

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



TESIS

**LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA DEL GOBIERNO LOCAL PUNO-2018**

PRESENTADA POR:

ELADIA MARGOT DE LA RIVA VALLE

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

PUNO, PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



TESIS

LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA DEL GOBIERNO LOCAL PUNO-2018

PRESENTADO POR:

ELADIA MARGOT DE LA RIVA VALLE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

.....
Dr. JUAN REYNALDO PAREDES QUISPE

PRIMER MIEMBRO

.....
Dr. TOMÁS VELIZ QUISPE

SEGUNDO MIEMBRO

.....
Dra. YUDI JANEH YUCRA MAMANI

ASESOR DE TESIS

.....
D.S.c. PERCY HUATA PANCA

Puno, 12 de diciembre de 2019

ÁREA : Administración

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Liderazgo Empresarial

TEMA : Liderazgo y gestión de la calidad de la administración pública

DEDICATORIA

A Dios, quién supo guiarme, dándome fuerzas para seguir adelante y enseñarme a encarar las adversidades de la vida, brindándome salud y sabiduría para llegar hasta donde me encuentro hoy.

A l tesoro más grande que tengo mis hijos a quienes les debo el tiempo de su soledad y su comprensión, quienes son mi motor de todo mi esfuerzo en cumplir mis objetivos y metas, a mi familia por su todo su apoyo.

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano en especial a toda la plana docente del Doctorado en Administración de la Escuela de Posgrado, por el interés demostrado durante la formación académica.
- A mis jurados y mi asesor, un eterno agradecimiento por haber contribuido en la mejora de mi práctica en investigación.
- A los trabajadores del Gobierno Local de Puno por permitirme realizar la presente investigación. A sus autoridades por su apoyo incondicional, comprensión, y consejos en los momentos oportunos para logra el estudio.
- A todos mis amigos y amigas por el aliento moral, a los que contribuyeron y colaboraron en el presente informe de investigación

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I**REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1. Marco teorico	2
1.1.1. Gestión Pública.....	2
1.1.2. Liderazgo: Modelos y Estilos	3
1.1.3. El modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard	3
1.1.4. Liderazgo transformacional y transaccional.....	4
1.1.5. Estilos de Liderazgo	7
1.1.6. Gestión de la Calidad de Servicio	10
1.2. Antecedentes de la investigación	14

CAPÍTULO II**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1. Enunciado del problema	20
2.1.1. Problema General	22
2.1.2. Problemas Específicos	22
2.2. Justificación	23
2.3. Objetivos	23
2.3.1. Objetivo General	23
2.3.2. Objetivo Específicos.....	23

2.4. Hipótesis	24
2.4.1. Hipótesis General	24
2.4.2. Hipótesis Especifica	24

**CAPÍTULO III
MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. Lugar de estudio.....	25
3.2. POBLACIÓN.....	25
3.3. Muestra	25
3.4. Métodos de investigación	26
3.4.1. Técnicas	26
3.4.2. Instrumentos	27
3.4.3. Métodos	27
3.5. Procesamiento de la información.....	28

**CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE CASOS	32
4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	32
DISCUSIÓN	54
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Frecuencia de resultados obtenidos de la Dimensión Credibilidad de la Variable Liderazgo.	32
2. Frecuencia de resultados obtenidos de la Dimensión Respeto de la Variable Liderazgo	34
3. Frecuencia de resultados obtenidos de la Dimensión Imparcialidad de la Variable Liderazgo	35
4. Frecuencia de resultados obtenidos de la Dimensión Orgullo de la Variable Liderazgo.	37
5. Frecuencia de resultados obtenidos de la Dimensión Camaradería de la Variable Liderazgo	38
6. Variable Gestión de la Calidad de Servicio	40
7. Relación entre el Liderazgo y Gestión de Calidad del Servicio en la Administración pública: Caso gobierno local de la ciudad de Puno 2018	42
8. Relación entre la dimensión Credibilidad de los trabajadores municipales y la gestión de la calidad del servicio en la administración pública de gobierno local de la ciudad de Puno.	44
9. Relación entre la dimensión Respeto de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública del gobierno local de la ciudad de Puno.	46
10. Relación entre la dimensión Imparcialidad de los trabajadores municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública de la ciudad de Puno.	48
11. Relación entre la dimensión Orgullo de los trabajadores municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública de la ciudad de Puno.	50

12. Relación entre la dimensión Camaradería de los trabajadores municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública de la ciudad de Puno. 52

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Resultados obtenidos de la Dimensión Credibilidad de la Variable Liderazgo	33
2. Resultados obtenidos de la Dimensión Respeto de la Variable Liderazgo	34
3. Resultados obtenidos de la Dimensión Imparcialidad de la Variable Liderazgo	36
4. Resultados obtenidos de la Dimensión Orgullo de la Variable Liderazgo	37
5. Resultados obtenidos de la Dimensión Camaradería de la Variable Liderazgo	39
6. Variable Gestión de la Calidad de Servicio	40

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Encuesta de Medición de Clima Laboral y Liderazgo	62
2. Encuesta de Medición de Servicio de Calidad	64
3. Matriz de Consistencia	65

RESUMEN

La investigación “Liderazgo y Gestión de la calidad en la administración Pública del Gobierno Local Puno 2018”, tuvo como objetivo general, Determinar la relación entre el estilo de liderazgo de los trabajadores municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública: Caso gobierno local de la provincia de Puno 2018. Dentro de la administración municipal atraviesa problemas endémicos y se ve reflejado en un trabajo inadecuado y deficiente, se quiere mejorar la calidad, necesitamos saber, cómo está su situación, vale decir, en qué se debe invertir más recursos y esfuerzos y qué capacidades desarrollar o fortalecer para lograrlo. La población para la presente investigación es 1594 trabajadores del gobierno local de Puno, Investigación que corresponde al paradigma cuantitativo, correlacional que guarda relación con la investigación de tipo explicativo, la técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. La muestra está conformada por 229 trabajadores hallada por el método de muestreo aleatorio simple. el método que se utilizó es el deductivo, generalizaciones a casos específicos y el método inductivo para identificar las incidencias particulares y establecer las generalizaciones, el método explicativo para explicar el estudio, La información recogida en función a la técnica de encuesta y atreves de los instrumentos, los cuales fueron calificados en base a la tabla de Likert y el cuestionario, el procesamiento de datos se realizó mediante el paquete estadístico y la prueba estadística de Spearman. Los resultados que se obtuvieron son: la Relación de Liderazgo y Gestiona de Calidad el valor de significación es 0,01 y la correlación es 82,1% que este resultado nos indicaría que existe una alta relación entre ambas variables.

Palabras clave: Gestión de calidad, liderazgo, líder autocrático, líder democrático, liderazgo transaccional y mejora constante.

ABSTRACT

The research “Leadership and Quality Management in Public Administration of the Local Government Puno 2018”, had as a general objective, Determine the relationship between the leadership style of municipal workers and the management of service quality in public administration: Case local government of the province of Puno 2018. Within the municipal administration it crosses endemic problems and is reflected in inadequate and deficient work, we want to improve the quality, we need to know, how is your situation, that is, what should be invested more resources and efforts and what capabilities to develop or strengthen to achieve it. The population for this research is 1594 workers from the local government of Puno, research that corresponds to the quantitative, correlational paradigm that is related to explanatory research, the technique used was the survey and as an instrument the questionnaire. The sample is made up of 229 workers found by the simple random sampling method. the method used is the deductive, generalizations to specific cases and the inductive method to identify the particular incidents and establish the generalizations, the explanatory method to explain the study, the information collected according to the survey technique and through the instruments, which were rated based on the Likert table and the questionnaire, the data processing was performed using the statistical package and the Spearman statistical test. The results that were obtained are: the Leadership and Quality Management Relationship the significance value is 0.01 and the correlation is 82.1% that this result would indicate that there is a high relationship between both variables.

Keywords: Quality management, leadership, autocratic leadership, democratic leadership, transactional leadership, constant improvement.

INTRODUCCIÓN

Ante los retos enfrentados a los nuevos contenidos de transformación en el contexto de Liderazgo y su relación con la Gestión de Calidad de servicio en la Administración Pública en el Perú, con el enfoque de liderazgo y Gestión de Calidad de un alto grado de reforzamiento para la formación de sus Recursos Humanos (funcionarios, directivos y servidores de carrera) con el propósito de lograr la misión, la visión y los valores de la Institución en las perspectivas de la globalización que permita mantener el liderazgo de los servidores públicos dentro de la esfera de competencias. Asimismo, señalar la importancia de esta investigación que tiene la finalidad de identificar, fortalecer la competitividad, capacidades y comportamientos que generen hacia una innovación en la prestación de servicios a la ciudadanía en la satisfacción de las necesidades. El liderazgo de los funcionarios es de suma importancia puesto que de ello también depende el éxito de la calidad del servicio.

El liderazgo como el arte de conducir a otros seres humanos. García (2011) se refiere que el liderazgo tiene la capacidad de influir sobre otros, se puede identificar grandes diferencias de la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes los cuales pueden generar la identificación o entusiasmo a sus seguidores.

Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública: Caso gobierno local provincia de Puno 2018. Las exigencias de sobre vivencia y competitividad son el punto de partida para que las organizaciones mantengan un alto nivel de formación de su personal y estilos de liderazgo. La secuencia que a continuación se desarrolla en la investigación tiene cinco capítulos que integran el informe de investigación, detallando la presentación de cada uno de los contenidos que forman son:

En el capítulo I, se desarrolla el marco teórico que son antecedentes de investigación; en el capítulo II, se desarrolla el Planteamiento del Problema, justificación y objetivos; en el capítulo III, lugar de estudio, población, muestra y los métodos de investigación; en el capítulo IV, resultados y discusión, contrastación de hipótesis.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. MARCO TEÓRICO

1.1.1. Gestión Pública

El ámbito específico en el cual se realiza la gestión pública es el de las administraciones públicas, de cualquier nivel territorial de actuación. Sin embargo, esta no se define ni conceptúa ni académicamente, hasta los inicios de los años 80, la gestión pública es la fusión de la orientación normativa de la administración pública tradicional y de la orientación instrumental de la gestión en sentido genérico”. Y es que la gestión pública ha sido orientada en gran medida por los seguidores de los planteamientos de la Nueva Gestión Pública; todo ello después de innumerables investigaciones en el ámbito de la Teoría de la Organización y la Gestión Pública, que poco a poco han ido derivando de sus estudios hacia ámbitos específicos de los gobiernos y las organizaciones públicas locales.

Por esta razón, la primera aclaración que se podría realizar es que la GPL, tiene raíces comunes con la gestión pública que se realiza en otros niveles de gobierno, aunque como veremos incorpora los matices lógicos de un nivel de gobierno y administración de proximidad con los ciudadanos.

Como señalan Brugue y Subirats (1996) “La denominación gestión pública” ha ido popularizándose en los últimos años, como nuevo campo de estudio y docencia de los problemas de las administraciones públicas. Tradicionalmente se había utilizado la etiqueta de “ciencia de la administración” o, en un contexto más anglosajón, la de “administración pública” para referirse al ámbito de conocimiento e investigación que se ocupaba esencialmente del análisis de las administraciones públicas y sus

estructuras de funcionamiento”. La gestión pública sería uno de los tres niveles o ámbitos dentro de las organizaciones públicas, concretamente el relacionado con el nivel operativo “que afectaría al modo de funcionamiento o actividad de las diferentes Administraciones Públicas”.

1.1.2. Liderazgo: Modelos y Estilos

El liderazgo empresarial, la cual hace referencia la habilidad o al proceso a través del cual el líder influye para satisfacer objetivos y necesidades de la empresa, surge la inquietud de cuestionarse por qué esos liderazgos en algunas oportunidades, no generan un ambiente de trabajo adecuado, que produzca satisfacción y motivación en los trabajadores en el desarrollo de sus actividades, para mantener el entusiasmo dentro de una dinámica orientada a obtener excelentes resultados empresariales; Con base en lo anterior, el presente tiene como propósito analizar y explicar desde el punto de vista del liderazgo, la relación directa e influencia que éste tiene en lograr propiciar a un ambiente de trabajo agradable, en las diferentes unidades de negocio dentro de las organizaciones y cómo un líder de acuerdo a su enfoque o escuela de liderazgo, guíen y puede actuar en forma de terminante con sus inmediatos colaboradores, direccionándolos hacia el logro.

Como explica Pascual (1987) El liderazgo implica interrelación de las cualidades, habilidades y necesidades del líder, las necesidades y expectativas del grupo y las exigencias o requisitos de la situación. Esta interrelación sugiere que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones, por lo que el mejor estilo será aquel que sea considerado el más apropiado para una situación en particular. Para definir los estilos de liderazgo, se han usado muchos términos. El término de líder dentro de una organización debe entenderse en el contexto de que las organizaciones requieren de personas que dadas sus cualidades innatas o aprendidas sean capaces de dirigir a un grupo y conseguir metas fijadas en común.

1.1.3. El modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores. Es un método útil para aquellos directores de

equipos que no encuentran respuestas en los modelos que toman como ejemplo a grandes líderes de la historia; personajes irrepetibles a los que quizá admiran, pero con los que no se identifican; bien porque poseían unas condiciones personales muy definidas que ellos nunca van a tener, bien porque afrontaron problemas muy alejados de los que tienen ellos en su trabajo diario. Frente a eso, en el Modelo Hersey-Blanchard encuentran un modo simple de diagnosticar a su grupo y comenzar a mejorar su rendimiento.

Lorenzo (2004) explica que el liderazgo se podría conceptualizar como una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución. Y de ahí que cada vez se tenga más en cuenta el liderazgo como un todo, más que al líder, al entender el liderazgo como una función que se da en toda la institución y cada uno de sus miembros, y no como una característica individual y carismática. Así mismo se puede considerar inherente a todo el grupo, según el autor, la necesidad de mejorar, la función de presión y control sobre sus miembros, el desarrollo profesional, la construcción de la misión institucional específica o la satisfacción de los miembros.

El liderazgo situacional es un estilo de liderazgo que se ha desarrollado y estudiado por Kenneth Blanchard y Paul Hersey. Se refiere a cuando el líder o gerente de una organización debe ajustar el estilo para adaptarse al nivel de desarrollo de los seguidores que están tratando de influir. Con el liderazgo situacional, le corresponde al líder cambiar su estilo, no el seguidor a adaptarse al estilo del líder. Blanchard y Johnson, (1969).

1.1.4. Liderazgo transformacional y transaccional

No es un tema menor resaltar que, en los últimos 20 años, ambos constructos han generado y acumulado un substancial cuerpo de investigaciones, siendo el estilo transformacional uno de los que más apoyo empírico ha recibido, además de influenciar la literatura existente sobre liderazgo. Asimismo, existen otros estudios que han encontrado que éste es un fuerte predictor de índices de rendimiento tanto individual como organizacional.

Ahora bien, es Burns (1978) quien hace la distinción e introduce ambos conceptos en su abordaje del liderazgo político. Para éste, la diferencia entre un estilo

transaccional y uno transformacional radica en lo que los líderes y seguidores ofrecen uno a otro. Los líderes transformacionales ofrecen un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades internas de orden mayor. En contraste, los líderes transaccionales se focalizan en el adecuado intercambio de recursos. Es decir, si el líder transformacional provoca que los seguidores se identifiquen con sus necesidades, el transaccional proporciona a los seguidores algo que ellos desean a cambio de algo que el líder quiere.

A su vez, Bass (1985) utiliza la conceptualización de Burns (1978) para erigir su teoría de liderazgo transformacional, pero con diversas modificaciones y elaboraciones. En primer lugar, Bass no concuerda con Burns respecto que los dos estilos de liderazgo mencionados representen los extremos de un continuo (en el que, si un líder tenía estrategias transformacionales altas, se esperaba que las otras conductas fuesen bajas), argumentando que éstos son conceptos independientes y que los mejores líderes conjugan los dos. En segundo lugar, Bass elaboró su desarrollo teórico sobre la base de los comportamientos manifiestos que se evidenciaban en ambos tipos de liderazgo, identificando ocho dimensiones, de las cuales tres corresponden a la orientación transaccional, cuatro a la transformacional y una dimensión de no liderazgo (*laissez faire*).

El liderazgo transformacional, tal como se menciona arriba, consta de cuatro dimensiones. Carisma o influencia idealizada es el grado en que el líder enfatiza la confianza, toma una posición en momentos y aspectos complicados, resalta la importancia y propósito del compromiso, están conscientes de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relacionan con sus seguidores a un nivel emocional. Motivación inspiradora alude al grado en que el líder es capaz de articular una visión atractiva del futuro, desafían a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo, optimismo y motivan y dan significado a lo que es necesario hacer. Estimulación intelectual se caracteriza por el desafío de supuestos, toma de riesgos, petición de ideas a los seguidores; estimulan y animan la creatividad en sus subordinados. Por último, consideración individualizada se refiere al grado en que el líder trata a los demás como individuos; toman en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y aspiraciones; escuchan con atención, aconsejan y

enseñan. Es necesario resaltar que, extensivas investigaciones han proporcionado apoyo a estos componentes.

Por su parte, el estilo transaccional consta de tres tipos de estrategia. Recompensa contingente es el grado en que el líder establece transacciones o intercambios constructivos y positivos con sus seguidores por el esfuerzo realizado, es decir, prometen recompensas por el buen desempeño y reconocen los logros. Por otro lado, administración por excepción originalmente se refiere al grado en que el líder emprende acciones correctivas sobre la base de los resultados de las transacciones con sus seguidores. No obstante, Hater y Bass (1988) reportaron evidencia suficiente para dividir administración por excepción en: Activa y Pasiva. La diferencia entre éstas radica en el tiempo en que el líder decide intervenir. Los líderes activos monitorean el comportamiento del seguidor, anticipan problemas y toman acciones correctivas antes que se creen serios problemas y los intercambios (transacciones) en este tipo de estrategia están diseñados para animar activamente a los seguidores a evitar cometer cualquier error. Los líderes que utilizan una estrategia de administración pasiva esperan hasta que surjan los problemas para recién tomar acciones. Una forma final es el estilo *laissez-faire* o no liderazgo - denominado por Robbins (2004) Política de no Intervención- que resulta en la ausencia o evitación del liderazgo, vale decir, abdican a sus responsabilidades, son reacios a tomar decisiones, vacilan al tomar acciones y están ausentes cuando se les necesita. Aunque este estilo se parece algo a la administración por excepción pasiva representa la carencia de cualquier liderazgo (transformacional o transaccional), por lo tanto, debería ser tratado separadamente de las otras dimensiones transaccionales.

Luego de la delimitación conceptual de los constructos transformacional, transaccional y *laissez-faire*, Bass (1985) elaboró el primer instrumento para medirlos, el cual denominó Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Siendo éste uno de los instrumentos más utilizados para evaluar liderazgo transformacional. Es necesario agregar que, desde su elaboración ha sido objeto de múltiples estudios y reformulaciones en los cuales se han analizado sus propiedades psicométricas y su estructura factorial. Teniendo en cuenta estos antecedentes es que, para la presente investigación, se utilizó una adaptación del Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ) Analizando los anteriores estilos de liderazgo, es importante resaltar que, en

el desarrollo del ejercicio organizacional, se necesita hacer una adecuada combinación de estilos.

Donde sí se logrará definir uno, consolidando los anteriormente mencionados, el cual sincronice de manera efectiva la influencia del liderazgo, como factor determinante en el resultado de propiciar o no un clima laboral positivo, se determinaría con un enfoque primordialmente orientado hacia el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional. Donde el enfoque transformacional, cuenta con cuatro dimensiones, el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante. Es incrementar su madurez y motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, sino del grupo y de la sociedad. En el modelo de liderazgo transaccional, el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados. Competencias: - comunicación Efectiva. - Relaciones Interpersonales. - Manejo de la Incertidumbre y la Complejidad. - Confianza. - Flexibilidad. - Autodesarrollo. - Trabajo en Equipo. - Pensamiento Estratégico. - Administración del Tiempo. - Efectividad. - Pensamiento Sistémico. - Toma de Decisiones. - Motivar Equipos. - Interés por Mantenerse Actualizado.

1.1.5. Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y en gran medida si son o no exitosos como líderes. Si una tarea necesita ser realizada, ¿cómo puede un líder particular definir una solución? Si surge una emergencia, ¿cómo puede un líder manejarla? Si la organización necesita el apoyo de la comunidad, ¿cómo un líder puede movilizarlo? Todos estos dependen del estilo de liderazgo. El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores.

Al respecto Munch (2002) nos dice que el estilo de liderazgo hace referencia a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que

caracterizan al líder o gerente de una organización. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra. Por lo tanto, podemos decir que el estilo de liderazgo es un conjunto de características, formas de trabajo, tipo de comunicación, conjunto de comportamientos, etc., relativamente duraderos, que prevalece en una determinada empresa, organización o grupo humano que tiene una meta u objetivos específicos por cumplir.

Liderazgo Autocrático: Daft (2006), señala que este tipo de líder da orden sin consultar previa, sólo espera el cumplimiento. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Este estilo autocrático, se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes de grupo. Aunque es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional.

Las relaciones que crea son de temor, miedo o pasividad, asimismo utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás. Características de líderes que aplican este estilo autoritario: - Tienen metas muy altas - Enfocados en ganancia y costos - Muy orientados hacia rendimiento - Son duros con ellos mismos - Confían más en sus propias habilidades que en las de sus colaboradores - Declaran su propia opinión - Influyen mucho el logro de objetivos - Influyen poco la satisfacción de necesidades inter-personales.

Liderazgo Democrático: Para Landolfi (2010), sostiene que este tipo de líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder. El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo. Además, este líder democrático es, en esencia, una persona centrada en principios que los adopta como brújulas que guían la búsqueda del bien individual y colectivo; son sociales pues son resultado de la vida en comunidad lo que les

convierte en permanentes en la medida en que reflejan a lo largo del tiempo los fundamentos de la convivencia de cualquier grupo.

Liderazgo Laissez-Faire: Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo, cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. **Liderazgo Orientado a las Personas** o **Liderazgo Orientado a las Relaciones.** Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentarla colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

Liderazgo Natural: Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización, lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo, es una forma democrática porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo, en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que, en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales, pueden perder peso por otros líderes, que utilizan otros estilos de liderazgo. **Liderazgo Orientado a la Tarea.** Los líderes orientados altamente a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes pueden ser muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

Liderazgo Transaccional: Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo, acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las

tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo. Liderazgo Transformacional: Los líderes transformacionales, son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez, estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

Características del liderazgo democrático: - El líder fomenta la participación activa del grupo - El líder agradece la opinión del grupo y no margina a nadie - El objetivo es el bien grupal - El líder ejerce una escucha activa teniendo en cuenta todas las opiniones - El líder delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo - El líder ofrece ayuda y orientación.

1.1.6. Gestión de la Calidad de Servicio

Existen múltiples criterios acerca del concepto de calidad, veremos algunos a continuación citados por importantes escritores, organizaciones reconocidas y expertos en el mundo de la calidad. Según la ISO (2008), Calidad “Es la extensión o alcance en el que una serie de características inherentes cumple con los requisitos”. Cuando se hace referencia a la calidad debemos tener en cuenta ocho aspectos fundamentales: Satisfacción del cliente, prevención, atención a los clientes internos, productividad, flexibilidad, eficiencia, proceso, inversión e imagen hacia el exterior (Galgano, 1995). Según Nava Carbellido (2005) nombra al término Calidad como de subjetiva o relativa, ya que cada persona tiene su propia apreciación en dependencia de sus expectativas o experiencias, minimizando el concepto a un atributo que nombre una acción, un elemento o persona. Para Crosby (1987)” Calidad es cumplimiento de requisitos”. Según el criterio de Jurán (1990) “Calidad es adecuación al uso del cliente”. Para Feigenbaum (1997) es la “Satisfacción de las

expectativas del cliente”. El estadístico estadounidense Deming (1989) la denomina: “Calidad es satisfacción del cliente”.

Círculo de la Calidad de Deming consiste en un proceso de cuatro etapas (Nava Carbellido, 2005) Planear Ver hacia donde se quiere llegar, realizando un diagnóstico de la situación actual de la empresa y posteriormente desarrollar un análisis de posibles soluciones para crear un plan de trabajo. - Hacer en esta etapa de confecciona, el plan de trabajo requerido y se crea un control para garantizar su realización. Verificar Aquí se describen y evalúan los efectos y situaciones que aparecen en el proceso y se recopilan todos los resultados. Actualmente se estudian los resultados y se cierra del ciclo de calidad, confirmando los cambios y trabajando en la mejora continua.

Control de la Calidad no es más que una parte de la Gestión de la Calidad, orientada al cumplimiento de los requisitos de la misma. Argumenta Sosa Pulido (2006), que el “control sirve para asegurar metas y objetivos, por lo que podemos concluir en este sentido, que, si estamos ejerciendo control, podemos asegurar que lograremos nuestros objetivos, y si hemos logrado nuestros objetivos es que hemos sido capaces de controlar nuestro camino, es decir, nuestro proceso”. Ishikawa (1988) refiere que Practicar el control de la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Ishikawa (1988) argumenta que existen diez factores útiles para dirigir los círculos de calidad, estos son: 1. Auto desarrollo 2. Servicio voluntario. 3. Actividades de grupo. 4. Participación colectiva. 5. Uso de técnica de control de calidad. 6. Realización de actividades relacionadas sólo con el lugar de trabajo. 7. Continuidad de las actividades de control de calidad. 8. Desarrollo mutuo, originalidad o creatividad. 9. Atención a la calidad. 10. Los problemas y la mejora.

El control total de la calidad según Feigenbaum (1997) se basa en el control de la administración misma, él la definió que como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad de manera íntegra en una empresa con el fin de producir bienes y servicios con un nivel aceptable de economía y satisfacción al cliente. Según Sosa Pulido (2006) para que un Modelo de Calidad Total funcione bien en las organizaciones se deben considerar estos cuatro pilares de

la calidad. 1. Que las personas sepan lo que deben lograr. 2. Que sepan cómo hacerlo siempre bien a la primera vez. 3. Que cuenten con lo necesario y adecuado para hacer su trabajo. 4. Y que quieran hacer su trabajo. Según Deming (1989) la calidad total se crea con el propósito de lograr mejora del producto y servicio, para que este sea competitivo y permanecer en el mundo de los negocios: se logra eliminando las demoras y productos defectuosos, además requiere de evidencias de la calidad del producto, minimizar los costos totales, mejorar los sistemas de trabajo, incluir nuevos métodos de entrenamiento, fomentar el trabajo en equipo ya esto mejora la calidad y eleva la productividad, eliminar el temor, abierta comunicación entre todos los niveles, eliminar slogans y estándares y crear un programa de entrenamiento para desarrollar habilidades y ampliar los conocimientos de los trabajadores en beneficio de la organización.

Según Jurán (1990) hay que tener en cuenta la planificación para desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes, planificándola e identificado a los clientes para comprender sus necesidades, debemos ir más allá de las necesidades manifestadas y descubrir las no manifestadas. Según Crosby (1987) el control de la calidad total no es más que cumplir con los requisitos, la prevención, cero defectos y el precio de los incumplimientos. Según Ishikawa (1988), el control total de la calidad es hacer lo que se debe hacer mostrando resultados y generando ganancias, nos dice que se empieza con educación y se termina con educación en todos los niveles de la organización ya que esta aprovecha lo mejor de cada persona. Mejora de la Calidad Para Jurán (1990) la mejora de la calidad significa, la creación organizada de un cambio ventajoso o el logro de unos niveles de comportamiento sin precedentes.

Gestión de la Calidad, la gestión se refiere a las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización ISO (2008). El concepto de Gestión se ha venido sustituyendo por lo que se conoce por Administración y según Chiavenato (1994) dijo que la Administración es un “proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”. Para Senlle (1995) la gestión como concepto no es más que “Un término de origen latino que significa llevar a la práctica una serie de diligencias y acciones relativas a la administración de los recursos técnicos, económicos y

humanos, con la finalidad de hacer cumplir los objetivos prefijados en la organización y lograr los resultados esperados”. González (2000) la define literalmente como “Conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos, y las responsabilidades y se llevan a cabo a través de la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad”. Según las normas ISO 9000, Gestión de la Calidad se refiere a la realización de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la Calidad ISO (2005).

Principios de la Gestión de Calidad y Enfoques Según la norma ISO (2008) para dirigir y guiar una organización exitosamente se requiere que ésta se oriente y controle en forma continua y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para la mejora continua y su desempeño mediante el análisis de las necesidades, ahora bien, la gestión de una organización incluye la gestión de la calidad entre las diferentes disciplinas de gestión. Los ocho principios según la norma ISO 9001:2008 son: - Enfoque al Cliente Las organizaciones dependen en de sus clientes por lo que las mismas deben conocer sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos e intentar satisfacer sus expectativas o necesidades. El enfoque al cliente se logra cuando todos sus empleados los conocen y saben cómo satisfacerlos, este enfoque incrementa la satisfacción del mismo y hace que este repita el negocio, asegura una óptica y un sentido entre la satisfacción y las otras partes interesada como lo son los dueños, los trabajadores, proveedores, la sociedad, los financieros y la comunidad (ISO, 2008). Liderazgo Este principio tiene como beneficio que los trabajadores se motivaran y comprenderán las metas y objetivos de la empresa, trabajaran en conjunto y los malos entendidos por fallas en la comunicación en los diferentes niveles se minimizaran, los líderes de la organización constituirán un mismo propósito creando y manteniendo un ambiente interno donde los empleados se puedan desarrollar abiertamente en función de los objetivos de la empresa (ISO, 2008). Se traduce en establecer confianza y eliminar el miedo, provee a los trabajadores de recursos, los distrae y les permite libertad para actuar con responsabilidad, reconociéndole las contribuciones a los mismos. Tiene en cuenta las necesidades de todos incluyendo los clientes, proveedores, dueños, empleados, la comunidad y el medio social, de esta

manera crea una visión más acertada para el futuro de la organización estableciendo metas, objetivos a corto y mediano plazo (ISO, 2008).

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Con respecto a este problema de investigación no se ha encontrado muchas investigaciones, pero algunos artículos encontrados en otros contextos. Toledo (2008) sostiene que “Pese a que algunos municipios mexicanos del país han desarrollado acciones de mejora bajo en enfoque de la Nueva Gestión Pública, desafortunadamente en gran parte de ellos aún prevalecen características como poca atención al cliente; despreocupación por atraer y formar personal capacitado; escasa cultura de rendición de cuentas; ineficacia en la recaudación y ejecución del gasto; nulo uso de la planeación; deficientes mecanismos de evaluación; materiales, equipos y edificios obsoletos; corrupción; clientelismo, entre otros aspectos, que dificultan el buen desempeño de los gobiernos locales.”

Benites (2010) afirma que “las percepciones de los propios clientes y de los directores corporativos del grupo empresarial es que cualquier actuación para mejorar la calidad de servicio global en un hotel determinado requiere un amplio grado de coordinación entre los diferentes departamentos que componen el hotel. No sirve de nada mejorar la calidad de servicio de un departamento si no atendemos a todas las dimensiones que conforman la calidad global del establecimiento hotelero”

Barrios (2011) concluye que “Se considera que la calidad no es un concepto aislado, sino que como juicio de valor debe comprender la pertinencia, la relevancia, la equidad, así como también el análisis de los recursos empleados tanto en el cumplimiento de las metas y objetivos (eficacia) como el uso racional y efectivo de los mismos (eficiencia).

Benavides (2003) establece que “es posible identificar la calidad con la existencia de unas características en el producto o servicio que lo doten de capacidad para satisfacer las necesidades de los usuarios”,

Koenes (1996) señala que en una empresa “la calidad es responsabilidad de todos, la calidad debe ser considerada en todas las fases y procesos que intervienen directa o indirectamente en el diseño, la producción del producto o prestación del servicio”

Senlle, (2005) “la calidad es un camino, no un logro limitado”, un centro de formación de estudios, colegios, universidades u organizaciones, que la recorre se distingue especialmente por tener implementado en toda la organización un sistema de mejora continua por el cual se avanza diariamente, la calidad es un espíritu de vida, un cambio de clima, el deseo de hacer las cosas bien, obtener resultados y mejorar permanentemente.

Muñoz, (1999) “la calidad puede ser percibida, programada y realizada”, la calidad percibida es la que se corresponde con las expectativas o deseos del cliente, la calidad programada, se corresponde con las características de los servicios básicos y periféricos que los responsables de su producción se hayan propuesto, y calidad realizada es la que se refiere a las características del servicio que el cliente recibe.

Según la Biblioteca socioeconómica sevillana, (2009) “la principal y primera medida de calidad es el conocimiento exacto del grado de satisfacción que su cliente experimenta con el consumo de sus productos o servicios recibidos”, a través del diseño fabricación y venta de un producto o servicio, se debe conocer la aceptación o no de los mismos según estudios técnicos, una de ellas son las encuestas de opinión de calidad.

Aldana et-al (2010) precisa que “Calidad es reducir defectos dentro de las actividades de producción, contemplando el concepto más importante, el cual es reconocer que los mismos se originan en el proceso y que las inspecciones solo pueden descubrir esos defectos”.

Camisón (2007) plantea que “La gestión de la calidad se ha construido históricamente como una compleja combinación de ideología y métodos, que se han aplicado en la praxis para modelizar metodologías con que afrontar problemas complejos de dirección de organizaciones”.

Para Mari (1996) “Un sistema de calidad se refiere a la estructura organizacional, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para aplicar la Gestión de la calidad debe responder a las necesidades de la organización para satisfacer los objetivos de la calidad”.

García (2010) plantea la capacitación en el proceso de la administración, que es necesario fortalecer las capacidades institucionales de análisis y gestión de los gobiernos locales, utilizando al presupuesto como instrumento básica para el logro de metas de carácter social y económico, manteniendo el bienestar de la población: la priorización de los programación, formalización, aprobación , ejecución, control, evaluación, se debe realizar en base a la aplicación de criterios técnicos, para mejorar la calidad de roles y responsabilidades.

Valdez (2007) “concluye que diseño, desarrollo y aplico un modelo de autoevaluación de la calidad institucional de la Escuela Profesional de Odontología de la Universidad los Ángeles de Chimbote, para propiciar el mejoramiento continuo de los resultados, basado en las teorías sistémicas y de gestión existentes, en los modelos y métodos de calidad total y principios de calidad”.

Chávez (2010), manifiesta que las condiciones de trabajo, las oportunidades en su desarrollo profesional, el trabajo en equipo y la falta de conocimiento de los objetivos institucionales, tienen influencia en el comportamiento de los trabajadores, la cual se traduce en rutina e influye en la calidad de su trabajo.

A nivel nacional:

Gamboa y Arellano. (2007) En Tendencias neoliberales en la reforma de la gestión pública en América Latina. Señala: La primera tendencia relevante en la reforma de la gestión pública es el cambio en los sujetos responsables de la toma de decisiones, mediante la descentralización administrativa, así como la participación de diferentes sectores de la sociedad civil, como las denominadas organizaciones no gubernamentales. La descentralización es entendida como transferencia de poder de decisión, competencias y recursos del gobierno central a otros subniveles de gobierno, regionales y municipales. Sin embargo, como afirma Oszlak (2009) el

Estado nacional conserva un poderoso mecanismo de control: “la llave de la caja”, en tanto las regiones dependen de las transferencias, mediante las cuales desempeña “un papel intermediador que le permite canalizar los recursos y hacer respetar las instrucciones de la burocracia multilateral sobre cómo gastarlos”.

La descentralización, es considerada clave para enfrentar los problemas que afectan a las colectividades locales, asignándole objetivos ilusorios de promoción del desarrollo, democratización, incremento de la participación popular y reducción de la injusticia social. La descentralización puede modificar la distribución territorial del poder (aunque no necesariamente lo hace)³, pero no puede generar la transformación de la estructura económica, política e ideológica, especialmente cuando la globalización ha incrementado la movilización de capitales hacia aquellos lugares donde tengan mayores posibilidades de acumulación; esto significa que para atraer inversión productiva, el poder de decisión local tendría que utilizarse para crear condiciones favorables al capital, las cuales difícilmente serán propicias al desarrollo con sentido humano.

Las virtudes de la descentralización son defendidas tanto por intelectuales neoliberales como progresistas; ella permitiría la interacción de actores locales, regionales y nacionales en la definición de las políticas, la gestión y asignación de recursos en función de las condiciones y necesidades locales. Sin embargo, podría afirmarse que la descentralización constituye una estrategia intermedia que debe facilitar transformaciones más profundas, como la privatización; en primer lugar, porque al quebrar la unidad sindical, limita la acción organizada contra la privatización, a la vez que regionaliza los conflictos sociales que en el modelo centralista tenían alcance nacional; en segundo lugar, porque dispersa la negociación con los entes multilaterales, restando fuerza al Estado-Nación.

Por otra parte, en los procesos de modernización de la administración pública se reconoce formalmente la importancia de la participación ciudadana en la gestión y no sólo en la demanda de servicios o ayudas. La participación expresa nuevas relaciones del Estado con la sociedad civil; además, puede contribuir al logro de la eficiencia y la eficacia de programas sociales, aun cuando en la mayoría de los países no se ha construido suficiente cultura pública ciudadana, ni en los funcionarios, para

incorporar efectivamente la participación popular en la gestión pública. Admitir las nuevas formas de interrelación del Estado con las organizaciones de la sociedad civil, tiene un indudable el objetivo legitimador: niega la dicotomía política-administración y reconoce de hecho los aportes de los modelos alternativos de desarrollo emprendidos por los gobiernos insurgentes antes mencionados.

Las experiencias locales exitosas basadas en la participación. Sin embargo, la participación ciudadana en el sistema capitalista sólo puede ser realizada como una práctica diferencial, puesto que el concepto de “ciudadano” oculta las diferencias entre los distintos estratos sociales. El potencial de la participación para incidir en la gestión pública depende de factores como los siguientes: a) el contexto en que se produce; b) el grado de organización de los grupos que intervienen; c) el origen de la iniciativa, bien sea surgida de la misma comunidad o promovida por organismos gubernamentales, en cuyo caso existe el riesgo de manipulación; d) el tipo de participación: consultiva, decisoria, en la ejecución o en el control de la ejecución.

La participación, en forma similar a la descentralización, tal como estaba previsto en las propuestas de reforma neoliberal, estaba destinada a involucrar a la comunidad en decisiones que podrían ser lesivas a sus intereses. Según Medellín Torres (2015) “es el signo de la descentralización y la participación que pretende vaciar y desarticular el contenido conflictivo del cambio”; o como afirma Fleury (2016) contribuyen a diluir los conflictos distributivos agudizados en el período de crisis, evitando así que sean canalizados hacia el gobierno central.

Radrihan, Dávila y Penaglia. (2012) Gestión y Liderazgos en los Emprendimientos Sociales: El caso del Sector No Lucrativo Chileno. La Economía Social (ES) es un subsector de la economía, que posee ciertas características particulares, entre estas la más significativa está relacionada con la primacía del hombre y del objeto social por sobre el capital. Característica que la diferencia del sector público y de las organizaciones tradicionales. Otras denominaciones que recibe la Economía Social son: Tercer Sector, Economía Solidaria, Economía Participativa, Sector No Lucrativo, etc. Dentro de la Economía Social se encuentran las organizaciones no lucrativas, las que cumplen como objetivo principal producir servicios destinados a la venta, satisfaciendo la necesidad de sus asociados en diversos ámbitos como el

desarrollo rural, cultura, educación, salud, adulto mayor, infancia, entre otros. En una mirada amplia, es posible señalar que el sector no lucrativo chileno se encuentra fuertemente desarrollado y ha sufrido un importante crecimiento durante los últimos 30 años, en el contexto de un Estado subsidiario y una sociedad civil que se organiza para llenar los espacios dejados por el mercado.

Asimismo, el estudio realizado por la Universidad de Johns Hopkins evidencia que Chile posee el mayor sector sin fines de lucro de Latinoamérica, duplicando el tamaño de Brasil y Colombia. A su vez el informe, caracterizó al sector no lucrativo como un actor central en la economía, empleando en forma remunerada y voluntaria a 303 mil personas en jornada completa, representando el 2,6% del empleo remunerado y aportando al 1,5% del PIB (PNUD-FOCUS; 2006). Sin embargo, pese a la importancia social y económica, el sector no lucrativo ha sido muy poco estudiado, encontrándose una escasa integración de datos y catastro de las organizaciones; a la vez que se observa una baja investigación cualitativa e identificación de los fenómenos organizacionales, sobre todo en materias de gestión, liderazgo e innovación. Es por ello que el objetivo central de este documento es contribuir al desarrollo teórico de estas materias, presentando los resultados preliminares de una investigación realizada por CIESCOOP (Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa) con apoyo del Departamento de Investigación Científica y Tecnológica, DICYT, de la Universidad de Santiago de Chile (USACH), denominada "Emprendimientos sociales y liderazgo en el sector no lucrativo chileno. Modelos de gestión y buenas prácticas".

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Se espera que los gobiernos locales en su administración municipal sean: Eficaces, eficientes y efectivas; considerando en un primer momento el servicio que brindan, articulado al proceso de atención a los ciudadanos y en un segundo momento a la mejora constante de la productividad de los colaboradores, otro momento es que los trabajadores con contrato temporal perciben insatisfacción laboral producto del trato inadecuado del personal nombrado, quienes se sienten soberanos de las instituciones públicas producto de la ausencia de liderazgo en dichas instituciones de los funcionarios directivos, generándose brechas entre trabajadores, relaciones débiles al interior de la organización y un pésimo clima laboral lo que deviene en una gestión de calidad deficiente.

Para que esta eficacia y efectividad se vislumbre en la realidad es necesario, el ejercicio de liderazgo efectivo y la convivencia estable, tornándose ambos en factores esenciales en el proceso de gestión de las organizaciones municipales. Lo expuesto, ha sido materia de preocupación en el entorno de los municipios, en tal sentido, existen estudios sobre liderazgo, en especial relacionado al liderazgo directivo, el cual ha sido retomado años recientes. Al respecto la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2008) referido por Weinstein (2010) señala que “el liderazgo directivo es un tema con prioridad política, en varios países del mundo dado el escenario de creciente descentralización y autonomía que está alcanzando, motivo por el cual se requiere de trabajadores con un estilo efectivo que conlleven a cumplir con la visión y misión de la organización”. Por otro lado, Mc Kinssey (2008) referido por Weinstein (2010) indica que “las escuelas efectivas

poseen un “factor directivo”, como elemento que distingue, conllevándolo al éxito. Del mismo modo y en relación a la gestión de calidad dentro de la administración pública es posible referir que se han efectuado investigaciones donde directa e indirectamente, se estudió la relación existente entre la eficacia organizacional como un constructo social. En teoría de organización se aceptan tres posibles unidades de análisis para definir y evaluar el concepto de eficacia organizacional: el individuo, el grupo y la organización. Partiendo de la eficacia individual, concepto estrictamente ligado al de desempeño individual en el puesto de trabajo, la eficacia del grupo y la organización serían el resultado de las sinergias obtenidas del hecho de que los individuos coordinen sus esfuerzos en grupos, y los grupos se coordinan en organizaciones. Atendiendo a los objetivos definidos en esta investigación monográfica se ha escogido a la organización como unidad de análisis y, por tanto, en adelante la eficacia (si no se indica lo contrario) se entenderá como eficacia organizacional (EFO).

En el caso particular del estudio de las organizaciones, una revisión de la bibliografía que sustenta la teoría organizacional, y que utiliza o define el concepto de eficacia, hace aflorar gran número de definiciones de la misma. Algunas de ellas pueden considerarse contradictorias, mientras que otras destacan aspectos complementarios de la categoría eficacia organizacional, entorpeciendo su descripción y modelización, e incidiendo ello en problemas de orden conceptual y metodológico. Se realizará un análisis crítico de la raíz de esta problemática atendiendo a las causas que originan esta confusión, bajo estos parámetros, es que Mendoza (2010) refiere que la OCDE (2008) concluye luego de los estudios realizados en 21 países afiliados del mundo entre los años 2006, 2007 y 2008, que “es necesaria la redefinición de roles, las tareas y habilidades directivas”.

Como se observa el liderazgo en la organización vuelve a retomar vigencia en la medida que conjuga habilidades y capacidades que permiten su actuación en contextos mundiales actuales, donde se perfilan ambientes de excesiva violencia psicosocial, ante la cual, las organizaciones no se encuentran exentas, más aún aquellas que se encuentran en sectores vulnerables, alterando el clima de la organización. Bajo esta percepción es posible asumir que el liderazgo se torna en un factor coadyuvante que a su vez orienta el clima organizacional. En tal sentido, el

clima al interior de las organizaciones municipales puede ser producto del desempeño del liderazgo del Alcalde y de los responsables de oficinas el cual puede impactar positiva como negativamente en el entorno organizacional.

En el contexto de los gobiernos locales del sur del Perú, se observa que los responsables de las diferentes áreas, ejerce un liderazgo en función de la situación que tienen que resolver, de las contingencias que se le presentan en la gestión, no existiendo una gestión planificada del liderazgo. Muchas veces asume actitudes de autoritarias, generalmente asume actitudes de líder autocrático y contingencial por los conflictos interpersonales entre trabajadoras, lo cual influye en el cumplimiento de objetivos. Para abordar este objeto de estudio debemos dejar de lado la mayor parte de las organizaciones que pertenecen “archipiélago administrativo” (RAMIÓ, 1999), consecuentemente a su constelación de niveles de gobierno, a fin de adentrarnos con cierta seguridad y con los necesarios límites en los gobiernos y administraciones locales que nos interesan.

Es decir, siempre hay una combinación según las situaciones y ocasiones de gestión, ceremonias, actividades institucionales, capacitación, reuniones con todo el personal, eventos sociales, indisciplina, etc.). Sin embargo, la apreciación de los ciudadanos linda con la percepción de un alcalde y responsable de áreas que no asume un comportamiento de autoridad frente a asuntos de indisciplina, conflictos, cobros indebidos. Ante tal comportamiento el poblador muestra su rebeldía en no cumplir con los pagos correspondientes. Por tanto, es importante plantearnos las siguientes interrogantes de investigación:

2.1.1. Problema General

PG: ¿Existe relación entre el liderazgo de los trabajadores municipales y la gestión de calidad de servicio en la administración pública: ¿Caso gobierno local de la Provincia de Puno- 2018?

2.1.2. Problemas Específicos

PE1: ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo y la gestión de calidad del servicio que practican los trabajadores municipales en la administración pública de la provincia de Puno-2018?

PE2: ¿La relación de credibilidad e imparcialidad de los trabajadores municipales en la gestión de calidad de servicio del gobierno local de la provincia de Puno-2018?

2.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación permitirá al Gobierno Local de la Provincia de Puno, determinar como el Liderazgo y Gestión de Calidad de Servicio guardan relación y estas pueden ser influenciadas directamente por el comportamiento y actitudes de los líderes, para medir dicha relación situó en el uso de modelo de encuesta la medición de Great Place To Work, nos permitirá que la investigación refiera un diagnóstico de la su real situación en un contexto de tiempo y organización, asimismo es importante la medición del estilo de Liderazgo reflejado en la Gestión de calidad de Servicio, evidenciado por el nivel de comunicación, confianza, respeto, camaradería y orgullo, dichos indicadores contribuyen indudablemente a evidenciar el ambiente de trabajo en la que se desenvuelven los servidores de dicha comuna municipal. Un servidor público motivado se ve reflejado en un desempeño eficiente, es por ello que la investigación trasciende en su importancia, por la contribución al conocimiento en Gestión de Calidad del Servicio en el gobierno local, de ahí la importancia de realizar investigaciones en este entorno (calidad de servicio) y orientados a los gobiernos locales, El informe que presentamos toma como eje el Modelo Great Place to Work con sus 5 dimensiones: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería así como sus respectivas subdimensiones. Éste se basa en la opinión de los trabajadores de usuarios de los servicios que brinda la comuna local.

2.3. OBJETIVOS

2.3.1. Objetivo General

OG: Determinar la relación del liderazgo de trabajadores y la gestión de calidad del servicio en la administración pública: Caso gobierno local de la provincia de Puno 2018.

2.3.2. Objetivo Específicos

OE 1: Determinar el grado de relación de la credibilidad con la gestión de calidad, respeto con la gestión de calidad de los trabajadores de la administración pública de gobierno local de la provincia de Puno-2018

OE 2: Determinar la relación de la imparcialidad con la gestión de calidad, orgullo con la gestión de calidad y camaradería con la gestión de calidad de los trabajadores de la administración pública de gobierno local de la provincia de Puno-2018

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. Hipótesis General

HG: Existe relación significativa entre liderazgo de trabajadores y la gestión de calidad del servicio en la administración pública: Caso gobierno local provincia de Puno 2018.

2.4.2. Hipótesis Especifica

H1: Existe relación significativa entre la credibilidad con la gestión de calidad y respeto con la gestión de calidad del servicio en la administración pública: Caso gobierno local provincia de Puno 2018.

H2: Existe relación significativa entre la imparcialidad con la gestión de calidad, orgullo con la gestión de calidad y camaradería con la gestión de calidad del servicio en la administración pública: Caso gobierno local provincia de Puno 2018.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. LUGAR DE ESTUDIO

El Departamento de Puno está ubicado en la parte sureste del territorio peruano entre los 13° 00' y 17° 08' latitud Sur y en los 71° 08' y 68° 50' longitud Oeste del meridiano de Greenwich, en un territorio de aproximadamente 72,000 km², representa el 5.6% del territorio peruano, con una población de 1'200,000 habitantes, de los cuales el 60% es rural y el 40% es urbano y una altura de 3825msnm y compuesto por 13 provincias Azángaro, Macusani, Chucuito (distritos Juli y Desaguadero), Ilave, Huancané, Lampa, Melgar, Ayaviri, Moho, Puno, San Antonio de Putina, San Román, Sandia, Yunguyo.

La investigación se realiza en el Gobierno Municipal de Puno: siendo el gobierno local materia de estudio y análisis el liderazgo de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio de esta entidad.

3.2. POBLACIÓN

La población para la presente investigación está conformada por N=1594 trabajadores del gobierno local de Puno los cuales son parte de las diferentes unidades de análisis: Trabajadores, obreros y funcionarios.

3.3. MUESTRA

El método muestral a utilizarse es el probabilístico, y el tipo de muestreo es el aleatorio simple que se basa en principios estadísticos y reglas aleatorias, considerando lo siguiente:

- $N = 1594$ = Tamaño de la población
 $P = 0,50$ = probabilidad favorable inicial
 $Q = 0,50$ = probabilidad desfavorable inicial
 $\alpha = 0,05$ = nivel de significancia
 $Z = 1,96$ = $Z_{\alpha/2} = Z_{0.05/2} = 1.96$ (Z de distr. Normal 2 colas)
 $e = 0,12$ = error planteado para la proporción P
 $E = 0,06$ $E = e \cdot P$ (error de la muestra) = 6%

i) Primera aproximación:

$$n_0 = \frac{(Z)^2(P)(Q)}{(E)^2}$$

$$n_0 = \frac{(Z)^2(P)(Q)}{(E)^2} = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)}{(0,06)^2} = 266.7777778 = 267$$

ii) Si $(n_0/N) > \alpha$ Entonces se corrige el tamaño de la muestra utilizando la siguiente formula. En caso contrario la muestra final queda como n_0

Como $267/1594 = 0.167503137 > \alpha = 0,05$, Entonces se procede a corregir la muestra:

$$\text{iii) } n = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}} = \frac{267}{1 + \frac{(267 - 1)}{1594}} = 228.816129 = 229$$

Finalmente, el tamaño de muestra final es $n = 229$ trabajadores del gobierno local de Puno los cuales son parte de las diferentes unidades de análisis: Trabajadores, obreros y Directivos.

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Técnicas

- Encuesta.** Según Carrasco, S. (2009) es una técnica que nos permitirá realizar las preguntas de forma estructurada entorno a la investigación, en tanto los datos proporcionados nos permitirán comprobar la valides de la hipótesis.

3.4.2. Instrumentos

Cuestionario Carrasco, S. (2009) plantea que el cuestionario nos permitirá elaborar un conjunto de preguntas, para la recopilación de la información de manera sistemática y ordenada, este fue un instrumento fundamental que se aplicó el cuestionario validado en investigaciones anteriores, utilizando la escala de Likert, que consiste en una serie de ítems presentados en forma de afirmaciones o de juicio ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Al responder a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se hace especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó en 1932 un informe describiendo su uso (También denominada Método de Evaluaciones Sumarias). Dicha escala, constó de varias preguntas con diferentes opciones de respuesta.

Para medir el Liderazgo y su relación con la gestión de calidad en la administración pública en el Perú: caso gobierno local provincia Puno 2017, se elaboró una encuesta que fue dirigida a los trabajadores de la Municipalidad y usuarios con el objetivo de conocer su percepción respecto del liderazgo y su gestión de la calidad y así poder obtener una calificación.

3.4.3. Métodos

- **Diseño de la Investigación**

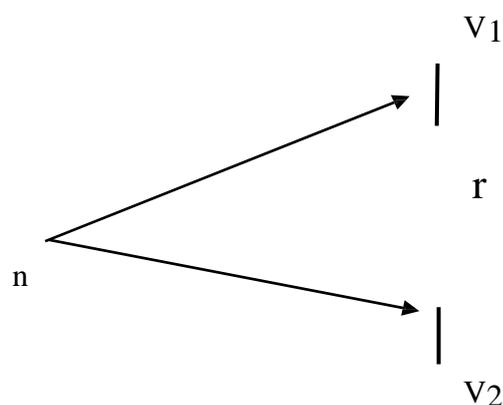
La investigación es de tipo descriptivo. Corresponde al diseño correlacional, porque determina el liderazgo y la gestión de la calidad. El diseño de la investigación es no experimental, no existe manipulación de las variables.

De acuerdo al autor Hernández (2014) existen dos tipos de diseños experimental y el no experimental, la que se está utilizando en la presente tesis la cual se divide en diseños transaccional o transversal, y diseño longitudinal, ninguno es más importante que otro, cada uno tiene sus características y su valor propio y el diseño se aplica de acuerdo a los objetivos y las hipótesis de

la tesis. Así mismo indica Hernández (2014) que la consiste en la recolección de datos y describir las variables y analizar la incidencia en un momento dado, tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta las variables de la investigación.

Después de analizar la metodología de la investigación que se necesita para realizar el trabajo de investigación se llega a la conclusión que se utiliza tres tipos de fuentes de información antes mencionados por el autor.

El método se basa en medir en un grupo de personas y objetos una o generalmente más variables y proporcionar su descripción. Según el siguiente esquema:



Donde:

- V1 Liderazgo
- V2 Gestión de calidad de servicio
- r Relación de las variables.
- n Muestra de estudio

3.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Análisis de datos:

El procesamiento de la información se realizó la prueba de hipótesis estadística con la aplicación del paquete estadístico como es el SPSS -25.0, para el análisis cuantitativo de datos estadístico que permitirán codificar y ordenar la información en relación a las variables determinadas con sus respectivos indicadores para una adecuada interpretación.

CORRELACIÓN DE SPEARMAN

También denominado coeficiente de correlación por rangos, este indicador es utilizado para medir la relación existente entre variables categóricas en estudio. Los pasos a seguir para este tipo de pruebas de hipótesis son los siguientes:

1. Prueba de hipótesis

H0: No Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo de los trabajadores municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública: Caso gobierno local de la ciudad de Puno 2018 (HIPÓTESIS NULA).

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo de los trabajadores municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública: Caso gobierno local de la ciudad de Puno 2018, (HIPÓTESIS ALTERNA)

2. Nivel de significancia.

Se aplicará un nivel de significancia $\alpha=0,05$ ó 5%, es el más recomendado y es equivalente a un 95% de nivel de confianza.

3. Prueba estadística

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$Z_c = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{1 - \rho^2}{n - 2}}}$$

Donde:

ρ = Correlación de Spearman

D = Representa la diferencia entre rangos pareados de cada par de variantes xi, yj.

n = Número de rangos, es decir el número de variantes apareadas.

Zc = Valor de la Z calculada de la distribución normal

4. Decisión

Si el valor de “Sig. asintótica (bilateral)”, resultado de la prueba de correlación de Spearman es < que 0.05. O Si $Z_c > Z_t$, se rechazara la Ho (hipótesis nula), entonces

se acepta la H_1 (hipótesis alterna), esto significa que: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública: Caso gobierno local de la ciudad de Puno 2018, para un nivel de significancia de $\alpha=0,05$ ó para el 95% de nivel de confianza.

La información se obtendrá de los directivos y trabajadores del gobierno local de Puno.

Se llevará a cabo con la técnica de encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado con escala Likert. La encuesta es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población. Nos permitirá recaudar los datos necesarios para nuestra investigación. Y la Tabla de Likert. Además, se utiliza el análisis de información documental.

En lo que respecta al análisis de datos se utilizara el estadístico de coeficiente Pearson y los métodos estadísticos de comparaciones de promedios basados en análisis de varianza

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo está dedicado al análisis e interpretación de los resultados que se entrevistó mediante un cuestionario a los trabajadores del Gobierno Local de Puno, que está conformada por 1594 trabajadores del gobierno local de Puno los cuales son parte de las diferentes unidades de análisis: Trabajadores, obreros y Directivos, pero para el presente análisis se obtuvo una muestra de 229 trabajadores, de esa manera se obtuvo una condensación de datos que se muestra en Anexos, y evidencian los resultados que se precisó durante el periodo de análisis.

A continuación, se presentan y analizan los resultados, en concordancia con los objetivos establecidos, lo que a fin de verificar la validez de la hipótesis propuesta en la investigación. Seguidamente se utilizó un paquete estadístico y una hoja electrónica para el procesamiento de los datos así mismo de gráficos y cuadros estadísticos que conllevaran a un mejor análisis e interpretación de los resultados.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos. De acuerdo a los resultados obtenidos en el procesamiento de datos mediante el paquete estadístico, se ha logrado determinar el nivel de confiabilidad de la variable Liderazgo; el cuestionario elaborado es confiable y tiene consistencia interna, además sin datos excluidos lo que indicaría que toda la condensación de datos es óptima en su proceso

De acuerdo a los resultados obtenidos en el procesamiento de datos mediante el paquete estadístico, se ha logrado determinar el nivel de confiabilidad de la variable Gestión de Calidad de Servicio, el cuestionario elaborado es confiable y tiene consistencia interna,

además sin datos excluidos lo que indicaría que toda la condensación de datos es óptima en su proceso.

4.1. RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE CASOS

Respecto al procesamiento de casos en las variables Liderazgo y Gestión de Calidad de Servicio, procediendo al ingreso de información y utilizando para su análisis la Escala de Likert el cual nos ayudara a hacer un mejor análisis de las dimensiones, y para la prueba de hipótesis el Coeficiente de Pearson cual se obtuvo mediante el programa estadístico de la siguiente forma:

Casos activos validos	229
Casos activos con valores perdidos	0
Casos suplementarios	0
Total, casos usados en el análisis	229

4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Tabla 1

Frecuencia de resultados obtenidos de la Dimensión Credibilidad de la Variable Liderazgo.

Liderazgo	Muy rara vez es cierto		Rara vez es cierto		A veces es cierto		A menudo es cierto		Muy a menudo es cierto		TOTAL		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Credibilidad	Comunicación	2	0,87	41	0	78	34,06	74	32,31	34	14,85	229	100
	Habilidad Gerencial	0	0,00	23	4	78	34,06	105	45,85	23	10,04	229	100
	Integridad	0	0,00	9	3,93	107	46,72	94	41,05	19	8,30	229	100
	Promedio	0,7	0,29	24	3	88	38,28	91	39,74	25	11,06	229	100

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno

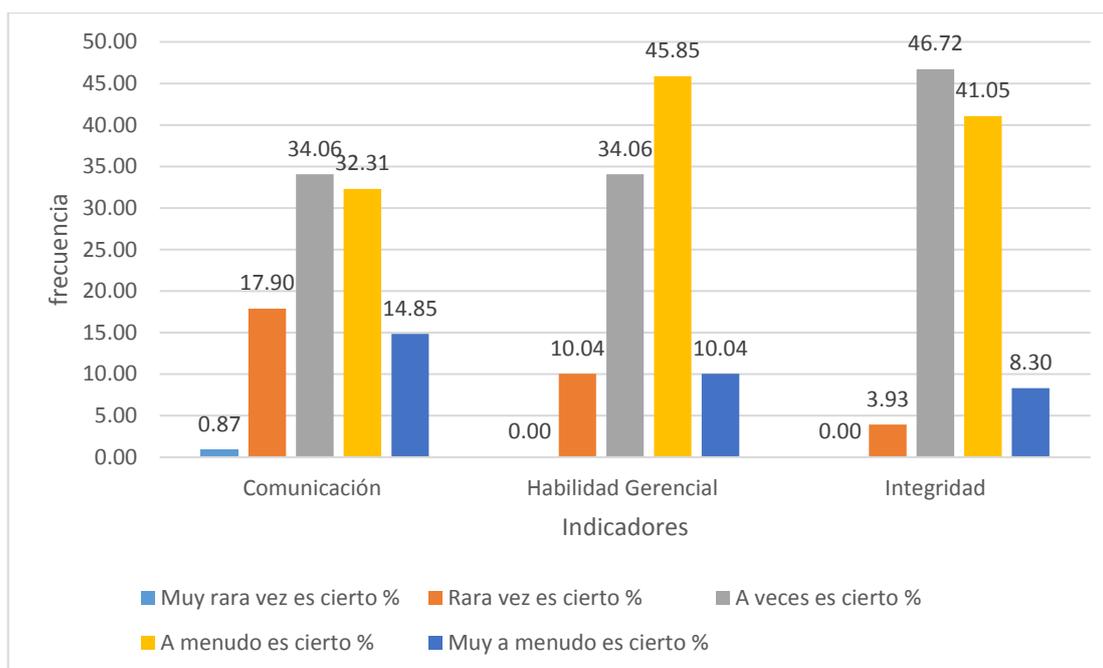


Figura 1. Resultados obtenidos de la Dimensión Credibilidad de la Variable Liderazgo
 Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

Según la tabla 1 y figura 1 se puede observar que referente a la variable liderazgo por parte de los trabajadores del Gobierno Local de Puno, según la encuesta realizada podemos mencionar respecto a los indicadores obtenidos se detalla que en la dimensión Credibilidad, los indicadores de mayor proporción son Habilidad Gerencial 45,85% de 105 encuestados e Integridad 46,72% de 107 encuestados: esto indicaría que la mayor parte de la población opina que la credibilidad se practica en los trabajadores en esta entidad ya que la credibilidad es una cualidad que tiene un peso importante en el liderazgo, la credibilidad es la base para el liderazgo y debe ganarse con el tiempo mediante la calidad de las relaciones tanto las jefaturas como los mismos trabajadores de esta entidad.

Pornpitakpan (2004), quien ha revisado el tema de la persuasión y particularmente la credibilidad de la fuente, ha identificado como factores determinantes de la credibilidad a la experticia y a la confiabilidad atribuible al medio. Estos dos factores se han revisado ampliamente en la literatura y han sido tomados como indicadores de credibilidad de la fuente.

Tabla 2

Frecuencia de resultados obtenidos de la Dimensión Respeto de la Variable Liderazgo

Liderazgo	Muy rara vez es cierto		Rara vez es cierto		A veces es cierto		A menudo es cierto		Muy a menudo es cierto		TOTAL		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Respeto			2	11,3							22		
	Apoyo profesional	2	0,87	6	5	80	34,93	102	44,54	19	8,30	9	100
					2	10,4					22		
	Colaboración	0	0,00	4	8	75	32,75	116	50,66	14	6,11	9	100
	Interés como persona	1	0,44	1	9,17	1	44,10	96	41,92	10	4,37	9	100
				2	10,3					22			
Promedio	1	0,44	4	3	85	37,26	105	45,71	14	6,26	9	100	

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

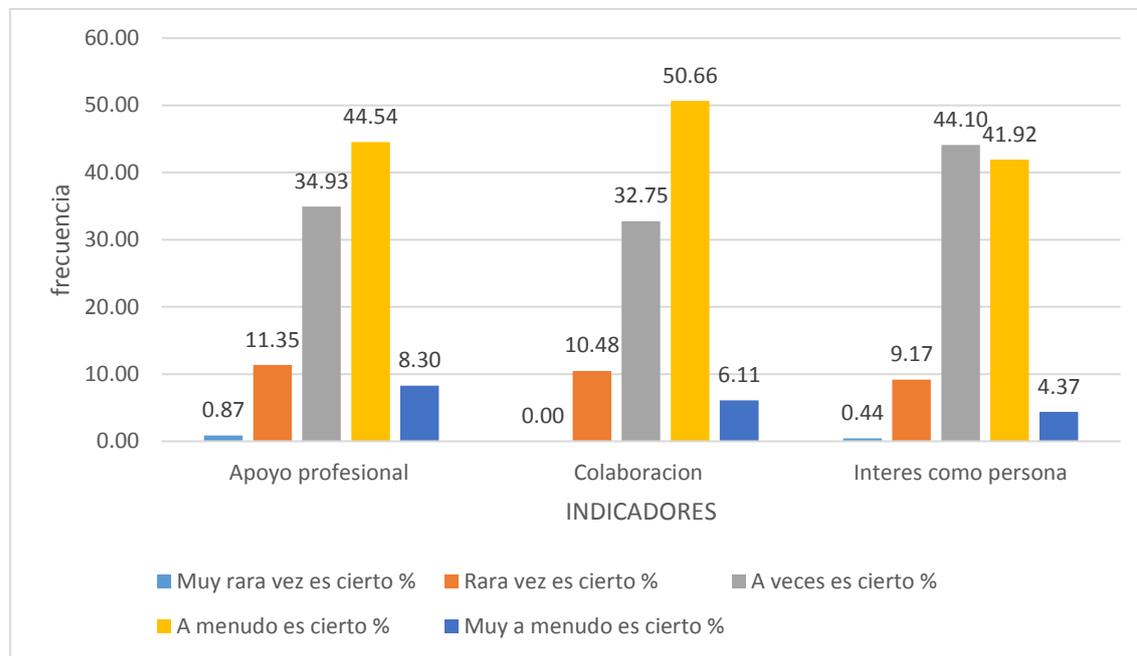


Figura 2. Resultados obtenidos de la Dimensión Respeto de la Variable Liderazgo

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

Según la tabla 2 y figura 2 se puede observar que referente a la variable liderazgo por parte de los trabajadores del Gobierno Local de Puno, según la encuesta realizada podemos mencionar respecto a los indicadores obtenidos se detalla que en la dimensión Respeto, los indicadores de mayor proporción son Apoyo profesional 44,54% de 102 encuestados y Colaboración 50,66% de 116 encuestados: esto indicaría que la mayor parte de la población opina que el respeto se practica en los trabajadores en esta entidad ya que el Respeto implica escuchar a los demás, aceptar opiniones y puntos de vista diferentes, evitar prejuicios, silenciar el ego y no dejar que nuestro rol dentro de la cadena de mando se apodere de nuestra voz, por eso una mayor parte de la población opina que se pone en práctica del respeto en esta entidad.

Kohlberg (2007) menciona que cada persona, de acuerdo a sus experiencias, conocimientos previos y desarrollo cognitivo, construye un sentido propio de los valores. Aunque a todos se enseñe que el respeto es algo deseable, y aunque todos lo acepten como cierto, la interpretación que se haga de este valor, el sentido que le encontraremos en la vida, será diferente para cada persona.

Tabla 3

Frecuencia de resultados obtenidos de la Dimensión Imparcialidad de la Variable Liderazgo

Liderazgo	Muy rara vez es cierto		Rara vez es cierto		A veces es cierto		A menudo es cierto		Muy a menudo es cierto		TOTAL									
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%								
	Equidad en recompensas	0,4	4	18,3	41,0	8	37,1	22	1	4	2	4	94	5	5	2	7	3,06	9	100
Ausencia , favoritismo	1,3	3	13,9	10	45,8	8	35,3	22	3	1	2	7	5	5	1	7	8	3,49	9	100
	0,0	3	14,4	42,3	8	37,5	1	22	0	0	3	1	97	6	6	5	3	5,68	9	100
Trato Justo	0,5	3	15,5	43,0	8	36,6	22	1	8	6	7	99	9	4	8	9	4,08	9	100	
Promedio	1	8	6	7	99	9	4	8	9	4,08	9	100								

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

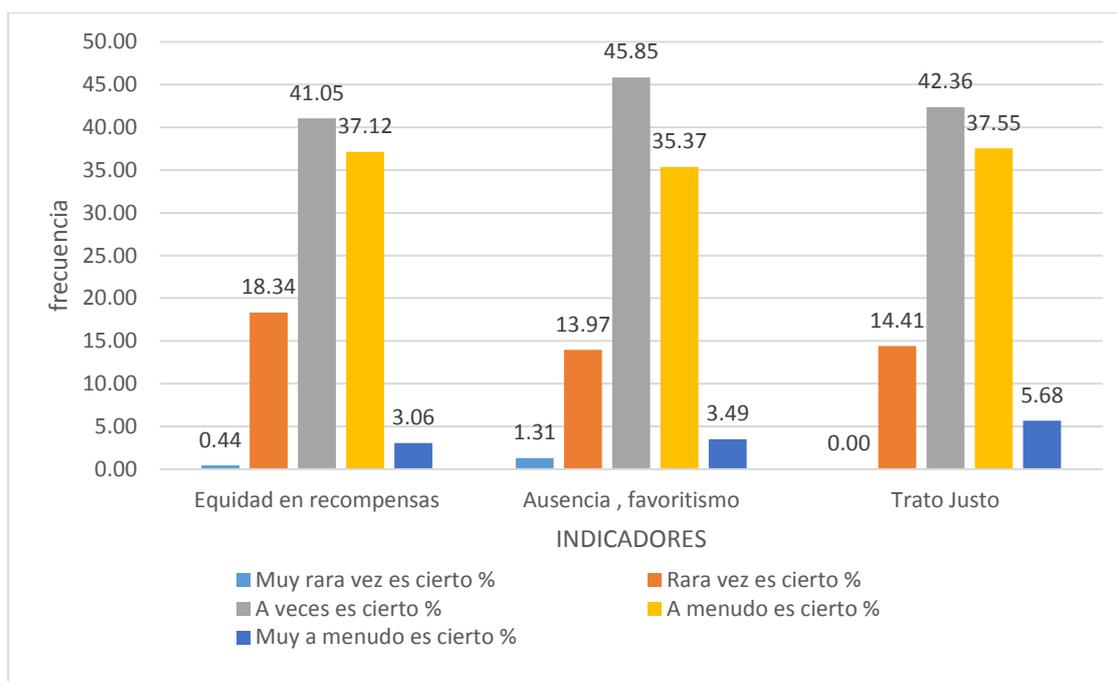


Figura 3. Resultados obtenidos de la Dimensión Imparcialidad de la Variable Liderazgo
 Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

Según la tabla 3 y figura 3 se puede observar que referente a la variable liderazgo por parte de los trabajadores del Gobierno Local de Puno, según la encuesta realizada podemos mencionar respecto a los indicadores obtenidos se detalla que en la dimensión Imparcialidad, los indicadores de mayor proporción son Equidad en recompensas 37,12 de 85 encuestados y Trato justo 37,55% de 86 encuestados: esto indicaría que la mayor parte de la población opina que la Imparcialidad es practicada en los trabajadores en esta entidad ya que la imparcialidad hace referencia a una relación jefaturas - trabajador, basada en la equidad, en la igualdad de beneficios y compensaciones por el desempeño realizado; donde no existan favoritismos subjetivos en oportunidades de desarrollo profesional; y eliminando toda forma de discriminación, con derecho a debidos procesos en caso de insatisfacciones o apelaciones o reclamos.

Bonifaz Villar (2012) la confianza que generan los líderes se basa en tres principales dimensiones: credibilidad, respeto e imparcialidad. El primer componente logra que los empleados crean en su jefe o líder, por lo que éste debe dar el ejemplo con sus acciones, palabras y ética en la conducción de una empresa. El segundo, que se fundamenta en el respeto; indica que los trabajadores deben percibir que la organización los apoya en su desarrollo profesional y que son tomados en cuenta para emitir opiniones e iniciativas.

Por último, para que se practique la imparcialidad, los colaboradores tienen que sentir que el negocio en el que se desempeñan, aplica justicia y equidad.

Tabla 4

Frecuencia de resultados obtenidos de la Dimensión Orgullo de la Variable Liderazgo.

Liderazgo	Muy rara vez es cierto	Rara vez es cierto	A veces es cierto	A menudo es cierto	Muy a menudo es cierto	TOTAL	
	N %	N %	N %	N %	N %	N	%
Trabajo independiente	0 0,00	20 8,73	38 16,59	97 42,36	74 32,31	229	100
Trabajo en equipo	0 0,00	26 11,35	76 33,19	104 45,41	23 10,04	229	100
Imagen corporativa	1 0,44	16 6,99	68 29,69	111 48,47	33 14,41	229	100
Promedio	0 0,15	21 9,02	61 26,49	104 45,41	43 18,92	229	100

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

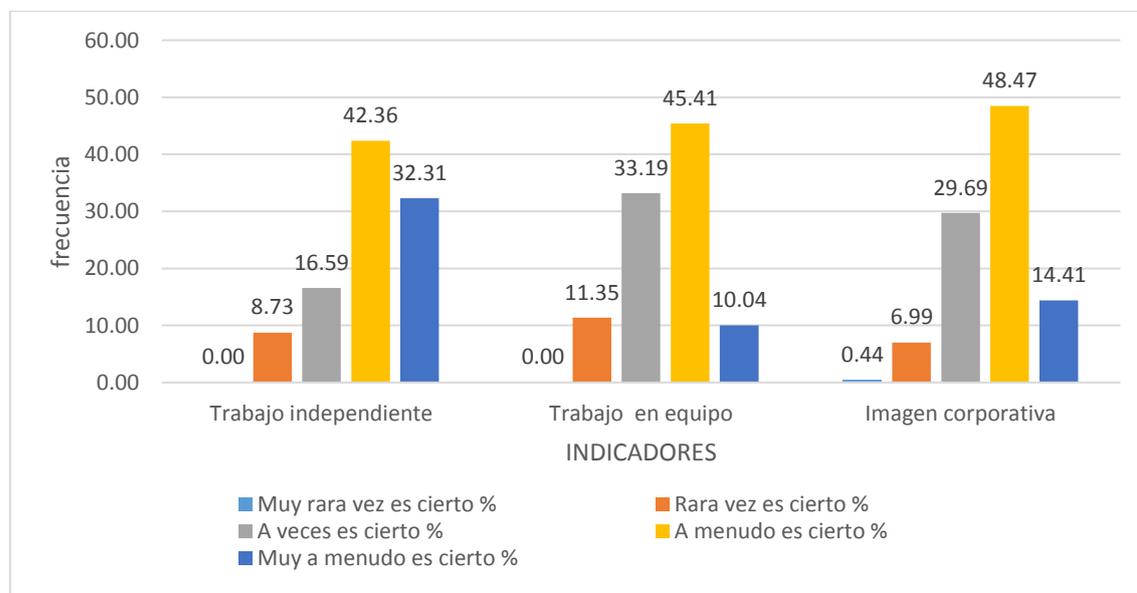


Figura 4. Resultados obtenidos de la Dimensión Orgullo de la Variable Liderazgo

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

Según la tabla 4 y figura 4 se puede observar que referente a la variable liderazgo por parte de los trabajadores del Gobierno Local de Puno, según la encuesta realizada podemos mencionar a los indicadores obtenidos se detalla que en la dimensión Orgullo, los indicadores de mayor proporción son Imagen Corporativa 48,47% de 111 encuestados y Trabajo en Equipo 45,41% de 104 encuestados: esto indicaría que la mayor parte de la población opina que el orgullo es una dimensión que hace referencia donde se integren y conjuguen los beneficios y rendimientos de los tres indicadores, el trabajo individual de cada empleado, cuya sumatoria, permitirá obtener el trabajo en equipo y lo cual finalmente permitirá obtener del trabajo corporativo, por consiguiente se logra una Imagen corporativa ya que es el mayor indicador.

Tabla 5

Frecuencia de resultados obtenidos de la Dimensión Camaradería de la Variable Liderazgo

Liderazgo	Muy rara vez es cierto		Rara vez es cierto		A veces es cierto		A menudo es cierto		Muy a menudo es cierto		TOTAL		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Camaradería	Familiaridad	0	0,0	2	9,61	8	34,0	8	47,16	1	9,17	9	100
	Hospitalidad	2	7,7	6	24,0	8	32,0	9	36,0	6	23,0	9	100
	Sentido de equipo	2	7,7	6	24,0	5	19,2	9	36,0	9	36,0	9	100
	Promedio	1	3,7	8	30,8	4	14,8	1	3,7	5	18,5	9	100

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

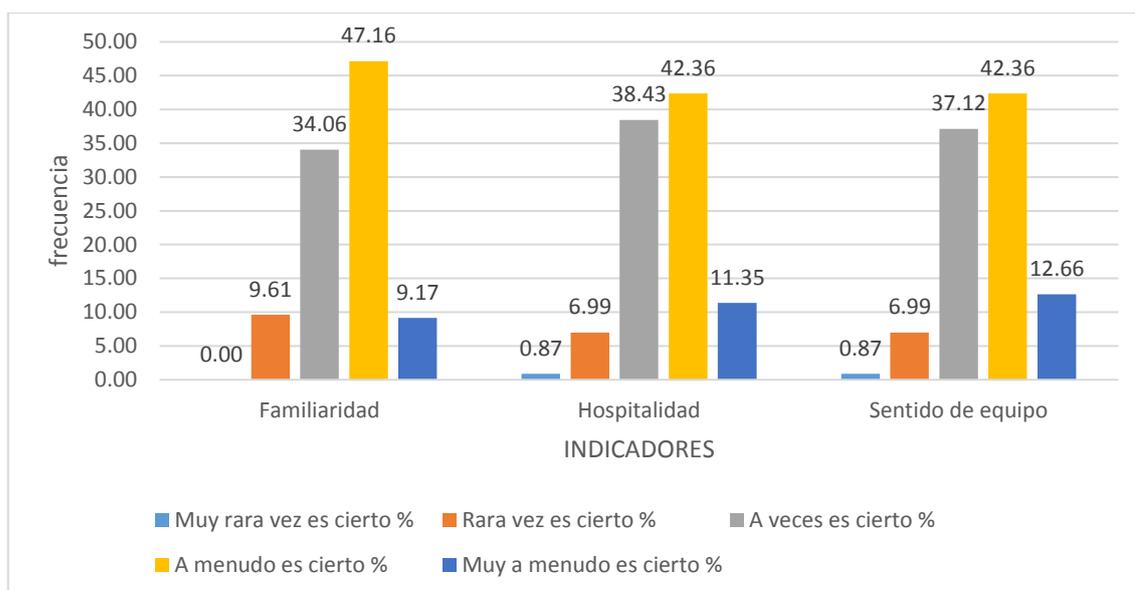


Figura 5. Resultados obtenidos de la Dimensión Camaradería de la Variable Liderazgo Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

Según la tabla 5 y figura 5 se puede observar que referente a la variable liderazgo por parte de los trabajadores del Gobierno Local de Puno, según la encuesta realizada podemos mencionar a los indicadores obtenidos se detalla que en la dimensión Camaradería, los indicadores de mayor proporción son Familiaridad 47,16% de 108 encuestados, mientras en Hospitalidad y Sentido de equipo ambos con 42,36% de 97 encuestados: esto indicaría que la mayor parte de la población opina que la Camaradería es una dimensión de vínculo amistoso o de respeto que forjan las personas con intereses o afectos en común en este caso los trabajadores del Gobierno Local de Puno están sujetas a indicadores que consideran se pone en práctica en esta institución como son la familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo.

Los resultados nos muestran estas actividades contribuyen a mejorar la calidad de atención a los usuarios que acuden al gobierno local como lo plantea Benavides, (2003), establece que “es posible identificar la calidad con la existencia de unas características en el producto o servicio que lo doten de capacidad para satisfacer las necesidades de los usuarios”.

Tabla 6

Variable Gestión de la Calidad de Servicio

Gestión de la calidad de servicio	malo		Regular		Bueno		Excelente		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Confiabilidad	6	2,62	81	35,37	116	50,66	26	11,35	229	100
Tangibilidad	9	3,93	81	35,37	128	55,90	11	4,80	229	100
Seguridad	12	5,24	71	31,00	128	55,90	18	7,86	229	100
Empatía	9	3,93	61	26,64	140	61,14	19	8,30	229	100
Promedio	9	3,93	74	32,10	128	55,90	19	8,08	229	100

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

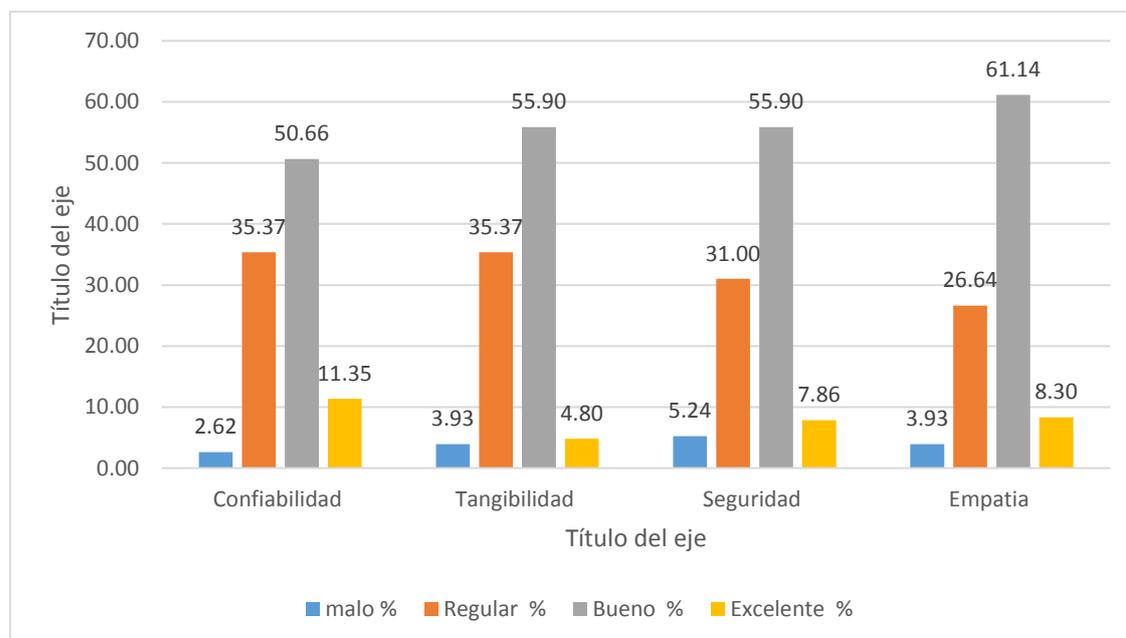


Figura 6. Variable Gestión de la Calidad de Servicio

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

Según la tabla 6 y figura 6 se puede observar que referente a la variable Gestión de calidad de Servicio por parte de los trabajadores del Gobierno Local de Puno, según la encuesta realizada podemos mencionar resultados obtenidos se detalla que las dimensiones de mayor proporción son Empatía 61,14% de 140 encuestados, mientras en Tangibilidad y Seguridad ambos en 55,90% de 128 encuestados respectivamente: esto indicaría que la mayor parte de la población opina que la Gestión de Servicio es bueno en el Gobierno Local de Puno, por ello según estos indicadores existe empatía que hace que las personas se ayuden entre sí, es decir que se quiere siempre ayudar a los demás poniéndose en su lugar y actuar siguiendo los principios morales que es la capacidad de percibir, compartir y comprender los sentimientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar además de identificar y reconocer lo que otro puede sentir, preocupándose por experiencias ajenas.

Según Moreno (2001), los conceptos de calidad y de gestión de la calidad han evolucionado considerablemente a lo largo de los últimos setenta años. De esta manera existen diversos conceptos, propuestos por los autores más importantes en calidad entre los que destacan W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaosuro Ishikawa, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, que a la fecha siguen vigentes formando parte de la teoría de la gestión de las organizaciones.

Tabla 7

Relación entre el Liderazgo y Gestión de Calidad del Servicio en la Administración pública: Caso gobierno local de la ciudad de Puno 2018

.

Tabla de contingencia VARIABLE LIDERAZGO (agrupado) * VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)

		VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado ítems 1-18)				Total	
		Malo	Regular	Bueno	Excelente		
VARIABLE LIDERAZGO (agrupado ítems 1-58)	Rara vez es cierto	Recuento	0	6	0	0	6
		% del total	0,0%	2,6%	0,0%	0,0%	2,6%
	A veces es cierto	Recuento	1	29	49	1	80
		% del total	0,4%	12,7%	21,4%	0,4%	34,9%
	A menudo es cierto	Recuento	4	22	98	6	130
		% del total	1,7%	9,6%	42,8%	2,6%	56,8%
	Muy a menudo es cierto	Recuento	0	2	4	7	13
		% del total	0,0%	0,9%	1,7%	3,1%	5,7%
		Recuento	5	59	151	14	229
	Total	% del total	2,2%	25,8%	65,9%	6,1%	100,0%

Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

Se puede observar en la tabla 7, de acuerdo a la variable Estilo de Liderazgo y Gestión de la calidad de servicio en la administración pública, según a los resultados emitidos por el paquete estadístico, se evidencia que la mayor relación en variable liderazgo con A menudo es cierto de 98 encuestados, mientras que en la variable Gestión de Calidad de Servicio considera de Bueno, en conclusión podemos indicar que existe una relación entre liderazgo y la Gestión de calidad en la Administración Pública del Gobierno Local de Puno.

Contrastación de hipótesis

Ha: Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública: Caso gobierno local de la ciudad de Puno 2018.

Ho: No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública: Caso gobierno local de la ciudad de Puno 2018.

		Correlaciones		
			VARIABLE LIDERAZGO (agrupado ítems 1- 58)	VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado ítems 1-18)
Rho de Spearman	VARIABLE LIDERAZGO (agrupado ítems 1-58)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,821**
		N	229	229
	VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado ítems 1-18)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,821**	1,000
		N	229	229

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

Decisión Estadística:

Si $P\text{-valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación:

Según los resultados de la prueba de hipótesis estadística podemos determinar respecto a las variables Liderazgo y Gestión de Calidad de Servicio se puede evidenciar de acuerdo a los resultados obtenidos que el valor de significancia es igual a 0.00, que es menor al nivel de significancia 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Respecto a la correlación de Spearman se tiene 82.1% esto indica que existe una buena asociación o relación significativa que se relaciona las variables Liderazgo y la Gestión de Calidad en la Administración Pública en el Perú: Caso Gobierno Local Provincia Puno 2017, para un 95% de nivel de confianza.

Tabla 8

Relación entre la dimensión Credibilidad de los trabajadores municipales y la gestión de la calidad del servicio en la administración pública de gobierno local de la ciudad de Puno.

Tabla de contingencia Dimensión Credibilidad (agrupado) * VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)

		VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)				Total	
		Malo	Regular	Bueno	Excelente		
Dimensión Credibilidad (agrupado)	Rara vez es cierto	Recuento	0	8	3	0	11
		% dentro de Dimensión Credibilidad (agrupado)	0,0%	72,7%	27,3%	0,0%	100,0%
	A veces es cierto	Recuento	3	31	63	0	97
		% dentro de Dimensión Credibilidad (agrupado)	3,1%	32,0%	64,9%	0,0%	100,0%
	A menudo es cierto	Recuento	1	18	74	10	103
		% dentro de Dimensión Credibilidad (agrupado)	1,0%	17,5%	71,8%	9,7%	100,0%
	Muy a menudo es cierto	Recuento	1	2	11	4	18
		% dentro de Dimensión Credibilidad (agrupado)	5,6%	11,1%	61,1%	22,2%	100,0%
	Total	Recuento	5	59	151	14	229
		% dentro de Dimensión Credibilidad (agrupado)	2,2%	25,8%	65,9%	6,1%	100,0%

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

Se puede observar en la tabla 8, de acuerdo a la Dimensión Credibilidad y Gestión de la calidad de servicio en la administración pública, según a los resultados emitidos por el paquete estadístico SPSS, se evidencia que la mayor relación en Dimensión Credibilidad con A menudo es cierto de 71,8% de 74 encuestados, mientras que en la variable Gestión de Calidad de Servicio considera de Bueno, en conclusión podemos concluir que existe una relación entre liderazgo y la Gestión de calidad en la Administración Pública del Gobierno Local de Puno.

Contrastación de hipótesis

Ha: Existe relación significativa entre la dimensión Credibilidad de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública de la ciudad de Puno.

Ho: No Existe relación significativa entre la dimensión Credibilidad de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública de la ciudad de Puno.

Correlaciones			
		Dimensión Credibilidad (agrupado)	VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)
	Coeficiente de correlación	1,000	,712**
	Dimensión Credibilidad (agrupado) Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman	N	229	229
	Coeficiente de correlación	,712**	1,000
	VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado) Sig. (bilateral)	,000	.
	N	229	229

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

Decisión Estadística:

Si $P\text{-valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación:

Según los resultados de la prueba de hipótesis estadística podemos determinar respecto a la Dimensión Credibilidad y Gestión de Calidad de Servicio se puede evidenciar de acuerdo a los resultados obtenidos que el valor de significancia es igual a 0.00, que es menor al nivel de significancia 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Respecto a la correlación de Spearman se tiene 71.2% esto indica que existe una alta relación significativa que se relaciona la dimensión Credibilidad con la Gestión de Calidad en la Administración Pública en el Perú: Caso Gobierno Local Provincia Puno 2018, para un 95% de nivel de confianza.

Tabla 9

Relación entre la dimensión Respeto de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública del gobierno local de la ciudad de Puno.

Tabla de contingencia Dimensión Respeto (agrupado) * VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)

		VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)				Total	
		Malo	Regular	Bueno	Excelente		
Dimensión Respeto (agrupado)	Rara vez es cierto	Recuento	0	5	7	0	12
		% dentro de Dimensión Respeto (agrupado)	0,0%	41,7%	58,3%	0,0%	100,0%
	A veces es cierto	Recuento	2	29	57	1	89
		% dentro de Dimensión Respeto (agrupado)	2,2%	32,6%	64,0%	1,1%	100,0%
	A menudo es cierto	Recuento	2	22	82	8	114
		% dentro de Dimensión Respeto (agrupado)	1,8%	19,3%	71,9%	7,0%	100,0%
	Muy a menudo es cierto	Recuento	1	3	5	5	14
		% dentro de Dimensión Respeto (agrupado)	7,1%	21,4%	35,7%	35,7%	100,0%
	Total	Recuento	5	59	151	14	229
		% dentro de Dimensión Respeto (agrupado)	2,2%	25,8%	65,9%	6,1%	100,0%

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno

Se puede observar en la figura 10, de acuerdo a la Dimensión Respeto y Gestión de la Calidad de Servicio en la administración pública, según a los resultados emitidos por el paquete estadístico SPSS, se evidencia que la mayor relación en la Dimensión Respeto con A menudo es cierto de 71,9% de 82 encuestados, mientras que en la variable Gestión de Calidad de Servicio considera de Bueno, en conclusión podemos concluir que existe un liderazgo alto respecto a la Gestión de calidad en la Administración Pública del Gobierno Local de Puno.

Contrastación de hipótesis

Ha: Existe relación significativa entre la dimensión Respeto de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública de la ciudad de Puno.

Ho: No Existe relación significativa entre la dimensión Respeto de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública de la ciudad de Puno.

		Correlaciones	
		Dimensión Respeto (agrupado)	VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)
Rho de Spearman	Dimensión Respeto (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,808**
	VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)	N	229
		Coeficiente de correlación	,808**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	229

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno

Decisión Estadística:

Si $P\text{-valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación:

Según los resultados de la prueba de hipótesis estadística podemos determinar respecto a la Dimensión Respeto y Gestión de Calidad de Servicio se puede evidenciar de acuerdo a los resultados obtenidos que el valor de significancia es igual a 0.02, que es menor al nivel de significancia 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Respecto a la correlación de Spearman se tiene 80.8% esto indica que existe una buena asociación o relación significativa que se relaciona la Dimensión Respeto y la Gestión de Calidad en la Administración Pública en el Perú: Caso Gobierno Local Provincia Puno 2018.

Tabla 10

Relación entre la dimensión Imparcialidad de los trabajadores municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública de la ciudad de Puno.

		VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)				Total	
		Malo	Regular	Bueno	Excelente		
Dimensión Imparcialidad (agrupado)	Rara vez es cierto	Recuento	0	11	7	0	18
		% dentro de Dimensión Imparcialidad (agrupado)	0,0%	61,1%	38,9%	0,0%	100,0 %
	A veces es cierto	Recuento	3	32	67	2	104
		% dentro de Dimensión Imparcialidad (agrupado)	2,9%	30,8%	64,4%	1,9%	100,0 %
	A menudo es cierto	Recuento	2	12	75	5	94
		% dentro de Dimensión Imparcialidad (agrupado)	2,1%	12,8%	79,8%	5,3%	100,0 %
	Muy a menudo es cierto	Recuento	0	4	2	7	13
		% dentro de Dimensión Imparcialidad (agrupado)	0,0%	30,8%	15,4%	53,8%	100,0 %
		Recuento	5	59	151	14	229
	Total	% dentro de Dimensión Imparcialidad (agrupado)	2,2%	25,8%	65,9%	6,1%	100,0 %

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

Se puede observar en la figura 11, de acuerdo a la Dimensión Imparcialidad y Gestión de la Calidad de Servicio en la administración pública, según a los resultados emitidos por el paquete estadístico SPSS, se evidencia que la mayor relación en la Dimensión Imparcialidad con A menudo es cierto de 79,8% de 75 encuestados, mientras que en la variable Gestión de Calidad de Servicio considera de Bueno, en conclusión podemos concluir que existe un liderazgo alto respecto a la Gestión de calidad en la Administración Pública del Gobierno Local de Puno.

Contrastación de hipótesis

Ha: Existe relación significativa entre la dimensión Imparcialidad de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública de la ciudad de Puno.

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión Imparcialidad de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública de la ciudad de Puno.

Correlaciones				
		Dimensión Imparcialidad (agrupado)	VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)	
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,812**	
	Dimensión Imparcialidad (agrupado)	Sig. (bilateral)	,000	
	N	229	229	
	Coeficiente de correlación	,812**	1,000	
	VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	229	229	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

Decisión Estadística:

Si $P\text{-valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación:

Según los resultados de la prueba de hipótesis estadística podemos determinar respecto a la Dimensión Imparcialidad y Gestión de Calidad de Servicio se puede evidenciar de acuerdo a los resultados obtenidos que el valor de significancia es igual a 0.00, que es mucho menor a un nivel de significancia o error de 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Respecto a la correlación de Spearman se tiene 81.2% esto indica que existe una alta relación significativa que se relaciona la Dimensión Imparcialidad y la Gestión de Calidad en la Administración Pública en el Perú: Caso Gobierno Local Provincia Puno 2018.

Tabla 11

Relación entre la dimensión Orgullo de los trabajadores municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública de la ciudad de Puno.

		Tabla de contingencia				Total	
		VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)					
		Malo	Regular	Bueno	Excelente		
Dimensión Orgullo (agrupado)	Rara vez es cierto	Recuento	0	5	5	0	10
		% dentro de Dimensión Orgullo (agrupado)	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	A veces es cierto	Recuento	0	19	20	0	39
		% dentro de Dimensión Orgullo (agrupado)	0,0%	48,7%	51,3%	0,0%	100,0%
	A menudo es cierto	Recuento	3	27	93	4	127
		% dentro de Dimensión Orgullo (agrupado)	2,4%	21,3%	73,2%	3,1%	100,0%
	Muy a menudo es cierto	Recuento	2	8	33	10	53
		% dentro de Dimensión Orgullo (agrupado)	3,8%	15,1%	62,3%	18,9%	100,0%
		Recuento	5	59	151	14	229
	Total	% dentro de Dimensión Orgullo (agrupado)	2,2%	25,8%	65,9%	6,1%	100,0%

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

Se puede observar en la tabla 11, de acuerdo a la Dimensión Orgullo y Gestión de la Calidad de Servicio en la administración pública, según a los resultados emitidos por el paquete estadístico SPSS, se evidencia que la mayor relación en la Dimensión Orgullo con A menudo es cierto de 73,2% de 93 encuestados, mientras que en la variable Gestión de Calidad de Servicio considera de Bueno, en conclusión podemos concluir que existe un liderazgo alto respecto a la Gestión de calidad en la Administración Pública del Gobierno Local de Puno.

Contrastación de hipótesis

Ha: Existe relación significativa entre la dimensión Orgullo de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública de la ciudad de Puno.

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión Orgullo de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública de la ciudad de Puno.

Correlaciones			
		Dimensión Orgullo (agrupado)	VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,776**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	229	229
	Coeficiente de correlación	,776**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	229	229

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

Decisión Estadística:

Si P-valor = 0.002 < α = 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación:

Según los resultados de la prueba de hipótesis estadística podemos determinar respecto a la Dimensión Orgullo y Gestión de Calidad de Servicio se puede evidenciar de acuerdo a los resultados obtenidos que el valor de significancia es igual a 0.00, que es menor al nivel de significancia 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Respecto a la correlación de Spearman se tiene 77.6% esto indica que existe una moderada relación significativa que se relaciona la dimensión Orgullo y la Gestión de Calidad en la Administración Pública en el Perú: Caso Gobierno Local Provincia Puno 2018, para un 95% de nivel de confianza.

Tabla 12

Relación entre la dimensión Camaradería de los trabajadores municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública de la ciudad de Puno.

		VARIABLE GESTION DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)				Total	
		Malo	Regular	Bueno	Excelente		
Dimensión Camaradería (agrupado)	Rara vez es cierto	Recuento	0	11	1	0	12
		% dentro de Dimensión Camaradería (agrupado)	0,0%	91,7%	8,3%	0,0%	100,0 %
	A veces es cierto	Recuento	3	22	54	1	80
		% dentro de Dimensión Camaradería (agrupado)	3,8%	27,5%	67,5%	1,2%	100,0 %
	A menudo es cierto	Recuento	2	20	82	5	109
		% dentro de Dimension Camaradería (agrupado)	1,8%	18,3%	75,2%	4,6%	100,0 %
	Muy a menudo es cierto	Recuento	0	6	14	8	28
		% dentro de Dimensión Camaradería (agrupado)	0,0%	21,4%	50,0%	28,6%	100,0 %
		Recuento	5	59	151	14	229
	Total	% dentro de Dimensión Camaradería (agrupado)	2,2%	25,8%	65,9%	6,1%	100,0 %

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

Se puede observar en la tabla 12, de acuerdo a la Dimensión Camaradería y Gestión de la Calidad de Servicio en la administración pública, según a los resultados emitidos por el paquete estadístico SPSS, se evidencia que la mayor relación en la Dimensión Camaradería con A menudo es cierto de 75,2% de 82 encuestados, mientras que en la variable Gestión de Calidad de Servicio considera de Bueno, en conclusión podemos concluir que existe un liderazgo alto respecto a la Gestión de calidad en la Administración Publica del Gobierno Local de Puno.

Contrastación de hipótesis

Ha: Existe relación significativa entre la dimensión Camaradería de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública de la ciudad de Puno.

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión Camaradería de los funcionarios municipales y la gestión de calidad del servicio en la administración pública de la ciudad de Puno.

Correlaciones				
		Dimensión Camaradería (agrupado)	VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)	
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,800**	
	Dimensión Camaradería (agrupado)	Sig. (bilateral)	,000	
	N	229	229	
	Coeficiente de correlación	,800**	1,000	
	VARIABLE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (agrupado)	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	229	229	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta Realizada a los Trabajadores del Gobierno Local Provincia de Puno.

Decisión Estadística:

Si $P\text{-valor} = 0.00 < \alpha = 0.05$, entonces se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación:

Según los resultados de la prueba de hipótesis estadística podemos determinar respecto a la Dimensión Camaradería y Gestión de Calidad de Servicio se puede evidenciar de acuerdo a los resultados obtenidos que el valor de significancia es igual a 0.00, que es menor al nivel de significancia 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Respecto a la correlación de Spearman se tiene 80.0% esto indica que existe una alta relación significativa que se relaciona la Dimensión Camaradería y la Gestión de Calidad en la Administración Pública en el Perú: Caso Gobierno Local Provincia Puno 2018, para un 95% de nivel de confianza.

DISCUSIÓN

El Gobierno local de Puno presenta un nivel de satisfacción general de 32.10 %. En cuanto a las perspectivas, se registra diferencia entre ambas. Así, los trabajadores de dicha municipalidad, tienden a evaluar a su área y jefes directos puntos por debajo de la evaluación general que hacen de la organización en su conjunto. De acuerdo a la distribución de respuestas, si bien el 32.10% de colaboradores se encuentra satisfecho, el 26% se muestra indeciso con respecto a la evaluación de su ambiente de trabajo. Por otro lado, el 15% se muestra insatisfecho con la gestión local.

En relación a los resultados por perspectivas, se observa que en todos los indicadores la puntuación en la perspectiva área no supera a la de la perspectiva de organización, en especial en Confianza y Cooperación, Al analizar las diferencias entre las perspectivas, se observa puntuaciones menores, en la perspectiva área en todas las dimensiones, sobre todo en Credibilidad, en donde área no supera el índice de % promedio. En las subdimensiones por perspectivas, se aprecia la mayor desventaja en contra de la perspectiva área en Comunicación, Al analizar la distribución de respuesta por las dimensiones, se observa que, si bien existen deficientes porcentajes de satisfacción, aún hay personas que se estarían conformes con el estilo de liderazgo practicado en la organización. Así, en la dimensión Respeto el 20% de los servidores públicos tiene una percepción regular de la organización, el 19% la tiene respecto a la Imparcialidad, el 15% en Credibilidad, el 13% se siente insatisfecho en el nivel de Camaradería, y el 8% en relación al Orgullo.

El 86% de los servidores públicos, realizaron comentarios adicionales, tanto positivos como negativos a partir de las entrevistas realizadas con ellos. Los comentarios positivos realizados por los servidores muestran que uno de los aspectos más resistidos es el ambiente saturado que se vive El Gobierno local de Puno, donde los líderes no apoyan y no confían en los trabajadores, promoviendo el trabajo aislado y la falta de compañerismo. Manifiestan también, que no se ofrecen las suficientes oportunidades para desarrollarse profesionalmente y crecer dentro del Gobierno local de Puno. Asimismo, refieren que la organización no reconoce la labor que realizan cada uno de ellos. El análisis de estos resultados es de considerable valor para el Gobierno local de Puno al evaluar la relación existente entre la percepción racional y emocional de los trabajadores respecto de su

ambiente de trabajo. Lo esperado es que el Gestalt (aspecto emocional) sea igual o mayor al promedio general de satisfacción (aspecto racional). Deberá llamar la atención aquellos puntajes en donde el Gestalt sea inferior al puntaje promedio de satisfacción.

Observamos que si bien el 32.10% de los trabajadores perciben un adecuado ambiente de trabajo en El Gobierno local de Puno, la credibilidad es uno de los componentes claves de la confianza y se ve influenciada por la forma como los jefes se comunican con sus subalternos, tanto escuchando a la gente como manteniéndola informada. Por otro lado, los empleados necesitan creer que los líderes son competentes, que saben cómo lograr sus metas comerciales y que actúan con integridad. Está conformado por tres subdimensiones: Comunicación, Habilidad Gerencial e Integridad.

La habilidad en comunicación invita al diálogo de ambas partes. Contar con habilidades positivas para la comunicación le pueden dar al jefe la oportunidad de escuchar y acabar con rumores antes de que éstos empiecen. La comunicación en el Gobierno local de Puno debe ser informativa y accesible. Esta facultad gerencial implica tener la habilidad para coordinar y supervisar personas, recursos, así como articular y realizar, en forma clara, las estrategias para la Organización o para los departamentos en forma individual, Cuando los líderes del Gobierno local de Puno son capaces de coordinar sus recursos y sus equipos dando autonomía a sus empleados y alineándoles con la visión, son percibidos como líderes competentes, lo que genera confianza en sus trabajadores.

La integridad gerencial depende de la honestidad y confiabilidad de las acciones en el día a día. Los jefes son consistentes cuando hacen todo lo que dicen y cumplen sus promesas y así, los empleados tienen la seguridad de que la jefatura maneja la institución de manera ética. Para generar confianza es imprescindible que los líderes actúen con integridad, basándose en su compromiso con estándares de conducta y en su habilidad para tomar decisiones basadas en los mismos.

CONCLUSIONES

- La investigación permitió determinar la existencia de relación del liderazgo con la Gestión de Calidad de Servicio en el Gobierno Local de Puno. Este resultado se explica debido al cálculo del p-valor menor de 0.05, y una correlación de 82.1% que indica que el liderazgo tiende a incidir en dicho nivel sobre la Gestión de Calidad de Servicio. Estos resultados demuestran que la labor que desarrollan los jefes directos, en relación con el manejo del área y gestión del personal tiende a ejercer influencia sobre el Estilo de Liderazgo sobre la Gestión de Calidad de Servicio. Cabe indicar a través del modelo puesto en práctica, es un indicador que evalúa las relaciones laborales y el liderazgo, por cual se puede deducir que existen condiciones adecuadas de liderazgo que contribuyen al logro de una Gestión de Calidad de Servicio.
- Se determinó la existencia de relación de la credibilidad con la Gestión de Calidad de servicio, así como el respeto con la calidad de Servicio en el Gobierno Local de Puno. Este resultado se explica debido al cálculo del p-valor menor de 0.05, y una correlación de 71.2% y 80.8% respectivamente para un 95% de nivel de confianza, la credibilidad que conllevan una buena comunicación, adecuada habilidad gerencial e integridad, cumplimiento adecuado de niveles de respeto.
- Se determinó la existencia de relación de la imparcialidad con la Gestión de Calidad de servicio, el orgullo con la gestión de la calidad, así como la camaradería respeto con la calidad de Servicio en el Gobierno Local de Puno. Este resultado se explica debido al cálculo del p-valor menor de 0.05, y una correlación de 81.2%, 77.6% y 80.0% respectivamente para un 95% de nivel de confianza, la presencia de índices adecuados de imparcialidad, que denotan equidad de recompensas, ausencia de favoritismo y trato justo, índices de orgullo

considerables, que sugiere un trabajo individual, trabajo en equipo e imagen adecuada, y altos niveles de camaradería, que se traducen en familiaridad, hospitalidad y buen sentido de equipo.

- La percepción del liderazgo 49,78% cual explica que los trabajadores del Gobierno Local de Puno, encuentran que las jefaturas toman dediciones acertadas, ejercen un control adecuado de los subalternos, la dirección de comunicación es adecuada, permiten toma de decisiones horizontales, realizan administración compartida de sus funciones, motivan y estimulan a sus colaboradores, delegan autoridad y funciones y logran el contacto adecuado con sus trabajadores para el logro de los objetivos organizacionales.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere a área de desarrollo social del Gobierno Local de Puno, implementar reuniones anuales con los trabajadores, en la cual se brinden mensajes y capacitaciones para mejorar la relación con los colaboradores, a través de un liderazgo efectivo enfocado en lograr condiciones adecuadas en el trabajo.
- Se sugiere al Gobierno Local Provincia de Puno, implementar un piloto del Trust Index del Great Place To Work de manera semestral, que permitan medir la percepción de la Gestión de calidad de Servicio Mediante el Liderazgo en función del modelo implementado, a fin de garantizar que el trabajador labore en las condiciones adecuadas en la institución y al mismo tiempo se garantice el logro de sus meta y objetivos organizacionales.
- Recomendar realizar investigaciones sobre la calidad del servicio, desde la perspectiva de los usuarios del gobierno local de la ciudad de Puno.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M, (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos gestión por Competencias.*: (Novena ed). Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Blanchard, K. (2002). *Bien Hecho Cómo obtener mejores resultados mediante el reconocimiento.* Bogotá: Editorial Norma.
- Bendezu Neyra, G. (2011). *Legislación Laboral para Funcionarios y Empleados Públicos.* Lima, Perú: Editorial FFECAAT E.IR.L.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.* México: Trillas.
- Castillo, M. y Pedraza, N. (2010) *El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas.* México. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm>
- Canales, J.M. (Coords.) (1999). *Gobierno y Pacto Local.* Madrid: Ministerio de la Presidencia y B.O.E. España
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica.* Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Chiavenato, (1999). *Introducción a la teoría general de la administración.* Santafé de Bogotá, D.C. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Delgado, L. (2004) La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa, Zaragoza, España, EICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(5), 79-97.
- Don Hellriegel, Jonh W. slocum, Jr (2010) *Comportamiento organizacional.* (décima ed). Mexico: editorial Thomson.
- Esteban Quispe Saravia, (2001) *Sistema de Calidad como estrategia de Dirección.* Lima, Perú: Editorial naska IEC S.R.ltda
- Friedman, S. (2008). Seaun mejor líder, Tenga una vida más plena. Harvard Business Review, 12(20).

- Gamboa, y Arellano. (2007). Tendencias neoliberales en la reforma de la gestión pública en América Latina. *Rev. Gerenc. Polit. Salud*, 6(13), 46-65.
- García, M. (2011) *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. Pensamiento Psicológico*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Goodstein, L. (1997). *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Henry, M. Strage. (1994). *Hitos en la Gestión Empresarial*. España: Apostrofe.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M del P. (2014). Metodología de la investigación. (Sexta ed). México: Mc GRAW-HILL.
- Jean,Marie Peretti (2003). *Todos Somos Directores de Recursos Humanos*. España: Editorial gestión 2000
- Joan Subirats (coord.). Joaquim Brugué (coord.) (1996) *La Denominación de la Gestión Pública*. España.
- José campo verde, Ayres. (2012). *Desarrollo Organizacional*. (Cuarta ed). cultura corporativa.
- Joseph. A. petrick , Diana S. Furr. (2000). *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*. España: editorial gestión 2000
- Kohlberg, (2007). *La empatía moral y el liderazgo integral*. Barcelona, España.
- Los Diez Estilos de Liderazgo más Frecuentes en las Organizaciones, (2011). Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes>.
- Sastre, M. Á. y Aguilar E. (2003): *Dirección de Recursos Humanos Un enfoque estratégico*. España: Editorial Mc Graw Hill
- Moreno (2001), *El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención*. México.
- Naomi Stanford (2010). *Diseño de organizaciones*. Perú: Editorial The Economist
- Obbings, Timothy A. Judge (2009). *Comportamiento Organizacional*. (Décimo tercera ed). México: editorial Pearson
- Radrigan R, Mario H; Dávila, Ana María y Penaglia V, Francesco E. (2012) Gestión y Liderazgos en los Emprendimientos Sociales. El caso del Sector No Lucrativo Chileno. *Polis*, 11(32), 141-165.
- Vicente José C. (2014). *Formación Para Directivos*. España.



ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de Medición de Clima Laboral y Liderazgo

Adaptado Modelo Great Place to work

Credibilidad	Comunicación	1	Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes.
		2	Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo.
		3	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.
		4	Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.
	Habilidad Gerencial	5	Los jefes son competentes en el manejo del negocio.
		6	Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.
		7	Las personas que ingresan a la empresa encajan bien con nuestra cultura
		8	Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.
		9	Las personas son responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente.
		10	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.
	Integridad	11	Los jefes cumplen sus promesas.
		12	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.
		13	Creo que mi empresa haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal.
		14	Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.
Respeto	Apoyo Profesional	15	Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.
		16	Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.
		17	Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.
		18	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.
	Colaboración	19	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.
		20	Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de éstas.
	Interés como persona	21	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.
		22	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.
		23	La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.
		24	Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia.
		25	Aquí se propicia a que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.
26		Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.	
27		Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos).	
Imparcialidad	Equidad en Recompensas	28	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.
		29	Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.
		30	Todos tenemos las oportunidad de recibir un reconocimiento especial.
		31	Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la organización
	Ausencia Favoritismo	32	Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen.
		33	Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos.
		34	Las personas evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir algún objetivo.
	Trato Justo	35	Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su edad.
		36	Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su nivel socioeconómico.
		37	Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su sexo.
38		Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su orientación sexual.	
39		Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia.	
Orgullo	Trab Indiv.	40	Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.
		41	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "sólo un trabajo".
	Trabajo Equipo	42	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.

		43	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.
	Imagen Corporativa	44	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.
		45	Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.
		46	A las personas les gusta venir a trabajar.
		47	Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.
Camaradería	Familiaridad	48	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.
		49	Aquí se celebran eventos especiales.
		50	Las personas aquí se preocupan por sus compañeros.
	Hospitalidad	51	Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.
		52	Este es un lugar entretenido donde trabajar.
		53	Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido.
		54	Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.
	Sentido de Equipo	55	Aquí hay un sentimiento de “familia” o equipo.
		56	Estamos todos juntos en esto.
57		Uno puede contar con la colaboración de las personas.	
		58	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.

*Anexo 2. Encuesta de Medición de Servicio de Calidad***DIMENSIONES a daptado Gilmore, C. (1987) con ponderados.****CONFIABILIDAD**

- Se evidencia compromiso por parte de las autoridades de la municipalidad para dar cumplimiento a la solución de ciertas dificultades.
- Cuando tienes un problema, la entidad muestra un sincero interés en solucionarlo.
- Los funcionarios de la municipalidad realizan bien el servicio que brindan desde un inicio.
- La Municipalidad concluye el servicio en el tiempo prometido.
- La entidad de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.

TANGIBILIDAD

- La entidad de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la municipalidad son visualmente atractivas.
- Los responsables de la municipalidad de servicios tienen apariencia esmerada.
- Los elementos materiales (folletos, trípticos, y otros) son visualmente atractivos.

SEGURIDAD

- El comportamiento de los responsables de servicios transmite confianza a los usuarios.
- Los usuarios se sienten seguros en sus gestiones con la entidad de servicios.
- Los responsables de la empresa de servicios son siempre amables con los usuarios.
- Los responsables de la entidad tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios.

EMPATIA

- La entidad de servicios da a los usuarios una atención individualizada.
- La entidad de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus usuarios.
- La entidad de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus usuarios.
- La entidad de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus usuarios.
- La entidad de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Anexo 3. Matriz de Consistencia

Interrogantes Generales y Específicas	Hipótesis General y Específicas	Objetivos Generales y específicos	Variables	Indicadores		Metodos	Prueba estadística
				Dimensiones	Sub dimens.		
¿Existe relación entre el liderazgo de los trabajadores municipales y la gestión de calidad de servicio en la administración pública: ¿Caso gobiernos local de la Provincia de Puno- 2018?	Existe relación significativa entre liderazgo de trabajadores y la gestión de calidad del servicio en la administración pública: Caso gobierno local Provincia de Puno 2018.	Determinar la relación del liderazgo de trabajadores y la gestión de calidad del servicio en la administración pública: Caso gobierno local de la provincia de Puno 2018.	V.I: LIDERAZGO	CREDIBILIDAD (ítem 01-14 de la encuesta)	Comunicación	Encuesta cuantitativa estándar utilizada. Con las escalas Modelo Great Place to work	Escala de Likert para Probar la variable LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO. CORRELACION DE VARIABLES A TRAVES DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN
					Habilidad gerencial Integridad Apoyo profesional		
¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo y la gestión de calidad del servicio que practican los trabajadores municipales en la administración pública de la provincia de Puno-2018?	Existe relación significativa entre la gestión de calidad y respeto con la gestión de calidad del servicio en la administración pública: Caso gobierno local provincia de Puno 2018.	Determinar la relación de la credibilidad con la gestión de calidad, respeto con la gestión de calidad de los trabajadores de la administración pública de gobierno local de la provincia de Puno-2018		RESPECTO (ítem 15-27 de la encuesta)	Colaboración	PONDERADOS Siempre 5 Casi siempre 4 A veces 3 Casi Nunca 2	
					Interés como persona		
					Equidad en recompensas		
				IMPARCIALIDAD (ítem 28-39 de la encuesta)	Ausencia , favoritismo		
					Trato Justo		

<p>¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo y la gestión de calidad en la administración pública de la provincia de Puno-2018?</p>	<p>Existe relación significativa entre la imparcialidad con la gestión de calidad, orgullo con la gestión de calidad y camaradería con la gestión de calidad de los trabajadores de la administración pública de gobierno local de la provincia de Puno-2018.</p>	<p>Determinar la relación de la imparcialidad con la gestión de calidad, orgullo con la gestión de calidad y camaradería con la gestión de calidad de los trabajadores de la administración pública de gobierno local de la provincia de Puno-2018</p>	<p>V.D. : GESTIÓN DE CALIDAD</p>	<p>ORGULLO (ítem 40-47 de la encuesta)</p>	<p>Trabajo independiente</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Imagen corporativa</p>	<p>Siempre</p> <p>1</p> <p>ESCALAS</p> <p>Alto</p> <p>Medio</p> <p>Bajo</p>	<p>Encuesta cuantitativa estándar utilizada.</p>
<p>¿La diferencia será significativa entre las actitudes de los actores claves (trabajadores) en la gestión de calidad de servicio del gobierno local de la provincia de Puno-2018</p>	<p>.</p>	<p>Plantear un enfoque de liderazgo adaptable y una gestión por procesos</p>	<p>CAMARADERÍA (ítem 48-57 de la encuesta)</p>	<p>Familiaridad</p> <p>Hospitalidad</p> <p>Sentido de equipo</p>	<p>CONFIABILIDAD (ítems 1 al 5)</p>	<p>Encuesta cuantitativa estándar utilizada.</p>	<p>Encuesta cuantitativa estándar utilizada.</p>
<p>¿Qué teorías, enfoques del liderazgo y de gestión</p>	<p>.</p>	<p>Plantear un enfoque de liderazgo adaptable y una gestión por procesos</p>	<p>CONFIABILIDAD (ítems 1 al 5)</p>	<p>Familiaridad</p> <p>Hospitalidad</p> <p>Sentido de equipo</p>	<p>CONFIABILIDAD (ítems 1 al 5)</p>	<p>Encuesta cuantitativa estándar utilizada.</p>	<p>Encuesta cuantitativa estándar utilizada.</p>

					adaptable a los gobiernos locales para una gestión de calidad de servicio de la región de Puno.	de calidad del servicio adaptables a la administración pública en gobiernos locales del Perú?
			TANGIBILIDAD (ítems 6 al 9)			
			SEGURIDAD (Ítems 10 al 13)			
			EMPATIA (Ítems del 14 al 18)		Con las escalas Modelo La calidad consiste en satisfacer o superar las expectativas de los clientes de manera congruente. Gilmore, C.(1987) con ponderados.	

CONDENSACION DE DATOS																		
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO																		
ESCUELA DE POSTGRADO: PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACION																		
GESTION DE LA CALIDAD																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2
2	2	2	3	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2
3	4	3	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3
4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	4
5	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3
6	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
7	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
8	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3
9	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3
10	3	3	2	4	2	3	2	2	1	3	2	3	1	3	3	3	2	2
11	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2
12	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	4	2	3	3
13	3	3	2	4	2	3	2	2	1	3	2	3	1	3	3	2	2	2
14	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
15	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	1
16	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1
17	2	2	3	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2
18	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3
19	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
20	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3
21	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
22	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	4	3	2	2
23	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3
24	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3
25	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	4	3	2	2
26	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
27	2	1	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	1
28	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
29	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
30	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3
31	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2
32	2	2	3	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2
33	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
34	1	1	2	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4
35	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
36	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
37	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3
38	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3

39	1	1	2	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4
40	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2
41	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2
42	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	3
43	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
44	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3
45	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
46	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
47	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3
48	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
49	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
50	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
51	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
52	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
55	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1
56	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
57	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
58	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	4
59	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	4	3	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3
61	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
62	2	2	3	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2
63	2	1	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
64	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3
65	2	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
66	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
67	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3
68	4	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	4	3	2	2	3	4
69	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	4
70	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
71	2		1	2	1		2	2	1	1		1	2	1	1	2	1	1
72	2	2	2	1	1	2	3	2	3	1	2	2	1	3	1	2	1	2
73	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1
74	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
75	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
76	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1
77	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1
78	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
79	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
80	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1
81	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1
82	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3		3	4	3	3	4
83	1	2	3	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	2	3

84	2	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
85	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
86	2	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
87	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2
88	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
89	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
90	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
91	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
92	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
93	3	3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2
94	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
95	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
96	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1
97	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
98	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
99	2	2	2	2	1	2	1	3	2	2	1	2		1	1	2	2	2
100	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
101	2	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3
102	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2
103	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	1	3	1	3	3
104	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2
105	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
106	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2
107	2	2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	3	2	3	1	2	2
108	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	4	4	3	2	2	4	2	1
109	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2
110	2	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2
111	1	2	2	2	3	3	3	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1
112	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2
113	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	1	2	3	3	3
114	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
115	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	1	1	2
116	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1
117	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
118	1	3	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2
119	2	1	1	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2
120	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
121	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
122	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
123	2	1	2	1	1	1	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	1	1
124	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
125	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4
126	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2
127	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
128	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3

129	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2
130	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
131	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3
132	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	2	4	1	3	3
133	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4
134	1	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	1	3	2	2	3	3
135	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
136	2	3	3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
137	3	3	3	2	2	2	1	3	2	1	1	3	4	3	1	1	1	2
138	2	3	2	1	2	1	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
139	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	3	2
140	3	3	4	3	4	2	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	3	3
141	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
142	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
143	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	1	1	2
144	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1
145	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
146	1	3	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2
147	2	1	1	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2
148	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
149	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
150	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
151	2	1	2	1	1	1	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	1	1
152	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
153	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4
154	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2
155	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
156	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3
157	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2
158	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
159	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3
160	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	2	4	1	3	3
161	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4
162	1	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	1	3	2	2	3	3
163	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
164	2	3	3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
165	3	3	3	2	2	2	1	3	2	1	1	3	4	3	1	1	1	2
166	2	3	2	1	2	1	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
167	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	3	2
168	3	3	4	3	4	2	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	3	3
169	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
170	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
171	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	1	1	2
172	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1
173	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3

174	1	3	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2
175	2	1	1	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2
176	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
177	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
178	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
179	2	1	2	1	1	1	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	1	1
180	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
181	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4
182	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2
183	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
184	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3
185	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2
186	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
187	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3
188	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	2	4	1	3	3
189	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4
190	1	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	1	3	2	2	3	3
191	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
192	2	3	3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
193	3	3	3	2	2	2	1	3	2	1	1	3	4	3	1	1	1	2
194	2	3	2	1	2	1	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
195	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	3	2
196	3	3	4	3	4	2	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	3	3
197	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
198	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
199	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	1	1	2
200	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1
201	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
202	1	3	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2
203	2	1	1	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	3	2
204	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
205	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
206	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
207	2	1	2	1	1	1	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	1	1
208	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
209	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4
210	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2
211	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
212	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3
213	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2
214	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
215	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3
216	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	2	4	1	3	3
217	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4
218	1	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	1	3	2	2	3	3



219	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
220	2	3	3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
221	3	3	3	2	2	2	1	3	2	1	1	3	4	3	1	1	1	2
222	2	3	2	1	2	1	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
223	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	3	2
224	3	3	4	3	4	2	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	3	3
225	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
226	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	3	2
227	3	3	4	3	4	2	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	3	3
228	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
229	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3