestas sobre las labores.					
19	El directivo da autonomía al trabajo del personal.					
20	Ayuda al personal que tienen dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos.					
21	Presta mucha atención a los problemas de su equipo de trabajo.					
22	Fomenta la reflexión y participación en la colaboración entre el personal.					
23	En algunas circunstancias mantiene igual el trato entre el personal.					
24	En todo lugar se muestra accesible y amigable con todos los trabajadores de la Institución, sin prejuicio alguno.					
25	Busca alternativas y sugerencias por mantener y conservar las relaciones humanas.					

6	Mantiene un ambiente amigable en el trabajo aunque existan diferencias marcadas en algunos de los trabajadores.					
7	Generalmente no se sienten involucrados con el grupo.					
8	Trabajan de manera empírica y no planificada.					
9	Toleran cualquier comportamiento del grupo.					
0	Fomentan el trabajo individualizado – mecanizado.					
1	Se sienten comprometidos con la visión y misión de la Institución.					

## PARTE II: CALIDAD DE SERVICIO

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
1	Los recursos materiales solicitados, llegan oportunamente.					
2	Mi ambiente de trabajo presenta adecuadas condiciones de iluminación y climatización.					
3	¿Cree Usted que la honestidad es importante en su centro de trabajo?					
4	¿Con que frecuencia Usted, se siente seguro de sí mismo?					
5	Suelo contar con el apoyo de mi equipo y mis compañeros de trabajo.					
6	Suelo trabajar en equipo.					
7	¿Actualmente Usted, ejerce su carrera?					
8	La organización es buena en su institución.					
9	Usted, Practica los valores morales ante la sociedad.					
0	Mi estado de ánimo es muy cansado porque existe mucha carga laboral.					
1	Con que frecuencia practica la solidaridad con los demás.					
2	Participa Usted, en las actividades culturales, deportivas, etc., que organiza su institución					

**!!!Muchas gracias por su colaboración!!!**

## FOTOGRAFIAS



**ANTES DE REALIZAR LAS ENCUESTAS EN PUERTA PRINCIPAL DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE SANTA ANA- CASTROVIRREYNA, HUANCVELICA 2015**



**ENCUESTANDO A LA RESPONSABLE DE LA OFICINA DE DEMUNA DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE SANTA ANA- CASTROVIRREYNA, HUANCVELICA 2015**