



**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA  
CALIDAD DE SERVICIO DE LAS MUNICIPALIDADES DE  
ANDAHUAYLAS, SAN JERONIMO Y TALAVERA DE LA REYNA –  
REGIÓN APURÍMAC, 2013”**

## **TESIS**

**Para obtener el Grado de:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PALIMÓN ALEJANDRO ROMERO ALARCÓN**

**ZULY CARMEN CUYA CCOYCCA**

**MIRNA GUZMÁN FIGUEROA**

**ASESORA: Mag. CARMEN ROSA VALDIVIA ARENAS**

**LIMA- 2017**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos esta tesis a DIOS, y a la Virgen María, quienes inspiraron nuestro espíritu para la conclusión de esta Tesis de Maestría en Administración Pública. A nuestros padres quienes nos dieron vida, educación, apoyo y consejos, a nuestros queridos hijos, y compañeros de estudio, maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca habiéramos podido hacer esta Tesis. A todos ellos les agradecemos desde el fondo de nuestras almas, para todos ellos hacemos esta dedicatoria

Palimón Alejandro Romero Alarcón  
Zuly Carmen Cuya Ccoycca  
Mirna Guzmán Figueroa

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la **Universidad Católica Sedes Sapientiae Escuela de Postgrado**, con quienes compartimos sus conocimientos, experiencias durante nuestra formación de Postgrado, por demostrarnos su sabiduría, paciencia, orientación en el desarrollo y culminación de nuestra tesis.

Agradecemos a los trabajadores de las municipalidades de Andahuaylas, Talavera y San Jerónimo, por su apertura y colaboración en el presente trabajo de investigación.

A Dios por su protección e iluminar nuestra mente, a nuestra familia y amigos por su apoyo moral.

Este nuevo logro es en gran parte gracias ustedes; hemos logrado concluir con éxito un proyecto que en un principio parecía una tarea titánica e interminable.

Muchas gracias a aquellos que siempre guardamos en nuestras almas.

Palimón Alejandro Romero Alarcón  
Zuly Carmen Cuya Ccoycca  
Mirna Guzmán Figueroa

# ÍNDICE

Pág.

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción del problema</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2.1 Problema general</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4 Alcances y limitaciones</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5 Objetivos de la investigación</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5.1 Objetivo general</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5.2 Objetivos específicos:</b> .....	<b>6</b>
<b>1.6 Hipótesis de la investigación</b> .....	<b>6</b>
<b>1.6.1 Hipótesis general</b> .....	<b>6</b>
<b>1.6.2 Hipótesis específicas:</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2.1 Clima organizacional</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2.2 Calidad de servicio</b> .....	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1 Tipo de investigación</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2 Diseño de investigación</b> .....	<b>26</b>
<b>3.3 Población y muestra</b> .....	<b>27</b>
<b>3.4 Variables e indicadores</b> .....	<b>28</b>
<b>3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	<b>29</b>
<b>3.5.1 Validación y confiabilidad del instrumento</b> .....	<b>30</b>
<b>3.5.2 Aplicación de los instrumentos</b> .....	<b>31</b>
<b>3.6 Procesamiento y técnicas de análisis de datos</b> .....	<b>31</b>

<b>CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>33</b>
4.1 Aspectos generales de los distritos .....	33
4.1.1 Distrito de Talavera.....	33
4.1.2 Distrito de San Jerónimo .....	33
4.1.3 Distrito de Andahuaylas.....	34
4.2 Procesamiento de datos: resultados .....	34
4.2.1 Clima organizacional.....	34
4.2.1.4 Riesgo .....	41
4.2.1.5 Calor .....	43
4.2.1.6 Apoyo.....	45
4.2.1.7 Estándares de desempeño.....	47
4.2.1.9 Identidad .....	51
4.2.2 “Calidad del servicio” .....	54
4.2.2.2 Aspecto humano .....	57
4.2.2.3 Aspecto operativo .....	59
4.2.2.4 Aspecto tecnológico .....	61
4.2.2.5 Calidad de servicio .....	63
4.2 Contraste de hipótesis .....	66
4.2.2 Contraste de hipótesis específicas .....	66
4.2.3 Contraste de la hipótesis general.....	69
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>72</b>
5.1 Conclusiones.....	72
5.2 Recomendaciones.....	72
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 2: Población de trabajadores y de habitantes</i> .....	27
<i>Tabla 3: Muestra de trabajadores y de habitantes</i> .....	28
<i>Tabla 4: Operacionalización de variables</i> .....	28
<i>Tabla 5: Indicador – ítems de la variable 1</i> .....	29
<i>Tabla 6: Indicador – ítems de la variable 2</i> .....	29
<i>Tabla 7: Escala de valoración: Clima organizacional</i> .....	30
<i>Tabla 8: Escala de valoración: Calidad del servicio</i> .....	30
<i>Tabla 9: Estructura</i> .....	35
<i>Tabla 10: Responsabilidad</i> .....	37
<i>Tabla 11: Recompensa</i> .....	39
<i>Tabla 12: Riesgo</i> .....	41
<i>Tabla 13: Calor</i> .....	43
<i>Tabla 14: Apoyo</i> .....	45
<i>Tabla 15: Estándares de desempeño</i> .....	47
<i>Tabla 16: Conflicto</i> .....	49
<i>Tabla 17: Identidad</i> .....	51
<i>Tabla 18: Clima organizacional</i> .....	52
<i>Tabla 19: Aspecto físico</i> .....	55
<i>Tabla 20: Aspecto humano</i> .....	57
<i>Tabla 21: Aspecto operativo</i> .....	59
<i>Tabla 22: Aspecto tecnológico</i> .....	61
<i>Tabla 23: Calidad de servicio</i> .....	63
<i>Tabla 24: Clima organizacional (niveles)</i> .....	66
<i>Tabla 25: Calidad de servicio (niveles)</i> .....	67
<i>Tabla 26: Clima organizacional (por distritos)</i> .....	68
<i>Tabla 27: Calidad del servicio (por distritos)</i> .....	69
<i>Tabla 28: Clima organizacional (resumen)</i> .....	70
<i>Tabla 29: Calidad del servicio (resumen)</i> .....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 6: Estructura</i> .....	36
<i>Figura 7: Responsabilidad</i> .....	38
<i>Figura 8: Recompensa</i> .....	40
<i>Figura 9: Riesgo</i> .....	42
<i>Figura 10: Calor</i> .....	44
<i>Figura 11: Apoyo</i> .....	46
<i>Figura 12: Estándares de desempeño</i> .....	48
<i>Figura 13: Conflicto</i> .....	50
<i>Figura 14: Identidad</i> .....	51
<i>Figura 15: Clima organizacional (por municipalidad)</i> .....	53
<i>Figura 16: Clima organizacional (por indicador)</i> .....	54
<i>Figura 17: Aspecto físico</i> .....	56
<i>Figura 18: Indicador N° 02: Aspecto humano</i> .....	58
<i>Figura 19: Aspecto operativo</i> .....	60
<i>Figura 20: Aspecto tecnológico</i> .....	62
<i>Figura 21: Calidad del servicio (por municipalidad)</i> .....	64
<i>Figura 22: Calidad del servicio (por indicador)</i> .....	65

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como principal objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en la calidad de servicio en tres municipalidades de la provincia de Andahuaylas – Región de Apurímac. El trabajo de investigación abarcó a una muestra de 103 trabajadores de la municipalidad y 170 habitantes del distrito.

Se encontró que el clima organizacional en las municipalidades de San Jerónimo y Andahuaylas es regular, y en Talavera es adecuada; los indicadores de “Identidad” y “Responsabilidad” fueron los más resaltados, debido al comportamiento de alcanzar objetivos por parte de los trabajadores. En cambio, los indicadores a reforzar que presentan debilidad son: “Riesgo” y “Conflicto” relacionado a la respuesta de percepción del ciudadano usuario de los servicios municipales. Se encontró que la calidad del servicio, desde la perspectiva del poblador, en las municipalidades de San Jerónimo, Andahuaylas y Talavera es inadecuada, lo cual concuerda con los factores de “Riesgo” y “Conflicto”. El indicador “Aspecto operativo” fue el más resaltado, y el focalizado que presenta debilidad fue el “Aspecto humano” por mayor interés para afianzar capacidades del recurso humano.

**Palabras clave:** Clima organizacional, calidad de servicio, sector público.

## **ABSTRACT**

The present work of investigation had as principal aim determine the effect of the climate organizacional in the quality of the service in 03 municipalities of Andahuaylas province - Apurímac's region, in the year 2013. The work of investigation included to a sample of 103 workers and 170 inhabitants.

One found that the climate organizacional in the municipalities of San Jerónimo and Andahuaylas is regular, and in Talavera it is suitable; the indicators of "Identity" and "Responsibility" were most highlighted, and the indicators to reinforcing are "Risk" and "Conflict". One found that the quality of the service, from the perspective of the settler, in the municipalities of: San Jerónimo, Andahuaylas and Talavera is inadequate; the warning "Operative aspect" was most highlighted, and the focalizado to reinforcing was the "Human aspect".

**Keywords:** Organizational climate, quality of service, public sector.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación busca determinar la incidencia del clima organizacional en la calidad de servicio en 3 municipalidades de la provincia de Andahuaylas – región de Apurímac, con la finalidad de generar alternativas de mejora del servicio dado a la comunidad.

Las entidades del estado desarrollan sus actividades con personal nombrado y contratado, donde principalmente el personal de planta ha visto pasar varias gestiones. Cuentan con más de 25 años de servicio y se caracterizan en cumplir las tareas encomendadas: un bajo nivel de proactividad y niveles preocupantes de resistencia al cambio; lo cual genera que el nivel de clima institucional no sea el más adecuado, afectando la calidad de servicio a la ciudadanía, que es la problemática abordada en la presente investigación.

El capítulo I contiene el problema de investigación y sus objetivos, justificación del tema y las hipótesis. En el capítulo II se esbozó el marco teórico de las variables investigadas, considerando sus definiciones, enfoques, modelos y otros.

En el capítulo III se efectuó el marco metodológico de la investigación, el tipo y diseño, la operacionalización de las variables, la muestra, fuentes de información y el procesamiento y técnicas de recolección de datos.

El capítulo IV contiene el análisis e interpretación de los resultados obtenidos; asimismo el análisis de la confiabilidad de los instrumentos, cuadros, resúmenes y gráficos de los indicadores; contraste de las hipótesis, las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el presente capítulo se desarrolla la descripción de la realidad problemática que motiva el presente trabajo de investigación, lo cual permite identificar el problema general y específicos que se han abordado. Asimismo, se plantean los objetivos a alcanzar y sus respectivas hipótesis de investigación. Se concluye con la descripción de la importancia y relevancia del trabajo para la entidad municipal.

### **1.1 Descripción del problema**

En la actualidad, la sociedad se caracteriza por la globalización, los avances tecnológicos y el nivel competitivo que apunta hacia la calidad y los grandes desafíos. Las instituciones deben asumir los cambios que ocurren en el mundo actual; es decir, deben pasar de la inercia a la acción y a la elaboración de nuevas propuestas; es decir, asumir en la práctica los nuevos paradigmas y hacer más eficiente y eficaz su trabajo.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Pero sucede que existen deficiencias en la gestión del talento humano, pues existen situaciones donde el personal no está comprometido con los objetivos de la entidad, resistencia al cambio, falta de trabajo en equipo, otros; y ello se debe principalmente a problemas de clima laboral dentro de la organización, lo cual está afectando al servicio brindado a los usuarios.

En base a nuestra experiencia en el sector público y de forma específica, en algunas municipalidades de la provincia de Andahuaylas – región Apurímac, se precisa la existencia de algunos inconvenientes, tales como: la falta de sensibilidad en el trato y atención de los servidores públicos hacia los usuarios. El burocratismo excesivo es visto desde el punto de vista de expertos evaluadores y cliente que perciben una mejora en la prestación del servicio. Las autoridades no solucionan estos inconvenientes y esto se refleja al momento de llevar a cabo trámites administrativos para la obtención de servicios públicos, entre otros servicios que prestan las municipalidades de la provincia de Andahuaylas. Todo esto genera que el ciudadano perciba la calidad del servicio edil como inadecuado, porque no responde a sus expectativas que, por cierto, tienen tarifas específicas.

Complementando lo anterior, se revisaron los planes estratégicos institucionales de las municipalidades de San Jerónimo, Andahuaylas y Talavera y se identificaron las siguientes debilidades en común que los caracterizan: falta de reconocimiento al esfuerzo por parte de los funcionarios de la entidad; prevalencia de una conducta individualista de un grupo de trabajadores de la entidad, que dificulta el trabajar en equipo; falta de integración e inadecuada comunicación dentro de la municipalidad; poca participación voluntaria en actividades de integración; limitada tolerancia para aceptar opiniones, que permitan una retroalimentación; existe indiferencia y escasa participación de algunos trabajadores en las actividades que desarrolla la entidad entre otros.

Todo ello afecta negativamente al clima organizacional, porque se percibe una cultura de conformismo y no se observan esfuerzos por filtrar los factores internos y externos que afectan a la entidad. No se logra una integración adecuada para alcanzar las

metas propuestas; por tanto, estas condiciones del clima dentro de la entidad, logran afectar la percepción que tiene el poblador sobre el servicio recibido. Dicha problemática guarda una directa relación con el problema a revisar porque todo lo enunciado líneas arriba afecta al clima organizacional y es lo que se ha analizado en este trabajo.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿El clima organizacional incide en la calidad de servicio de las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de La Reyna de la región Apurímac?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es la percepción de los colaboradores de las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de la Reyna de la región Apurímac con respecto al clima organizacional?
- b) ¿Cuál es la percepción de los usuarios sobre la calidad de servicio prestado por las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de la Reyna de la región Apurímac?
- c) ¿Cómo incide el clima organizacional en la calidad de servicio prestado a los usuarios desde un punto de vista comparativo?

## **1.3 Justificación de la investigación**

Es importante desarrollar el presente trabajo de investigación, puesto que, si se logra contar con un clima organizacional adecuado, ello propiciará una mayor motivación y, por tanto, una mejor productividad por parte de los trabajadores; además del aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

La realización del trabajo de investigación sobre la incidencia del clima organizacional en la prestación de los servicios, se considera necesaria para todos aquellos funcionarios públicos comprometidos en la conducción de sus instituciones al cumplimiento de sus objetivos y metas que empleen todo un esfuerzo y compromiso para obtener los resultados deseados. Lo que diferencia una institución de otra es el personal, mantener una relación amistosa no es una tarea fácil para la institución, debe eliminar los conflictos que surgen en su interior.

El propósito fue analizar los factores a mejorar dentro del clima laboral, lo que permitirá más adelante lograr una mejor calidad de ambiente laboral en el personal de las 03 municipalidades distritales de la provincia de Andahuaylas – región de Apurímac, postulando la investigación a las oportunidades necesarias que tendrían los empleados para relacionarse entre sí y ofrecer a la comunidad un mejor servicio, fortaleciendo su eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus habilidades y generándoles un mayor éxito en su puesto de trabajo.

De dicho análisis se determina que el presente trabajo de investigación abarcó los siguientes aspectos, que se resumen a continuación:

- Relevancia científico – social, porque se analizó las características del clima organizacional que permiten mejorar el nivel de la calidad de servicio municipal, que servirá para planes de mejoramiento institucional.
- Relevancia académica, porque los resultados de la investigación servirán para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar la temática abordada.
- Relevancia práctico – institucional, porque el trabajo de investigación permitió valorar en los funcionarios, la importancia de impulsar la mejora del clima organizacional, para que se tomen decisiones de mejora buscando reforzar los aspectos positivos.

#### **1.4 Alcances y limitaciones**

El alcance de la investigación se centró en las municipalidades distritales de la provincia de Andahuaylas – región de Apurímac con más de 50 trabajadores, de forma específica: San Jerónimo, Andahuaylas y Talavera. Las limitaciones encontradas en el desarrollo del trabajo de investigación fueron no contar con bibliografía actualizada y que la aplicación de los instrumentos abarcó mucho más tiempo del esperado.

#### **1.5 Objetivos de la investigación**

##### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la incidencia del clima organizacional en la calidad de servicio de las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de La Reyna de la región Apurímac.

### **1.5.2 Objetivos específicos:**

- a) Analizar la percepción de los colaboradores de las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de la Reyna de la región Apurímac con respecto al clima organizacional.
- b) Analizar la percepción de los usuarios sobre la calidad de servicio prestado por las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de la Reyna de la región Apurímac.
- c) Determinar la incidencia del clima organizacional en la calidad de servicio prestado a los usuarios desde un punto de vista comparativo.

## **1.6 Hipótesis de la investigación**

### **1.6.1 Hipótesis general**

Existe incidencia del clima organizacional en la calidad de servicio de las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de la Reyna de la región Apurímac.

### **1.6.2 Hipótesis específicas:**

- a) Existe una mala percepción de los colaboradores de las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de la Reyna de la región Apurímac con respecto al clima organizacional.

- b) Existe una mala percepción de los usuarios sobre la calidad de servicio prestado por las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de la Reyna de la región Apurímac.
- c) El clima organizacional incide negativamente en la calidad de servicio prestado a los usuarios.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrolla los diferentes antecedentes que han servido de pauta para la presente investigación, además de precisar las bases teóricas para cada una de las variables analizadas, considerando para ello: definiciones, características y tipos.

### 2.1 Antecedentes de la investigación

Entre los antecedentes internacionales encontrados, se destacan los siguientes:

Mercedes Landaeta ha elaborado una tesis titulada “*Clima organizacional y el rendimiento del personal que labora en el área de producción de la empresa Envases Aragua MAB, C.C.S. ubicada en Maracay – Estado Aragua*”. Esta tesis de postgrado fue presentada en el año 2017 en Venezuela para optar por el grado de maestría. En esta tesis el problema que identifico la tesista fue el malestar de los trabajadores de la empresa en estudio. Este malestar aparentemente se debía a problemas de tipo salarial e incidía en una mayor incidencia de conflictos dentro de la empresa entre supervisores y trabajadores subalternos. El objetivo de este trabajo fue analizar el clima laboral y conjuntamente el desempeño del personal en la empresa en la cual se realizó el estudio. Se han recogido datos de la población en estudio a través de una encuesta (con escala de Likert) a 42 trabajadores. Producto de ello se pudo concluir que existía un alto grado de malestar por parte de los colaboradores de la empresa y se recomendó establecer una política de remuneraciones mediante convenciones administradas por el sindicato que funciona en la empresa mencionada.

También se ha revisado la tesis realizada por Alex Sanz Castellón titulada “*Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa –*

*Managua en el periodo 2016*” (Nicaragua). El autor tenía como propósito describir la forma en que se daba el clima organizacional en la institución además de identificar los niveles de desempeño laboral de los mismos. En suma, se trata de ver como se relaciona el clima organización con el desempeño laboral. Para realizar este estudio se ha recogido datos de una encuesta aplicada a una muestra de 59 trabajadores y funcionarios de un total de 88 colaboradores. se concluye que en los trabajadores muestran un alto nivel de euforia y entusiasmo; pero también se observa en menor medida frialdad y distanciamiento.

Navarro, Carmen Alicia (2010) desarrolló un trabajo de investigación denominado: *“Satisfacción laboral de los docentes del decanato de administración y contaduría de la UCLA con relación al clima organizacional, bajo el enfoque prospectivo”*. La tesista observó un problema en cuanto al clima organizacional en la institución analizada y se planteó el objetivo de analizar la satisfacción de los docentes en términos laborales. Estos docentes pertenecen al decanato de Administración y Contaduría de la UCLA – Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Los datos para el análisis se recogieron de una población de 181 docentes de la cual se extrajo una muestra de 25 personas. El estudio dio como resultado la comprobación de que los docentes sienten que tienen dominio sobre los contenidos de las clases en las cuales procuran mantener un espíritu de integridad, responsabilidad en el trabajo y en concordancia con los valores universitarios. Esto les genera satisfacción laboral. En el trabajo se brindan recomendaciones acerca del papel de la universidad en torno al clima organizacional de los docentes en donde confluyan el empleo de estrategias pedagógicas y académicas orientando a la formación progresiva del nuevo capital humano que requiere el país.

Se ha encontrado una tesis titulada “*Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia peruana, periodo 2013*”. Esta tesis fue elaborada por Néstor Pérez Tenazoa y Pedro Rivera Cardozo para optar el grado de maestro en la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. El objetivo de este estudio fue determinar en qué nivel el clima organizacional incide en la satisfacción laboral de los trabajadores de la citada entidad. Se aplicaron dos cuestionarios validados a 107 trabajadores del instituto señalado. Como conclusión señalan los autores que existe un nivel medio de satisfacción laboral encontrándose que existe una relación positiva entre ambas variables.

Tania Fernández Domínguez desarrolló una investigación en el año 2007 denominada “*Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz. (Ciudad de Guatemala, Centro América)*”. Esta tesis tuvo como objetivo general establecer los factores que incidían en el clima organizacional de una empresa de mecánica automotriz. Para desarrollar su trabajo se aplicó una encuesta con 34 preguntas a 19 personas de la empresa señalada. Como conclusión se señala que el clima organizacional estaba determinado por la motivación, las relaciones interpersonales y la responsabilidad. Se recomienda darles atención a otros factores del clima organizacional con el fin de mejorar los indicadores del desempeño laboral e incidir especialmente en la implementación de un componente de autonomía en la toma de decisiones por parte del colaborador.

Morillo Moreno, Milángela (2009) desarrolló un trabajo de investigación denominado: “*La calidad en el servicio y la satisfacción del usuario en instituciones financieras del municipio Libertador del estado Mérida*”. En este trabajo el objetivo de

estudio fue describir la forma en que se comportaban las variables calidad del servicio y satisfacción de usuarios de la agencias del municipio a fin de determinar la relación existente entre ellas. Para desarrollar el trabajo se aplicó un cuestionario SERVQUAL a dos tipos de usuarios de la banca comercial y universal. Se encontraron diferencias y similitudes en ambos grupos, pero es en la banca comercial donde se observaron mayores niveles de satisfacción. Se indica también que el nivel de calidad percibido es favorable porque generalmente supera las expectativas de los usuarios. Finalmente se aporta a la evidencia de ambas variables tienen una relación positiva en los dos grupos investigados.

## **2.2 Bases teóricas**

Las bases teóricas sobre las cuales se fundamenta este trabajo son: clima organizacional y calidad de servicio al usuario. Se ha trabajado cada una de las variables por separado.

### **2.2.1 Clima organizacional**

Sobre el clima organizacional han escrito varios autores, entre ellos tenemos a Drucker (1994) quien define el clima organizacional como el espacio humano y físico en donde el trabajador lleva a cabo su labor, influye decisivamente en su satisfacción personal y esto dará como resultado una mayor o menos productividad según sea el estímulo recibido. Esto implica que el líder de la organización o gerente debe tener un conocimiento acertado sobre el comportamiento de las personas en el ambiente laboral en el cual confluyen elementos de infraestructura, equipos, procesos, personas, entre otros.

Lewin (1988) aportó un concepto sobre este particular en el sentido de indicar que el trabajador se mueve en un campo psicológico al cual le dio una forma matemática funcional:  $C=f(P \times E)$ . C es el comportamiento del trabajador el mismo

que está en función de la persona misma y su interrelación con el medio que lo rodea. Si se desea lograr una mayor productividad, se debe lograr un mejor ambiente de trabajo para el individuo.

Por otro lado, Schein (2007), indica que el clima organizacional es un conjunto de características de tipo objetivo, estas son generalmente permanentes y medibles y marcan una diferencia entre las organizaciones. Al respecto Henneman y otros (1991) señalan que un buen clima laboral tiende a lograr los grandes objetivos de la organización mientras que un mal clima laboral generalmente erosiona el medio ambiente del trabajo debido a que se generan conflictos entre los trabajadores y esto a mediano o largo plazo genera problemas en la productividad.

Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional viene a constituirse como la estructura psicológica de las organizaciones mostrándose de acuerdo con Lewin. Se dice que es psicológica porque se trata de entender la personalidad misma de la organización dado por el general de sus trabajadores. Esta cualidad tiende a permanecer en el tiempo ya sea que el clima sea bueno o malo.

Chiavenato, (2002) define el clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe o experimenta los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

¿Es importante mantener un buen clima organizacional? Por supuesto, dado que el recurso humano es sumamente importante en la organización porque es la fuente de la productividad. En el caso de la gestión pública es sustancial mantener un buen clima porque esto incide también en un mejor servicio a la población. Cuando un trabajador se encuentra frustrado esto repercute en la atención al usuario. Se sabe que no es suficiente con recibir un sueldo porque existen una serie de otros elementos que inciden en la satisfacción o motivación del trabajador y esto ha sido desarrollado por varios autores. Estas definiciones nos hacen plantear la siguiente pregunta ¿Cuáles son las dimensiones que permiten medir el clima organizacional? Al respecto hay varios autores que han señalado las variables que inciden en el clima organizacional de una entidad o empresa. Hay que tener en cuenta que estas dimensiones planteadas permiten la elaboración de cuestionarios para el recojo de datos. Veamos a los principales:

a) **Dimensiones de Baguer (2006)**

Este autor considera que se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros: la calidad directiva, la satisfacción en el puesto de trabajo, la conciliación del trabajo con la vida familiar, la carrera profesional y, en menor medida, las prestaciones de tipo social.

- **La calidad directiva:** se considera que el logro de objetivos dentro de una organización depende del liderazgo de la dirección general y el equipo directivo, quienes deben transmitir entusiasmo por el trabajo y crear buenas relaciones basados en los valores de honradez, respeto y lealtad y tomando en cuenta las habilidades y emociones de sus empleados. Por el lado de los colaboradores, esto debe entenderse que, quienes gerencian la organización

tienen la función principal de lograr objetivos institucionales o empresariales. Se debe evitar en todo momento la personalización de los hechos, pero se debe considerar que son personas las que realizan una labor y estas pueden equivocarse algunas veces. El manejo correcto de los conflictos laborales redundará en un mejor desempeño por parte del trabajador.

- **Satisfacción en el puesto de trabajo:** muchos empleados no perciben que ocupan el puesto que les corresponde y eso les genera desmotivación para el trabajo. En otras ocasiones las funciones del puesto sobrepasan su capacidad y esto les genera tensión o ansiedad. Pero también ocurre que hay personas sub valoradas en el trabajo. Son diferentes las razones relacionadas con el puesto de trabajo que pueden desmotivar o motivar al trabajador. Todos estos factores deben ser analizados mediante un diagnóstico laboral a fin de solucionar esto de manera eficiente.
  
- **Conciliación del trabajo con la vida familiar:** en algunas ocasiones existen conflictos entre los horarios de trabajo y el tiempo destinado a la familia, sobre todo en estos tiempos en que las parejas trabajan. Esto puede generar frustraciones en los colaboradores porque no pueden atender a su familia en sus demás necesidades y no pueden pasar tiempo con las mismas.
  
- **Carrera profesional:** La manera en que el trabajador desarrolla su labor tiene que ver con el nivel de formación académica que este tenga. El trabajo debe permitir a la persona su crecimiento, pero la organización tiene que

incentivar ello mediante la capacitación en los temas que a la organización le interesa a fin de capitalizar el talento humano con el que cuenta

- **Prestaciones de tipo social:** se refiere a aquellos servicios que pueden facilitar la vida del trabajador como la existencia de un comedor en los ambientes del trabajo, una guardería para sus hijos pequeños, becas de estudio para los hijos de trabajadores, celebraciones de confraternidad, flexibilidad de horario, planes de pensiones, entre otros.

b) **Dimensiones de Cambpbell, citado por Brunet (2004) y Silva (1996).**

Este teórico considera las siguientes dimensiones

- **Autonomía individual.** Referido a la responsabilidad, independencia y poder de decisión del individuo dentro de una institución u organización empresarial.
- **Grado de estructura del puesto.** Referido a la forma en que establecen y transmiten los objetivos y formas de trabajo de los colaboradores.
- **Recompensa.** Se refiere a la recompensa total que obtiene el trabajador en términos de salarios y beneficios sociales además de la posibilidad de línea de carrera.
- **Consideración, agradecimiento y apoyo.** corresponde a la recompensa intangible que muchas veces no son dinerarias.

c) **Dimensiones de Bowers y Taylor (2008)**

Estos expertos señalan que existen 5 grandes dimensiones:

- **Capital humano.** Toma en consideración la atención especial que debe darse desde la gerencia a todos aquellos factores que inciden en el bienestar del trabajador. Para medir esta condición se toma en cuenta el apoyo e identidad.
- **Nivel de apertura a los cambios tecnológicos.** Es el grado de apertura de la gerencia a la renovación de recursos tecnológicos que pueden contribuir con la mejora del trabajo de los colaboradores.
- **Comunicación:** Se refiere a la necesidad de contar con redes de comunicación dentro de la empresa o entidad. Por otro lado, se debe considerar la forma en que los trabajadores pueden hacer llegar su voz de manera horizontal a la gerencia. Se subdivide este criterio en Calor y conflicto.
- **Toma de decisiones:** implica el papel de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones. Considera los indicadores: riesgo y estándares de desempeño.
- **Motivación.** Este factor es importante porque considera el estímulo positivo al colaborador para desempeñar su trabajo (aunque algunas veces puede ser negativo). Se subdivide en: responsabilidad y recompensa.

d) **Dimensiones de Likert** (citado por Brunet;2004)

Este autor sugiere medir el clima organizacional considerando ocho dimensiones:

- **Los métodos de mando.** Considera la manera en que se ejerce la gerencia o dirección en una institución. Se asume que la gerencia debe liderar a la organización en su conjunto y esto es percibido por los colaboradores.

- **Las características de las fuerzas motivacionales.** Considera todos aquellos procedimientos que se llevan a cabo en la institución u organización y que permiten que el trabajador se sienta motivado entendiendo que estos contribuyen a dar respuesta a sus necesidades en el ámbito laboral.
- **Las características de los procesos de comunicación.** Considera la manera en que se da la comunicación dentro de la empresa y los medios que se utilizan para ello.
- **Las características de los procesos de influencia.** Referido a las relaciones que se establecen entre la jefatura y el subordinado a fin de lograr cumplir los objetivos de la organización.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones.** Considera la forma en que se toman decisiones dentro de la organización y los recursos necesarios para que estas decisiones sean pertinentes.
- **Las características de los procesos de planificación.** Referido a la forma en que se planifican los objetivos organizacionales y como se involucra el personal en ello.
- **Las características de los procesos de control.** Esta referido a la forma en que se llevan a cabo los procesos con sus respectivas etapas de control.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** Toma en consideración los objetivos de la organización en términos de crecimiento y como el personal se involucra perfeccionando su trabajo para el logro de dichos objetivos.

e) **Dimensiones de Litwin y Stringer (1968)**

Estos autores proponen las siguientes dimensiones:

- **Estructura:** Considera la percepción que tienen los trabajadores con respecto a las condiciones estructurales de la organización tales como procesos, normas establecidas, regulaciones, entre otros.
- **Responsabilidad:** Percepción sobre la autonomía que posee un trabajador con respecto a su labor en el centro de trabajo.
- **Recompensa:** Referido a la percepción que tiene el trabajador sobre la seguridad de la recompensa total al cumplir de manera adecuada sus funciones.
- **Riesgo:** Considera la percepción de riesgo que asume el trabajador en el entorno laboral lo que abarca también el riesgo en las funciones realizadas.
- **Entusiasmo y apoyo:** Es la percepción del trabajador sobre las relaciones con sus colegas, jefes y subordinados.
- **Conflicto:** Considera las situaciones en las cuales pueden suscitarse conflictos entre los trabajadores de una organización originados por agentes internos o externos. Se entiende que el conflicto puede ser una oportunidad de mejorar algunos aspectos de comunicación en la organización.

Existen varios tipos de clima organizacional. Según Chiavenato (2002) se tienen los siguientes:

**a) Clima de tipo autoritario:**

- Autoritarismo explotador: caracterizado por una gerencia desconfiada de sus trabajadores, se dan las ordenes y estas no pueden ser discutidas porque se asume que el líder es el que tiene la razón. Esto genera temor en los trabajadores porque cuando algo no se hace de acuerdo a las órdenes, se ponen en práctica las represalias. Esto genera que el colaborador no participe

de manera activa en el trabajo y solo se limite a cumplir órdenes. Todo ello genera un mal clima laboral.

- **Autoritarismo paternalista:** En este tipo de liderazgo, el gerente se convierte en una persona que premia o castiga según sea el comportamiento de los trabajadores. Se trata de una organización en donde existen una gran cantidad de controles y por tanto no se observa una capacidad de iniciativa por parte de los colaboradores. Esto no es bueno ni para el crecimiento de la organización ni para el crecimiento del trabajador porque existe una situación en donde alguien manda y otros obedecen sin mucho ánimo de contribuir.

**b) Clima de tipo participativo:**

- **Consultivo:** En este tipo de liderazgo se tienen condiciones para un estado de confianza mutua entre el gerente y el personal en el sentido en que cada quien cumple sus funciones con autonomía. Se delegan las funciones, existe un circuito de comunicación eficaz pero descendente.
- **Participación en grupo:** Se caracteriza por la existencia de un proceso de toma de decisiones orgánica, la existencia de confianza en la capacidad de los trabajadores y una comunicación eficaz horizontal. El punto central es que la motivación de la persona se genera porque se percibe que se puede participar en el trabajo de manera autónoma, se toman en cuenta los logros de los objetivos, existen buenas relaciones humanas entre todos los niveles y la responsabilidad es compartida. La base de esta estructura es el trabajo en equipo y se considera que este es el mejor tipo de liderazgo en el trabajo.

En esta tesis se trata de revisar como el clima organizacional puede estar afectando la calidad de servicio al usuario de esta institución, por tanto, se debe

revisar cómo se comporta la variable calidad de servicio y cuáles son los elementos que se debe tomar en cuenta para analizar los hechos del caso en sí mismo.

### **2.2.2 Calidad de servicio**

Etimológicamente el término calidad proviene del latín *qualitis*. Según Chiavenato (2002), la calidad se describe como la satisfacción que se obtiene al lograr cubrir las necesidades de las personas, así como sus expectativas. Visto esto con respecto a un cliente, se denota que el precio que se paga por ello está implícito, este puede ser igual o inferior al que el cliente le parece aceptable pagar por dicho bien porque el bien, independientemente de su precio tiene un valor y este se divide entre valor recibido y valor percibido.

Según el diccionario de la Real Lengua Española la calidad “es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Además de ello se puede considerar la “adecuación de un producto o servicio a las características especificadas” (RAE, 2019)

Para Deming (1980), la calidad puede entenderse como el ofrecimiento de productos y servicios a bajos precios, pero con la capacidad de satisfacer al cliente, en este caso usuario. Mientras que para Ishikawa (1990), la calidad es como desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad, pero con la condición de que sea muy económico, útil y satisfactorio para el consumidor. También se define como la capacidad de adecuación al uso por parte del usuario. El usuario tiene sus propios estándares de lo que considera características útiles y es

importante para el productor tomar en cuenta ello porque se debe a las necesidades del cliente o usuario en este caso (Juran; 1993). Por el contrario, Crosby (1997), afirma que la calidad implica ajustarse a unas especificaciones definidas marcadas por el productor: cumplimiento de requisitos, sistema de prevención, cero defectos.

Garvin (1988), considera que la calidad puede definirse según sea el enfoque que se le quiera dar y revisa las definiciones de varios autores. En algunas ocasiones la calidad es una cualidad innata que puede ser reconocida por todos y por tanto es irrefutable. Por otro lado, se puede considerar la calidad como una característica que puede ser medida tanto en términos de cantidad de ingredientes o en número de cualidades que posea el producto. Si se toma en cuenta el enfoque del usuario se entiende que esta es definida por el mismo usuario en base a sus gustos y preferencias lo cual es algo vago porque se trata de percepciones, pero generalmente los compradores llegan a un consenso de la calidad del bien o servicio basándose en la utilidad y características útiles del mismo. Desde el punto de vista del productor, se toma en cuenta el cumplimiento de las especificaciones técnicas a fin de definir si un bien o servicio es de calidad o no. Finalmente la calidad de acuerdo al valor considera tanto los costos como los precios porque se asume que el precio corresponde al producto y este indica una determinada calidad. Si el precio es alto la calidad también es alta y viceversa.

Un concepto que en esta tesis interesa señalar es la calidad, pero relacionada con el servicio, no con un producto específico puesto que la variable que se analiza es el servicio prestado por el servidor público. Mele y otros (1997) definen el servicio al cliente como un conjunto de actividades que se interrelacionan entre sí a

efectos de entregar al usuario o cliente un servicio en el momento en que este lo considera necesario.

El servicio es un proceso necesario para satisfacer una necesidad y no es un producto físico. Una de sus características es que el consumidor y el ofertante forman parte de la transacción que puede tener prestaciones accesorias de tipo cuantitativo o cualitativo (Berry, Bennet y Brown, 1989). Por otro lado, el consumidor luego de recibir el servicio tiene una determinada percepción sobre la calidad del mismo (Zeithaml, Berry y Parasunaman, 1993).

Un elemento importante a tomar en cuenta es que aquí nos referimos al servicio público y este tiene marcadas características que lo hacen diferente al servicio prestado por la parte privada en donde el objetivo es el lucro. Otro elemento a tomar en cuenta es que los servicios públicos no son iguales en términos de prestación. Según Arostegui (2014), es necesario en primer lugar identificar las características específicas del servicio público analizado porque de acuerdo a ello se puede determinar el nivel de exigencia (dicho de otra manera, calidad) por parte de los ciudadanos. Para este autor, la calidad es *“un aspecto de la prestación del servicio de exigencia permanente, el mismo que es construido desde indicadores técnicos cuyo cumplimiento conjunto consolidará la prestación del servicio en condiciones óptimas”* (Aróstegui, 2014, parr. 3).

Existen obligaciones por parte del prestador del servicio (en este caso el Estado) y también existen obligaciones por parte de quien recibe el servicio. El prestador está obligado a prestar el servicio en las mejores condiciones de calidad.

Esto implica cumplir con las características que se denotan en las indicaciones propias del servicio bajo estándares que marcan las normas. La obligación no se agota en la sola prestación, sino que debe ser mantenida en el tiempo a través del monitoreo y la solución de quejas y reclamos de manera que se produzca una retroalimentación que permita mejorar el servicio. Por el lado del usuario éste se encuentra obligado a contribuir con la calidad del servicio en el sentido de no obstaculizar sino por el contrario, apoyar colaborativamente (Aróstegui, 2014).

En el caso que se trata se establecen ciertas condiciones para la prestación del servicio y que los usuarios valoran. En primer lugar, tenemos a Reboloso y otros (2003) quienes indican que las personas evalúan la calidad de los servicios que reciben, en base a algunos criterios específicos:

- Respeto: Tratar al cliente con cortesía y respeto y es un factor importante en la conexión del usuario con la entidad prestadora del servicio.
- Acceso: la facilidad de acceso es importante para una organización que atiende al usuario en un punto específico al cual sea fácil acceder. Esto no solo implica un punto físico, también puede ser un medio virtual, como sucede hoy en día con la tecnología a mano.
- Equidad: Se debe tratar con la misma cortesía y respeto a todos los usuarios. El estado está obligado a no discriminar a las personas bajo ninguna situación como no sea cumpliendo la directiva de usuario preferencial que marca la ley.
- Comprensión: El usuario necesita que el servicio que se le brinda tome en cuenta sus condiciones particulares a fin de asegurarse que las soluciones brindadas realmente solucionaran su caso.

- Información completa y exacta: La cara visible del prestador del servicio es aquella persona que habla con el usuario y debe estar preparado adecuadamente para brindar una solución eficiente. Para ello debe tener información correcta de todo lo referente al servicio que se presta.
- Competencia técnica: el prestador del servicio debe ser competente en términos técnicos porque el usuario percibirá la calidad del servicio y luego juzgará la misma.
- Resultados: Cuando se solicita un servicio se espera ver cumplidas las expectativas que se tenían. El no cumplir a tiempo o poner trabas al trámite origina insatisfacción en el usuario. Este juzgará el servicio como de muy mala calidad, aunque este al final será bueno.

Huerta (2016) esclarece algunos criterios útiles a considerar cuando se presta un servicio:

- Ser siempre cordial. Es un imperativo social
- Reducir los tiempos de espera. Esto siempre es necesario sobre todo en los tiempos modernos.
- La información debe ser fidedigna y confiable. Para ello se debe conocer bien el servicio que se brinda.
- Cuidar la imagen del servicio. Implica cuidar el espacio y los recursos y personas involucradas en la prestación del servicio.
- Cumplir las estipulaciones de los contratos o acuerdos. Esto muchas veces es incumplido por parte de los servicios públicos.
- Trato profesional por parte del prestador del servicio. Esto es importante sobre todo cuando se presentan reclamos o quejas.

- Solucionar las necesidades y opiniones. Siempre se debe dar solución a las quejas o reclamos. Algunas veces son percepciones del usuario, pero esto también es importante para la mejora del servicio y la imagen de la institución.
- Los servidores deben ser preparados. Muchas de las dificultades con los usuarios se originan porque el que les atendió no estaba preparado para actuar de forma eficiente.
- Comunicación eficaz. La relación con los clientes se ve fortalecida cuando se tienen canales de comunicación en donde se puedan dar a conocer las características y requisitos de los servicios, pero también las expectativas y necesidades de los usuarios.

Por último, es válido indicar que el Estado tiene una responsabilidad muy grande con respecto a la satisfacción de los usuarios de los servicios públicos y, el Estado está conformado por todas sus instituciones y por supuesto los servidores públicos. *“...los servidores que integran el servicio público, constituyen un reto y una enorme responsabilidad, pues requiere de metodologías e instrumentos técnicos y confiables que aseguren transparencia en la evaluación y eliminen la posibilidad de prácticas irregulares y arbitrarias”* (León Vilela, 2017, parr. 4). El hecho de contar con trabajadores que brinden un servicio público de calidad es la aspiración última de todo Estado moderno y esto incide de manera directa en el nivel de bienestar de los ciudadanos (León Vilela, 2017).

### CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

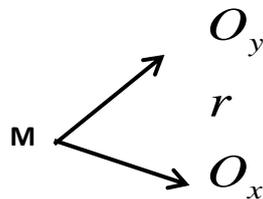
En el presente capítulo se desarrolla la metodología de la investigación, para lo cual se identifica el tipo y diseño, la población y muestra de estudio, la descripción de los instrumentos aplicados y los estadísticos que se usarán para el análisis de los resultados.

#### 3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es básico puesto que se busca aportar al conocimiento, siendo el nivel correlacional, dado que se buscó determinar el grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existentes entre fenómenos o eventos observados (Hernández y otros, 2010). El enfoque investigativo que orientó la presente tesis fue cuantitativo.

#### 3.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental, ello implica que ninguna variable analizada fue alterada o se haya aplicado alguna transformación (Hernández y otros, 2010). Siendo el esquema de la investigación, el que se detalla a continuación:



Donde:

“M”: muestra donde se realiza el estudio.

“O”: observaciones obtenidas en cada una de las variables.

“r”: relación existente entre las variables estudiadas.

### 3.3 Población y muestra

A continuación, se presenta la población de trabajadores de las municipalidades de San Jerónimo, Andahuaylas y Talavera; de la provincia de Andahuaylas – región Apurímac y su respectiva población de habitantes:

**Tabla 1: Población de trabajadores y de habitantes**

Distrito	Trabajadores	%	Habitantes	%
San Jerónimo	53	20,31%	25 400	28,51%
Andahuaylas	143	54,79%	45 400	50,95%
Talavera	65	24,90%	18 300	20,54%
Total	261	100,00%	89 100	100,00%

**FUENTE: Área de personal e INEI**

Para determinar el tamaño de muestra se ha considerado los siguientes criterios:

- Nivel de confiabilidad 95% ( $Z = 1.96$ ).
- Margen de error  $\pm 7,50\%$  ( $e$ ).
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50% ( $P$ ).
- Tamaño de la población de 261 trabajadores y 89 100 habitantes ( $N$ ).

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Reemplazando en la fórmula se tiene un valor de 103 trabajadores y 170 pobladores, los cuales fueron encuestados de forma aleatoria y estratificada, como se precisa en la siguiente tabla:

**Tabla 2: Muestra de trabajadores y de habitantes**

Distrito	Trabajadores	%	Habitantes	%
San Jerónimo	21	20,31%	48	28,51%
Andahuaylas	56	54,79%	87	50,95%
Talavera	26	24,90%	35	20,54%
Total	103	100,00%	170	100,00%

**FUENTE:** Área de personal e INEI

### 3.4 Variables e indicadores

En la siguiente tabla se presenta la operacionalización de las variables de estudio; lo cual se sustenta en lo desarrollado en el capítulo de marco teórico, donde se tiene el Modelo de Bowers y Taylor para el análisis del clima organizacional, y un modelo propuesto por los autores para analizar la calidad del servicio en una entidad estatal; se tiene:

**Tabla 3: Operacionalización de variables**

Variable	Definición	Dimensiones	Indicador
Variable 1: Clima organizacional	El medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.	Apertura de cambios tecnológicos Recursos humanos  Comunicación  Motivación  Toma de decisiones	Estructura Apoyo Identidad Calor Conflicto Responsabilidad Recompensa Riesgo Estándares de desempeño
Variable 2: Calidad del servicio	La satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes / usuarios (tanto internos como externos) a un precio igual o inferior al que ellos asignan al servicio en función del valor que han recibido y percibido.	Física Humana Operativa Tecnológica	Aspecto físico Aspecto humano Aspecto operativo Aspecto tecnológico

**FUENTE:** información propia

### 3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para obtener información de trabajo de campo, se consideró la aplicación de la técnica denominada encuesta, siendo el instrumento el cuestionario, cuyos formatos se anexan: para ambas variables: para determinar las características del clima organizacional en la municipalidad y otro para determinar la percepción del ciudadano sobre la calidad de servicio recibido. Con respecto al planteamiento de las alternativas, se consideró el cuestionario tipo Likert (en base a 5 niveles), debido a que es un tipo de instrumento permite medir las actitudes.

Para el análisis de la variable 1, se ha considerado la siguiente tabla, donde se precisa que preguntas permiten medir cada indicador, se tiene:

**Tabla 4: Indicador – ítems de la variable 1**

Variable	Indicador	N° Ítem
Clima Organizacional	Estructura	01, 02, 03, 04, 05
	Responsabilidad	06, 07, 08, 09, 10
	Recompensa	11, 12, 13, 14, 15, 16
	Riesgo	17, 18
	Calor	19, 20
	Apoyo	21, 22
	Estándares de desempeño	23, 24, 25
	Conflicto	26, 27, 28, 29
Identidad	30, 31, 32	

**FUENTE: información propia**

De forma similar, para el análisis de la variable 2, se ha considerado la siguiente tabla.

**Tabla 5: Indicador – ítems de la variable 2**

Variable	Indicador	N° Ítem
Calidad de servicio	Aspecto físico	01, 02, 03, 04, 05
	Aspecto humano	06, 07, 08, 09, 10
	Aspecto operativo	11, 12, 13, 14, 15
	Aspecto tecnológico	16, 17, 18

**FUENTE: información propia**

Para el desarrollo del análisis global de la variable “Clima Organizacional”, se precisa la siguiente escala de valoración que implicó 32 ítems (valores límites están entre 32 y 160 puntos). En lo que respecta a la variable “Calidad del Servicio”, incluyó 18 ítems (valores límites están entre 18 y 90 puntos), se tiene:

**Tabla 6: Escala de valoración: Clima organizacional**

Escala	Intervalo
Clima organizacional muy malo	32 – 57
Clima organizacional malo	58 – 83
Clima organizacional regular	84 – 109
Clima organizacional bueno	110 – 135
Clima organizacional muy bueno	136 – 160

**FUENTE: Cuestionario de “Clima Organizacional”**

**Tabla 7: Escala de valoración: Calidad del servicio**

Escala	Intervalo
Calidad de servicio muy malo	18 – 31
Calidad de servicio malo	32 – 45
Calidad de servicio regular	46 – 59
Calidad de servicio bueno	60 – 73
Calidad de servicio muy bueno	74 – 90

**FUENTE: Cuestionario de “Calidad del Servicio”**

### 3.5.1 Validación y confiabilidad del instrumento

Para construir el cuestionario que se ha utilizado para el recojo de los datos de campo, se ha tomado en consideración algunas preguntas de dos cuestionarios elaborados por tesistas y profesores para sus respectivos trabajos y que resultan ser pertinentes también para nuestra investigación. El primer cuestionario es el de Bustamante Ubilla MA, Lapo Maza MC y Grandon Avendaño ML. Este instrumento titulado “creación de un

cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile”, fue elaborado en el año 2016. El otro instrumento utilizado es el de Laura Valdunciel Bustos, Marcela Leonor Flores Romero y José Ángel Miguel Dávila y fue publicado en la Revista Asturiana de Economía en el año 2007. El título del artículo dedicado a la enseñanza es “Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad”.

Para la validación de los instrumentos usados se utilizó el Juicio de Expertos. Para verificar la confiabilidad de los instrumentos se ha utilizado el estadístico Alpha de Cronbach. Para ello se ha aplicado una encuesta piloto a 20 trabajadores y 30 ciudadanos. Los resultados al respecto fueron: 0,873 (para la primera variable) y 0,896 (para la segunda variable). Ambos instrumentos presentan un nivel de fiabilidad superiores a 0,80 corroborando lo indicado por George y Mallery (2003).

### **3.5.2 Aplicación de los instrumentos**

La encuesta definitiva se aplicó a personal administrativo de las 03 municipalidades de la provincia de Andahuaylas tomando en cuenta además las opiniones de los pobladores de los distritos analizados. En la encuesta se ha tomado en cuenta la Escala de Likert con valores que van *Muy en desacuerdo / Nunca = 1 hasta Muy de acuerdo / Siempre = 5*.

### **3.6 Procesamiento y técnicas de análisis de datos**

Para el procesamiento de la información se ha considerado el software estadístico SPSS versión 22,0. La información obtenida se presentó en tablas y figuras, a partir de las

distribuciones de frecuencias encontradas; para el análisis se utilizó la estadística de tendencia central (promedio aritmético) y de dispersión (desviación típica).

## **CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACION**

En el presente capítulo se consideran aspectos generales de cada uno de los distritos investigados. Se analiza cada uno de los indicadores de las variables de estudio, para lo cual se ha considerado estadísticos de tendencia central y de dispersión. Este análisis permitió proponer una alternativa de mejora del clima organizacional, para culminar con el contraste de las hipótesis de investigación planteadas.

### **4.1 Aspectos generales de los distritos**

Se consideran los siguientes aspectos:

#### **4.1.1 Distrito de Talavera**

El distrito de Talavera pertenece a la provincia de Andahuaylas, región Apurímac, entre las coordenadas: Latitud sur  $13^{\circ} 39' 12''$  y longitud oeste  $73^{\circ} 23' 18''$  del Meridiano de Greenwich; a una altitud de 2,830 msnm. La superficie total del distrito es de 148.12 Km<sup>2</sup> según la Carta Nacional (Plan de Desarrollo Concertado de Talavera, 2017). Cuenta con una población de 16,649 habitantes según el censo del año 2007, de los cuales 8,207 son varones y 8,442 mujeres (INEI, 2007). Con respecto a la municipalidad distrital, cuenta con un personal de edades comprendidas entre 20 a 75 años, y de 1 a 30 años de servicio, donde principalmente carecen de capacitación el personal de planta, y solo el personal contratado por la gestión actual se capacitan (base de datos de la municipalidad de Talavera).

#### **4.1.2 Distrito de San Jerónimo**

Pertenece a la provincia de Andahuaylas de la región de Apurímac, con una extensión territorial de 237.42 Km<sup>2</sup>. Su actividad económica principal es la agricultura y la

ganadería, principalmente la producción de la papa, cuyo producto sirve para el sostenimiento de las familias del distrito. Cuya Latitud sur es de 13° 39 min 04 seg, y longitud oeste de 73° 21´ 54”, con una altitud promedio de 3,200 msnm. Limita por el norte con el distrito de Pacucha; por el este con el distrito de Kishuará; por el sur con el distrito de Andahuaylas; y por el oeste con el distrito de Talavera (Plan de Desarrollo Concertado de Talavera, 2017).

#### **4.1.3 Distrito de Andahuaylas**

Pertenece a la provincia de Andahuaylas, región de Apurímac; tiene una altitud de 3200 msnm. Está situada 180 km. al oeste de Cuzco. Antahualya, palabra del cual proviene el nombre de la ciudad de Andahuaylas, originada por la conjunción de dos palabras quechuas: anta que significa cobre y a su vez designa el color de los celajes que es similar al del cobre; y Huaylla que significa pradera. Por tanto, Antahuaylla significa pradera de los celajes. Creada un 21 de junio de 1825, por Decreto Supremo expedido por Simón Bolívar. Pero hacia el 7 de noviembre del año de 1533, época en que Francisco Pizarro llega a Andahuaylas, en camino hacia el Cuzco, es entonces que en esa oportunidad se realiza la fundación española de Andahuaylas con el nombre de San Pedro de Andahuayla (Plan de Desarrollo Concertado de Talavera, 2017).

#### **4.2 Procesamiento de datos: resultados**

Se han tomado en consideración los siguientes aspectos:

##### **4.2.1 Clima organizacional**

A continuación, se presenta el análisis por cada uno de los indicadores de la variable “Clima organizacional” y finalmente el análisis:

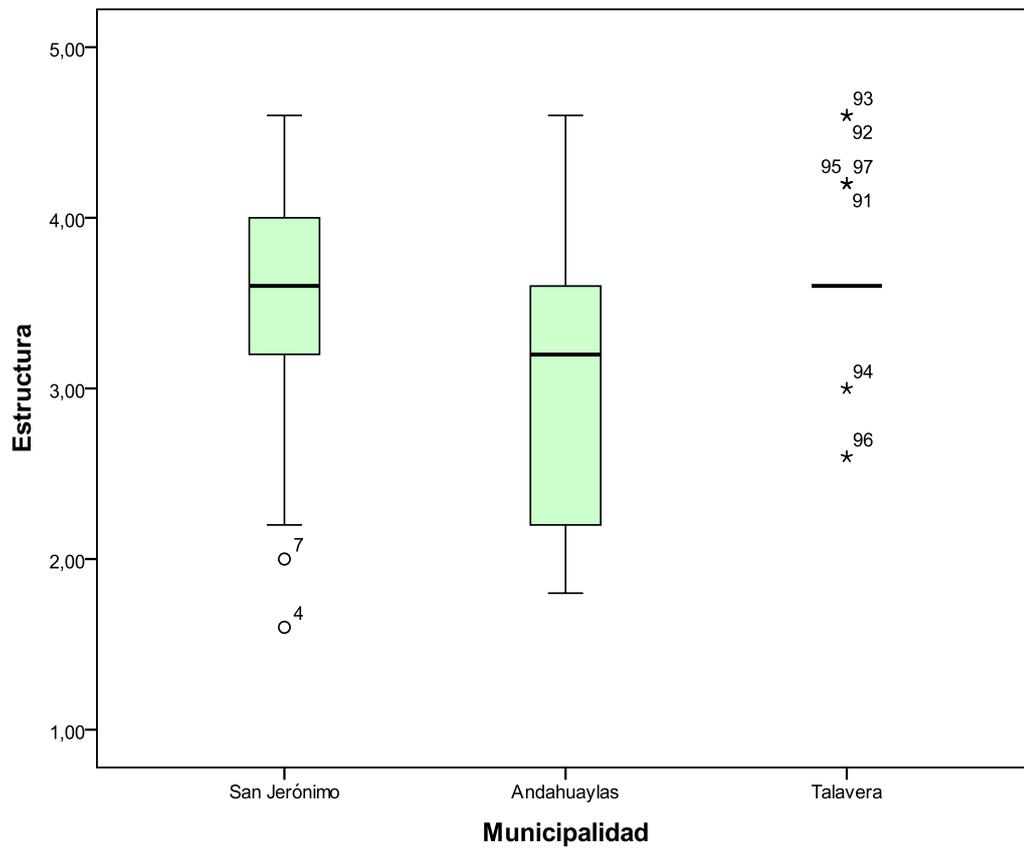
#### 4.2.1.1 Estructura

**Tabla 8: Estructura**

Preguntas	Media	Desv. típ.
La municipalidad tiene objetivos definidos.	3,25	1,055
Conozco la estructura organizativa de la municipalidad.	<b>3,43</b>	1,090
La municipalidad establece reglas para el desempeño de sus miembros.	3,24	,944
La municipalidad cuenta con un Manual de Funciones para cada uno de los cargos.	3,32	1,113
La municipalidad es ágil en la tramitación de permisos, documentos, solicitados por sus colaboradores.	3,21	,904

**FUENTE:** *Cuestionario de Clima Organizacional*

Los resultados analizados en la Tabla 9 se relacionan con el indicador denominado “Estructura” que implica que sí la entidad ha establecido claramente sus objetivos y las funciones a desarrollar. Se encontró un valor medio general de 3,29 con una desviación típica de 0,777 lo que permite concluir que el personal que labora en dichas municipalidades de la provincia de Andahuaylas considera que no se tiene claramente definidos sus objetivos y líneas jerárquicas. Por tanto, no se conoce adecuadamente de la estructura orgánica de la entidad, ni de las funciones de cada uno de sus cargos.



**Figura 1: Estructura**

**FUENTE: Cuestionario de “Clima Organizacional”**

El aspecto más destacado el que conoce la estructura organizativa, y el aspecto a mejorar la agilidad en la tramitación de permisos y documentos solicitados. Al analizar por municipalidad, es la municipalidad distrital de Talavera la que más resalta este indicador (ver Figura 6).

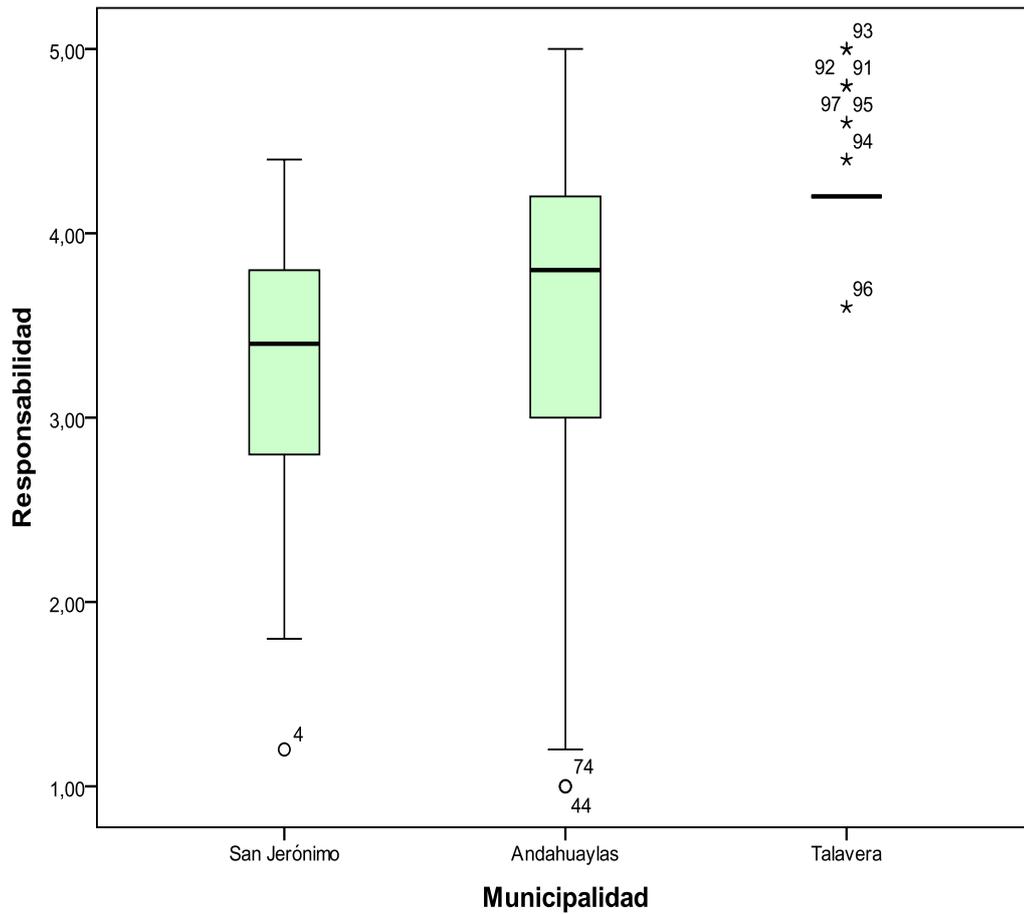
#### 4.2.1.2 Responsabilidad

*Tabla 9: Responsabilidad*

Preguntas	Media	Desv. típ.
Las responsabilidades que tengo en mi puesto de trabajo, están bien definidas.	3,72	1,183
Soy consciente de lo que esperan mis jefes del trabajo que realizo.	<b>4,23</b>	1,068
Mi jefe me indica claramente las expectativas que tiene de mí desempeño.	3,63	,960
Mi jefe me involucra en su toma de decisiones laborales.	3,42	1,184
Mi jefe me otorga poder para tomar decisiones en caso de ser necesario.	3,31	1,237

**FUENTE: Cuestionario de “Clima Organizacional”**

Los resultados analizados en la Tabla 10 se relacionan con el indicador denominado “Responsabilidad” que implica que si el personal está consciente de lo que espera la entidad sobre su desenvolvimiento. Se encontró un valor medio general de 3,66 con una desviación típica de 0,917; lo que permite concluir que el personal que labora en dichas municipalidades de la provincia de Andahuaylas considera que tienen claro lo que sus jefes esperan de su trabajo. Por tanto, es importante que cada uno de los trabajadores tenga clara la importancia de su puesto de trabajo en la entidad y la responsabilidad de las decisiones tomadas.



**Figura 2: Responsabilidad**  
**FUENTE: Cuestionario de “Clima Organizacional”**

El aspecto más destacado es el ser consciente de lo que esperan mis jefes del trabajo que realizo, y el punto a mejorar es el que el jefe otorgue poder para tomar decisiones en caso de ser necesario. Al analizar por municipalidad, es la municipalidad distrital de Talavera la que más resalta este indicador (ver Figura 7).

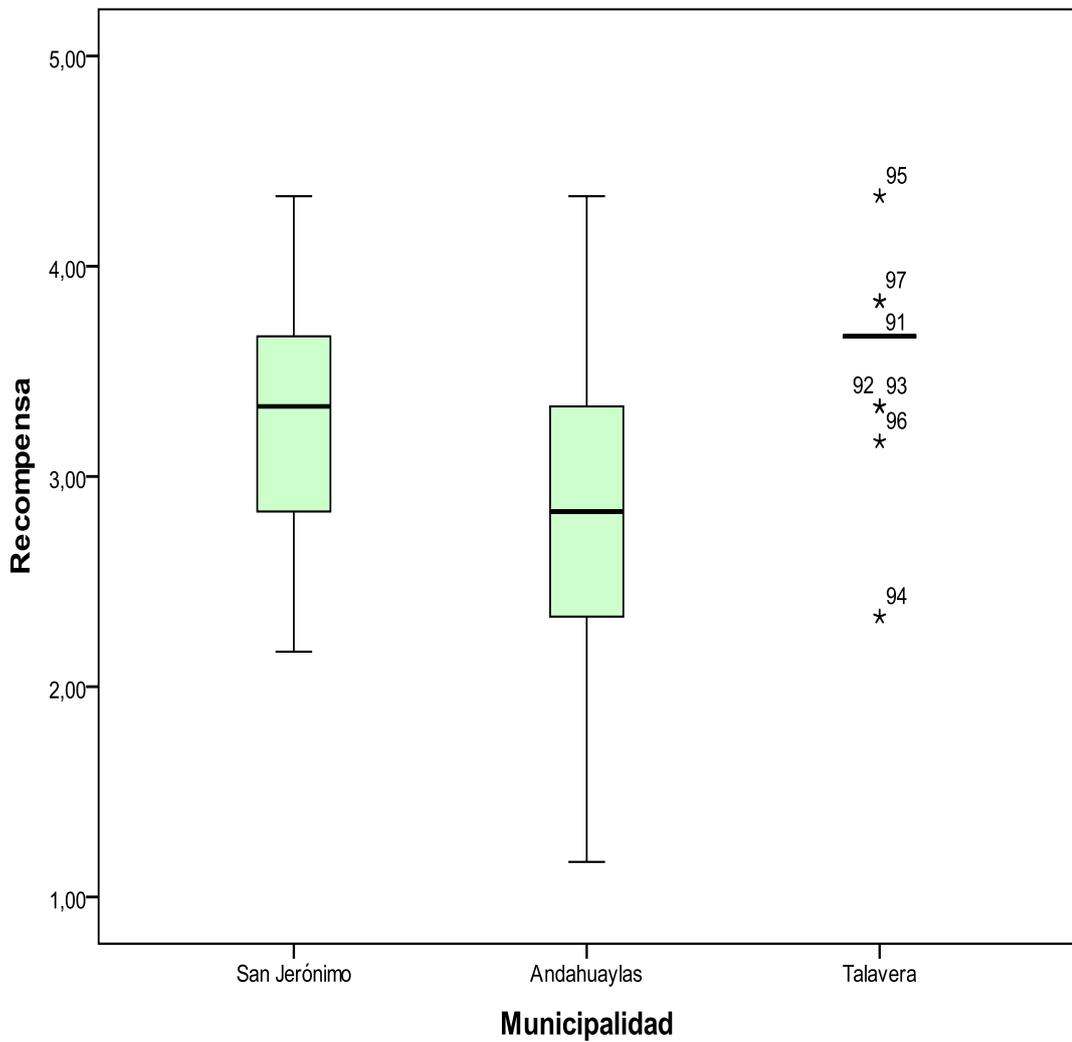
### 4.2.1.3 Recompensa

**Tabla 10: Recompensa**

Preguntas	Media	Desv. típ.
Me siento realmente bien haciendo mi trabajo.	<b>3,83</b>	1,245
Me gusta el cargo en el que me desempeño en la municipalidad.	3,66	1,107
La municipalidad muestra agradecimiento extra por mi buen trabajo y por mi esfuerzo adicional.	2,86	1,205
Se me ofrece capacitación para desarrollarme mejor laboralmente.	2,23	1,095
Se nos paga justamente por el trabajo que realizamos.	2,88	1,069
Todos tenemos oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	3,28	1,263

**FUENTE: Cuestionario de “Clima Organizacional”**

Los resultados analizados en la Tabla 11 se relacionan con el indicador denominado “Recompensa” que implica que si el personal está contento con su labor y los incentivos que recibe de la entidad. Se encontró un valor medio general de 3,13 con una desviación típica de 0,730 que permite concluir que el personal que labora en dichas municipalidades de la provincia de Andahuaylas considera que no está satisfecho con los incentivos que recibe. Por tanto, se tiene que dentro de la entidad no se logra reconocer el esfuerzo destacado del personal, a través de aspectos tangibles que logre motivar al trabajador.



**Figura 3: Recompensa**  
**FUENTE: Cuestionario de “Clima Organizacional”**

El aspecto más destacado es el sentirse bien efectuando las labores encargadas y el punto a mejorar es brindar capacitaciones y reconocimientos por la labor destacada. Al analizar por municipalidad, es la municipalidad distrital de Talavera la que más resalta este indicador (ver Figura 8).

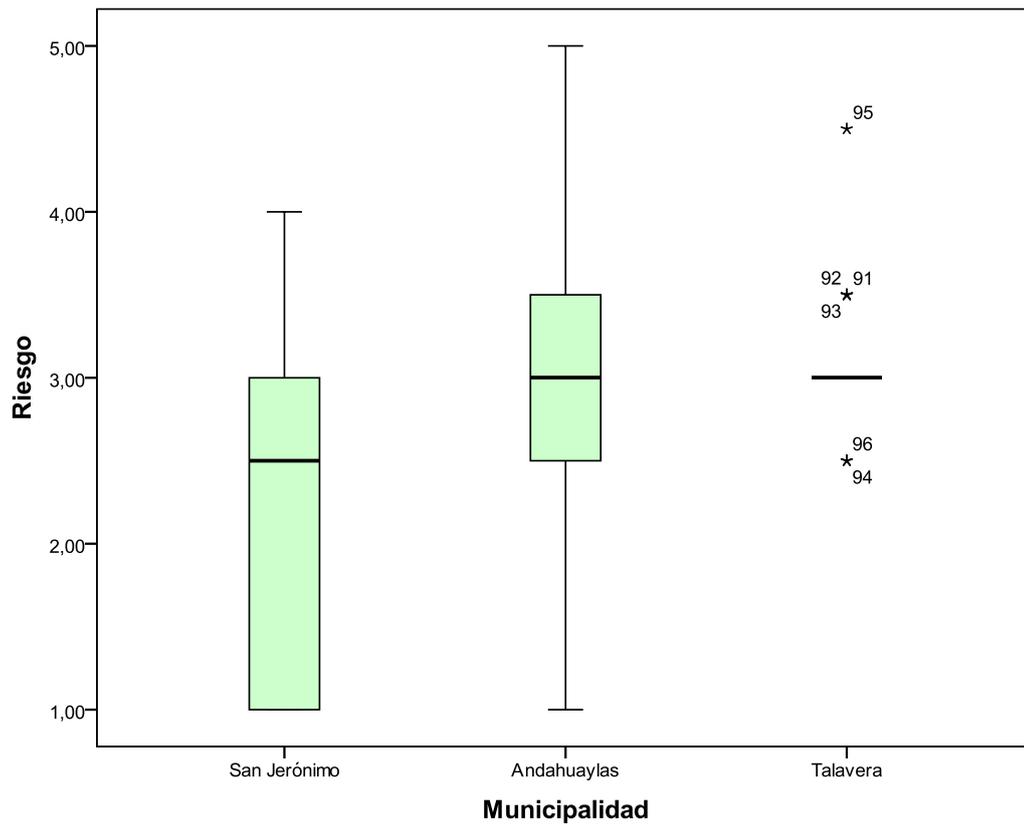
#### 4.2.1.4 Riesgo

**Tabla 11:** *Riesgo*

Preguntas	Media	Desv. típ.
Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	<b>3,00</b>	,960
Las instalaciones contribuyen a formar un agradable ambiente de trabajo.	2,85	,984

**FUENTE:** Cuestionario de “Clima Organizacional”

Los resultados analizados en la Tabla 12 se relacionan con el indicador denominado “Riesgo” que implica que si el personal considera que si la entidad proporciona las condiciones físicas necesarias para un buen trabajo. Se encontró un valor medio general de 2,93 con una desviación típica de 0,884; que permite concluir que el personal que labora en dichas municipalidades de la provincia de Andahuaylas considera que no está conforme con las características de las instalaciones laborales. Por tanto, el trabajo considera que sus actividades laborales las realiza en un entorno riesgoso.



**Figura 4: Riesgo**  
**FUENTE: Cuestionario de “Clima Organizacional”**

El aspecto a mejorar que las instalaciones contribuyen a formar un agradable ambiente de trabajo. Al analizar por municipalidad, es la municipalidad distrital de Talavera la que más resalta este indicador (ver Figura 9).

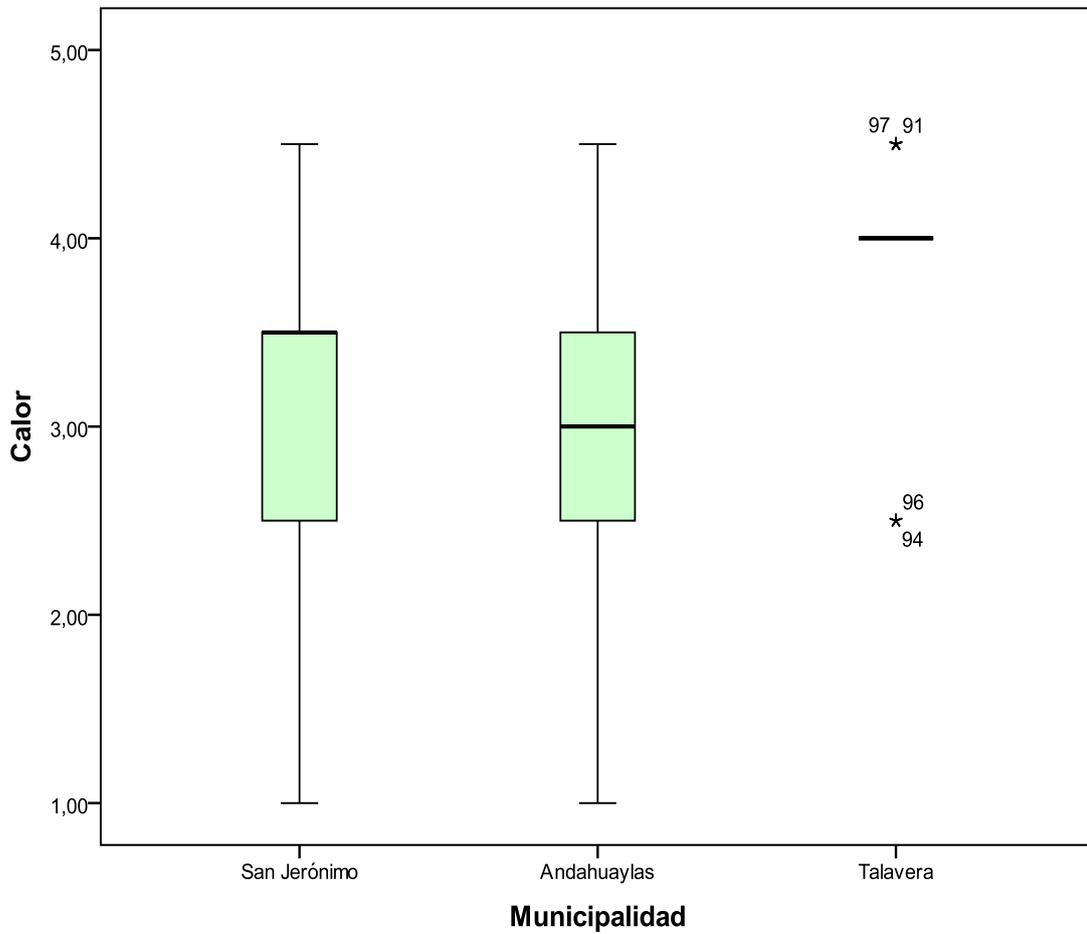
#### 4.2.1.5 Calor

*Tabla 12: Calor*

Preguntas	Media	Desv. típ.
Estamos todos juntos en la municipalidad, somos un equipo.	3,00	1,103
La municipalidad es un buen lugar para trabajar.	<b>3,50</b>	,895

**FUENTE: Cuestionario de “Clima Organizacional”**

Los resultados analizados en la Tabla 13 se relacionan con el indicador denominado “Calor” que implica que el personal considera que la entidad es un buen lugar para laborar y que se trabaja en equipo. Se encontró un valor medio general de 3,25 con una desviación típica de 0,885 que permite concluir que el personal que labora en dichas municipalidades de la provincia de Andahuaylas considera que dichas entidades son lugares regularmente aceptables para trabajar.



**Figura 5: Calor**

**FUENTE:** Cuestionario de “Clima Organizacional

El aspecto a mejorar es el de fortalecer el trabajo de equipo. Al analizar por municipalidad, la municipalidad distrital de Talavera es la que más resalta este indicador (ver Figura 10).

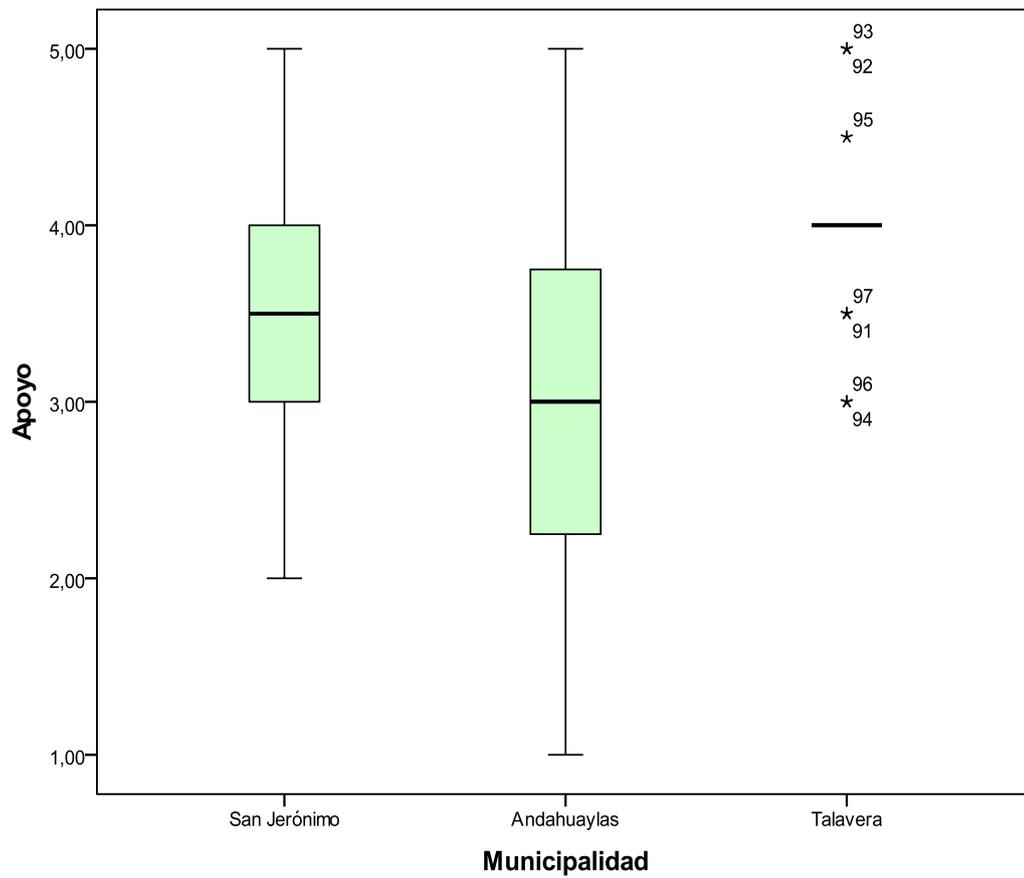
#### 4.2.1.6 Apoyo

*Tabla 13: Apoyo*

Preguntas	Media	Desv. típ.
Dispongo de los recursos y equipos necesarios para desarrollar mi trabajo.	3,27	1,040
Puedo contar con la cooperación de las personas que trabajan aquí.	<b>3,47</b>	1,083

**FUENTE:** Cuestionario de “Clima Organizacional”

Los resultados analizados en la Tabla 14 se relacionan con el indicador denominado “Apoyo” que implica que el personal considera que la entidad proporciona las facilidades del caso para desempeñar una labor mejor. Se encontró un valor medio general de 3,37 con una desviación típica de 0,960 que permite concluir que el personal que labora en dichas municipalidades de la provincia de Andahuaylas considera que no son óptimas las condiciones de apoyo laboral.



**Figura 6: Apoyo**  
**FUENTE: Cuestionario de “Clima Organizacional”**

El aspecto a mejorar es el de disponer de más recursos y equipos. Al analizar por municipalidad, es la municipalidad distrital de Talavera la que más resalta este indicador (ver Figura 11).

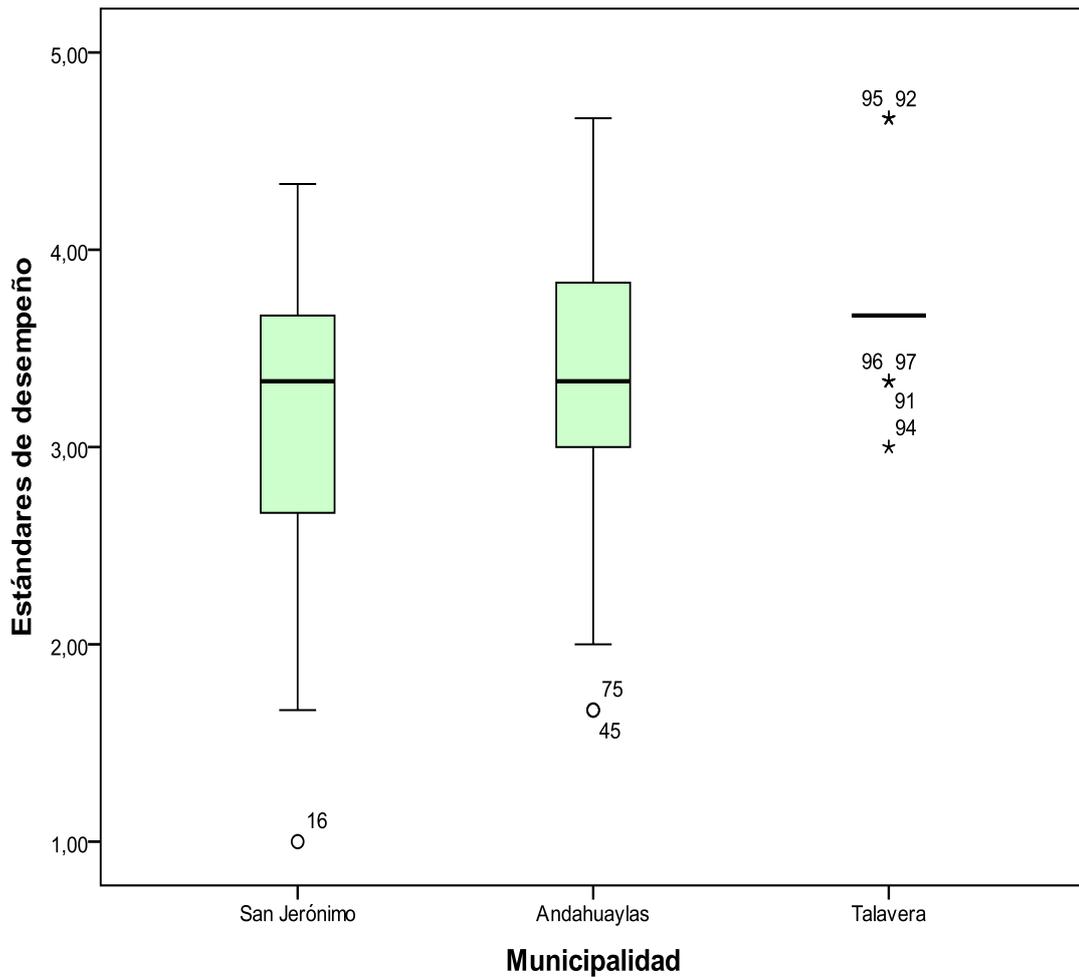
#### 4.2.1.7 Estándares de desempeño

*Tabla 14: Estándares de desempeño*

Preguntas	Media	Desv. típ.
La municipalidad nos comunica su visión, valores y estrategia corporativa de forma adecuada.	3,19	,886
Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante.	<b>3,53</b>	,814
La municipalidad tiene un grupo de jefes que realiza una adecuada gestión administrativa.	3,39	,843

**FUENTE: Cuestionario de “Clima Organizacional”**

Los resultados analizados en la Tabla 15 se relacionan con el indicador denominado “Estándares de desempeño”. Implica que el personal considera que la entidad comparte las estrategias laborales o si se valora su participación. Se encontró un valor medio general de 3,37 con una desviación típica de 0,696 que permite concluir que el personal que labora en dichas municipalidades de la provincia de Andahuaylas considera que deberían usarse indicadores laborales.



**Figura 7: Estándares de desempeño**  
**FUENTE: Cuestionario de “Clima Organizacional”**

El aspecto más destacado donde el personal considera que su trabajo es valorado y que su participación es importante para mejorar la gestión que efectúa su jefe, y el punto a mejorar el comunicar la visión, valores y estrategia corporativa. Al analizar por municipalidad, es la municipalidad distrital de Talavera la que más resalta este indicador (ver Figura 12).

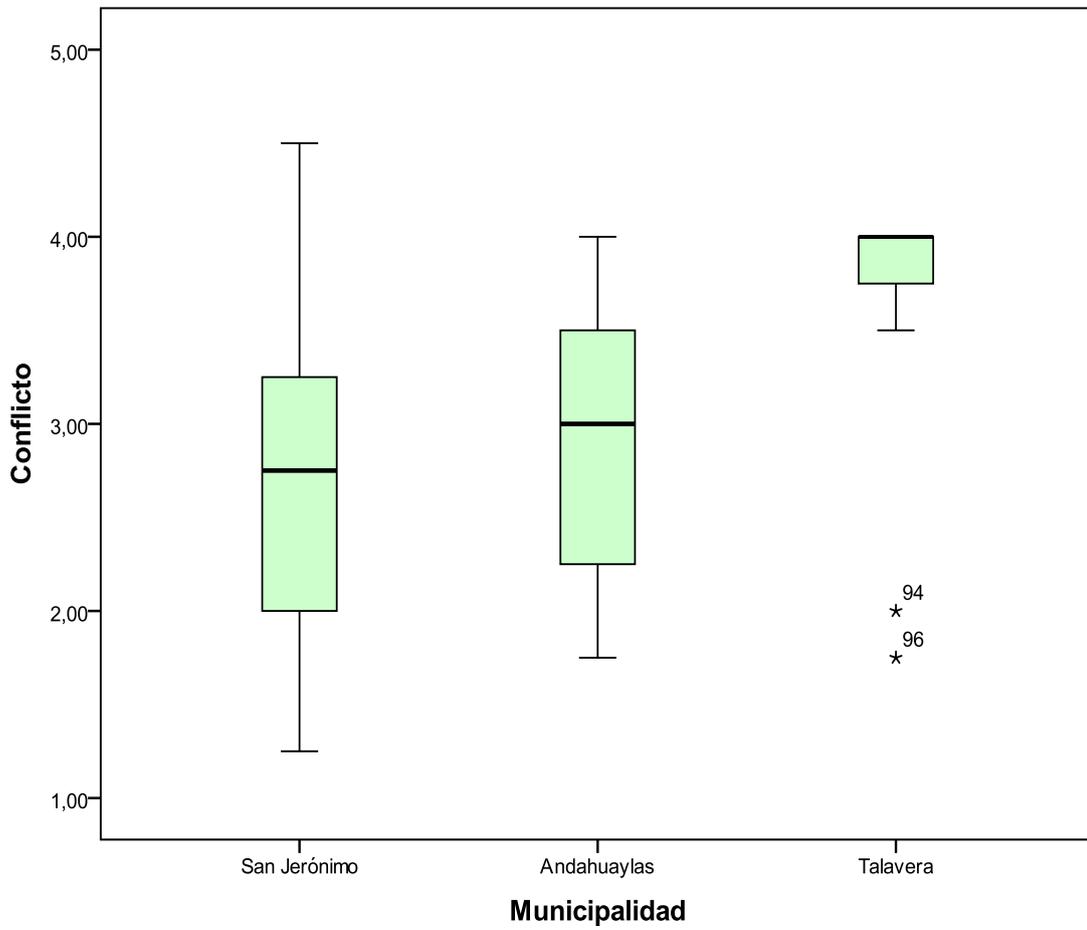
#### 4.2.1.8 Conflicto

*Tabla 15: Conflicto*

Preguntas	Media	Desv. típ.
Considero que hay un medio de comunicación interno adecuado.	3,20	,844
Siente que da en el trabajo más de lo que recibo.	<b>3,22</b>	,896
No existen favoritismos en la municipalidad y se aplican con justicia las normas.	2,95	1,216
Los colaboradores somos justamente tratados sin importar la antigüedad.	2,98	1,093

**FUENTE: Cuestionario de “Clima Organizacional”**

Los resultados analizados en la Tabla 16 se relacionan con el indicador denominado “Conflicto”. Implica que el personal considera que la entidad toma decisiones basándose en la objetividad y la ética. Se encontró un valor medio general de 3,09 con una desviación típica de 0,789 que permite concluir que el personal que labora en dichas municipalidades de la provincia de Andahuaylas considera que existen conflictos marcados y favoritismos.



**Figura 8: Conflicto**

**FUENTE: Cuestionario de “Clima Organizacional”**

El aspecto más destacado porque que el personal considera que trabaja más de lo que recibe a cambio; y el punto a mejorar es el que no debería existir favoritismos en la municipalidad y el aplicar con justicia las normas. Al analizar por municipalidad, es la municipalidad distrital de Talavera la que más resalta este indicador (ver Figura 13).

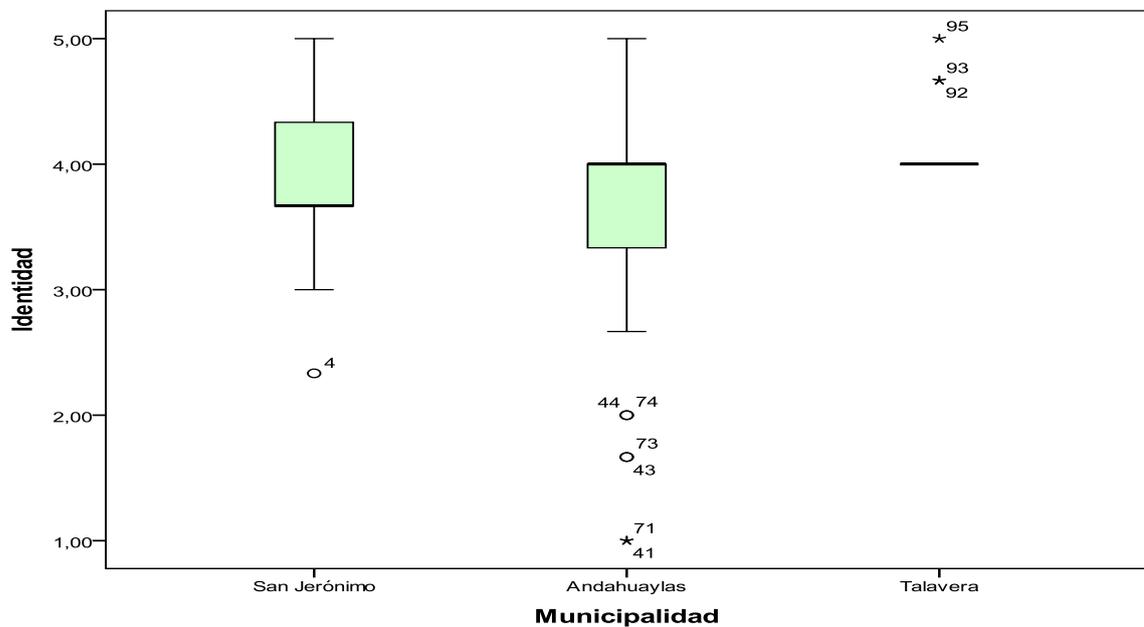
#### 4.2.1.9 Identidad

**Tabla 16: Identidad**

Preguntas	Media	Desv. típ.
Me siento identificado con los objetivos de la municipalidad.	3,72	,912
Asumo mi trabajo involucrándome en él.	3,87	,882
Estoy orgulloso de decir a otras personas que trabajo en la municipalidad.	<b>3,93</b>	,843

**FUENTE:** Cuestionario de “Clima Organizacional”

Los resultados analizados en la Tabla 17 se relacionan con el indicador denominado “Identidad” que implica que si el personal considera que se siente comprometido con los objetivos de la entidad. Se encontró un valor medio general de 3,84 con una desviación típica de 0,777 que permite concluir que el personal que labora en dichas municipalidades de la provincia de Andahuaylas se siente identificado con su entidad y comprometido.



**Figura 9: Identidad**

**FUENTE:** Cuestionario de “Clima Organizacional”

El aspecto más destacado el sentirse orgulloso de decir a otras personas que trabajan en la municipalidad, y el punto a mejorar es la identificación con los objetivos institucionales. Al analizar por municipalidad, es la municipalidad distrital de Talavera la que más resalta este indicador (ver Figura 14).

#### 4.2.1.10 Clima organizacional

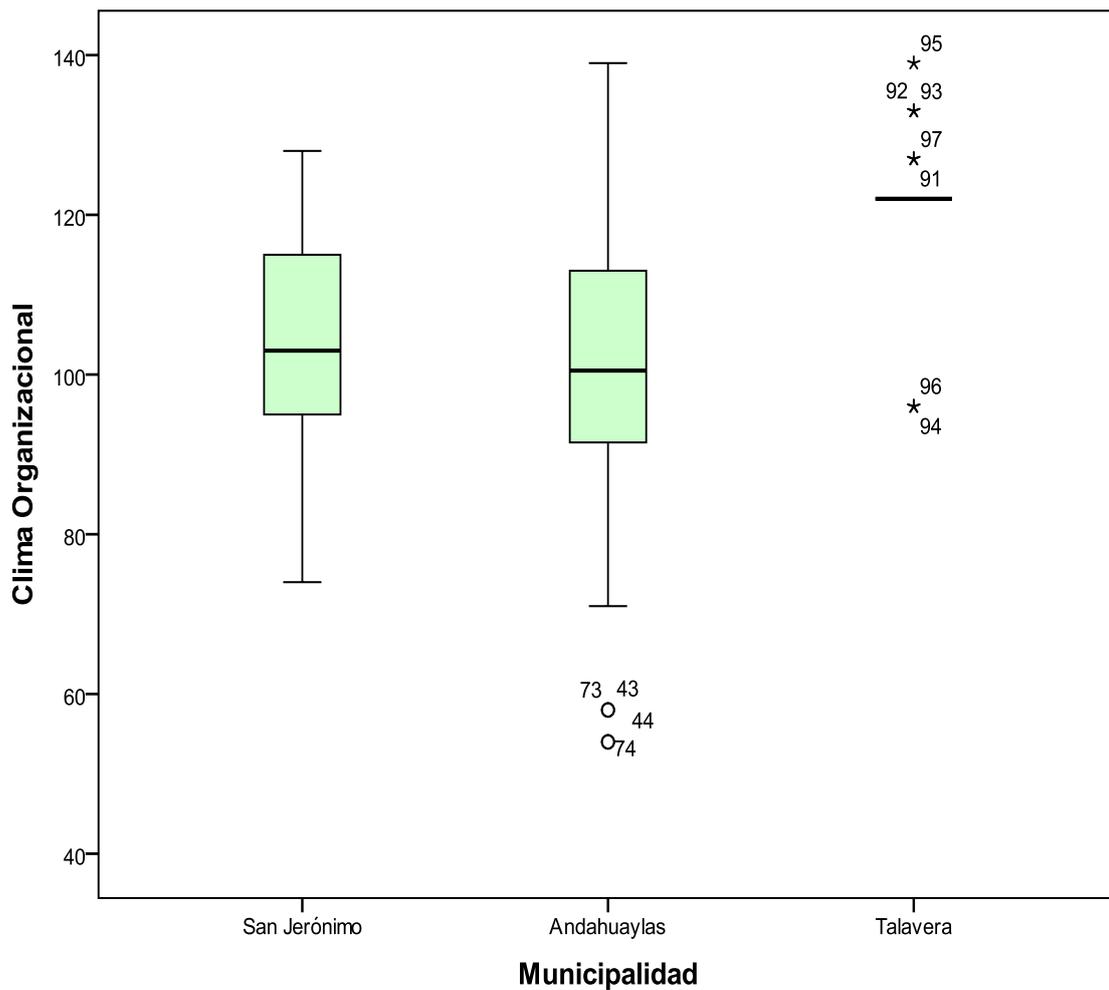
Después de analizar cada uno de los indicadores de la variable “Clima organizacional”, se procede a analizarla, para lo cual se sumó las respuestas obtenidas para cada indicador.

*Tabla 17: Clima organizacional  
Estadísticos descriptivos*

	N	Media	Desv. típ.
Clima Organizacional	103	<b>106,37</b>	19,302

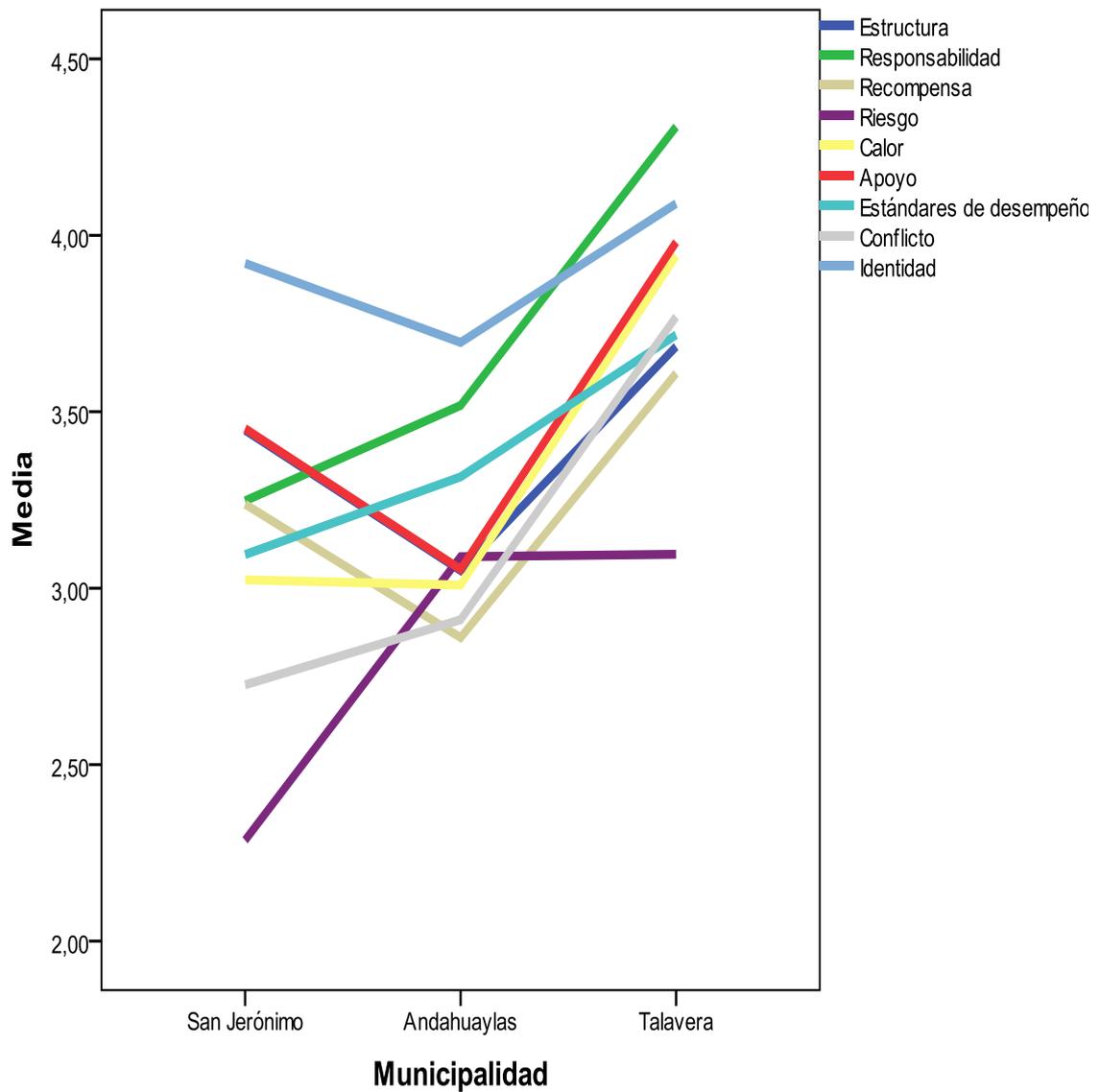
**FUENTE:** Cuestionario de “Clima Organizacional”

Los resultados globales generales con relación a la variable “Clima Organizacional” se presentan en la Tabla 18, donde se encontró un valor medio de 106,37 que al ubicarlo en la escala de valoración considerada previamente cae en el intervalo denominado “Clima organizacional regular”. Al analizar por municipalidad, es la municipalidad distrital de Talavera la que más destaca por el clima laboral adecuado.



**Figura 10: Clima organizacional (por municipalidad)**  
**FUENTE: Cuestionario de “Clima Organizacional”**

La Figura 15 permite concluir que existe una diferencia significativa en la percepción del clima organizacional existente al comparar por municipalidad. Y en la Figura 15 se determina el comportamiento de los indicadores, destacando que los indicadores “Identidad” y “Responsabilidad” los más destacados, y los indicadores a reforzar son “Riesgo” y “Conflicto”.



**Figura 11: Clima organizacional (por indicador)**  
**FUENTE: Cuestionario de “Clima Organizacional”**

#### 4.2.2 “Calidad del servicio”

A continuación se presenta el análisis por cada uno de los indicadores de la variable “Calidad del servicio” y, finalmente, el análisis resumen:

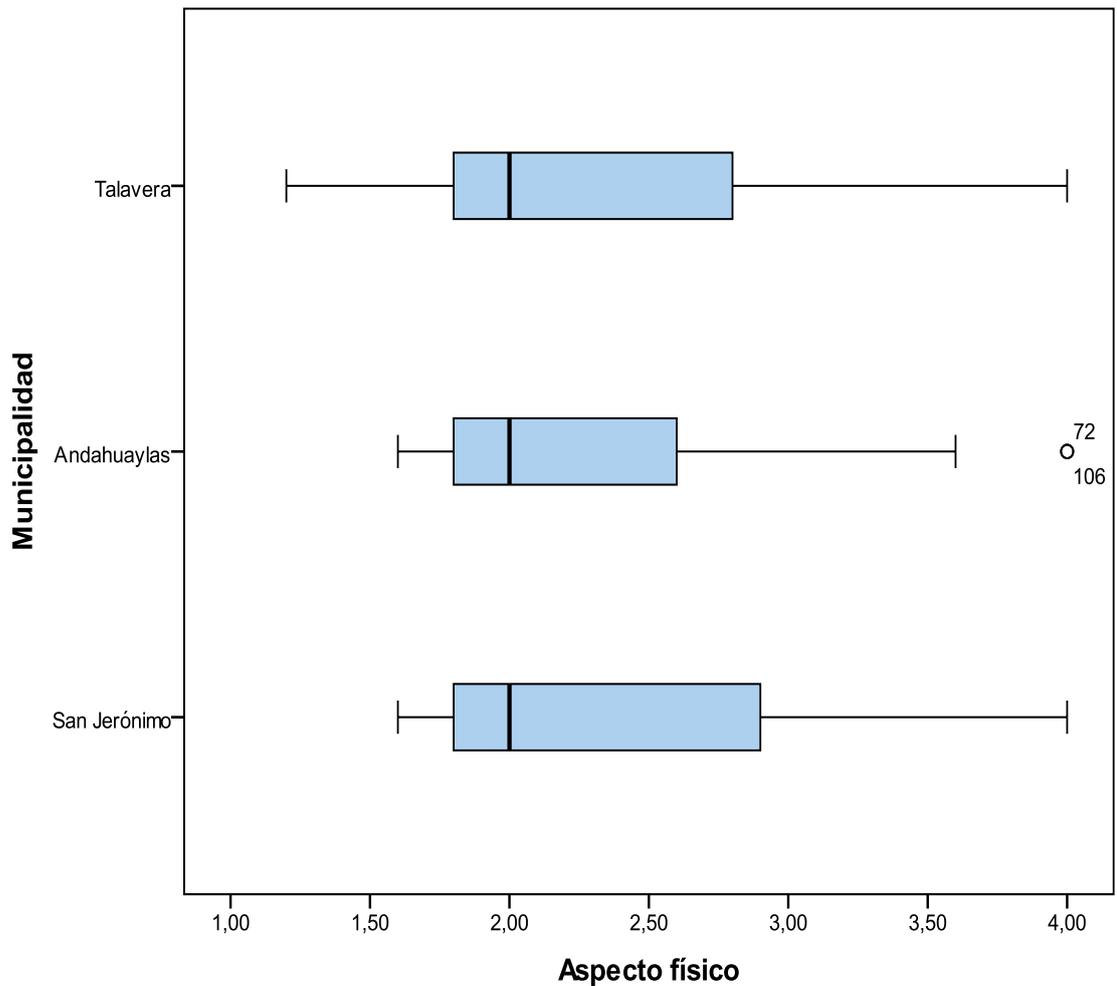
#### 4.2.2.1 Aspecto físico

*Tabla 18: Aspecto físico*

Preguntas	Media	Desv. típ.
La localización de la municipalidad es la adecuada y de fácil acceso.	<b>2,58</b>	,767
La municipalidad presenta un aspecto muy limpio y atractivo.	2,39	,707
La municipalidad utiliza un equipamiento tecnológico adecuado.	2,32	,971
En la municipalidad se preocupan por brindar un adecuado sistema de vigilancia (cámaras, vigilantes, otros)	1,82	1,248
El personal de la municipalidad transmite una apariencia aseada y elegante.	2,56	,929

**FUENTE:** Cuestionario de “Calidad del Servicio”

Los resultados analizados en la Tabla 19 se relacionan con el indicador denominado “Aspecto físico” que abarca la percepción del poblador sobre la infraestructura de la entidad. Se encontró un valor medio general de 2,34 con una desviación típica de 0,727 que permite concluir que el poblador que vive en la jurisdicción de las municipalidades de la provincia de Andahuaylas considera que el aspecto físico de dichas entidades es inadecuado y no ayuda a dar un mejor servicio.



**Figura 12: Aspecto físico**  
**FUENTE: Cuestionario de “Calidad del Servicio**

Los aspectos priorizados a mejorar: brindar un sistema adecuado de vigilancia (cámaras, vigilantes, otros), y utilizar un mejor equipamiento tecnológico. Al analizar por municipalidad, es la municipalidad distrital de Talavera la que más resalta este indicador (ver Figura 17).

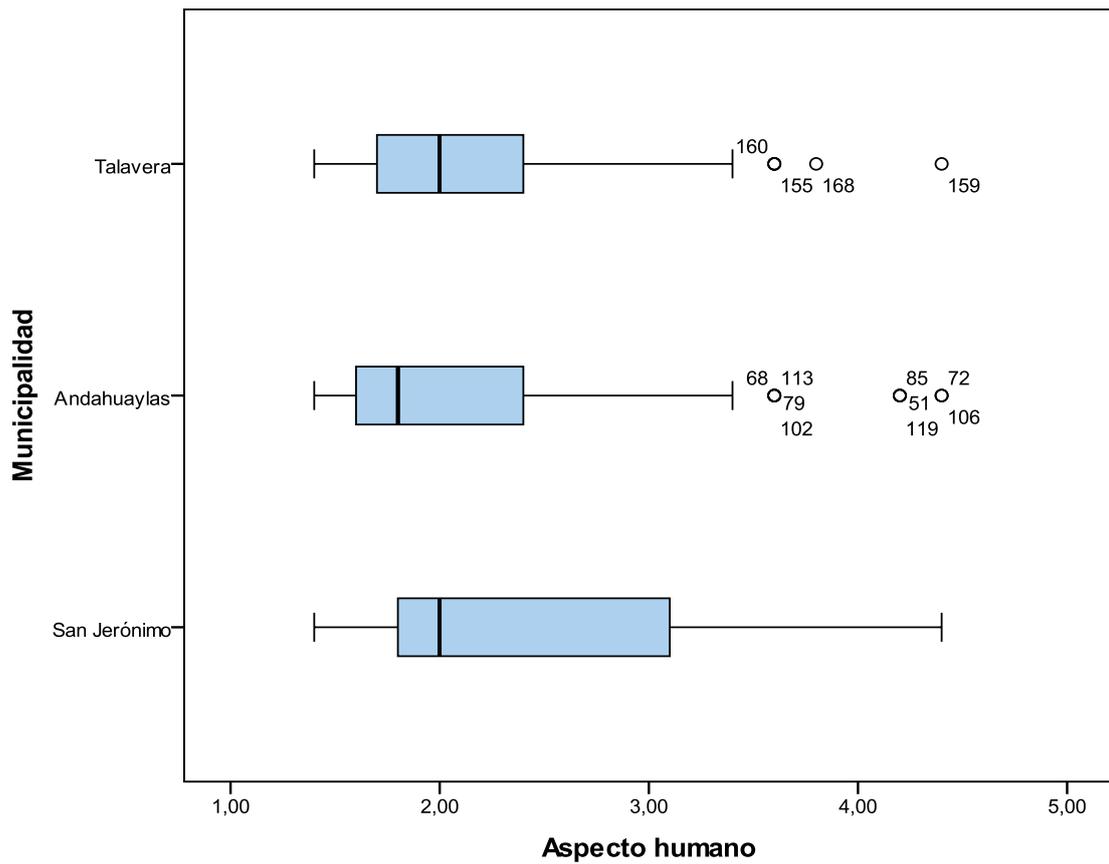
#### 4.2.2.2 Aspecto humano

*Tabla 19: Aspecto humano*

Preguntas	Media	Desv. típ.
El personal de la municipalidad trasmite honestidad y honradez.	1,99	1,136
Se destaca que el personal de la municipalidad se caracteriza por su conocimiento y habilidad afín al servicio brindado.	<b>2,65</b>	,951
El personal de la municipalidad se caracteriza por su buena voluntad por apoyar al cliente.	2,42	,934
En la municipalidad priorizan el dar una atención personalizada.	1,66	1,077
En el personal de la municipalidad se destaca su amabilidad y cortesía.	2,38	,863

**FUENTE:** Cuestionario de “Calidad del Servicio”

Los resultados analizados en la Tabla 20 se relacionan con el indicador denominado “Aspecto humano” que abarca la percepción del poblador sobre la calidez que caracteriza al personal de la entidad. Se encontró un valor medio general de 2,22 con una desviación típica de 0,791 que permite concluir que el poblador que vive en la jurisdicción de las municipalidades de la provincia de Andahuaylas considera que el trato y las competencias del personal son inadecuados y no ayuda a dar un mejor servicio.



**Figura 13: Indicador N° 02: Aspecto humano**  
**FUENTE: Cuestionario de “Calidad del Servicio”**

Los aspectos priorizados a mejorar: la priorización de proporcionar una atención personalizada, y que el personal logre transmitir honestidad y honradez. Al analizar por municipalidad, es la municipalidad distrital de San Jerónimo la que más resalta este indicador (ver Figura 18).

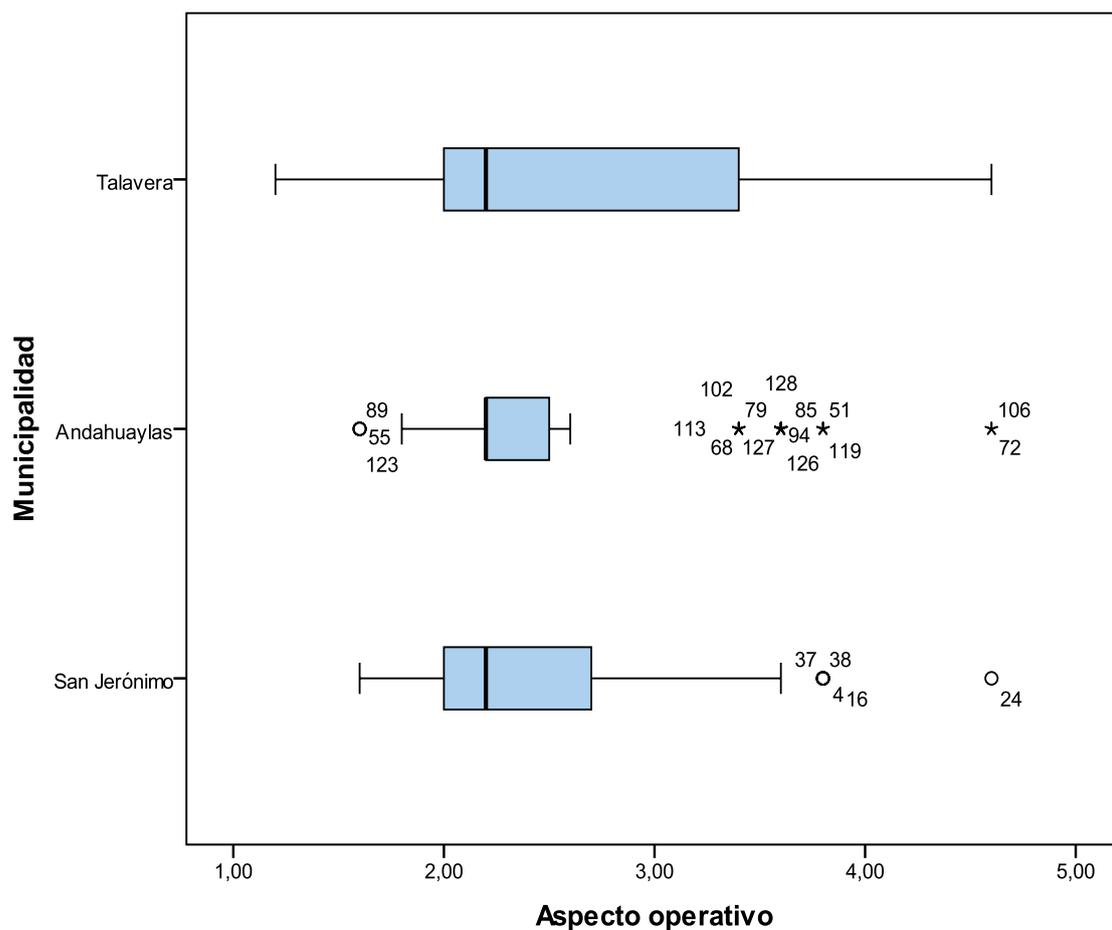
### 4.2.2.3 Aspecto operativo

*Tabla 20: Aspecto operativo*

Preguntas	Media	Desv. típ.
La municipalidad proporciona una gama amplia de productos y servicios acordes con las últimas innovaciones.	2,79	,870
La municipalidad se caracteriza por proporcionar rápidamente los servicios que ofrece.	2,39	,801
La municipalidad brinda de forma clara y exacta la información solicitada.	2,41	,976
La municipalidad se caracteriza por su buena reputación que genera confianza en el ciudadano.	2,76	,987
La ubicación de las áreas de trabajo de la municipalidad, son en lugares seguros y convenientes.	2,01	1,096

**FUENTE:** Cuestionario de “Calidad del Servicio”

Los resultados analizados en la Tabla 21 se relacionan con el indicador denominado “Aspecto operativo” que abarca la percepción del poblador sobre la rapidez y eficiencia en el servicio brindado por la entidad. Se encontró un valor medio general de 2,47 con una desviación típica de 0,717 que permite concluir que el poblador que vive en la jurisdicción de las municipalidades de la provincia de Andahuaylas considera que las características del servicio edil es inadecuado.



**Figura 14: Aspecto operativo**  
**FUENTE: Cuestionario de “Calidad del Servicio”**

Los aspectos priorizados a mejorar: la ubicación y seguridad de las áreas de trabajo de la municipalidad y proporcionar con mayor rapidez los servicios que ofrece. Al analizar por municipalidad, es la municipalidad distrital de Talavera la que más resalta este indicador (ver Figura 19).

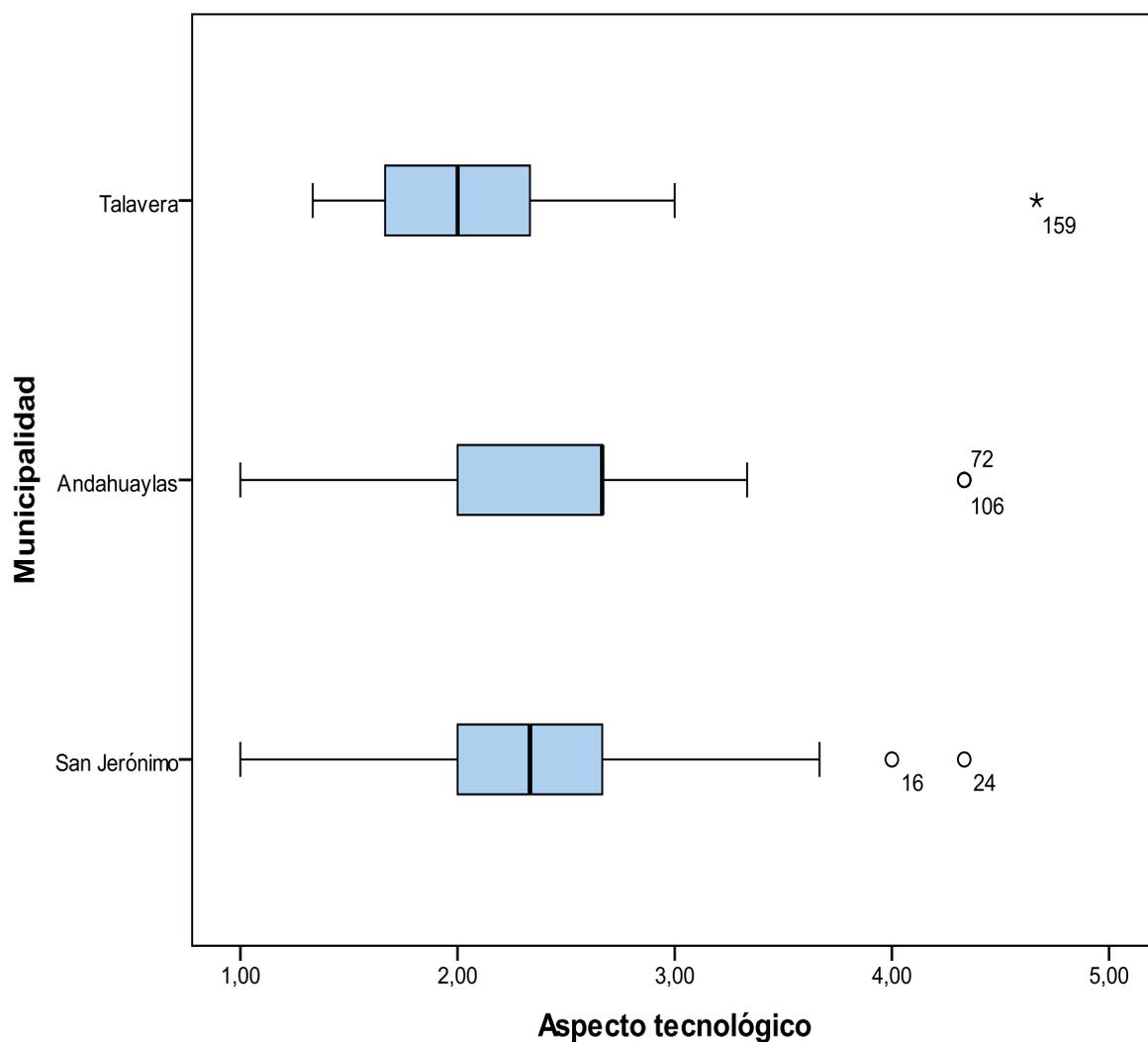
#### 4.2.2.4 Aspecto tecnológico

*Tabla 21: Aspecto tecnológico*

Preguntas	Media	Desv. típ.
La disponibilidad de la información a través del servicio telefónico de la municipalidad es destacada.	2,34	,784
El portal web de la municipalidad proporciona toda la información necesaria sobre la entidad.	2,16	,928
La tecnología que utiliza la municipalidad facilita el dar un buen servicio al ciudadano.	<b>2,58</b>	1,058

**FUENTE:** Cuestionario de “Calidad del Servicio”

Los resultados analizados en la Tabla 22 se relacionan con el indicador denominado “Aspecto tecnológico” que abarca la percepción del poblador sobre el soporte tecnológico que caracteriza a la entidad. Se encontró un valor medio general de 2,36 con una desviación típica de 0,700 que permite concluir que el poblador que vive en la jurisdicción de las municipalidades de la provincia de Andahuaylas considera que las características tecnológicas existentes son inadecuadas.



**Figura 15: Aspecto tecnológico**  
**FUENTE: Cuestionario de “Calidad del Servicio”**

Los aspectos priorizados a mejorar: el portal web de la municipalidad proporcione información necesaria sobre la entidad y la disponibilidad de la información a través del servicio telefónico. Al analizar por municipalidad, es la municipalidad distrital de San Jerónimo la que más resalta este indicador (ver Figura 20).

#### 4.2.2.5 Calidad de servicio

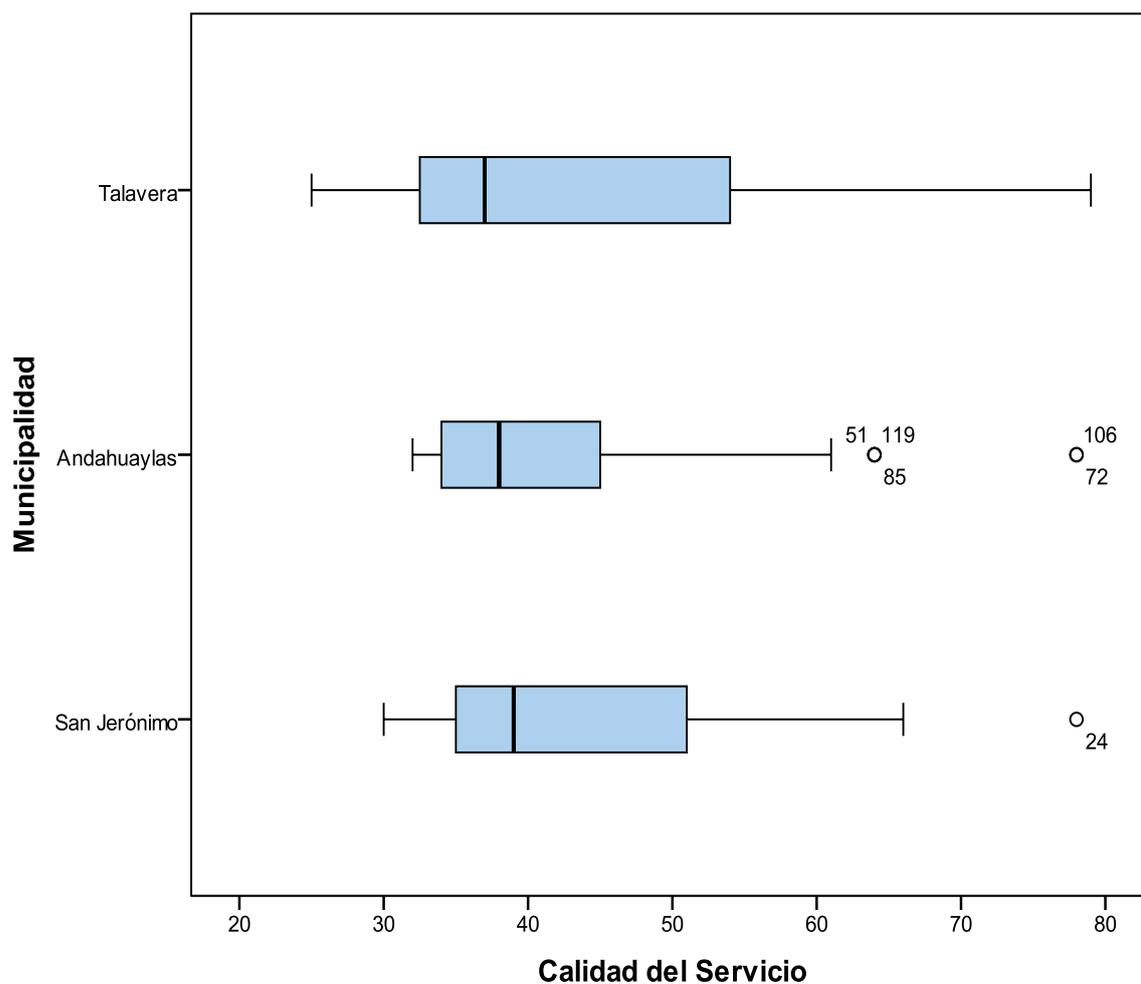
Después de analizar cada uno de los indicadores de la variable “Calidad de servicio”, se procede a analizarla, para lo cual se sumó las respuestas obtenidas para cada indicador.

*Tabla 22: Calidad de servicio  
Estadísticos descriptivos*

	N	Media	Desv. típ.
Calidad del Servicio	170	<b>42,22</b>	11,575

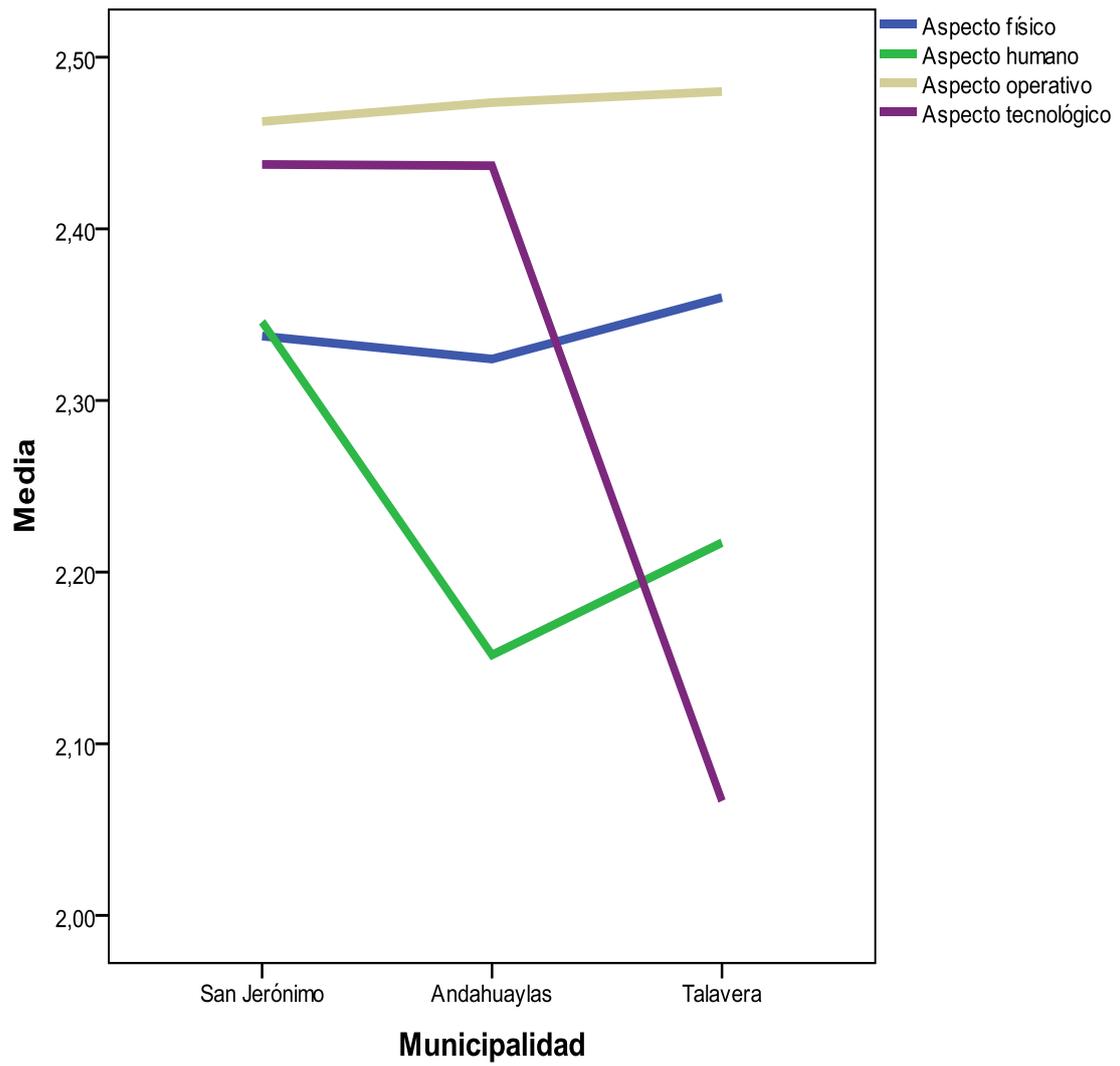
**FUENTE: Cuestionario de “Calidad del Servicio”**

Los resultados globales generales con relación a la variable “Calidad del servicio” se presentan en la Tabla 23, donde se encontró un valor medio de 42,22 que al ubicarlo en la Escala de Valoración considerada previamente cae en el intervalo denominado “Calidad de servicio inadecuado”. Al analizar por municipalidad, es el poblador del distrito de San Jerónimo el que más destaca la calidad del servicio de su municipalidad.



**Figura 16: Calidad del servicio (por municipalidad)**  
**FUENTE: Cuestionario de “Calidad del Servicio”**

La Figura 21 permite concluir que no existe una diferencia significativa en la percepción del poblador sobre la calidad del servicio brindada por sus respectivas municipalidades. Y en la Figura 22 se determina el comportamiento de los indicadores, destacando el indicador “Aspecto operativo” y el focalizado a reforzar es el “Aspecto humano”.



**Figura 17: Calidad del servicio (por indicador)**  
**FUENTE: Cuestionario de “Calidad del Servicio”**

## 4.2 Contraste de hipótesis

### 4.2.2 Contraste de hipótesis específicas

- a) La primera hipótesis específica es “*Existe una mala percepción de los colaboradores de las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de la Reyna de la región Apurímac con respecto al clima organizacional*”.

Para el contraste de la presente hipótesis, previamente se agruparon las respuestas generales obtenidas sobre la variable “Clima organizacional”, en base a los cinco niveles ya definidos, de donde:

**Tabla 23: Clima organizacional (niveles)**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	2	1,9
Malo	10	9,7
Regular	34	33,0
Bueno	54	52,4
Muy bueno	3	2,9
Total	103	100,0

**FUENTE: Cuestionario de “Clima Organizacional”**

Puesto que solamente el 9,7% de los trabajadores encuestados de las 03 municipalidades de la provincia de Andahuaylas considera que el clima organizacional que caracteriza a sus entidades es **Malo**, lo que permite rechazar la presente hipótesis específica.

- b) La segunda hipótesis específica es “*Existe una mala percepción de los usuarios sobre la calidad de servicio prestado por las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de la Reyna de la región Apurímac*”.

Para contrastar la presente hipótesis, previamente se agruparon las respuestas generales obtenidas sobre la variable “Calidad de servicio”, en base a los cinco niveles ya definidos:

**Tabla 24: Calidad de servicio (niveles)**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy mala	7	4,1
Mala	117	68,8
Regular	27	15,9
Buena	15	8,8
Muy buena	4	2,4
Total	170	100,0

**FUENTE: Cuestionario de “Calidad del Servicio”**

Puesto que el 68,8% de los pobladores encuestados de las 03 municipalidades de la provincia de Andahuaylas considera que la calidad de servicio que recibe en dichas entidades se caracteriza por ser **Mala**, se concluye que no se rechaza la presente hipótesis específica.

- c) La tercera hipótesis específica: “*El clima organizacional incide negativamente en la calidad de servicio prestado a los usuarios*”.

Para el contraste de la presente hipótesis específica, se han considerado los resultados generales por municipalidad, obtenidos para ambas variables, agrupados en los 5 niveles previamente establecidos como se detalla a continuación:

- En la Municipalidad de San Jerónimo, el 42,9% de los trabajadores considera que su nivel de clima organizacional es **Regular** (con tendencia al nivel adecuado), pero los pobladores considera que la calidad de servicio recibido es **Mala** en un 66,7%.
- En la Municipalidad de Andahuaylas, el 41,1% de los trabajadores considera que su nivel de clima organizacional es **Regular** (con tendencia al nivel bueno), pero los pobladores consideran que la calidad de servicio recibido es mala en un 74,7%.
- En la Municipalidad de Talavera, el 88,5% de los trabajadores consideran que su nivel de clima organizacional es **Bueno**, pero los pobladores consideran que la calidad de servicio recibido es **Mala** en un 57,1%.

Por tanto, se procede a no rechazar la hipótesis planteada puesto que el clima organizacional incide de forma negativa en la calidad de servicio.

**Tabla 25: Clima organizacional (por distritos)**

		Municipalidad		
		San Jerónimo	Andahuaylas	Talavera
Clima Organizacional	Muy malo	0	2	0
		0,0%	3,6%	0,0%
	Malo	3	7	0
		14,3%	12,5%	0,0%
	Regular	<b>9</b>	<b>23</b>	2
		<b>42,9%</b>	<b>41,1%</b>	7,7%
	Bueno	9	22	<b>23</b>
		42,9%	39,3%	<b>88,5%</b>
	Muy bueno	0	2	1
		0,0%	3,6%	3,8%
<b>Total</b>		21	56	26

100,0%      100,0%      100,0%

FUENTE: Cuestionario de “Clima organizacional”

*Tabla 26: Calidad del servicio (por distritos)*

		Municipalidad		
		San Jerónimo	Andahuaylas	Talavera
Calidad del Servicio	Muy mala	2 4,2%	0 0,0%	5 14,3%
	Mala	<b>32</b> <b>66,7%</b>	<b>65</b> <b>74,7%</b>	<b>20</b> <b>57,1%</b>
	Regular	7 14,6%	13 14,9%	7 20,0%
	Buena	6 12,5%	7 8,0%	2 5,7%
	Muy buena	1 2,1%	2 2,3%	1 2,9%
Total		48 100,0%	87 100,0%	35 100,0%

FUENTE: Cuestionario de “Calidad del Servicio”

#### 4.2.3 Contraste de la hipótesis general

La hipótesis general: “*Existe incidencia del clima organizacional en la calidad de servicio de las Municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de la Reyna de la región Apurímac*”.

De forma similar que en contraste de la hipótesis específica c), para el contraste de la presente hipótesis se consideró los resultados generales de forma conjunta de las 03 municipalidades, obtenidos para ambas variables, agrupados en los 5 niveles previamente establecidos, de donde se procede a rechazar la hipótesis general planteada, puesto que el 52,4% de los trabajadores encuestados de las 03 municipalidades considera en promedio que el clima organizacional que caracteriza a sus entidades es **Bueno**; y el 68,8% de los

pobladores considera que la calidad de servicio recibido por las municipalidades de sus distritos es **Mala**; por tanto, no existe incidencia entre clima organizacional y la calidad de servicio.

***Tabla 27: Clima organizacional (resumen)***

		Total
Clima Organizacional	Muy malo	2
		1,9%
	Malo	10
		9,7%
	Regular	34
		33,0%
	Bueno	<b>54</b>
		<b>52,4%</b>
	Muy bueno	3
		2,9%
Total		103
		100,0%

**FUENTE: Cuestionario de “Clima organizacional”**

***Tabla 28: Calidad del servicio (resumen)***

		Total
Calidad del Servicio	Muy mala	7
		4,1%
	Mala	<b>117</b>
		<b>68,8%</b>
	Regular	27
		15,9%
	Buena	15
		8,8%
	Muy buena	4
		2,4%
Total		170
		100,0%

**FUENTE: Cuestionario de “Calidad del Servicio”**

En lo referente a la variable “Clima organizacional”, se encontró un valor medio de 106,37 que implica que es percibida de nivel regular, siendo la municipalidad distrital de Talavera la que más destaca por su nivel de clima, y que existe una diferencia significativa en la percepción del clima organizacional existente al comparar por municipalidad; siendo el indicador que más destaca el de la “Identidad” y “Responsabilidad” y los focalizados a reforzar fueron el “Riesgo” y “Conflicto”.

Sobre la variable “Calidad de servicio”, se encontró un valor medio de 42,22 que implica que la población considera que es de nivel inadecuado el servicio que proporciona la municipalidad; siendo la municipalidad de San Jerónimo la que presenta mayores valores, además no existe una diferencia significativa en la percepción del poblador sobre la calidad del servicio brindada por sus respectivas municipalidades; siendo el indicador más destacado el “Aspecto operativo” y el focalizado a reforzar el “Aspecto humano”.

Los resultados encontrados coinciden con los de Fernández (2007), que logra concluir que en la entidad existe un nivel regular de clima laboral, siendo los factores como motivación, relaciones interpersonales y responsabilidad, los que determinan el clima organizacional, y los factores como autonomía y reconocimiento los que necesitan atención y mejoría. En lo que respecta a la calidad de servicio, existe concordancia con los resultados encontrados por Morillo (2009), puesto que se encontró que existe un nivel elevado de insatisfacción por el servicio recibido, siendo la forma más directa de incidir en la satisfacción del usuario a través de la mejora de la calidad en el servicio.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- El trabajo de investigación abarcó una muestra de 103 trabajadores de las municipalidades de San Jerónimo, Andahuaylas y Talavera, y 170 usuarios. Se concluye que no existe incidencia del clima organizacional sobre la calidad de servicio en las municipalidades analizadas, en el año 2013.
- Se encontró un valor medio de 106,37 que al ubicarlo en la escala de valoración implica que el clima organizacional es **Regular**; siendo el más destacado en la municipalidad distrital de Talavera. Al comparar por indicadores se tiene que la “Identidad” y “Responsabilidad” como los más destacados y los priorizados a reforzar a “Riesgo” y “Conflicto”.
- De igual forma se encontró un valor medio de 42,22 que al ubicarlo en la escala de valoración implica que la calidad de servicio es **Inadecuada** o **Mala**; siendo el más destacado por el poblador, la municipalidad distrital de San Jerónimo. Al comparar por indicadores que el “Aspecto operativo” es el más destacado y el focalizado a reforzar el “Aspecto humano”.
- Asimismo, se concluye que no existe incidencia del clima organizacional adecuado sobre la calidad de servicio en cada municipalidad.

### 5.2 Recomendaciones

Con la finalidad de mejorar el clima organizacional en las 03 municipalidades de la provincia de Andahuaylas, se precisan las siguientes recomendaciones:

- Preferencia a la capacitación de los trabajadores y mejorar adecuadamente la atención de sus necesidades y anhelos, de esta manera motivarlos a ofrecer a los usuarios, una atención diferenciada orientada a la excelencia.
- Implementar un sistema de reconocimientos, mediante la medición y monitoreo en función una meta. Es importante que los esfuerzos se reconozcan mediante un sistema claro y objetivo, que estimule y promueva la mejora continua y los logros.
- Focalizar y mejorar el tema de la comunicación e integración con todos; es por ello, que se propone que se debe implementar la realización de actividades

extra laborales de forma periódica, que permita compenetrar y hacer más fácil la interacción entre todos.

- Realiza talleres dirigidos a los funcionarios cuya temática principal se centre en valorar la importancia de contar dentro de la entidad, con trabajadores motivados y comprometidos con los objetivos organizacionales, denominado Gestión del Capital Humano.
- Elaborar políticas y herramientas de Recursos Humanos con criterios técnicos que permitan el aprovechamiento de los recursos invertidos en las personas.
- Incorporar estímulos positivos a través de las oficinas de Recursos Humanos, para mejorar el desempeño, clima laboral y fortalecer la cultura de servicios al ciudadano.
- Incorporar pautas que faciliten la adaptación a los cambios, superando los patrones burocráticos de rigidez, esto incluye la incorporación de políticas y prácticas innovadoras.
- Armonizar las expectativas e intereses de los diferentes actores, incrementando el sentimiento de pertenencia y reduciendo la conflictividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, I.H. y McDONNELL, E.J. (1997). *“La dirección estratégica en la práctica empresarial”*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. II Edición.
- ARDÓN CENTENO, Nelson. (2003). *“Sistema para el monitoreo de la calidad de la atención en salud por Indicadores en los Hospitales de I, II y III Nivel de Atención”*. Bogotá (Colombia). Pontificia Universidad Javeriana, Facultades Ciencia Económicas y Administrativas, Pág. 11.
- BAGUER ALCALÁ, Ángel (2006). *“Los cimientos de un buen clima laboral”*. Temas de recursos humanos. <http://www.trabajofreelance.com/noticia-169>
- BALCARCEL, L. (2011). *“Clima organizacional y su incidencia en las relaciones Laborales del recurso humano en los proyectos urbanísticos en la ciudad de Quetzaltenango”*. (Estudio realizado en el proyecto urbanístico el pedregal). Tesis: Universidad Rafael Landívar.
- CABRERA, Gilmar. (1996). *“Apuntes de cátedra, comportamiento organizacional”*. Universidad Central de Chile.
- CARVAJAL PEÑA, Gladis. (2001). *“Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar”*. Trabajo especial de grado, presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.
- CHIAVENATO, Adalberto. (2002). *“Gestión del talento humano”*. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- COPER R. K. y SAWAF, A. (1998). *“La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones”*. Editorial Norma. Bogotá (Colombia).
- COVEY, Stephen. (1995). *“El liderazgo centrado en principios”*. Editorial Paidós. Barcelona (España).
- CRONIN, J.J., Jr. y S.A. TAYLOR (1992) *“Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”*, *Journal of Marketing*, Vol. 56 pp. 55-68.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John, (1991). *“El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional”*. Editorial McGraw-Hill. México. PP 734.
- DRUCKER, Peter. (1994). *“Gerencia para el futuro”*. Grupo Editorial Norma. Barcelona (España).

- FERNÁNDEZ, C. (1999). *“La comunicación en las organizaciones”*. México: Editorial Trillas.
- EIGLER, P. Y LANGEARD E. (1989). *“Servucción, el marketing de servicios”*. Editorial McGraw-Hill. México.
- FERNÁNDEZ, C. (1999). *“La comunicación en las organizaciones”*. México: Editorial Trillas
- FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, Tania. (2007). *“Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz. (Ciudad de Guatemala, Centro América)”*. <http://www.monografias.com/trabajos44/clima-laboral/clima-laboral.shtml>
- FLÓREZ, J. (1992). *“El comportamiento humano en las organizaciones”*. Universidad Pacífico. Perú.
- GARCÍA-PELAYO, Ramón. (2008). *“Diccionario Larousse”*. Usual, Pág. 784.
- GARVIN, David A. (1988). *“Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge”*. USA: Harvard Business School.
- GOLEMAN, Daniel. (1999). *“La inteligencia emocional en la empresa”*. Editorial Vergara. Buenos Aires (Argentina).
- GÓNGORA ESCALONA, Daimary. (2000). *“Clima organizacional: Un acercamiento a su definición”*.
- GONZÁLEZ APONCIO, Z. (2001). *“El reto de la calidad del servicio financiero en la Comunidad Autónoma de Canaria”*. Fyde Cajacanarias. Santa Cruz de Tenerife (España).
- GRÖNROOS, C. (1988). *“Service Quality: The six criteria of good service quality”*. Review of Business. New York (EEUU). St. John’s University Press.
- HENNEMAN y Otros (1991). *“Administración de los recursos humanos”*. México. Editorial Cecsá.
- KAPLAN, R.S y NORTON, D.P. (1997). *“El cuadro de mando integral: The Balance Score Card”*. Barcelona, Gestión 2000.
- KEITH DAVIS, John y NEWSTROM, W. (2002). *“Comportamiento humano en el trabajo”*. pág. 289.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz (1999). *“Administración, una perspectiva global”*. 11ª Editorial McGraw-Hill. México. XI Edición. Pág. 501.

- KOTLER, Philip. (1998). *“Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control”*. Editorial Printice Hall Hispanoamérica. México. VIII Edición.
- BRUNET L.. (2004). *“El clima de trabajo en las organizaciones”*. Mexico Mc Hill
- LITWIN G.H. y STRINGER, R.A. (1968). *“Motivation and organizational climate”*. Boston Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- MELE, D., PASTOR, A. y PÉREZ LÓPEZ, J. (1997). *“La aportación de la empresa a la sociedad”*. Biblioteca IESE de Gestión de empresas, Ediciones Folio, Barcelona (España).
- MORILLO MORENO, Milángela. (2009). *“La calidad en el servicio y la satisfacción del usuario en instituciones financieras del municipio Libertador del estado Mérida”*. <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/30308/1/articulo9.pdf>
- MORALES, P. (1988). *“Medición de actitudes en psicología y educación. Construcción de escalas y problemas metodológicos”*. Universidad de Comillas (España).
- MOOS et al. (1974). *“Dimensiones de clima organizacional”*.
- NAVARRO, C., (2010). *“Satisfacción laboral de los docentes del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA con relación al clima organizacional bajo un enfoque prospectivo. Trabajo para optar a la categoría de Agregado en el Escalafón Docente y de Investigación. Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado” Decanato de Administración y Contaduría. Barquisimeto, Venezuela. Recuperado de [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/T184D](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/T184D).*
- ORAMAS IZQUIERDO, L. (2004). *“Clima organizacional: Una perspectiva para su estudio e intervención”*. Tesis de Maestría Psicología Laboral y de las Organizaciones.
- PARASARAMAN, ZEITHAML Y BERRY, (1988). *“SERVQUAL, a multiple item scales for measuring customer perceptions of service quality”*. Journal of retailing, spring; pp 12 – 40.
- PARSONS, T. (1996). *“Estructura y proceso en las sociedades modernas”*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- PÉREZ JUSTE, R. y GARCÍA RAMOS, J. (1989). *“Diagnóstico, evaluación y toma de decisiones”*. Madrid (España).

- REBOLLOSO, E., SALVADOR, C., FERNÁNDEZ-RAMÍREZ, B., y CANTÓN, P. (2003). “Análisis de la percepción y expectativas de los clientes y su impacto en la satisfacción”. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13 (3), 23-38.
- RIVERA CÓRDOVA, Alycsa. (2008). “El clima organizacional como factor de desarrollo en las empresas”. <http://www.monografias.com/trabajos93/clima-organizacional-como-factor-desarrollo-empresas/clima-organizacional-como-factor-desarrollo-empresas.shtml>
- ROBBINS, S. P. (1999). “Comportamiento organizacional, conceptos controversias, aplicaciones”. (Octava edición) Prentice Hall, Pearson Educación, México.
- ROKEACH, Milton. (2006). “Naturaleza de las actitudes”. *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, Vol. 1. Pág. 15.
- RUBIO NAVARRO, Elena. (2005). “Reglas de oro de un buen clima laboral”. *Semanario de economía familiar, consumo y empleo*. <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- SCHEIN, E. (1988). “La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica”. Editorial Plaza & Janes. Barcelona (España).
- SCHIFFMAN, León y KANUK, Leslie. (2000). “Comportamiento del consumidor”. Editorial Printice Hall, Inc.
- SCOTT, W. y MITCHELL, T. (1993). “Sociología de la organización”. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- SOLANA, Ricardo F. (1993). “Administración de organizaciones”. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires. Pág. 208.
- STONER, James; FREEMAN, R. Edward y GILBERT JR, Daniel R. (1996). “Administración”. Editorial Pearson. México. VI Edición. Pág. 484.
- SUDARSKY, J. (1977). “Un modelo de diagnóstico e intervención. desarrollo organizacional”. Editorial Universitaria de América.
- TOMPKINS (1994). “Administración de recursos humanos”. (3ra ed.). México, Mc Gregor – Hill Interamericana.
- VARGAS, Y. (2013). “Clima organizacional en la municipalidad de Estandzuela, Zacapa”. Tesis: Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
- VEJARANO GARCÍA, V. H. Y JURADO FERNÁNDEZ, C. (2009). “Importancia del clima organizacional en la productividad de las instituciones”.

- BUSTAMANTE UBILLA, MA, LAPO MAZA MC Y GRANDON AVENDAÑO ML (2016). “*Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile*”. Revista Gerenc. Politic. Salud. [Hhttp.dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyys](http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyys).
- Laura Valdunciel Bustos, Marcela Leonor Flores Romero y José Ángel Miguel Dávila. 2007. “*Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad*”. Revista Asturiana de Economía. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3017921>
- Real Academia de la Lengua Española RAE. Link: <https://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>
- Aróstegui Hirano José, “El acceso a un servicio público de calidad, continuidad del servicio y rol del regulador. Lima 2014, Revista Circulo del Derecho Administrativo. PUCP.
- Leon Vilela Cristian, 2017, “Evaluar para mejores servicios públicos”, Artículo del Diario el Peruano. Link: <https://elperuano.pe/noticia-evaluar-para-mejores-servicios-publicos-59187.aspx>

## ANEXOS

### Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Metodología</b>	<b>Variables</b>
¿El clima organizacional incide en la calidad de servicio de las Municipalidades de: Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de La Reyna de la Región Apurímac?	Determinar la incidencia del clima organizacional en la calidad de servicio de las Municipalidades de: Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de La Reyna de la Región Apurímac.	Existe incidencia del clima organizacional en la calidad del servicio de las Municipalidades de: Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de La Reyna de la Región Apurímac.	<b>Diseño de investigación</b> El diseño de investigación es no experimental de corte transversal.  <b>Población y muestra</b> La población es de 261 trabajadores y 89100 habitantes. Se aplicó una muestra de 103 trabajadores y 170 habitantes.	<b>X = Clima organizacional</b>  <b>Y = Calidad de servicio</b>
¿Cuál es la percepción de los colaboradores de las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de la Reyna de la región Apurímac con respecto al clima organizacional?	Analizar la percepción de los colaboradores de las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de la Reyna de la región Apurímac con respecto al clima organizacional.	Existe una mala percepción de los colaboradores de las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de la Reyna de la región Apurímac con respecto al clima organizacional.		<b>X = Clima organizacional</b>
¿Cuál es la percepción de los usuarios sobre la calidad de servicio prestado por las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de la Reyna de la región Apurímac?	Analizar la percepción de los usuarios sobre la calidad de servicio prestado por las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de la Reyna de la región Apurímac.	Existe una mala percepción de los usuarios sobre la calidad de servicio prestado por las municipalidades de Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera de la Reyna de la región Apurímac.		<b>Y = Calidad de servicio</b>
¿Cómo incide el clima organizacional en la calidad de servicio prestado a los usuarios desde un punto de vista comparativo?	Determinar la incidencia del clima organizacional en la calidad de servicio prestado a los usuarios desde un punto de vista comparativo.	El clima organizacional incide negativamente en la calidad de servicio prestado a los usuarios.		<b>X = Clima organizacional</b>  <b>Y = Calidad de servicio</b>

## Anexo 2: CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la letra que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

- A) Muy en desacuerdo
- B) En desacuerdo
- C) Regular
- D) De acuerdo
- E) Muy de acuerdo

Municipalidad: ..... Años en la entidad: .....

Sexo: ..... Condición laboral: .....

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
	<b>ESTRUCTURA</b>					
1	La municipalidad tiene objetivos definidos.					
2	Conozco la estructura organizativa de la municipalidad.					
3	La municipalidad establece reglas para el desempeño de sus miembros.					
4	La municipalidad cuenta con un Manual de Funciones para cada uno de los cargos.					
5	La municipalidad es ágil en la tramitación de permisos, documentos, solicitados por sus colaboradores.					
	<b>RESPONSABILIDAD</b>					
6	Las responsabilidades que tengo en mi puesto de trabajo, están bien definidas.					
7	Soy consciente de lo que esperan mis jefes del trabajo que realizo.					
8	Mi jefe me indica claramente las expectativas que tiene de mí desempeño.					
9	Mi jefe me involucra en su toma de decisiones laborales.					
10	Mi jefe me otorga poder para tomar decisiones en caso de ser necesario.					
	<b>RECOMPENSA</b>					
11	Me siento realmente bien haciendo mi trabajo.					
12	Me gusta el cargo en el que me desempeño en la municipalidad.					
13	La municipalidad muestra agradecimiento extra por mi buen trabajo y por mi esfuerzo adicional.					
14	Se me ofrece capacitación para desarrollarme mejor laboralmente.					
15	Se nos paga justamente por el trabajo que realizamos.					
16	Todos tenemos oportunidad de recibir un reconocimiento especial.					
	<b>RIESGO</b>					
17	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.					
18	Las instalaciones contribuyen a formar un agradable ambiente de trabajo.					
	<b>CALOR</b>					
19	Estamos todos juntos en la municipalidad, somos un equipo.					
20	La municipalidad es un buen lugar para trabajar.					
	<b>APOYO</b>					
21	Dispongo de los recursos y equipos necesarios para desarrollar mi trabajo.					
22	Puedo contar con la cooperación de las personas que trabajan aquí.					
	<b>ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO</b>					
23	La municipalidad nos comunica su visión, valores y estrategia corporativa					

	de forma adecuada.					
24	Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante.					
25	La municipalidad tiene un grupo de jefes que realiza una adecuada gestión administrativa.					
	<b>CONFLICTO</b>					
26	Considero que hay un medio de comunicación interno adecuado.					
27	Siente que da en el trabajo más de lo que recibo.					
28	No existen favoritismos en la municipalidad y se aplican con justicia las normas.					
29	Los colaboradores somos justamente tratados sin importar la antigüedad.					
	<b>IDENTIDAD</b>					
30	Me siento identificado con los objetivos de la municipalidad.					
31	Asumo mi trabajo involucrándome en él.					
32	Estoy orgulloso de decir a otras personas que trabajo en la municipalidad.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### Anexo 3: CUESTIONARIO SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO

Estimado ciudadano, usuario de los servicios de la municipalidad; estamos desarrollando un trabajo de investigación con la finalidad de recoger sus apreciaciones referente a la calidad de servicio que recibe en esta entidad. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la alternativa que corresponda a su opinión; en base a:

- A) Completamente en desacuerdo
- B) En desacuerdo
- C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D) De acuerdo
- E) Completamente de acuerdo

Distrito de residencia: .....

Sexo: ..... Edad: ..... Nivel de Instrucción: .....

Nº	ÍTEMS	A	B	C	D	E
<b>ASPECTO FÍSICO</b>						
1	La localización de la municipalidad es la adecuada y de fácil acceso.					
2	La municipalidad presenta un aspecto muy limpio y atractivo.					
3	La municipalidad utiliza un equipamiento tecnológico adecuado.					
4	En la municipalidad se preocupan por brindar un adecuado sistema de vigilancia (cámaras, vigilantes, otros)					
5	El personal de la municipalidad trasmite una apariencia aseada y elegante.					
<b>ASPECTO HUMANO</b>						
6	El personal de la municipalidad trasmite honestidad y honradez.					
7	Se destaca que el personal de la municipalidad se caracteriza por su conocimiento y habilidad afín al servicio brindado.					
8	El personal de la municipalidad se caracteriza por su buena voluntad por apoyar al cliente.					
9	En la municipalidad priorizan el dar una atención personalizada.					
10	En el personal de la municipalidad se destaca su amabilidad y cortesía.					
<b>ASPECTO OPERATIVO</b>						
11	La municipalidad proporciona una gama amplia de productos y servicios					

	acordes con las últimas innovaciones.					
12	La municipalidad se caracteriza por proporcionar rápidamente los servicios que ofrece.					
13	La municipalidad brinda de forma clara y exacta la información solicitada.					
14	La municipalidad se caracteriza por su buena reputación que genera confianza en el ciudadano.					
15	La ubicación de las áreas de trabajo de la municipalidad, son en lugares seguros y convenientes.					
	<b>ASPECTO TECNOLÓGICO</b>					
16	La disponibilidad de la información a través del servicio telefónico de la municipalidad es destacada.					
17	El portal web de la municipalidad proporciona toda la información necesaria sobre la entidad.					
18	La tecnología que utiliza la municipalidad facilita el dar un buen servicio al ciudadano.					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo 4: INFORME OPINIÓN EXPERTOS  
VARIABLE “CLIMA ORGANIZACIONAL”**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Pérez Mamani, Rubens Houson
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente posgrado, Universidad Privada Wiener
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Clima organizacional”
- 1.4. Autor del Instrumento: Romero, Cuya y Guzmán

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.				X	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%



Lugar y fecha: Lima, 10/02/13

Firma del Experto Informante

## VARIABLE “CALIDAD DEL SERVICIO”

### I.- DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Pérez Mamani, Rubens Houson
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente posgrado, Universidad Privada Wiener
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Calidad del servicio”
- 1.4. Autor del Instrumento: Romero, Cuya y Guzmán

### II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%



Lugar y fecha: Lima, 10/02/13

Firma del Experto Informante