

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN  
LA CALIDAD DEL SERVICIO A LOS DOCENTES DE LA UGEL 04 -  
COMAS – 2011**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAGISTER EN EDUCACIÓN**

**CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**

**AUTORES:**

**Br. ELISA SALAZAR MEJÍA  
Br. GABRIELA PATRICIA VEGAS GUERRERO**

**ASESOR:**

**Mg. JOSÉ DANIEL URVIOLA CORZO**

**LIMA – PERÚ**

**2013**

## **DEDICATORIA**

A mis hijos

Gabriela

A mi esposo y a mis hijos por su apoyo y  
comprensión

Elisa

## **AGRADECIMIENTOS**

A los integrantes de la Universidad César Vallejo, por habernos dado la oportunidad de fomentar el desarrollo docente a través del programa de Maestría.

A los profesores de la UGEL 04 de Comas, por compartir con nosotras su visión de la calidad del servicio que reciben y a los administrativos por su orientación para entender la gestión administrativa, lo que nos permitió contar con la información necesaria para realizar esta investigación.

## PRESENTACIÓN

Señores(as) integrantes del jurado:

El propósito de la investigación realizada fue determinar cómo influye un modelo de gestión, en la calidad del servicio que dan los trabajadores de una organización educativa gubernamental; el estudio realizado se desarrollo como culminación del proceso de formación en la maestría de Educación de la Universidad César Vallejo, para optar el grado de magíster en Educación, con mención en Docencia y Gestión Educativa.

La tesis fue elaborada de acuerdo al protocolo de la Escuela de Post grado en cuatro capítulos. En el primero se fundamenta el problema de investigación, en el segundo se conforma un marco doctrinal de apoyo, el tercero contiene la definición metodológica de la investigación, la cual permite arribar a los resultados y conclusiones presentadas en el cuarto capítulo; se espera que éstas se constituyan en referentes útiles para situaciones similares en otras realidades educativas y contribuyan a solucionar la problemática generada en torno a la gestión administrativa en el convencimiento de su estrecha relación con la calidad del servicio a los usuarios.

En tal sentido, ésta y otras investigaciones al respecto, por las dimensiones de relevancia que alcanzan requieren de una revisión y análisis exhaustivo. Por ello, ponemos a su disposición nuestra tesis y agradecemos las sugerencias que tengan a bien realizar sobre nuestro trabajo.

Los autores

## INDICE GENERAL

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>13</b>
1.1. Planteamiento del problema	14
1.2. Formulación del Problema	17
1.2.1. Problema general	17
1.2.2. Problemas específicos	17
1.3. Justificación	18
1.4. Limitaciones	18
1.5. Antecedentes	20
1.6. Objetivos	24
1.6.1. Objetivo general	24
1.6.2. Objetivos específicos	24
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>25</b>
2.1. Clima Organizacional.	26
2.1.1. Definición conceptual de gestión administrativa	26
2.1.2. Fundamentos teóricos de la gestión administrativa	26
2.1.3. Características de la gestión administrativa	29
2.1.4. Dimensiones de la gestión administrativa	32
2.2. Calidad de Servicio.	38
2.2.1. Definición conceptual	38
2.2.2. Fundamentos teóricos de Calidad de Servicio	38
2.2.3. Características de Calidad de Servicio	39

2.2.4. Dimensiones de Calidad de Servicio	40
2.2.5. Satisfacción y rendimiento en la calidad de servicio	45
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLOGICO</b>	<b>51</b>
3.1. Hipótesis	52
3.1.1. Hipótesis general	52
3.1.2. Hipótesis específicos	52
3.2. Variables	52
3.2.1. Definición conceptual	52
3.2.2. Definición operacional	53
3.3. Metodología	55
3.3.1. Tipo de estudio	55
3.3.2. Diseño de estudio	56
3.4. Población y muestra	56
3.5. Método de investigación	58
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
3.7. Métodos de análisis de datos	62
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS</b>	<b>64</b>
4.1. Descripción	65
4.2. Prueba de hipótesis	69
4.2. Discusión	73
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	78
CONCLUSIONES	79
SUGERENCIAS	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXOS	85
Anexo 1. Instrumento para medir Gestión Administrativa	
Anexo 2. Instrumento para medir Calidad de Servicio	
Anexo 3. Ficha de Validación de los instrumentos	
Anexo 4. Matriz de consistencia	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estilo de gestión en la práctica administrativa	35
Tabla 2 Operacionalización del modelo de gestión administrativa	54
Tabla 3 Operacionalización de la calidad de servicio a los docentes	55
Tabla 4 Población de docentes y administrativos de las IE de la sede - UGEL N° 04 – Comas	57
Tabla 5 Muestra de docentes de las IE y administrativos de la sede – UGEL N° 04 – Comas	58
Tabla 6: Validez y aplicabilidad del cuestionario para establecer el modelo de gestión administrativo empleado	61
Tabla 7: Validez y aplicabilidad del cuestionario para establecer la calidad del servicio al docente	61
Tabla 8. Distribución de encuestados según percepción del Modelo de gestión administrativa	65
Tabla 9. Distribución de encuestados según percepción de las estrategias de gestión administrativa	66
Tabla 10. Distribución de encuestados según percepción del estilo de gestión administrativa	67
Tabla 11. Distribución de encuestados según percepción de la calidad de servicio a los docentes en la UGEL 04	68
Tabla 12. Contingencia modelo de gestión y calidad de servicio	70
Tabla 13. Contingencia Estrategias de gestión y calidad de servicio	71
Tabla 14. Contingencia Estilo de gestión y calidad de servicio	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de encuestados según percepción del Modelo de gestión administrativa	65
Figura 2. Distribución de encuestados según percepción de las estrategias de gestión administrativa	66
Figura 3. Distribución de encuestados según percepción del estilo de gestión administrativa	67
Figura 4. Distribución de encuestados según percepción de la calidad de servicio a los docentes en la UGEL 04	68

## RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación fue determinar la influencia de la gestión administrativa en la calidad del servicio a los docentes de la UGEL N° 04 de Comas en el 2011.

El estudio desarrollado bajo un enfoque mixto, consistió en una investigación sustantiva de diseño y método descriptivo explicativo; la información, se recogió mediante la aplicación de dos cuestionarios, cuya validez fue establecida por el método de jueces y su confiabilidad mediante Alfa de Cronbach. De la población conformada por 7997 personas, entre docentes y administrativos, se calculó estadísticamente una muestra de 381 personas, 375 de las cuales fueron docentes y 6 administrativos. Por la selección realizada de las unidades muestrales, el muestreo se consideró de tipo probabilístico.

A partir de la información recogida y en base a la tipificación de estilos gerenciales establecidos por Likert, se determinó que en el año 2011 el modelo de Gestión se correspondía con el estilo autoritario y el autoritario benevolente, los cuales exigen productividad y eficiencia; sin embargo, a juicio de los usuarios el servicio que recibían no era de calidad. A partir de ello, se concluye que el modelo de gestión no influyó en que los administrativos brindarían un servicio de calidad a los usuarios, pese a que se evidenció que las estrategias desarrolladas en la gestión administrativa y asimismo el servicio a los usuarios, no fueron adecuados.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, calidad del servicio

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to determine the influence of management administrative in the quality of service of teachers UGEL Comas No. 04 in 2011.

The study developed under a mixed approach, consisted of a substantive research design and explanatory descriptive method, information, collected by the application of two questionnaires, whose validity was established by the method of judges and their reliability using Cronbach's alpha. Population comprised 7997 people, including teachers and administrators, statistically calculated a sample of 381 people, 375 of whom were teachers and 6 administrative. For the selection of sampling units, sampling a probabilistic considered.

From the information gathered and based on the definition of management styles established by Likert, found that in 2011 the management model matched the authoritarian style and benevolent authoritarian, which require productivity and efficiency, but , according to the service users were not receiving quality. From this, we conclude that the model did not influence management that administrators provide quality service to the users, it was evident that the strategies developed in the administration and also the service users were not adequate.

Keywords: Governance, Quality of service,

## INTRODUCCIÓN

En el país, el sistema educativo está organizado en unidades descentralizadas del Ministerio de Educación, a las que se denominan las Unidades de Gestión Educativa Local, las cuales están encargadas de tratar directamente con el personal docente y administrativo que labora en las Instituciones Educativas de su jurisdicción; para ello deben organizar su gestión con la finalidad de brindar un servicio adecuado a sus usuarios.

Sin embargo, los profesores y administrativos de las Instituciones de las diferentes UGELes, consideran que el servicio que reciben dista mucho de tener la calidad que debe; si bien es cierto que son múltiples los factores que incidirían en este fenómeno, es en la gestión administrativa de la UGEL, en quién recae la responsabilidad de tomar medidas para optimizar la atención a los usuarios.

Por ello, cobró importancia determinar la influencia del modelo de gestión administrativa empleado de la UGEL 04, en la calidad del servicio que brinda su personal a los usuarios. Este conocimiento se justifica por cuanto sirve como punto de partida para generar cambios en las actividades que se desarrollan usualmente, con miras a superar esta problemática que afecta a los usuarios de las IE y la imagen de la UGEL.

En la investigación realizada, se analizaron los procesos de gestión en base a los fundamentos del Modelo de los cuatro estilos gerenciales de Likert (1961): estilo autoritario, autoritario benevolente, consultivo y de gerenciamiento grupal.

Para elaborar el informe de la investigación realizada, se empleó el protocolo de tesis, emitido por la Escuela de Post grado de la Universidad César Vallejo;

En el primer capítulo el planteamiento del problema de investigación, es decir, se diagnosticó la gestión administrativa y la calidad del servicio que reciben los usuarios en la UGEL 04; complementándose con la exposición de las limitaciones presentadas y la justificación de su realización.

El segundo capítulo abarca fundamentalmente el marco teórico de ambas variables, habiéndose considerado en su desarrollo la problemática de las organizaciones públicas, la gestión administrativa y el servicio al usuario.

El tercer capítulo contiene el marco metodológico, en él están todos los fundamentos metodológicos en el que se sustentó la investigación, así mismo, se explican los procedimientos utilizados para poder contrastar las hipótesis de investigación planteadas; es importante destacar el tratamiento a las variables del estudio, los instrumentos de evaluación, así como los métodos de análisis desarrollados.

En el cuarto capítulo describimos los resultados por dimensiones, contrastamos las hipótesis y analizamos el logro de los objetivos de la investigación y sus implicancias en la relación entre las variables; se acompañan los cuadros de resultados con los gráficos respectivos.

En el mismo capítulo, se presenta las conclusiones y sugerencias que se permite indicar amparándose en los resultados del estudio realizado, previo acopio de información teórica en diferentes bibliotecas reales y virtuales, adjuntando las principales referencias bibliográficas consultadas y los anexos que permiten fundamentar teórica y gráficamente el presente trabajo de investigación.

El listado ordenado alfabéticamente de las referencias bibliográficas, conformó la parte final de este informe.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Planteamiento del problema

En las diversas realidades que conforman los países del planeta, existe una problemática, en cierta medida compartida por todos, la ineficiencia de la gestión administrativa de los organismos estatales y que se refleja en la baja calidad de atención al usuario. Funcionarios de organismos estatales de España, consideran como algunas de las causas de "la situación en que se encuentra la Administración", el mal ejemplo de muchos políticos a su paso por los cargos públicos, el mimetismo de algunos altos funcionarios que siguen la estela de los políticos, el corporativismo que antepone los privilegios de grupo frente al interés común, la forma de trabajar por presupuestos reñida con la eficacia y la eficiencia, los excesivos niveles jerárquicos, la falta de reflejos y la lentitud de la Administración, las formas obsoletas de trabajar, la poca voluntad de cambiar y, finalmente, la falta de reconocimiento social del funcionario.

Oltra y Rosario (2007), publican las encuestas procesadas, que fueron aplicadas a un elevado número de funcionarios para conocer su cultura organizativa por el Ministerio de Administraciones Públicas en 1990. Del análisis hecho, se advierte una forma peculiar de cómo el funcionario público entiende la administración y que probablemente sea la causa de los problemas actuales, teniendo en cuenta los siguientes preceptos que subyacen en él:

- En primer lugar la autoridad no se puede cuestionar; es decir no se puede mostrar desacuerdo con el jefe. Se debe desconfiar de los que son tolerantes y de quienes hablen del trabajo en equipo, pues se considera que es una treta para cargar con más tareas, no retribuidas.
- Los responsables son los de arriba; no se debe aceptar responsabilidades, pues si se carece de respaldo político y se comete un error, las consecuencias serán severas. La permanencia es lo que importa, se aprende a protegerse a toda costa. Las cosas se ordenan por escrito siempre y firmadas por los jefes.
- La información es poder: nunca se debe compartir información con otras unidades o incluso dentro de la suya. Por ello Internet es una gran complicación.

- Se valora la dedicación, por ello los funcionarios pareciera que siempre estuviesen muy ocupados. En tal sentido evitan las nuevas tecnologías, por su tendencia a disminuir el tiempo de ejecución de tareas.
- La experiencia señala como hacer las cosas, no es confiable emplear nuevos métodos para hacerlas. Los procesos de mejora de la “calidad” esconden la intención de justificar el empleo de consultores privados. Se requiere entonces defender la austeridad, porque garantiza pocos cambios.
- No es conveniente mostrar alegría, pues el trabajo es una cosa muy seria.
- No es prudente ver lo malo, oír lo malo y hablar de lo malo.
- El tiempo lo resuelve casi todo; si se ignoran los problemas, tienden a desaparecer.
- En la Administración prevalece la cultura del “no”. El “sí” implica riesgo. Al no hacer nada, nunca pasa nada. Pero si se hace y se equivoca, las consecuencias pueden ser nefastas.

Es evidente que este proceder responde a un modelo de gestión administrativa obsoleto, que demanda urgentemente ser renovado, si se pretende mejorar la calidad del servicio al usuario. De continuar declinando, víctima de fuertes restricciones y demandas sociales crecientes, así como de su propia ineficacia e ineficiencia, perderá su rol de conducción del proceso de políticas públicas. Es así que Makón (2000), en el V Congreso Internacional sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, advierte que el mundo contemporáneo se encuentra sometido a constantes cambios y nuevas situaciones que demandan organizaciones con capacidad de adaptarse al contexto rápidamente.

Plantea entonces, introducir cambios en la gestión de las instituciones públicas para lograr que respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad, ante un aparato burocrático público agotado debido a una planificación estratégica ritual e ineficaz y a rutinas operativas

morosas y de baja calidad, acompañadas por un rol poco preponderante del presupuesto como herramienta de gestión de los organismos.

El autor, considera imprescindible, sentar las bases de un nuevo modelo de gestión que vincule la Alta Dirección y las gerencias operativas, asignando responsabilidades claras, de manera que busquen conjuntamente el logro de resultados concretos y de mejora en el servicio que brindan a la sociedad. Este nuevo modelo sería la gestión por resultados, que puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado.

En el Perú, como en muchos otros países, la capacitación representa una herramienta clave en los procesos de reforma administrativa, constituyendo una intervención política (Schiefelbein, 1999, p. 76). Teniendo en cuenta que se ha cuestionado a las capacitaciones por su falta de vinculación de la teoría con la práctica, por no relacionar lo que se ofrece con lo que se necesita realmente, es requisito que las propuestas de capacitación incorporen una fase de diagnóstico que permita detectar los problemas o conflictos que se pueden originar por la falta del conocimiento, las habilidades, las destrezas y las actitudes requeridos para el desarrollo institucional y el logro de una misión determinada.

Es este diagnóstico de necesidades de Capacitación, el que se tomó en cuenta para plantear la presente investigación; sobre la base de la descripción hecha de la ineficacia administrativa de las instituciones públicas, se estableció que también era una problemática de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04, del distrito de Comas. Indudablemente se requiere observar, analizar y presentar las características de su gestión administrativa en relación a la calidad del servicio que se brinda a los usuarios.

Consideramos que el estudio cobra relevancia, al tomar en cuenta que es un organismo estatal descentralizado que intermedia entre el Ministerio de

Educación y las Instituciones Educativas dónde se forman los niños y jóvenes; esto es suficiente razón para solucionar sus carencias y dotarla de las condiciones necesarias para su adecuado funcionamiento. Especialmente se requiere conocer de sus fortalezas para potenciarlas y de sus debilidades para definir el nivel y direccionalidad de las capacitaciones que se den para el personal.

El estudio de la influencia de una variable sobre la forma en que se modifica otra es clave en la identificación de las posibles causas y también de factores que, aun cuando no puedan ser finalmente considerados causales, resulten estar asociados y constituyan importantes elementos prácticos que permitan explicar determinadas manifestaciones. En la investigación realizada se buscó conocer si el modelo de gestión de la administración en turno de la UGEL 04 influyó en el servicio de atención de los trabajadores administrativos en el año 2011, en un estudio observacional con el personal directivo-jerárquico de la UGEL 04 y los docentes de las IE de su jurisdicción.

En función de ello se formularon los problemas que se buscaron resolver en el proceso investigativo

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera el modelo de gestión administrativa influye en la calidad del servicio a los docentes desarrollado en la UGEL 04 de Comas - 2011?

### **1.2.2. Problemas específicos**

PE1: ¿De qué manera las estrategias de gestión influyen en la calidad del servicio a los docentes desarrollado en la UGEL 04 de Comas - 2011?

PE2: ¿De qué manera los estilos de gestión administrativa influyen en la calidad del servicio a los docentes desarrollado en la UGEL 04 de Comas - 2011?

### **1.3. Justificación**

#### **Justificación social**

Ante el hecho real de que la atención que se brinda a los usuarios en la SEDE de la UGEL 04, no es ni cercanamente lo que se esperaría de una institución ligada al desarrollo, a la cultura. Es imperativo modificar esta suerte de atención desigual, signada por la lentitud y por el favoritismo, que da lugar a que los docentes sufran el maltrato de una atención desconsiderada, prepotente en muchos casos y que atenta contra la dignidad de las personas.

El análisis de las condiciones en las que se da la gestión administrativa, permitirá diagnosticarla radiográficamente y plantear a partir de la información de la que se dispondrá, cuáles deberían ser los mecanismos que permitirán una atención eficiente en un marco de respeto y consideración en forma directa a los docentes que son atendidos en la UGEL 04 e indirectamente a todos los usuarios.

#### **Justificación científica**

En el entendido de que el saber deviene del análisis lógico, racional y que deriva del desarrollo metodológico de la investigación científica, habrá de considerarse que los estudios de esta naturaleza aportan al enriquecimiento del conocimiento.

Indudablemente, sobre la base de las observaciones, se caracterizan y se establecen los factores específicos del modelo de gestión administrativa estudiado, así como también el tipo y forma de influencia ejercida en el servicio brindado. Cómo todo ello se logra mediante la aplicación de un método científico, que como tal es replicable y verificable, el estudio se constituye en un referente válido para otras investigaciones que se sucedan.

### **1.4. Limitaciones**

Dado que las limitaciones se entienden como las dificultades a las que se enfrenta el investigador en su estudio y siendo la investigación educativa de carácter social, éstas se consideran como técnicas y personales. En el

primer grupo están las instrumentales o metodológicas y las bibliográficas y en el segundo, las temporales y económicas.

**Limitaciones técnicas:**

Probablemente la poca atención política que se le dio a esta problemática, pueda haber influido en que no existan muchas publicaciones sobre las condiciones en que se desarrolla el servicio al usuario. Se prevé que esto limitará el contar con fuentes teóricas autorizadas y que de alguna manera el desarrollo más eficaz del proyecto estará en función de las habilidades de las investigadoras. Para reducir al mínimo esta limitación bibliográfica, se tomarán como referentes trabajos realizados en otras regiones y realidades internacionales.

Así mismo, la no existencia de investigaciones sobre la realidad específica de las UGELES en el país, determina que no se cuente con instrumentos de recojo de información, esta limitación metodológica o instrumental, fue resuelta por las investigadoras quienes diseñaron los instrumentos que se usaron en la investigación.

**Limitaciones personales:**

Usualmente en los países en desarrollo, el aporte al sector educación no es nunca el suficiente y menos aún para investigar acerca de las distintas problemáticas que presenta, lo que deriva en una serie de limitaciones, que si bien atañe directamente a las personas que investigan, afecta el proceso de investigación.

Esencialmente se refiere a la falta de recursos económicos y de disposición de tiempo; en el caso del estudio a realizar, no se contará con el aporte financiero de ninguna institución, por lo tanto para superar esta limitación económica, las investigadoras además de desarrollar todas las actividades posibles para reducir el presupuesto, asumirán íntegramente los gastos que devengan de él.

Así también en el sector Educación no está establecido que los docentes dispongan de tiempo especial para dedicarse a la investigación, por ello para superar esta limitación temporal, los estudios que se realizan se hacen dentro de la jornada educativa y porque además sólo durante ese tiempo se dispone de los integrantes de las muestras a estudiar.

## **1.5. Antecedentes**

### **Antecedentes internacionales:**

Acosta, et al (2011) analizaron la satisfacción del usuario en centros de salud del primer nivel de atención en la provincia de Córdoba, Argentina, con el objetivo de identificar el nivel de satisfacción de los destinatarios de los centros de salud. Implementaron encuestas indagando acerca de aspectos sociodemográficos, tipo de asistencia sanitaria, motivo de consulta, accesibilidad y opinión general de la atención recibida. La información recabada fue procesada y analizada de acuerdo a la naturaleza de la variable y las comparaciones se efectuaron por ANOVA y para datos categorizados se utilizó coeficiente de contingencia (nivel de significación 0,05). Entre los resultados obtenidos está que el acceso geográfico fue considerado aceptable por los encuestados al igual que el tiempo de espera y las condiciones edilicias. Así mismo, el desempeño profesional durante la atención, el vínculo establecido entre el profesional y el destinatario y el servicio brindado por el centro de salud fueron factores valorizados por los encuestados. Llegaron a la conclusión de que el análisis de la satisfacción de los destinatarios de los centros de salud es importante para proporcionar información válida para generar respuestas oportunas y optimizar los recursos sanitarios.

Contreras (2010). En su estudio la calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales del Estado de México, considera que los cambios económicos y políticos de las últimas décadas han impulsado cambios importantes en la gestión gubernamental, algunos de ellos se han reflejado en el uso de técnicas de calidad basadas en modelos de estandarización como el ISO 9000. Por lo anterior, el presente artículo se propone identificar los rasgos del cambio institucional

que puede traer consigo la incorporación de tales prácticas en el ámbito gubernamental, así como sus posibles dificultades. El análisis de los cambios en la gestión pública a partir de la introducción de técnicas de calidad se plantea a partir de la concepción de cambio desde la visión neo institucionalista, y se utiliza la categoría explicativa de isomorfismo para exponer la forma en que estas prácticas son adoptadas en las organizaciones públicas.

Fantova (1999), considera que en este trabajo de investigación se desarrolla un proceso de construcción de un modelo (descriptivo y normativo) para la gestión de las organizaciones no lucrativas de servicios sociales entendido como una contribución en el campo de la tecnología y la teoría para la gestión de este tipo de organizaciones, buscando una articulación coherente de conceptos, sistemas, técnicas e instrumentos vigentes en los procesos de intervención social y las ciencias de la gestión con especial atención a los modelos de gestión de calidad. Dicho proceso se realiza con la ayuda de un conjunto de técnicas de investigación social cualitativa y partiendo de un marco teórico de matriz sociológica acerca de las organizaciones y su gestión. Por una parte, se llega a una construcción de los contextos, perfiles y perspectivas de las organizaciones no lucrativas de servicios sociales, entendidas como un actor social emergente. Organizaciones que, en tanto que no lucrativas están en la encrucijada de un triple intercambio de carácter económico, político y social y que, en tanto que organizaciones de servicios sociales, reciben el encargo paradójico de promover la inclusión y la participación en un contexto estructuralmente excluyente. Por otra, se construye un proceso de gestión en el que se van desplegando los que llamamos procesos básicos de gestión (planificación, interlocución y evaluación), procesos especializados de gestión (gestión de recursos humanos, gestión económico-financiera, gestión de la información y gestión de los recursos materiales) y procesos avanzados de gestión (gestión del intercambio, gestión de la estructuración y gestión del aprendizaje). Se subrayan aspectos como la planificación participativa, la imbricación entre los procesos de interlocución y los procesos de intervención social en un único sistema relacional, el enriquecimiento de los sistemas de evaluación

con aportaciones de la evaluación de programas y del control de gestión, la gestión de unos recursos humanos en los que se observan especificidades como la presencia del voluntariado, la gestión de los intercambios complejos y heterogéneos propios de este tipo de organizaciones y la gestión de la estructuración o el aprendizaje en organizaciones basadas en procesos relacionales difícilmente estandarizables.

Medina, (2002) manifiesta que la productividad y creación del valor deben ser objetivos prioritarios de la gestión pública. No han sido tradicionalmente, conceptos que orienten la actividad del gobierno. Esta conceptualización ha comenzado a cambiar y este trabajo se inscribe en esta dirección: la actividad gubernamental puede estar guiada por la productividad y creación de valor público. Si bien el análisis de productividad difiere entre el sector público y privado, no es exclusivo de éste último. Se crea valor público en las diversas actividades que comprende el campo de la gestión pública, al llevar a cabo tareas: regulatorias, recaudatorias, estabilización protección y seguridad social, etc. Comprende el análisis del proceso de asignación de recursos costes (incluyendo el uso de autoridad) y evaluación del valor creado. Se considera que su principal contribución está en que advierte que una de las formas de más potencial para incrementar productividad y creación de valor en el sector público es el enfoque de gestión por procesos. La inversión en iniciativas de cambio que persiguen incrementar eficiencia, calidad, productividad y creación de valor público basadas en técnicas derivadas del enfoque gestión por procesos es creciente. Sin embargo, su tasa de fracaso es alta. El estudio ofrece un marco conceptual, metodológico e instrumental para que gerentes públicos identifiquen razones de sus fracasos y diseñen y ejecuten estrategias orientadas a incrementar productividad y creación del valor en sus organizaciones con mayor probabilidad de éxitos.

#### **Antecedentes nacionales:**

Paredes (2010), en su investigación buscó demostrar como la aplicación de una administración estratégica por parte del ente rector, permitiría la mejora continua del servicio de las Defensorías. La baja calidad en el servicio y la

pérdida de posicionamiento y la consecuente baja de la sostenibilidad del sistema, se habría originado por la carencia de una eficiente y eficaz administración del sistema y la ausencia de la óptima articulación de los actores sociales del sistema. La competitividad también se habría afectado por la pérdida de confianza de la comunidad y su preferencia por otros servicios similares como los CEM (Centro de Emergencia Mujer) y otros programas a favor de la niñez. La competitividad de esta organización se midió en términos de confianza, de fidelización y preferencia por parte de los usuarios (niños, niñas y adolescentes, comunidad) y los proveedores (gobierno, instituciones donantes, etc.), y no pretendió maximizar el valor económico y financiero de la empresa u organización, lo que dificultó la aplicación de las herramientas de gestión administrativa.

Valencia (2008) investigó con el objetivo de conocer, primero los estilos gerenciales del personal administrativo de la administración central de la U.N.M.S.M, analizando el nivel de satisfacción de los trabajadores utilizando la teoría de los factores de Herzberg y finalmente relacionando los estilos gerenciales con el nivel de satisfacción de los trabajadores en la Administración Central de la U.N.M.S.M. Concluyó en que existe relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M. y ambos estilos se relacionan con la satisfacción laboral. Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

Pelaes (2010) consideró que el propósito de su estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en

el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión establece que comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar la influencia del modelo de gestión administrativa en la calidad del servicio brindado por los trabajadores administrativos de la UGEL 04 en el año 2011.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

OE1: Establecer la influencia de las estrategias de gestión en la calidad del servicio a los docentes desarrollado en la UGEL 04 de Comas - 2011.

OE2: Establecer la influencia de los estilos de gestión administrativa en la calidad del servicio a los docentes desarrollado en la UGEL 04 de Comas - 2011.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Gestión administrativa**

### **2.1.1. Definición conceptual de gestión administrativa**

Koontz y Heinz (1996:p4) afirman que la administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos, alcancen con eficiencias metas seleccionadas. (...) las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Por lo tanto, la administración es aplicada a todas las organizaciones, ya sean privadas o públicas cuyo objetivo es lograr la mayor rentabilidad, incremento de la productividad, eficacia y eficiencia en desempeño individual y organizacional.

Para lograr estos objetivos, es indispensable el desarrollo de habilidades administrativas, tales como: habilidades técnicas (procedimientos y protocolos), humanas (liderazgo), conceptuales (establecimiento de relaciones entre elementos de la gestión) y de diseño (solución de problemas).

### **2.1.2. Fundamentos teóricos de la gestión administrativa**

El uso de estas características determinará el estilo gerencial que impondrá el responsable de la organización para el logro de los fines, metas y objetivos.

Como afirma Ávila (2010), a través de la historia, los enfoques de la administración son:

1. Revolución Industrial: Funcionamiento de la organización y su conducción.
2. Taylor: Estudio "Tiempos y Movimientos" que permitió el incremento de la productividad de los operarios.
3. Fayol: "Teoría del proceso Administrativo", construyó la pirámide organizacional, unidad de mando, división departamental, otros.
4. Weber: "Modelo Burocrático", especialización, jerarquía de autoridad, canales de comunicación rígidos, otros.

A partir de la segunda guerra, la implantación de modelos y estilos de gerencia y administración están basados en enfoques sistémicos, muchos de ellos son soportes matemáticos y estadísticos que buscan la eficiencia de los diversos procesos de la administración organizacional. Es así, que estos modelos tiene cuatro finalidades fundamentales: orientación a los objetivos, visión integral de la organización, prevención y sistematización y retroalimentación.

Es así, que los principales modelos organizacionales a saber son:

Mecanicista: La alta dirección define los objetivos y metas de la organización.

Orgánico: Se trabaja en grupo. La comunicación fluye de una manera global.

Situacional: Limitados a la estructura y jerarquía de una organización.

Sistémico: La estructura de una organización determinada por estándares, así como las labores humanas.

Económico: Resultados, (costo-beneficio).

El diagnóstico de la situación del Estado en América Latina es usualmente deficiente en diversos países, criticándose su baja eficiencia, alto costo, fuerte clientelismo político y corrupción entre otras cosas, lo que ha sido abordado en múltiples estudios al respecto. La corriente que impulsa la reforma del Estado emprendida en América Latina, está asociada al proceso de globalización de las economías y en la transformación del Estado como elemento clave para asegurar su funcionamiento sin restricciones, en especial de propiedades y recursos.

En la década de los noventa se impulsó la reforma de la administración, es así que diversos países se involucraron en una serie de cambios a fin de mejorar la prestación de servicios públicos introduciendo criterios de eficiencia y tratando al mismo tiempo de adaptarse a los cambios del entorno que experimenta nuestra sociedad. La nueva gestión pública o reforma gerencial del Estado generó experiencias exitosas en Australia, Nueva Zelanda y el Reino Unido, principalmente en reformas al trabajo burocrático de estos países.

El enfoque gerencial de la modernización de la administración pública tiene muchos defensores en diferentes partes del mundo; sin embargo, no está exento de críticas que provienen de autores que se declaran ideológicamente en contra de la privatización o de la flexibilización de los servicios públicos, de aquellos que no confían en la supuesta base de habilidades de la profesión gerencial y de aquellos para quienes el enfoque amenaza la democracia en lugar de fortalecerla.

El enfoque gerencial señala, en resumen, que algunas de las técnicas de gestión privada llevadas al ambiente público, como la descentralización de las decisiones, la mayor preocupación por el desempeño y los resultados, el enfoque centrado en el cliente y el mejoramiento de las organizaciones públicas a través de la competencia, pueden ser útiles para lograr la transformación eficiente de las administraciones públicas de América Latina.

En los últimos años los programas de modernización administrativa han evolucionado hacia un repertorio más amplio de valores como adaptabilidad, innovación, representación y participación con el propósito de incrementar la receptividad de los servicios públicos a las demandas de los ciudadanos, y de esta forma han tendido a desplazar a la eficiencia cuantitativa de los centros de atención. Esta ha sido la orientación dominante en las medidas adoptadas en Francia, Suecia y Reino Unido.

Sin duda, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y el creciente auge de la sociedad digital, han hecho posible la conformación de plataformas tecnológicas que favorecen también el cambio de relación entre administración y administrados, así como un cambio importante en la cultura organizativa en el seno de las administraciones que intenta aproximarse al paradigma de servicio al ciudadano. La necesidad de propiciar un acercamiento eficaz de los servicios administrativos a los ciudadanos es una demanda al mismo tiempo que un mandato constitucional.

En América Latina destacan las experiencias del Estado de Bahía (Brasil) y de la Ciudad de Bogotá (Colombia) sobre nuevas formas de prestación de servicios públicos a través de los centros de servicios públicos, que permiten que un conjunto de entidades públicas y privadas, compartiendo una misma infraestructura física y tecnológica, ofrezcan a los ciudadanos diversos servicios públicos. En el Perú, se aprueba la Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado, en enero 2002 que en su artículo 4to afirma: “El proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos”.

### **2.1.3. Características de la gestión administrativa**

Arias (2008), analiza el estudio *Delphi* que en 1990, el Ministerio de Administraciones Públicas de España, al que añadió las encuestas de un elevado número de funcionarios, para conocer su cultura organizativa. Con las respuestas procesadas, encontradas en el manual “Gestión Administrativa I”, de Rafael F. Oltra y María Rosario de Miguel de la Universidad Politécnica de Valencia, (2007) presenta las características de la gestión administrativa del funcionario público en base a los problemas actuales:

1. La autoridad no se puede cuestionar: nunca te muestres en desacuerdo con tu jefe. Desconfía de los tolerantes y quienes te hablen del trabajo en equipo. Es una treta para cargarte con más tareas, no retribuidas.
2. Los responsables son los de arriba: no aceptes responsabilidades. Como careces respaldo político, si cometes un error caerán sobre ti como lobos.
3. La permanencia es lo que importa: protégete a toda costa. Las cosas por escrito siempre y firmadas por los jefes. Les encanta firmar.
4. La información es poder: nunca compartas información con otras unidades o incluso dentro de la tuya. Internet es una gran complicación.
5. Lo que se valora es la dedicación: haz como si estuvieses muy ocupado. Ten cuidado con las nuevas tecnologías, no entienden la jerarquía.

6. La experiencia señala como hacer las cosas: no te fíes de quienes sugieren nuevos métodos para hacerlas. Los procesos de mejora de la "calidad" son un *caramelo* para justificar el empleo de consultores privados. Defiende la austeridad porque garantiza pocos cambios.
7. No sonrías mucho: el trabajo es una cosa muy seria. Aprobar la oposición te da derecho a no tener que disimular en la oficina.
8. No veas lo malo, no oigas lo malo, no hables de lo malo.
9. El tiempo lo resuelve casi todo: si ignoras el problema, quizás desaparecerá.
10. En la Administración prevalece la cultura del "no". El "sí" implica riesgo. Si no haces nada, nunca pasa nada. Pero si lo haces y te equivocas, las consecuencias pueden ser nefastas.

Hay toda una escuela de gestión pública que quiere implantar el *gerencialismo* o la cultura del *management* privado porque cree sinceramente que el anterior decálogo es real y está presente en muchas Entidades Públicas.

Por el contrario, un sector de la doctrina administrativa entiende que estamos asistiendo al desmantelamiento de la función pública tradicional, lo que entraña muchos peligros.

Nieto (2008), considera que "El lector no encontrará en este libro una sola afirmación que le sea desconocida puesto que en él deliberadamente nada nuevo se dice, se queda corto en sus denuncias y hasta resulta excesivamente comedido en sus acusaciones. Su única novedad consiste en decir en voz alta lo que todos conocen a través de simples murmuraciones y, sobre todo, en asumir abiertamente las eventuales tachas sociales y legales que puedan sobrevenir." Critica la concepción del Estatuto del Empleado Público al que denomina una *Ley de remisión* por carecer de sustancia propia que traslada a otras instancias la responsabilidad de regular lo que en ella "queda absolutamente abierto".

Reconoce que los funcionarios públicos son una especie a extinguir, por la laboralización y porque los partidos políticos “no están dispuestos a aceptar esa relativa independencia de los servidores públicos, antes al contrario, exigen su sumisión a más completa y su conversión en un botín patrimonializable”.

La rapacidad es la corona del edificio administrativo y la cifra de todo lo público. La rapacidad explica que el poder político devore todos los cargos públicos, y que desde ellos se arrasen todas las fuentes de riqueza social. La Administración Pública es puerto de arrebatacapas, que nadie puede pisar sin ser desvalijado, aunque luego a la salida algunos participen en el reparto del botín. Con el pretexto de atender los intereses públicos se ha montado una gigantesca máquina administrativa cuyos conductores encierran luego la mies cosechada en sus graneros particulares, y solo lleva una parte a la era de la comunidad.

La Administración Pública es empresa sin dueño, lobo con oficio de pastor. Decir Administración Pública es decir corrupción, y todo lo que toca termina apeestado. El arte de la gestión pública es el de la tauromaquia, en una mano lleva el estoque y en otra maneja la muleta para engañar a la víctima: las mismas posibilidades tiene el toro de salir con vida del ruedo que el ciudadano de escapar de las maniobras del Poder sin ser trasquilado.

Es imprescindible la necesidad de una reforma del estado, partiendo de conceptos e ideas claves. Como afirma Montoya (2010) Hoy entendemos al Estado como la nación jurídica y políticamente organizada sobre un territorio por el libre consentimiento de los individuos que la componen, para dar normas y leyes que garanticen el orden necesario para su supervivencia, defensa y desarrollo. Este conjunto de leyes se llama Constitución, que puede ser escrita o no, pero es aceptada como guía para el gobierno del Estado. La Constitución fija los límites y define las relaciones entre los poderes legislativos, ejecutivo y judicial, garantiza al pueblo sus derechos y establece sus obligaciones para con la sociedad.

El Objetivo central que orienta e impulsa a la Reforma del Estado es la búsqueda por lograr la eficacia y, la eficiencia para servir a los ciudadanos para lo cual es necesario descentralizar el poder y consolidar la democracia, esto significa convertir la democracia formal en una democracia real, pasar de una democracia representativa a una participativa y solidaria, así como contribuir a mejorar la situación económica y social de las mayorías nacionales.

La administración son un conjunto de instituciones del Estado establecidas para ejercer la autoridad política y administrativa. Como organización social, es generada por la voluntad política gubernamental para actuar a su servicio, en el contexto de las relaciones sociales y en orden a los intereses que define el poder político del Estado. Como organización administrativa, es la institución a través de la cual se ejerce la función de gobierno determinados procesos administrativos de bienes y servicios a través de todo el territorio nacional en sus niveles central, regional y local.

#### **2.1.4. Dimensiones de la gestión administrativa**

##### **Dimensión: Estrategia de gestión**

Particularmente en materia de atención al ciudadano, la situación evidenciaba, entre otros, los siguientes problemas: a) Difícil acceso para el ciudadano a los servicios del Estado, b) Excesivos y complejos requisitos y documentos, c) Gran número de trámites que exigían la presencia física del administrado, y d) Excesivo tiempo para atender el trámite, considerando el tiempo en las colas que el ciudadano invierte. En muchos casos, según Pollarolo, C. (2008) los requerimientos y obstáculos burocráticos sirven de pretexto a la corrupción.

Frente al panorama descrito, la simplificación de trámites se constituyó en aspecto central de la reforma del Estado (SGP, 2007), teniendo asimismo como marco de política, el cuarto objetivo del Acuerdo Nacional en Perú, señala "Afirmamos nuestra decisión de consolidar un Estado, eficiente, transparente, que a nivel nacional, regional y local, atienda las demandas de

la población, fomente la participación ciudadana y respete la autonomía de organizaciones sociales”.

En estos últimos años, producto de los procesos de simplificación de trámites, racionalización de procesos y adopción de nuevas tecnologías de información, las instituciones públicas peruanas han emprendido iniciativas de cambio organizacionales orientadas a asegurar la calidad del servicio entendida como la percepción y satisfacción del ciudadano. Asimismo, el Estado Peruano ha dado pasos importantes para el desarrollo del gobierno electrónico los cuales se vienen articulando para maximizar los resultados de las distintas instancias comprometidas en dicho esfuerzo, mejorar su gestión y optimizar la atención al ciudadano.

Las diferentes formas de transformación de la gestión de las entidades públicas, conocidas como modernización, rediseño, fortalecimiento o simplemente reingeniería de procesos, no han tenido buenos resultados. El hecho que no hayan tenido éxito los procesos de reingeniería, probablemente se deba a que el Sector Público reacciona muy lentamente, dilatando la ejecución de las propuestas y los procesos de cambio; del mismo modo el proceso natural de rotación de personal conlleva el riesgo de que en la organización se establezcan nuevas prioridades.

De todas estas experiencias, se identifican dos aspectos que determinan el fracaso de los procesos de reingeniería en el sector público:

1. Falta de compromiso. Los procesos de cambio implican en principio un fuerte compromiso de la alta dirección, dado que la organización de cualquier equipo de reingeniería debe contar con el auspicio de las más altas instancias administrativas. Sin embargo en las instituciones públicas siempre se va en sentido contrario, lo que configura una de las razones por las que fracasan los procesos de reingeniería, las que mencionan textualmente Hammer & Champi: *“Tratar de que la reingeniería se haga de abajo hacia arriba. Es axiomático que la reingeniería jamás puede empezar desde abajo”*

2. La reingeniería no se enfoca en los procesos. Más aun considerando que el proceso es una instancia intermedia hacia la obtención de un producto: bien o servicio. La administración pública es tradicionalmente funcional y jerarquizada, mientras que la concepción de los procesos implica entender a la organización como un productor de bienes y servicios, siendo la horizontalidad una de sus características principales.

Conforme a lo dicho, sería axiomático concluir que si se logra el compromiso de la alta dirección, de manera que se involucren verdaderamente en el proceso de cambio, y si además se atienden los procesos en lugar de las funciones o las tareas, se podría tener éxito. Sin embargo, deberá tenerse en cuenta el elemento principal por el cual debemos iniciar cualquier esfuerzo: es decir al usuario o cliente.

En este extremo es que podemos comprender mejor aún la importancia de la planificación estratégica en la dinámica organizacional, ya que es a través del planeamiento donde se definen las líneas de acción de la organización, el desarrollo de la estrategia que implica la definición de cuáles serán los productos (bienes o servicios) que la organización va a ofrecer, qué necesidades va a cubrir asignando los recursos que siempre son limitados, definiendo los criterios para satisfacer determinadas demandas de los ciudadanos en lugar de otras.

El desarrollo del plan estratégico nos dará elementos para definir el nivel de organización, así como los objetivos específicos para diseñar procesos en función de los productos que queremos obtener y a partir de ellos, las tareas que conformen los procesos.

#### **Dimensión: Estilo de gestión**

William (1984) afirma que la participación en las organizaciones a evolucionado históricamente como se refleja en el cuadro siguiente:

Es así, de acuerdo con Likert (1961), la implantación de estos modelos presenta cuatro estilos gerenciales siendo los más comunes que se

presentan a través de las organizaciones, se les tipifica considerando las características generales que los diferencian. Esto sin descartar la presencia de otros estilos que contribuyen a ampliar el campo del conocimiento en este tema.

Tabla 1. Estilo de gestión en la práctica administrativa

PERÍODO	ESCUELA	ÉNFASIS	JEFATURA
Revolución pre-industrial	Gobierno e Iglesia	Tradición	
Revolución industrial	Administración Científica	Manos contratadas	Autócrata y Autócrata benevolente
Revolución industrial madura	Relaciones humanas	Manos y corazones	Autócrata benevolente. Ad. consultiva
Revolución post industrial	De sistemas. Ad. de recursos humanos	Manos, corazones y mentes	Gerencia Participativa. Ad. de rienda suelta

Fuente. Tomado de likert (1961)

**Estilo gerencial Sistema 1:** Opera dentro del estilo autoritario; se basa en el temor y las amenazas; la comunicación es desde arriba y hacia abajo; existe un importante distanciamiento psicológico entre el superior y el subordinado; las decisiones se toman en la cúspide de la organización.

Ávila (2010), hace referencia a este estilo gerencial denominando *conservador*, que se caracteriza por estar regulado por normas y procedimientos estrictos, siguiendo la línea de lo planeado, minimizando los cambios. Respeta la estructura formal para la distribución de tareas y responsabilidades; y además, comunica la decisión tomada, estableciendo normas que faciliten el control posterior y minimicen el riesgo de desvíos.

**El estilo gerencial Sistema 2:** Opera dentro del estilo autoritario benevolente; consigue cumplimiento a través de las recompensas; las actitudes del personal son de subordinación hacia sus superiores; la información fluye generalmente de arriba hacia abajo y muy ocasionalmente fluye hacia arriba limitándose a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar; las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa,

pero está prescripto (formalmente) lo (poco) que puede ser delegado a los subordinados.

**El estilo gerencial Sistema 3:** Opera dentro del esquema consultivo; consigue cumplimiento como consecuencia de las recompensas, ocasionalmente hace uso de ciertos castigos y se busca algún involucramiento; El flujo de la información comienza a transformarse en comunicación; es tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que el jefe quiere escuchar es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa; las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa y los subordinados pueden tener una cierta cantidad de influencia sobre lo que sucede dentro de sus unidades; los subordinados pueden decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo.

**El estilo gerencial Sistema 4:** Opera bajo el sistema de gerenciamiento grupal; la gerencia se maneja con recompensas económicas; la gerencia pone en práctica un sistema de participación grupal; la gerencia promueve el involucramiento del personal en establecer altos objetivos de performance; la gerencia promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos en el trabajo; la comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba y hacia ambos lados y se realiza sobre base cierta; los superiores y subordinados están muy próximos entre sí desde el punto de vista psicológico; la toma de decisiones dentro de la organización es realizada a través de procesos grupales; existe una superposición entre los grupos donde el superior de una unidad es el subordinado de otra en una cadena sucesiva que Likert llama "linking pins" (eslabones de enlace).

Likert no duda en que las organizaciones efectivas y eficientes han de posicionarse y operar bajo el Sistema 4, aunque hay algunas excepciones que se pueden presentar.

**Estilos de supervisión.**

Likert (1961) encontró evidencia empírica de que el tipo de supervisión centrado en la tarea, que se basa en poner permanente presión sobre los subordinados, reforzando el gerenciamiento en base a “tener permanentemente ocupadas a las personas”, quienes a su vez están comprometidos con cada vez más y más sub-tareas especializadas, no es el más efectivo y eficiente. Este tipo de supervisión, puede producir resultados medianamente satisfactorios solamente en el corto plazo y sus consecuencias disfuncionales dentro de su propio grupo de trabajo como así también respecto de otros y la organización como un conjunto se han de mostrar muy rápidamente.

Likert (1961) identifica un distinto tipo de supervisión al que denomina “centrado en el empleado”. Llega a la conclusión de que las personas no trabajan en las organizaciones, sino que las personas son la organización. Entre las características de la supervisión centrada en los empleados están el que ejerce un tipo de control general y no tan específico, ayuda a los subordinados para alcanzar mayor productividad, toma en cuenta la opinión de los subordinados, los involucra en los cambios, se orienta más hacia los resultados que hacia los métodos y procedimientos, establece objetivos y metas de alta productividad que son “alcanzables”.

Usualmente en las instituciones centradas en el trabajo los beneficios que pueden conseguir en el corto plazo se pueden perder con el transcurso del tiempo y muy rápidamente. En el mejor de los casos los beneficios a largo plazo se ven trastocados con la desmotivación de los participantes en su propio trabajo, en su unidad departamental e incluso hacia la institución en su conjunto. Según Likert, (1961) tienen por lo general una alta rotación de personal que en términos de alta migración de personal les hace perder a las personas más valiosas y se da además con mucha frecuencia, un nivel alto de conflicto entre la dirección y el personal.

## **2.2. Calidad de servicio**

### **2.2.1. Definición conceptual**

Harris (2008) señala que la experiencia de un buen servicio depende de canalizar correctamente las expectativas del usuario y a la vez, brindar una prestación adecuada. Brindar satisfacción en los servicios implica generar una experiencia que satisfaga, atender las necesidades del usuario conforme la espera que se le atiende, todo aquello que agregado al producto aumenta su utilidad o valor para el cliente.

Como aspectos importantes, tenemos la satisfacción, lo intangible y el valor añadido. Sin embargo, éstas dependen de la interpretación que les den las personas. La satisfacción "real" de la persona, por ejemplo, está principalmente en un nivel perceptual. La "expectativa", será el reflejo de otras experiencias anteriores en relación a productos/servicios semejantes. Sin embargo, esta comparación entre percepciones y expectativas no es trivial ni es sencilla, además, se ven influenciadas por la interacción que se tenga con otras personas.

### **2.2.2. Fundamentos teóricos de la calidad de servicio**

Si gestión es conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales, para Pacheco y Baltazar, (2006) la gestión de la calidad total es básicamente una "filosofía" empresarial que se fundamenta en la satisfacción del cliente y plantea dos objetivos: la concepción esmerada del producto o servicio y la calidad en la realización del producto o servicio.

Es conducir a un grupo humano, toma de decisiones y manejo de información hacia el logro de los objetivos institucionales: Mejora Continua, Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente.

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la institución. En el Benchmarking se encuentran varios elementos clave: la competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización

admirada dentro de cualquier otro sector; la medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la institución, a partir del punto de referencia que vamos a tomar; representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que se hace sino cómo se hace, o una Investigación de Mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización sino las prácticas que satisfacen las necesidades del cliente; satisfacción de los usuarios, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector; apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas y la Mejora Continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

La reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una institución con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente. La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las instituciones y sigue un método estructurado consistente en: Identificar los procesos claves; asignar responsabilidad sobre dichos procesos; definir los límites del proceso; medir el funcionamiento del proceso y rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Durante muchos años, casi todas las instituciones se han organizado verticalmente, por funciones. Actualmente, la organización por procesos permite prestar más atención a la satisfacción del cliente, mediante una gestión integral eficaz y eficiente: se produce la transición del sistema de gestión funcional al sistema de gestión por procesos. La gestión por procesos se desarrolla en tres fases, después de identificar los procesos clave y asignar las responsabilidades.

### **2.2.3. Características de la calidad de servicio**

Estas percepciones representan el resultado "real" para el usuario y por lo tanto son fundamentales para su actuar posterior. Estas percepciones afectarán el comportamiento futuro. Por "Valor para el usuario" se entiende del valor que le da el usuario a un servicio según sus atributos.

Respecto de los principales factores y dimensiones del servicio, se pueden plantear las dimensiones posibles en los servicios:

1. Monetaria: La dimensión monetaria se refiere no sólo al precio sino también al margen y al flujo de caja, tanto para el cliente como para el prestatario.
2. Tiempo: La dimensión del tiempo se refiere a los aspectos operativos, las colas de espera, los tiempos de respuesta, demoras, entre otros.
3. Adaptabilidad: La adaptabilidad se refiere a la capacidad de adaptación de la organización para atender las necesidades particulares del cliente.
4. Predictibilidad: La predictibilidad es el grado de consistencia, uniformidad, y rangos definidos de variabilidad en la prestación del servicio.
5. Innovación: La innovación se refiere a las habilidades del prestatario para desarrollar servicios, para mejorar las operaciones, y cambiar el estado de cosas influyendo en el entorno.
- 6 Accesibilidad: La accesibilidad implica la facilidad, visibilidad, comodidad y calidad de acceso al servicio que uno desea.
7. Acción de personas: La acción de las personas se refiere a la relación interpersonal entre dos o más individuos - trato, empatía, atención, etc.
- 8 Ambiental: El tema ambiental es la dimensión relacionada con las instalaciones, ambiente físico y otros circundantes al servicio principal.
9. Seguridad: La seguridad para el cliente y para el prestatario, se ve fortalecida gracias a garantías y mecanismos de reflujo que reducen la intangibilidad e incertidumbre de algún servicio.

#### **2.2.4. Dimensiones de la calidad de servicio**

##### **Dimensión: Atención al usuario**

Franco, señala que: “la satisfacción del cliente es un proceso estándar, en el que se escucha al cliente a través de diversos procedimientos y se actúa rápidamente, en concordancia a lo escuchado”.

El cliente o usuario es escuchado de 2 formas: por solicitud, para que nos den sus opiniones o simplemente vienen y nos dan sus quejas o reclamos.

También existen las encuestas. Las encuestas nos permiten saber qué tan satisfecho está el cliente con el producto, el precio, el servicio, etc.

Señala que para que exista satisfacción existen 4 principios:

**1ro. Satisfacción del cliente = Percepciones Expectativas (SC=PE).**

Todo ser humano espera algo, cuando compramos lo que deseábamos y lo percibimos en el momento de la verdad, esa diferencia aritmética es la Satisfacción del Cliente.

1. Es necesario exceder sus expectativas, no simplemente igualarlos.
2. Los clientes convierten sus expectativas en promesas crecientes.
3. Ante el líder del mercado, los clientes no aceptan rebajar sus expectativas.
4. ¿Cómo manejar las expectativas de los clientes? Conociendo y afectando sus causas: comentarios informales (referencias de otros clientes, amigos etc.), necesidades personales, experiencias pasadas y comunicaciones externas (fuerza de ventas, publicidad, folletos, etc.)
5. ¿Cómo manejar las percepciones de los clientes? Conociendo y afectando sus dimensiones: tangibles, confiabilidad, respuesta, habilidades, cortesía, credibilidad, seguridad, acceso, comunicación y comprensión.

**2do. Queja + Solución rápida = Incrementa satisfacción.**

Capacidad de resolver rápidamente los problemas; es un factor de éxito. La más triste de las quejas ayudará a mejorar. Por cada queja que conocemos hay otras 24 que nunca llegan. Aquellos que no se quejan ante su proveedor si le narran el problema a otras 4 o más personas. La queja nos da la posibilidad de enterarnos de aspectos o situaciones que generan malestar o desagrado en nuestros clientes y nos da la posibilidad de mejorar y superar esa situación.

### **Dimensión: Orientación e información**

Si caemos en la cuenta de la importancia que tiene la queja como oportunidad para superarnos, debemos:

- a. Habilitar un canal de comunicación para que los clientes puedan expresarse, manifestar su desagrado, y que encuentren la vía necesaria para hacerlo en la empresa.
- b. Gerenciar el tratamiento de la solución de la queja: Si logramos que el cliente se queje en la institución y no con otras personas, resulta fundamental atender eficientemente ese reclamo y solucionarle el problema o reparar la situación. De esa atención dependerá transformar su insatisfacción en satisfacción, y lograremos retener y, más aún, fidelizar a ese cliente que de otra manera hubiéramos perdido.
- c. Orientar la cultura organizacional: Toda la organización debe estar convencida de la importancia que tiene la queja del cliente y deben ser conscientes del tratamiento que hay que darle. El reclamo no debe ser tomado como una ofensa.

Es más, se debe estimular la queja como una herramienta de retención de clientes.

### **Dimensión: Trato del personal**

Las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del usuario. Estas características incluyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una institución. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada organización el concepto de satisfacción de sus usuarios desarrollando sistemas de medición de satisfacción del usuario y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción y encantar al usuario por el servicio ofrecido.

Para gestionar la satisfacción de los usuarios, las empresas líderes en calidad siguen una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de las reclamaciones, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción del usuario para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en la lealtad y en la deslealtad, con objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad de los usuarios. Pero deberá aceptarse que la efectividad de todo ello sólo es posible, si existe satisfacción en los funcionarios o trabajadores de la institución.

#### **Dimensión: Tramite documentario**

El grado de satisfacción o insatisfacción varía mucho de persona a persona. Sin embargo, hay ciertas tendencias generales observadas en la población, que presentan una correlación positiva con la satisfacción; tales como: la edad, años de experiencia, nivel ocupacional y nivel en la empresa. (Flores, 1996).

La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral, su trabajo es nuevo e interesante, lo cual produce un buen desempeño, y en consecuencia un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza la edad el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 años la persona puede lograr tareas más ricas y obtener un mejor desempeño y satisfacción. Hacia los 60 años la persona experimenta un declive de sus capacidades, lo cual produce un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo, su desempeño cae y la satisfacción es baja. (Flores, 1996).

De igual manera sucede con la experiencia dentro de la empresa, al principio todo es nuevo y las exigencias son leves. Conforme pasa el tiempo disminuye la motivación por el desempeño y El tiempo de atención. Muchos optan por cambiarse de empleo cuando el trabajo se vuelve rutinario. (Flores, 1996).

En cuanto al nivel ocupacional de la persona, indica que a mayor complejidad en el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. En consecuencia los empleados menos tecnificados tienden a lograr pobres niveles de satisfacción. Probablemente, esto se deba a la asociación del nivel ocupacional con el dinero percibido, de acuerdo al grado de calificación. (Flores, 1996).

Por último, la relación de El tiempo de atención con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar esta relación. Existen otros factores que intervienen. Los profesionales y gerentes, gozan de mayor autonomía y obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los empleados del nivel inferior. (Flores, 1996).

Es necesario analizar otros factores relacionados con el trabajo que conducen a El tiempo de atención. En este caso El tiempo de atención es vista como una variable dependiente: (Robbins, 1993).

Un trabajo que represente un desafío para la mente: Los empleados suelen preferir trabajos donde puedan ejercer sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Los empleos que por el contrario, no representan un desafío para la mente producen aburrimiento e insatisfacción.

Recompensas justas: Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que consideren justas, claras y afines a sus expectativas. Cuando se considera que el sueldo es justo y que tiene fundamento en los requisitos del puesto, la cantidad de conocimientos personales y los estándares salariales de la comunidad, es probable que aumente la satisfacción. En algunos casos, las personas están dispuestas a obtener menos dinero con tal de trabajar en el sitio que prefieran, realizar un empleo más fácil o tener mayor discreción en cuanto a la actividad que desempeñan y el horario de trabajo. Sin embargo, la clave del vínculo entre el sueldo y la

satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago; sino en la percepción de justicia que ellos tengan.

Condiciones laborales adecuadas: Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por la comodidad personal como para realizar bien su trabajo. Los estudios revelan que los empleados prefieren entornos físicos que no sean incómodos o peligrosos. La temperatura, la luz y el ruido no deben ser extremos.

La mayor parte prefiere trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y con instrumentos y equipos adecuados.

Buenos compañeros de trabajo: En el caso de muchos empleados el trabajo también satisface la necesidad de interacción social. No es raro que el tener compañeros amigables y solidarios aumente El tiempo de atención.

La conducta del jefe también es determinante en la satisfacción. Los estudios indican que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor es comprensivo y amigable, reconoce el buen rendimiento, escucha las opiniones de los empleados y manifiesta interés personal por ellos.

Integración de la personalidad y empleo: La teoría de Holland concluye que cuando se da un buen enlace entre la personalidad y la ocupación del empleado, el resultado es un individuo más satisfecho. Las personas cuyo tipo de personalidad es congruente con la vocación elegida descubren que tienen las facultades y la capacidad adecuada para satisfacer las exigencias de su empleo y, por consiguiente, tienen más probabilidad de alcanzar el éxito en su trabajo y, por lo tanto derivar en satisfacción.

### **Dimensión: Tiempo de atención**

El tiempo de atención ha sido definida por Brooke, Russell y Price (1988; citados por Pérez, 1995) como un estado emocional positivo, que refleja una respuesta afectiva ante la situación de trabajo. Herzberg (1968, citado por

Pérez, 1996) se refiere a ella como los sentimientos positivos asociados tanto factores intrínsecos como a factores extrínsecos del trabajo.

Locke (1969) y Mac Farlin y Rice (1992), por su parte, la definen como un sentimiento placentero derivado de la percepción que tiene el individuo de la situación laboral en relación con los propios valores. También adicionan, que la satisfacción es el producto de discrepancia entre lo que el trabajador quiere y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que le atribuye a la situación. (Pérez, 1996).

Pérez (1996) define El tiempo de atención como un proceso emocional positivo que se refleja en una respuesta afectiva frente a los aspectos o facetas del trabajo, como consecuencia del proceso perceptual que se da en el individuo.

Es considerado un proceso cambiante, podrá variar en la medida que el individuo perciba cambios en su entorno.

Flores (1996) opina que El tiempo de atención se refiere a cómo se siente la persona en el trabajo. Involucra varios aspectos como el salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por constituir una actitud, El tiempo de atención es una tendencia relativamente estable de responder conscientemente al trabajo que desempeña la persona. Se basa en las creencias y valores desarrollados por la persona en torno a su trabajo.

Existe un creciente interés de los empresarios por saber cómo está el nivel de moral de sus trabajadores, es decir el promedio de satisfacción de todos sus integrantes. La moral puede ser considerada como un indicador del funcionamiento global de la organización. Permite hacer comparaciones de la satisfacción en distintos momentos, distintas áreas y en relación a otras organizaciones. (Flores, 1996).

Es importante resaltar, que la satisfacción no es exclusivamente la causa del buen desempeño, es uno de los diversos factores que interactúan en ella.

(Flores, 1996). Sin embargo, El tiempo de atención es importante porque las personas permanecen una parte significativa de sus vidas en las organizaciones.

A demás el grado de satisfacción impacta en la forma en cómo las personas se sienten acerca de otras porciones de su vida, como son el ámbito familiar, vecinal y comunitario. Así mismo en el ámbito laboral afecta, particularmente en la rotación y el ausentismo. (Flores, 1996).

#### **2.2.5. Satisfacción y rendimiento en la calidad de servicio**

Por mucho tiempo se ha propuesto que las personas satisfechas logran un mejor rendimiento en el trabajo. De acuerdo a este enfoque, la labor gerencial consiste en actuar de manera considerada con las personas, interesarse en sus necesidades y ayudarlas en todo lo que sea posible. Esta ha sido la orientación de la escuela de relaciones humanas, que aún predomina en muchas organizaciones. Se basa en la creencia de que los beneficios por obtener superan largamente a los costos en lo que se incurrirá. (Flores, 1996).

Gran parte del paternalismo de los administradores en las décadas de 1930, 1940 y 1950 (organizar días de campo, uniones de crédito, equipos de boliche, capacitación de los supervisores para sensibilizarlos frente a los intereses de los subordinados, etc.) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos. (Robbins, 1993).

Esta orientación se puede resumir en lo siguiente:

Buenas relaciones humanas > Satisfacción en el trabajo > Buen rendimiento

El planteamiento anterior parte de la hipótesis que señala la satisfacción como causa de la performance. Esta hipótesis no ha obtenido el respaldo necesario en las investigaciones., por lo que se tiende a considerar que es incorrecta. (Flores, 1996).

Otro punto de interés en el tema de satisfacción-productividad es la dirección de causalidad. La mayor parte de los estudios partían de diseños que no pudieron demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad han demostrado que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. (Robbins, 1993).

De esta manera surge el planteamiento que sostiene que el desempeño causa la satisfacción. Se basa en las teorías de la motivación, indica que cuando el desempeño es seguido de un refuerzo apropiado, ocurre la satisfacción en el trabajo. Esta orientación puede resumirse en: (Flores, 1996).

Buen rendimiento > Refuerzo > Satisfacción en el trabajo

Esta segunda hipótesis ha obtenido mayor respaldo por las investigaciones. Si bien la correlación es mayor, no es lo suficientemente alta. Es probable que esto se deba a que las organizaciones fallan al aplicar refuerzos (promociones, incrementos salariales, etc.) de manera consistente. La labor gerencial consiste en reforzar el comportamiento que lo amerite y sancionar o no reforzar la conducta indeseable. Así, mediante el manejo contingente de los refuerzos el supervisor modela la conducta de sus subordinados y logra que éstos se encuentren satisfechos en el trabajo. (Flores, 1996).

Es importante señalar los principales efectos que produce el nivel de satisfacción de una persona: (Flores, 1996).

**Ausentismo:** Múltiples estudios concluyen que la insatisfacción conduce al ausentismo. El ausentismo se manifiesta en “enfermedades”, “problemas familiares”, etc. Este fenómeno causa altísimos costos en la empresa. Un motivo es el trabajo en sí, la persona falta para evitar temporalmente las consecuencias displacenteras que el trabajo provoca. Otro factor que causa ausentismo son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una mayor

atracción (deporte favorito). Otro nivel de ausentismo es inevitable, debido a enfermedades, condiciones del clima, problemas de transporte.

Algunas organizaciones sin proponérselo estimulan el ausentismo. Por ejemplo, la política de pagar los días no trabajados. En cambio se debe de fomentar una cultura contra el ausentismo, para que las personas actúen de otro modo.

Rotación: La rotación tanto como el ausentismo presenta una correlación moderadamente fuerte con la insatisfacción laboral. Esta demanda mayores gastos en selección de personal y capacitación, afecta la productividad y las relaciones interpersonales. No toda rotación o retiro voluntario de la persona es atribuible a la insatisfacción laboral, existen otras causas. Por ejemplo, en una situación de recesión, la rotación tiende a bajar porque hay menor posibilidad de encontrar otro empleo. La rotación es mínima, aunque el nivel de satisfacción sea bajo. Otra razón radica en el proceso que se da después que se experimenta la insatisfacción. Cuando la persona decide retirarse, la búsqueda de empleo puede tomarle varios meses. En el transcurso de ese periodo, pueden cambiar las condiciones del trabajo y ya no causar insatisfacción. Por lo tanto, desaparece la voluntad de retirarse.

En este caso la insatisfacción no ha producido la rotación esperada.

Salud de la persona: Varios estudios han demostrado que las personas que califican sus trabajos como insatisfactorios suelen padecer de múltiples síntomas y enfermedades físicas, desde dolores de cabeza hasta problemas cardíacos. E incluso es preedictor de los años de vida de una persona, más que sus condiciones físicas o el uso de tabaco, aunque es posible que intervenga una tercera variable. En conclusión se puede suponer que existe una relación interactiva entre salud física y mental de la persona y El tiempo de atención; aunque esta área debe ser más investigada.

Los empleados manifiestan su insatisfacción de diferentes maneras. Los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar bienes de la organización o evadir parte de sus responsabilidades, se presenta cuatro respuestas que

difieren entre sí en cuanto a dos dimensiones: Afán constructivo/destructivo y actividad/pasividad que se definen a continuación: (Rusbult y Lowery, 1985; citados por Robbins, 1993).

**Abandono:** La conducta dirigida a salir de la organización. Incluye la búsqueda de otro empleo o renuncia.

**Expresión:** El intento activo y constructivo por mejorar la situación. Incluye sugerir mejoras, analizar problemas con los supervisores y algunas formas de actividad sindical.

**Lealtad:** La espera pasiva pero optimista para que la situación mejore. Incluye defender la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración "harán lo conveniente".

**Negligencia:** La actitud pasiva que permite que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, disminución de esfuerzos y aumento de porcentaje de errores.

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables de rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo este modelo amplía las respuestas de los empleados e incluye expresión y lealtad. Son conductas constructivas que permiten tolerar las situaciones desagradables o revivir una experiencia laboral satisfactoria. De esta manera existen mecanismos que permiten a los empleados insatisfechos seguir en sus empleos. Es el caso de los empleados sindicalizados, que negocian y actúan para mejorar la situación. (Robbins, 1993).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. HIPÓTESIS**

#### **3.1.1. Hipótesis general**

El modelo de gestión administrativa desarrollado en la UGEL 04 en el año 2011, influyó significativamente en la calidad del servicio brindado por los trabajadores administrativos, a los directores y docentes de las IE de su jurisdicción.

#### **3.1.2. Hipótesis específicas**

HE1: Las estrategias de gestión administrativa desarrollada en la UGEL 04 en el año 2011, influyeron significativamente en la calidad del servicio brindado por los trabajadores administrativos, a los directores y docentes de las IE de su jurisdicción.

HE2: Los estilos de gestión administrativa desarrollada en la UGEL 04 en el año 2011, influyeron significativamente en la calidad del servicio brindado por los trabajadores administrativos, a los directores y docentes de las IE de su jurisdicción.

### **3.2. Variables**

Variable 1. Modelo de Gestión Administrativa

Variable 2. Calidad de servicio

#### **3.2.1. Definición conceptual**

##### **Variable 1: Modelo de gestión administrativa empleado**

Según Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008, p. 14), un modelo se entiende que es una construcción teórica que pretende representar la realidad sin por ello lograr aprehenderla completamente. La construcción constante de modelos es una manera de interpretar al universo y a los sistemas naturales y sociales e intervenirlos a partir de esa interpretación. El modelo aparece como resultado de un proceso de acumulación cualitativa y cuantitativa de conocimiento.

En tal sentido, para efecto de la presente investigación, se definió por modelo de gestión administrativa al conjunto de procesos sistematizados y

actividades derivadas de la experiencia con las que se organizó la documentación pertinente y que permitió atender los requerimientos de las Instituciones y de los usuarios.

### **Variable 2: Calidad de servicio a los docentes**

En Publicaciones Vértices (2008), se definió la calidad como “el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes”.

Si la calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave y que representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad, el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

En función de lo manifestado por los autores consultados, se asumió que la calidad del servicio al usuario fue la forma y el nivel de efectividad con que se atendieron las demandas y que determinaron algún grado de satisfacción en los usuarios.

### **3.2.2. Definición Operacional**

#### **Variable 1. Modelo de gestión administrativa**

El desarrollo de la gestión administrativa consiste en la ejecución de una serie de acciones, entre las cuales se considera el manejo de los recursos humanos, la adecuada disposición de los recursos financieros y el manejo de la información entre los estamentos instituciones, entre otras.

El uso de estas estrategias depende del estilo gerencial que adopte la institución, el cual define en parte la cultura organizacional. En el presente estudio ambos aspectos, las estrategias de gestión y los estilos de gerenciamiento, fueron tomados como las dimensiones a estudiar en esta variable.

La efectividad de las estrategias de gestión de recursos humanos se buscó evidenciarlas mediante cuatro indicadores que generaron 15 ítems; para conocer de la eficiencia de la gestión de recursos financieros, se formularon cuatro indicadores y 6 ítems; para establecer si fue o no adecuado el manejo de información se emplearon dos indicadores y cuatro ítems.

El estilo de gerenciamiento, fue establecido a partir de la apreciación de las investigadoras, quiénes emplearon la técnica de observación participante, para recabar la información y organizarla a partir de cuatro indicadores base: el estilo de autoridad, el mecanismo de motivación y/o presión, la forma de comunicación, el nivel de interacción entre las personas y la toma de decisiones.

Tabla 2. Operacionalización del Modelo de gestión administrativa

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	NIVELES
Estrategias de gestión	Contratación de personal docente	2, 4, 7	Muy efectivas
	Desplazamiento de personal	8, 9, 10, 11, 12	
	Nombramientos	1, 3, 5, 6, 13	Efectivas
	Cambios de nivel	14, 15	
	Elaboración de planillas de remuneración	16, 17, 18, 19	Poco efectivas
	Cumplimiento de obligaciones económicas	20, 21	No efectivas
	Archivamiento de información significativa	22, 23	
Estilo Gerencial	Organización de canales de información	24, 25	
	Estilo gerencial Sistema I	27, 28, 29, 30, 31	
	Estilo gerencial Sistema II	32, 33, 34, 35, 36	
	Estilo gerencial Sistema III	37, 38, 39, 40, 41	
	Estilo gerencial Sistema IV	42, 43, 44, 45	

Fuente: Elaborado para la investigación

En consecuencia el modelo de gestión administrativa empleado se operacionalizó en función de las estrategias empleadas en la UGEL 04 y en el estilo de gerenciar la organización, como puede observarse en la tabla 01.

#### **Variable calidad de servicio a los docentes:**

A partir de la observación del servicio prestado a los usuarios, se establecieron como dimensiones cinco aspectos de la atención que a juicio de los usuarios son los que determinan la satisfacción o insatisfacción en ellos. En forma similar, se formularon los indicadores para evaluar el servicio

prestado en muy adecuado, adecuado, poco adecuado o inadecuado. Para definir si fue o no de calidad el servicio, se asume que solo en el caso de muy adecuado se puede considerar como tal.

Tabla 3. Operacionalización de la calidad de servicio a los docentes

DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	NIVELES
Atención	Estilo de atención	1,2,3	Servicio muy adecuado
	Prontitud en la atención.	4,5,6,7	
Orientación de información	Orientación documental	8, 9	Servicio adecuado
	Información normativa		
Trato del personal	Cordialidad en la atención.	10, 13,14	Servicio poco adecuado
	Equidad en el trato	11,12,	
Trámite documentario	Celeridad en los trámites.	15,16,17	Servicio inadecuado
Tiempo de atención	Adecuación del horario al usuario.	18,	
	Cumplimiento del horario	19,20	

Fuente: Elaborado por las investigadoras. Vega y Salazar (2011)

### 3.3. Metodología

#### 3.3.1. Tipo de estudio

La investigación fue desarrollada bajo un enfoque cuantitativo, calificando como un estudio de tipo básico, de nivel explicativo y de campo.

De acuerdo a lo que sostiene Sánchez y Reyes (1998, p. 14), se trató de responder a un problema teórico, orientándose a describir y explicar la realidad en busca de principios para organizar una teoría científica. Como investigación básica sustantiva asumió el nivel explicativo, puesto que se buscó interpretar la influencia a partir de las características tanto de la variable modelo de gestión empleado como de la variable calidad del servicio al usuario; por cuanto el recojo de datos se realizó directamente de las unidades muestrales, se afirma que la investigación realizada fue un estudio de campo, es decir se tomaron los datos directamente de los trabajadores y docentes de la UGEL 04, para luego ser tabulados y organizado estadísticamente.

Por otro lado, para la identificación del modelo de gestión administrativo empleado se recurrió a la observación participante, técnica desarrollada por las investigadoras, las cuáles recogieron las evidencias requeridas en forma

directa de la realidad para luego contrastarlas con los presupuestos teóricos disponibles, lo que constituyó el aporte cualitativo del proceso.

### **3.3.2. Diseño del estudio**

El diseño del estudio realizado corresponde a un no experimental transversal y ex post facto; se desarrolló sin manipular ninguna de las variables y el recojo de información se realizó sólo por una vez; es así mismo, descriptivo explicativo, puesto que analizó los hechos ya sucedidos, es decir cuando ambas variables ya se habían manifestado. En consecuencia fue un estudio ex post facto, en el cual a partir de la caracterización de las variables se buscó explicar cómo influyeron las condiciones laborales determinadas por el modelo de gestión establecido, en la calidad del servicio brindado a los usuarios.

Hernández et al, (2006, p. 213), afirma que en el caso de los diseños transaccionales, quien investiga sólo observa y reporta. Por ello se considera que el diseño de investigación desarrollado fue descriptivo, ya que durante el desarrollo de la investigación las características de las variables fueron establecidas y luego presentadas en su estado natural, para posteriormente explicar la influencia de una variable sobre la otra.

### **3.4. Población y muestra**

#### **Población:**

Para desarrollar el presente estudio se consideró como población a los trabajadores administrativos de la UGEL N° 04 y a los docentes de las Instituciones Educativas de su jurisdicción, la cual comprende los distritos de Comas, Puente Piedra, Zapallal, Santa Rosa, Ancón y Carabayllo, en los cuales existen IE en zonas urbanas, urbano marginales, de menor desarrollo y rurales.

Los profesores en su totalidad son profesionales de la educación, la mayoría eran egresados de diferentes universidades por lo que ostentaban el título de licenciados y una minoría de institutos pedagógicos. Casi en su totalidad son de origen provinciano. Respecto a los administrativos de la sede, no son

profesionales, algunos han seguido estudios técnicos y un porcentaje significativo tenía diferentes estudios inconclusos.

La población de estudio estuvo conformada por 7869 docentes de los tres niveles de educación básica y por 128 trabajadores no docentes, de la UGEL N° 04. Según se puede apreciar en el cuadro adjunto, la población de estudio, quedó conformada por un total de 7997 personas, entre docentes y administrativos.

Tabla 4 Población de docentes y administrativos de las IE de la sede - UGEL N° 04 – Comas

Niveles y modalidades		Sub totales	Total
Docentes	Inicial	1142	7869
	Primaria	2821	
	Secundaria	3410	
	CEBAs	197	
	CEBEs	167	
	CETPROs	132	
Administrativos de la UGEL 04		128	128
Total		7997	7997

Fuente: Elaborado por las investigadoras. Salazar y Vegas (2011)

Para integrar la población, se establecieron como criterios de inclusión, el desempeñarse como docente o administrativo en alguna de las IE de la jurisdicción de la UGEL 04, estar en actividad y la disposición a contestar en forma completa los cuestionarios.

### **Muestra:**

De acuerdo a lo expresado por Hernández et al (2003, 244-245), el tamaño de la muestra, debe ser una parte significativa de la población, por lo cual para efectos de la investigación se determinó estadísticamente mediante la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N}{N - 1 K^2 + 1} = \frac{7997}{7996 \cdot 0,05^2 + 1} = \frac{7997}{20,99} = 381$$

Por lo tanto el tamaño de la muestra fue de 381 personas.

Mediante la aplicación de la fórmula de Arkin y Kolton (PULIDO) se calculó la fracción de afijación; ésta fue de 0.0476 y permitió la distribución proporcional de las unidades muestrales entre los niveles docentes y administrativos; la distribución de unidades muestrales quedó establecida como se muestra en la tabla adjunta y la selección de las personas que integraron la muestra se realizó en forma aleatoria simple. En tal sentido se consideró que el tipo de muestreo fue probabilístico y estratificado.

**Fórmula de Arkin y Kolton:**

$$f = \frac{n}{N} = \frac{381}{7997} = 0.0476$$

Tabla 5 Muestra de docentes de las IE y administrativos de la sede – UGEL N° 04 – Comas

Niveles y modalidades		Población total	Fracción de afijación	Muestra
Docentes	Inicial	1142	0.0476	54
	Primaria	2821		134
	Secundaria	3410		162
	CEBAs	197		10
	CEBEs	167		8
	CETPROs	132		7
Administrativos de la sede UGEL 04		128		6
Total		7997		381

Fuente: Elaboración propia. Salazar y Vegas (2011)

**3.5. Método de investigación**

Dado que la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, cuantitativo-cualitativo, se empleó el método hipotético deductivo; es decir se emplearon métodos descriptivos durante su desarrollo complementándose con la técnica de la triangulación en el marco teórico. La metodología cuantitativa empleada correspondió al método descriptivo, siguiéndose las fases propuestas por Van Dalen y Meyer (1979:226-227):

1. Identificación del problema, que para el caso se refiere a conocer la influencia del modelo de gestión administrativa aplicado el 2011 en la calidad de servicio que se brinda a los docentes de las UGEL N° 04 de Comas.

2. Formulación de hipótesis, las cuáles servirán de guía al proceso de investigación.
3. Enunciado de los supuestos en que éstas se basan. Se parte por suponer una forma o grado de influencia de la variable gestión.
4. Elección de temas y fuentes apropiadas, los cuales constituyen el marco teórico o estudio de la cuestión. En la investigación se considerarán: Análisis del contexto, referido a la calidad del servicio de instituciones públicas; modelos de gestión administrativa y calidad de servicio al usuario.
5. Selección y elaboración de técnicas de recolección de datos. Se emplearán las técnicas de la observación participante y de la encuesta.
6. Establecimiento de categorías precisas.
7. Verificación de la validez de las técnicas empleadas. Mediante la estadística inferencial.
8. Se describirán, analizarán e interpretarán los datos. Ello permitirá obtener las conclusiones del estudio.

Para el análisis cualitativo, se empleó la etnometodología por cuanto se concentra en el mundo cotidiano, presenta un mundo social intersubjetivo donde utilizando buen criterio se interpretan las acciones propias como las acciones de los demás. Asimismo se interesa en entender como la vida cotidiana es producida y organizada, está interesada en lo que la gente está haciendo.

Como es frecuente, los reportes cuantitativos y cualitativos en una primera fase se obtienen de un modo independiente para en una segunda fase, de integración, se busca que la información cuantitativa se complemente con la información cualitativa y viceversa.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnicas de recolección de datos**

Al no existir documentos que establecieran el modelo de gestión que se desarrollaba en el campo administrativo en este órgano descentralizado del Ministerio de Educación, se vio la conveniencia de identificarlo a partir de los

datos que proporcionen los trabajadores de la UGEL, así como de la observación de las propias investigadoras. Por ello, se consideró emplear la técnica de la encuesta, por la posibilidad de aplicarse masivamente a una muestra grande y la técnica de la observación participante.

Por razones similares, también se empleó la técnica de la encuesta para determinar la calidad del servicio que se brindaba en la UGEL N° 04 a los docentes.

### **Instrumentos de recolección de datos:**

Se emplearon dos cuestionarios como instrumentos para recoger los datos referidos al modelo de gestión administrativa de la UGEL N° 04 y sobre la calidad del servicio al docente; para establecer el modelo de gestión se empleó una ficha de observación.

El primer cuestionario, elaborado con el propósito de recoger información para establecer las características de la gestión administrativa, se consideraron 25 ítems, derivados de la operacionalización de la variable modelo de gestión administrativa empleada. En cada ítem se tuvo la posibilidad de escoger una de las cuatro posibles respuestas consideradas. (Anexo N° 03)

El segundo cuestionario con el que se estableció la calidad del servicio que se brindaba a los docentes en la UGEL N° 04, se estructuró en base a 20 ítems politómicos. (Anexo N° 04).

### **Validación de instrumentos**

En el proceso de validación de los instrumentos se estableció la validez de los mismos, mediante el Juicio de expertos y la confiabilidad mediante el índice de fiabilidad Alfa de Cronbach.

#### **1. Confiabilidad por juicio de expertos.**

Ambos instrumentos fueron sometidos a la opinión de expertos, a quienes se consultó sobre su validez y aplicabilidad. Los expertos consultados y que

validaron los instrumentos son Docentes de la Escuela de Post grado de la Universidad César Vallejo, en el área de metodología de la investigación y se desempeñan además en el campo de la Educación básica. Sus opiniones se presentan en tablas siguientes, donde se observa que alcanzaron el promedio de 92 y de 90 en la validez por expertos; por ello se procedió a la aplicación de los instrumentos.

Tabla 6: Validez y aplicabilidad del cuestionario para establecer el modelo de gestión administrativo empleado

CRITERIOS DE VALIDEZ	JUECES				Σ
	1ro	2do	3ro	4to	
1. Claridad	10	9	9	9	37
2. Objetividad	10	10	9	9	38
3. Actualidad	8	8	10	9	35
4. Organización	10	9	10	9	38
5. Suficiencia	9	9	8	9	35
6. Tamaño	10	9	8	9	36
7. Intencionalidad	9	10	9	9	37
8. Consistencia	9	8	9	9	35
9. Coherencia	10	10	10	9	39
10. Metodología	10	10	10	9	39
	95	92	92	90	92

Fuente: Elaborado por las investigadoras. Vega y Salazar (2011)

Tabla 7: Validez y aplicabilidad del cuestionario para establecer la calidad del servicio al docente

CRITERIOS DE VALIDEZ	JUECES				Prom
	1ro	2do	3ro	4to	
1. Claridad	9	9	9	9	36
2. Objetividad	10	9	9	9	37
3. Actualidad	8	8	9	9	34
4. Organización	9	9	10	9	37
5. Suficiencia	8	9	8	9	34
6. Intencionalidad	10	9	8	9	36
7. Consistencia	8	10	9	9	36
8. Coherencia	8	8	9	9	34
9. Metodología	10	10	10	9	39
10. Aplicabilidad	10	9	10	9	38
	90	90	91	90	90

Fuente: Elaborado por las investigadoras. Vega y Salazar (2011)

## 2. Análisis de fiabilidad. Alfa de Cronbach:

La confiabilidad de los cuestionarios fue establecida mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual mide la consistencia interna del test, es decir el grado de correlación y de equivalencia entre los ítems.

$$\alpha = \frac{Np}{1 + p(N - 1)}$$

N: número de preguntas y

p: promedio de las correlaciones

**Confiabilidad del cuestionario para establecer el modelo de gestión:**

Como se aprecia en el cuadro adjunto, el índice de confiabilidad para este instrumento fue de 0.739, por lo que se consideró confiable y se procedió a su aplicación.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,739	24

**Confiabilidad del cuestionario para establecer la calidad del servicio:**

En este instrumento el valor obtenido para el índice de confiabilidad fue de 0.637 y de acuerdo a lo establecido por el mismo Cronbach se consideró confiable y se procedió a su aplicación.

Alfa de	N de
,637	17

**3.7. Método de análisis de datos**

**Estadística descriptiva para cada variable:**

El primer paso fue describir los datos obtenidos para cada variable, esto se logró mediante la distribución de frecuencias, absolutas (referidas al número de casos), relativas (porcentajes) y acumuladas.

Las medidas de tendencia central, que representan los valores medios o centrales de las variables, fueron las modas, determinadas por el nivel de medición nominal de las variables.

**Estadística inferencial:**

Permitió efectuar generalizaciones de los datos obtenidos en la muestra al resto de población, especialmente de los docentes usuarios de la UGEL N°

04. En ella se probaron las hipótesis es decir se determinó la consistencia de las hipótesis con los datos obtenidos en la muestra. En el estudio realizado las hipótesis se probaron mediante la prueba Chi cuadrado El tratamiento estadístico, descriptivo e inferencial, se apoyó en el uso del software EXCEL 2010 y SPSS 19.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### 4.1. Descripción de los resultados

En el presente capítulo se expone el análisis de los datos de acuerdo al objetivo y a la hipótesis planteada para este estudio

##### 4.1.1. Análisis relacionado al Modelo de gestión administrativa

Tabla 8. Distribución de encuestados según percepción del Modelo de gestión administrativa

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Muy Efectivas	0	0
Efectivas	320	84
Poco Efectivas	53	14
No efectivas	8	2
Total	381	100

Fuente: Análisis descriptivo

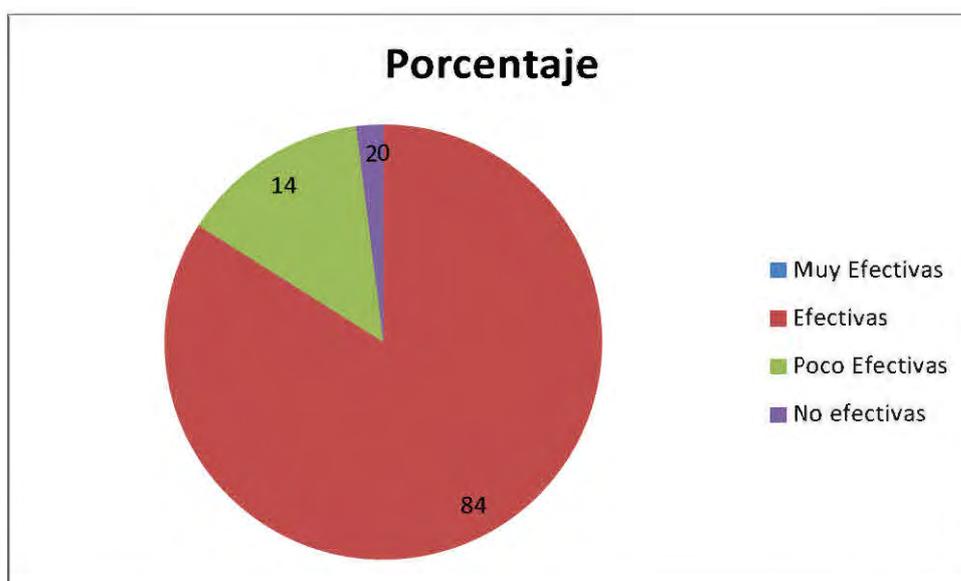


Figura 1. Distribución de encuestados según percepción del Modelo de gestión administrativa

En la tabla y figura se aprecia que la mayoría de los encuestados 84% indica que el modelo de gestión administrativa que se desarrolla en la UGEL 04 es Efectiva, un menor porcentaje 14% sostiene que es poco efectiva. Por lo tanto se determina que el modelo de gestión que se desarrolla es efectivo.

#### 4.1.2. Dimensión. Estrategias de gestión

Tabla 9. Distribución de encuestados según percepción de las estrategias de gestión administrativa

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Muy Efectivas	0	0
Efectivas	298	78
Poco Efectivas	75	20
No efectivas	8	2
Total	381	100

Fuente: Análisis descriptivo

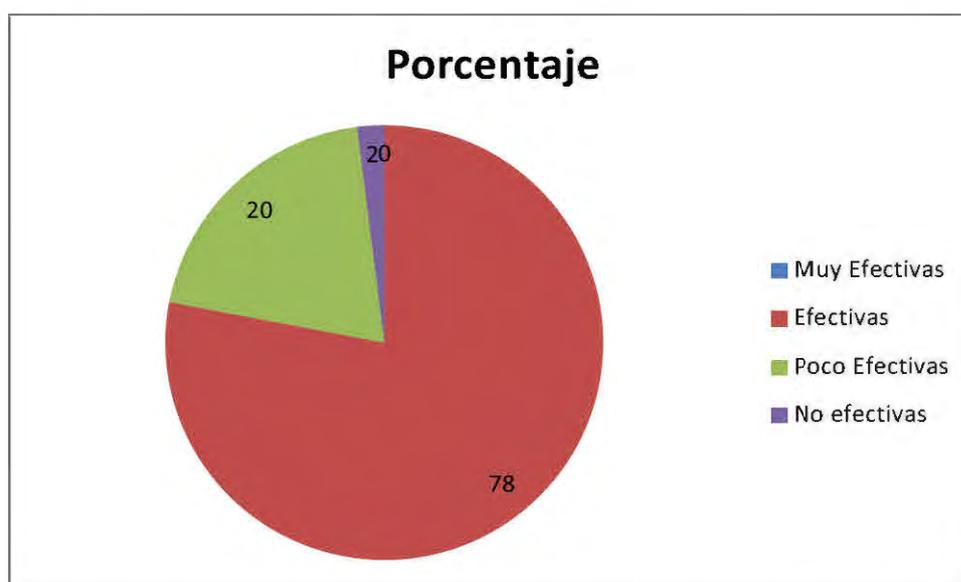


Figura 2. Distribución de encuestados según percepción de las estrategias de gestión administrativa

En mayor porcentaje, los usuarios de la UGEL 04 afirmaron que se cumplió en publicar plazas y cronogramas, así como en los procesos de nombramiento de personal; a diferencia, el cambio de nivel no se da automáticamente y nunca se evalúan los expedientes en el plazo establecido por ley.

Contrariamente, sobre las estrategias para el manejo de recursos financieros, los usuarios manifestaron que las planillas de remuneración rara vez se elaboran y distribuyen oportunamente, sin cubrirse en forma efectiva los gastos operativos de las IE. En cuanto al manejo de la información rara vez el

legajo del personal se encuentra actualizado en la UGEL y nunca se tiene información sobre el desarrollo de las actividades que se realizan en la UGEL 04.

A partir de esta percepción se consideró que solo las estrategias del manejo de recursos humanos fueron efectivas, para un alto porcentaje de encuestados.

#### 4.1.3. Dimensión: Estilos de gestión administrativa

Tabla 10. Distribución de encuestados según percepción del estilo de gestión administrativa

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Muy Efectivas	0	0
Efectivas	260	68
Poco Efectivas	98	26
No efectivas	23	6
Total	381	100

Fuente: Análisis descriptivo

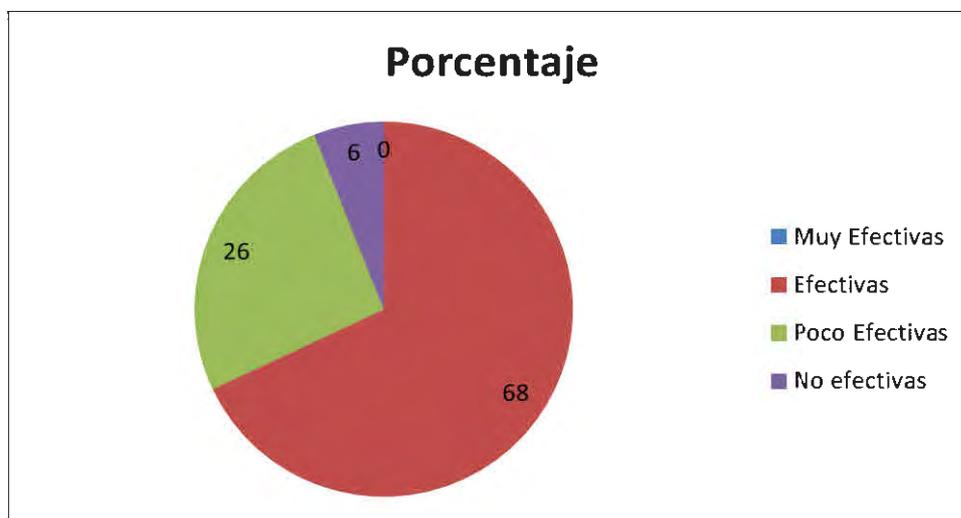


Figura 3. Distribución de encuestados según percepción del estilo de gestión administrativa

A través de la observación desarrollada fue posible establecer las características del modelo de gestión de los responsables de la UGEL 04, es decir del Director y de los Jefes de áreas. Es así que se determinó que en la

administración se ejercía una autoridad vertical, aunque en algunos casos y situaciones se volvía permisiva; siendo habitual que cuando se buscaba que los trabajadores dieran más tiempo del que les correspondía, se empleaba la presión, el chantaje y dependiendo de la jerarquía, se recompensaba el esfuerzo.

Por lo general se limitaba a comunicar las disposiciones que se plantearon en los niveles jerárquicos más altos de la organización y sólo cuando se requería de alguna información, se convocaba a un subordinado. No solo por los organigramas, sino también por las condiciones en que se desarrollaban las actividades se evidenciaba una marcada jerarquía, tomándose las decisiones sólo en los niveles más altos.

#### 4.1.4. Análisis descriptivo de la calidad de servicio a los docentes

Tabla 11. Distribución de encuestados según percepción de la calidad de servicio a los docentes en la UGEL 04

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Inadecuado	14	4
Poco adecuado	355	92
Adecuado	17	4
Total	386	100,0

Fuente: Análisis descriptivo

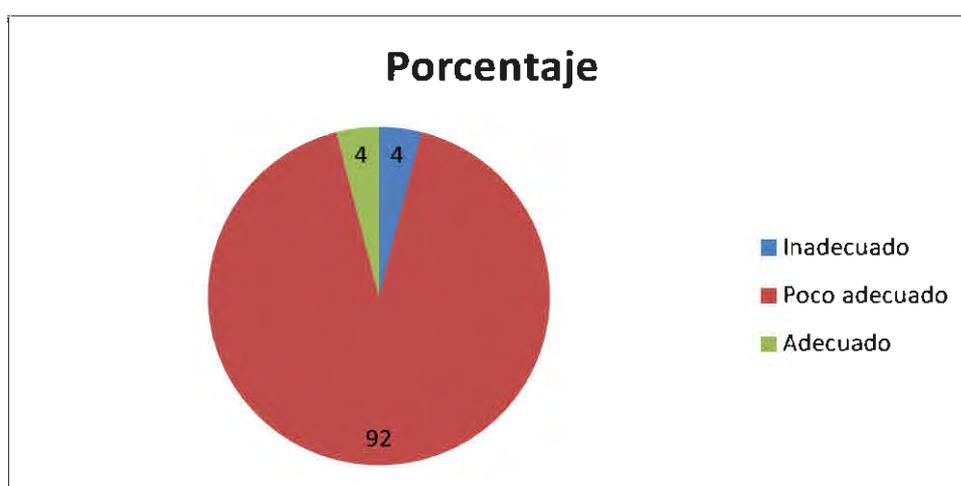


Figura 4. Distribución de encuestados según percepción de la calidad de servicio a los docentes en la UGEL 04

Los datos de la evaluación hecha sobre los distintos procesos que conforman el servicio brindado y que se obtuvieron directamente de los usuarios de la UGEL N° 04 permitió establecer que el proceso de atención brindado a los usuarios por el personal que labora en la UGEL N° 04 durante el año 2011 fue deficiente, teniendo en cuenta que para la mayoría de los usuarios el estilo de atención fue deficiente y la atención lenta.

Respecto al proceso de orientación e información, fueron poco adecuados para el 84.2% y el 82.4% respectivamente; similarmente, predominó la opinión de que el trato era inadecuado, en la mayoría de los trabajadores, por cuanto no era equitativo y pésimo tanto en administrativos como en directivos.

Con respecto a la celeridad de los trámites administrativos, la mayoría de usuarios opinó no se dan en un tiempo razonable e igualmente respecto al horario de atención, para la mayoría se cumplía pero no en función de la disposición de tiempo del usuario, situación que se agravaba al no informar sobre la suspensión de la atención.

#### 4.2. Prueba de hipótesis

El método estadístico para comprobar las hipótesis es chi – cuadrado ( $\chi^2$ ) por ser una prueba que permitió medir aspecto cualitativos de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario, midiendo las variables de la hipótesis en estudio.

El valor de Chi cuadrada se calcula a través de la formula siguiente:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

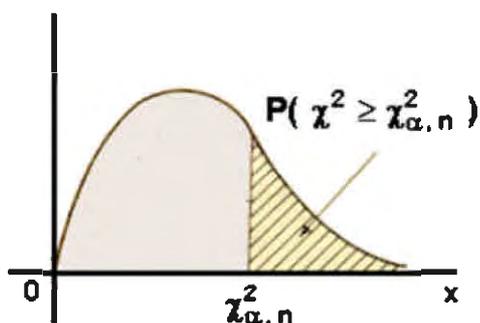
**Donde:**

$\chi^2$  = Chi cuadrado

$O_i$  = Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)

$E_i$  = Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

#### D. Determinación de la zona de rechazo de la hipótesis nula



Nivel de confianza al 95%

Valor de significancia:  $\alpha = 0.05$

Grado de libertad:  $(n-1) (n-1)=(3) (2)=6$

Regla de decisión:

Significancia  $\geq \alpha$ ; se acepta la  $H_0$

Significancia  $< \alpha$ ; no se acepta la  $H_0$

#### 4.2.1. Hipótesis general Modelo de gestión administrativa y calidad de servicio

$H_a$ : El modelo de gestión administrativa desarrollado en la UGEL 04 influyó significativamente en la calidad del servicio brindado.

$H_0$ : El modelo de gestión administrativa desarrollado en la UGEL 04 no influyó significativamente en la calidad del servicio brindado.

Tabla 12. Contingencia modelo de gestión y calidad de servicio

		Calidad de servicio			Total
		Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	
Modelo de gestión Administrativa	No efectivas	0	8	0	8
	Poco efectivas	12	304	11	327
	Efectivas	0	6	0	6
Total		12	318	11	341
<i>Chi-cuadrado de Pearson = 1.056</i>		<i>g.l. = 4</i>	<i>***p &gt; .901</i>		

Como se muestra en la tabla 12, el Modelo de gestión administrativa no está relacionado con la calidad de servicio de los docentes según la prueba de la independencia (Chi-cuadrado:  $***p < .901$ ) Dado que se obtuvo un valor para

Chi cuadrado de 1,056, con una significancia de 0,901, a un nivel de significancia de 0,05, se acepta la Hipótesis nula, es decir no existe influencia del modelo de gestión empleado por la UGEL 04 en la calidad de servicio brindado.

#### 4.2.2. Hipótesis específica 1 Estrategias de gestión y calidad de servicio

Ha: Las estrategia de gestión administrativa desarrollado en la UGEL 04 influyó significativamente en la calidad del servicio brindado.

Ho: Las estrategias de gestión administrativa desarrollada en la UGEL 04 no influyó significativamente en la calidad del servicio brindado.

Tabla 13. Contingencia Estrategias de gestión y calidad de servicio

		Calidad de servicio			Total
		Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	
Estrategia de gestión Administrativa	No efectivas	8	0	0	8
	Poco efectivas	75	293	5	373
	Efectivas	0	0	0	0
Total		83	293	5	381
<i>Chi-cuadrado de Pearson = 2.256</i>		<i>g.l. = 4</i>	<i>***p &gt; .807</i>		

Como se muestra en la tabla 13, las estrategias de gestión administrativa no está relacionado con la calidad de servicio de los docentes según la prueba de la independencia (Chi-cuadrado:  $***p < .807$ ) Dado que se obtuvo un valor para Chi cuadrado de 2.256, con una significancia de 0,807, a un nivel de significancia de 0,05, se acepta la Hipótesis nula, es decir no existe influencia de las estrategias de gestión empleado por la UGEL 04 en la calidad de servicio brindado.

#### 4.2.3. Hipótesis específica 2 Estilo de gestión y calidad de servicio

Ha: El estilo de gestión administrativa desarrollado en la UGEL 04 influyó significativamente en la calidad del servicio brindado.

Ho: El estilo de gestión administrativa desarrollado en la UGEL 04 no influyó significativamente en la calidad del servicio brindado.

Tabla 14. Contingencia Estilo de gestión y calidad de servicio

		Calidad de servicio			Total
		Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	
Estilo de gestión Administrativa	No efectivas	0	8	8	16
	Poco efectivas	53	286	18	357
	Efectivas	0	8	0	8
Total		53	302	26	381
<i>Chi-cuadrado de Pearson = 1.987</i>		<i>g.l. = 4</i>	<i>***p &gt; .811</i>		

Como se muestra en la tabla 13, el Modelo de gestión administrativa no está relacionado con la calidad de servicio de los docentes según la prueba de la independencia (Chi-cuadrado:  $***p < .811$ ) Dado que se obtuvo un valor para Chi cuadrado de 1,987, con una significancia de 0,811, a un nivel de significancia de 0,05, se acepta la Hipótesis nula, es decir no existe influencia del modelo de gestión empleado por la UGEL 04 en la calidad de servicio brindado.

### **4.3. Discusión de resultados**

Para establecer el modelo de gestión administrativa que se empleó en la UGEL N° 4 en el año 2011, fue preciso analizar y caracterizar los distintos procesos que conforman las estrategias empleadas en el manejo de los recursos humanos, financieros y los procesos empleados en el manejo de la información

#### **Estrategia de manejo de recursos humanos**

A partir del análisis de los datos, referidos a la evaluación de los procesos que se dieron para la contratación, nombramiento, desplazamiento y cambios de nivel del personal, se deduce que si bien se cumplió adecuadamente con las convocatorias, el desarrollo de los procesos en sí se alteró, por efecto de influencias externas y por el hecho de que no se respetaron las normas establecidas. Ello permitió concluir que en la UGEL N° 04, la estrategia empleada en el manejo de personal se caracterizó por no ser justa y legal.

Esto podría explicarse a partir de lo referido por Díaz sobre el nivel ejecutivo o de coordinación en la administración pública; pues si bien las decisiones dependen de las políticas institucionales, requieren del uso del criterio de las personas para su funcionalidad. Por lo cual resulta determinante la capacidad analítica en las personas para que los procesos que permiten el logro de objetivos organizacionales, se ejecuten en forma óptima. A partir de esto se permitiría coludir que son los problemas de los administrativos en la eficiencia de las acciones, los determinantes de la falta de eficacia organizacional, en este caso de la UGEL N° 04.

#### **Estrategia de manejo de recursos financieros**

En su calidad de órgano descentralizado del Ministerio de Educación, la UGEL debe velar por que se asignen, se entreguen y se vigilen oportunamente los recursos económicos que requieren las instituciones educativas para funcionar en forma adecuada; sin embargo, el análisis de los datos evidenció que el manejo de la documentación económica no es ni

oportuno ni satisfactorio y más aún no hubo efectividad en las medidas correctivas que se tomaron.

Así mismo, al analizar los datos referidos a los procesos que se deberían ejecutar para cubrir las demandas de las instituciones, se determinó que las personas encargadas no reportan a las instancias superiores los requerimientos que les alcanzan las instituciones educativas o lo hacen a destiempo; de igual forma tampoco se cubren efectivamente los gastos en los que incurren las instituciones, lo que se evidenció dado que muchas de ellas estaban sin servicios de luz y de agua, manifestando los docentes que la mayoría de las escuelas se ven obligadas a asumir el pago de teléfono para no estar incomunicadas.

Al respecto habría que explicar que en la UGEL N° 04, los administrativos se hallan en muchos de los casos destacados por necesidad de servicio y en tal sentido las decisiones que pudieran tomar son sólo en el corto plazo. Así mismo, el libre criterio para el que decide se circunscribe al ámbito de su capacidad técnica y siempre se ven limitados por las políticas institucionales que establece la gestión de turno en la UGEL o que emanan desde instancias superiores.

### **Estrategias de manejo de información**

Usualmente en la UGEL 04, no se tenía información sobre las actividades que se desarrollaban y rara vez está actualizado el legajo personal de los docentes, así como se reconoce que no existe comunicación efectiva ni es adecuada la comunicación virtual. Probablemente esto se debe a que en los organismos públicos la modernización aparece como un proceso transformador de una administración pública ineficiente, que desperdicia recursos y energía organizacional pero que se resiste a los cambios, debido a que en este sistema administrativo existe un exceso de personal adaptado al uso de técnicas administrativas obsoletas. Este estado anacrónico la ha llevado a su agotamiento y decadencia administrativa.

Dentro del contexto de la modernización de la administración pública, se promueve un cambio en el perfil del funcionario público, en el cual serían muy pocos los que encajan. Así pues, la modernización de la administración pública que ha surgido como una respuesta a la crisis y necesidades de cambio del administrador público, se ha convertido en una amenaza para los trabajadores; aparece entonces la reticencia a incursionar en el uso de nuevas tecnologías y como consecuencia procesos como la actualización del legajo se ven entorpecidos.

A partir de la tipificación planteada por Likert (1961) y por la caracterización obtenida de las estrategias, se consideró que el modelo de gestión administrativo empleado en la UGEL N° 04, corresponde a una forma mixta de los estilos gerenciales denominados Sistema 1 y Sistema 2; esto debido a que al presentarse como un modelo autoritario, que enfatiza en las disposiciones legales, que atemorizaban ante la inestabilidad del puesto y que generó las condiciones para que la comunicación fuera vertical descendente y confidencial, con lo cual se hacía evidente el distanciamiento entre superior y subordinado, lo que determinaba que las decisiones sólo se tomaban en la cúspide de la organización, lo caracterizaba como un estilo gerencial sistema 1, pero que tenía además rasgos del estilo gerencial Sistema 2, pues la autoridad era benevolente con algunas personas, recompensando al que cumple; con ello se mantienen en los trabajadores actitudes de subordinación hacia los superiores; la información sigue fluyendo generalmente de arriba hacia abajo y muy ocasionalmente fluye hacia arriba, limitándose sólo a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar; las decisiones vitales y de política siguen siendo tomadas en la cúspide de la entidad, pero es poco lo que puede ser delegado a los subordinados.

#### **La calidad del servicio brindado**

Si para la mayoría de los docentes y administrativos, usuarios de la UGEL 04, el estilo de atención fue inadecuado y la atención lenta, entonces el proceso de atención fue deficiente. En forma similar un elevado porcentaje de personas encuestadas consideraron que los servicios de orientación e

información, el trato que brinda el personal de la UGEL y el trámite documentario fueron inadecuados.

Finalmente y considerando que los maestros y administrativos inician sus labores desde las primeras horas del día y que muchas de las IE donde laboran se hallan distantes de la UGEL y pese a que se cumplía con el horario de atención establecido, éste es inadecuado, pues no está en función del docente y no se informa oportunamente sobre la suspensión de la atención.

En conclusión, si una mayoría muy significativa consideró a los procesos ligados a la atención de los usuarios como inadecuados, se aceptó que el servicio brindado por el personal de la UGEL 04 era de una baja calidad, pues no logró satisfacer a sus usuarios.

### **Influencia del modelo de gestión en la calidad del servicio**

De acuerdo con los resultados del análisis estadístico, las variables estudiadas no muestran asociación entre sí, con lo que desde el punto de vista cuantitativo no podría aceptarse la influencia del modelo de gestión en la calidad de servicio brindado por los trabajadores de la UGEL 04; por otro lado, el análisis cualitativo de la información recabada permitió conocer que si bien la administración de la UGEL 04 no se preocupó del desarrollo, la estimulación y promoción del potencial humano, aspectos medulares en toda organización que brinda servicio a las personas, lo que sería un factor suficientemente gravitante en la calidad del servicio, teniendo en cuenta la influencia de la gestión gerencial en el comportamiento de los trabajadores en la organización.

Y es que pese a que ser considerado como muy importante, el tomar en cuenta a las personas de una organización prestándoles la atención suficiente, el modelo administrativo imperante en la UGEL 04, por sus características, recortó la necesidad de expresarse, impidiendo el transmitir ideas e inquietudes a quienes eran las figuras de autoridad dentro de la organización. En estas condiciones, los trabajadores administrativos de la

UGEL 04, se encontraban desmotivados y aunque ello no lo justificaba, poco dispuestos a otorgar un servicio de calidad.

Por otro lado, partiendo del hecho de que en la gestión de las personas que dirigen, recae la responsabilidad de lograr los objetivos planteados y enfrentar los cambios que se requieren en las organizaciones para desempeñarse con eficiencia, no debe obviarse que el factor humano, encarnado en los administrativos, es el que se halla frente al usuario y tiene la oportunidad de brindar un servicio adecuado o inadecuado, decisión que se encuentra muy relacionada con la valoración que posee de la actividad que realiza y con sus valores y principios.

Esto lo ratifica Solórzano (2008), quien considera que leyes, normas y reglamentos, deben ser sólo puntos de referencia para la gente inteligente. Por lo tanto, hay necesidad de cambiar la actitud de las personas, porque sólo así podemos tener profesionales que demuestren competencias gerenciales en el manejo de los procesos públicos con calidad y sensibilidad social.

En alguna medida, este análisis busca explicar los resultados cuantitativos obtenidos, en los cuales al no confirmarse asociación entre el modelo híbrido de gestión administrativa de la UGEL 04, con la calidad de servicio brindado por sus trabajadores, no es posible admitir influencia de la variable modelo de gestión en la calidad de servicio al usuario.

**CONCLUSIONES  
Y  
SUGERENCIAS**

## CONCLUSIONES

**Primera:** La gestión administrativa en la UGEL 04, en el 2011, se caracterizó por presentar estrategias ineficaces; es así que para el manejo de personal no fueron justas, las del manejo de recursos económicos, no reportan los requerimientos financieros de las instituciones educativas ni cubren efectivamente sus gastos y existió carencia de información y deficiencia en el uso de nuevas tecnologías.

**Segunda:** Por las características establecidas en las estrategias de la gestión y en base a la tipificación planteada por Likert (1961) se identificó el modelo de gestión administrativa empleado en la UGEL 04, durante el año 2011, como una forma mixta de los estilos gerenciales denominados Sistema 1: autoritario y Sistema 2: autoritario benevolente.

**Tercera:** Los distintos procesos involucrados en el estilo de atención, atención, orientación e información, trato, trámite documentario y horario, se caracterizaron por ser inadecuados e ineficientes, a opinión de los usuarios.

**Cuarta:** Por los distintos aspectos que se han analizado, a partir de la información dada por los usuarios, se considera que existía en ellos la percepción de que el servicio brindado a los docentes de la UGEL 04 de Comas durante el año 2011 fue de baja calidad.

**Conclusión final:** Dado que en los resultados cuantitativos no se confirmó que existiese asociación entre el modelo híbrido de gestión administrativa de la UGEL 04, con la calidad de servicio brindado por sus trabajadores y que en el análisis cualitativo de la información nos se exime de responsabilidad a los responsables de la gestión pero se establece que la calidad de servicio es en última instancia responsabilidad de la persona que atiende, no es posible admitir influencia de la variable modelo de gestión en la calidad de servicio al usuario.

## **SUGERENCIAS**

El análisis de las condiciones en las que se desarrolla la gestión administrativa, ha permitido reconocer deficiencias en algunos de los aspectos referidos a la atención, por lo que se plantea a las autoridades de la Institución, evaluar los procesos y a los responsables en cada área, a partir de la información contenida en el presente informe como paso previo al establecimiento de los mecanismos que garantizarán una atención eficiente.

Así mismo, si las instituciones estatales existen para organizar diligente y oportunamente los requerimientos de los trabajadores de su sector, deberán tener horarios de atención que se adecuen a las jornadas laborales de los usuarios, como la atención en doble turno.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Acosta, L. et al. (2011). *Análisis de la satisfacción del usuario en centros de salud del primer nivel de atención en la provincia de Córdoba, Argentina. Enfermería global*. vol.10, n.21, pp. 0-0.
- Arias, A. (2008). *Dos visiones de la Administración*
- Atehortúa, F., Bustamante, R. y Valencia, J. (2008), *Sistema de gestión integral, una sola gestión un solo equipo*. Gestión y Conocimiento Ltda. Medellín; Editorial Universidad de Antioquía.
- Contreras, L. (2010). *La calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales del Estado de México. Tesis presentada en la Universidad Autónoma del Estado de México*. ISSN 1405-1435, UAEM, núm. 53, mayo - agosto 2010, pp. 285-310.
- Fantova, F. (1999). *Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales*. Tesis doctoral. Universidad de Deusto. Bilbao.
- Flores, J. (1996). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Universidad del Pacífico. Lima.
- Franco, Ramiro (2001) *Customer Satisfaction. ¿Por qué Satisfacción del Cliente?* Buenos Aires. Paidós.
- Harris, John (2001) *Buscar la satisfacción del cliente es buen negocio*. Buenos Aires: Sur.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard business review.
- Koontz, H. y Heinz, W. (1996). *Administración una Perspectiva Global*. Editorial Mc Graw Hill , décima edición.
- Likert, R. (1961). *Un Nuevo Método de Gestión y Dirección*. Deusto. Bilbao.
- Likert, R. (1968). *The human factor in the company: Its management and valuation*. Deusto. Bilbao.
- Makón, M. (2000). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000.
- Medina, A. (2002). *Gestión por procesos y creación de valor público, un enfoque analítico*. Universidad RAMON LLULL. Escuela Superior De Administración Y Dirección De Empresas - ESADE.
- Montoya, M. (2008). *Exposición en el Congreso de la Republica*. Nieto, A. (2008). *El desgobierno de lo público*. Ariel, 351 páginas.

- Oltra, R., y Rosario, M. (2007). *Manual "Gestión Administrativa I"*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Pacheco, G., Baltazar, C. *Gestión y Administración Educativa*.
- Paredes (2010). Tesis "*Administración estratégica como principal factor en la mejora continua de la calidad del servicio del Sistema Nacional de Defensoría del Niño y del Adolescente*". UNMSM
- Pelaes, O. (2010). Tesis: *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Lima-Perú.
- Pérez, I. (1995) *La satisfacción en el trabajo: Un enfoque para su estudio*. Revista interamericana de psicología ocupacional 14, n (1), 7-23
- Pérez, I. (1995). *Satisfacción laboral y comportamientos organizacionales*. Revista Interamericana de psicología ocupacional, 15,n.(2), p. 65-79
- Pérez, I. (1996). *La satisfacción en el trabajo: Un enfoque para su estudio*. Revista interamericana de psicología ocupacional
- Robbins, S. (1993). *Comportamiento organizacional*. Prentice – Hall Hispanoamericana. 5ta. Ed. México
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración.*, Prentice Hall Hispanoamericana. 5ta. Ed. México.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. Prentice Hall Hispanoamericana. México 15, n (2), 65-79.
- Schiefelbein, E., Wolf, L., Schiefelbein, P. (1999). "*El Costo-efectividad de las políticas de educación primaria en América Latina*". En: Boletín 49 del Proyecto Principal de Educación. Documento en Internet: <http://www.unesco.cl/pdf/actyeven/ppe/boletin/artesp/49-5.pdf>
- Solórzano, L. (2008). *Prospectiva de las competencias gerenciales en la gestión pública*. *Rev. Investigación psicológica*, dic. 2008, vol.11, no.2, p.246-256. ISSN 1609-7475.
- Valencia, P. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Administrativas.
- Van Dalen, D.B. y Meyer, W.J. (1979): *Manual de técnicas de investigación educacional*. Paidós, Buenos Aires

William, A. (1984). *Gerencia Participativa*, México, Fondo Educativo Interamericano, Primera edición publicada originalmente como *Participative Management*. Manila, Addison Wesley Publishing Co. Inc., 1978, 277 Págs.

## **ANEXOS**