



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo situacional en la asociación corporativa San Antonio de Padua,  
periodo 2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Administración de Negocios - MBA**

**AUTOR:**

Br. Joseph Roggers Barrientos Cahuana

**ASESOR:**

Dr. Carlos Wenceslao Sotelo Estacio

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**LIMA – PERÚ**

**Año 2017**

**Página del jurado**

---

Dr. Edwin Martínez López

**Presidente**

---

Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos

**Secretario**

---

Dr. Carlos Wenceslao Sotelo Estacio

**Vocal**

### **Dedicatoria**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. A mi Madre y Padre, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyan. Gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te los debo a ustedes, y por último a mis hermanos, Evelyn, Joswer y Nallely, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y permitirme cumplir con la culminación de este trabajo. A la Universidad César Vallejo y a mi asesor: Dr. Carlos Sotelo, por brindarme las herramientas necesarias para la elaboración de la presente tesis, conocimiento, guía, tiempo necesario y dedicación en mis avances y correcciones. Y por último a mi familia, mis padres Herminia Cahuana y Roger Barrientos y mis hermanos Evelyn, Joswer y Nallely, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento, orientándome al cumplimiento de mis objetivos.

### Declaración de autoría

Yo, Joseph Roggers Barrientos Cahuana, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de Negocios, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro que el trabajo académico titulado "Liderazgo situacional en la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017", presentado en 124 folios para la obtención del grado académico de Maestría en Administración de Negocios, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 24 de noviembre del 2017

---

Joseph Roggers Barrientos Cahuana

DNI: 70272015

## **Presentación**

A los Señores de honor Miembros del Jurado de la Escuela de Pos Grado de la Universidad César Vallejo, Filial Lima Norte presentamos la Tesis titulada: "Liderazgo situacional en la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017"; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de: Maestra en Administración de Empresas.

El documento consta de siete capítulos. El Primer Capítulo, está relacionado con el problema de la investigación y está constituido por los antecedentes, bases teóricas, justificación, planteamiento del problema, formulación del problema, hipótesis y objetivos. El Segundo Capítulo, define todo el marco metodológico mediante las variables, metodología, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos. El Tercer Capítulo, está referido a los resultados a los cuales ha llegado la investigación. El Cuarto Capítulo, presenta la discusión de la investigación. El Quinto Capítulo, presenta las conclusiones de la investigación, El Sexto Capítulo presenta las recomendaciones. El Séptimo capítulo presenta las referencias bibliográficas consultadas. Finalmente se presentan los anexos.

Los resultados fueron contundentes para demostrar que este proyecto tiene el éxito asegurado a través de su variable para el beneficio del cliente.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El Autor

## Índice

Página del jurado	ii
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de figuras	x
Lista de tablas	xii
Resumen	xiv
Abstract	xv
I. Introducción	16
I.1 Antecedentes	17
<b>I.1.1 Antecedentes Internacionales</b>	17
I.1.2 Antecedentes Nacionales	19
I.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	21
<b>I.2.1 Bases teóricas de la variable Coaching</b>	21
I.3 Justificación	42
I.3.1 Justificación teórica	43
I.3.2 Justificación práctica	43
I.3.3 Justificación metodológica	43
I.4 Problema	44

I.4.1 Planteamiento del problema	44
I.4.2 Problema general	46
I.4.3 Problemas específicos	46
I.5 Hipótesis	46
I.5.1 Hipótesis general	46
I.5.2 Hipótesis específicos	47
I.6 Objetivos	47
I.6.1 Objetivo general	47
I.6.2 Objetivos específicos	47
II. Marco metodológico	48
II.1 Variables	49
II.2 Operacionalización de variables	50
II.3 Metodología	51
II.4 Tipos de estudio	51
II.5 Diseño	51
II.6 Población, muestra y muestreo	52
II.6.1 Población	52
II.6.2 Muestra	53
II.6.3 Muestreo	53
II.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54

II.7.1 Técnica	54
II.7.2 Instrumento	54
II.8 Métodos de análisis de datos	57
II.9 Aspectos éticos	58
III. Resultados	59
III.1 Resultados descriptivos de la variable Coaching	60
III.2 Resultados inferenciales	69
IV. Discusión	77
V. Conclusiones	81
VI. Recomendaciones	83
VII. Referencias	85
Anexos	91
Anexo 1. Artículo científico	92
Anexo 2. Matriz de consistencia	105
Anexo 3. Consentimiento por la institución	107
Anexo 4. Matriz de datos	108
Anexo 5. Instrumento	109
Anexo 6. Formato de validación de instrumento	116
Anexo 7. Encuesta	123

### Lista de figuras

		Página
Figura 1	Nivel de liderazgo situacional en los directores de la Asociación Corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.	60
Figura 2	Nivel de liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 1, periodo 2017.	61
Figura 3	Nivel de motivación del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 1, periodo 2017.	62
Figura 4	Nivel de comunicación del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 1, periodo 2017.	63
Figura 5	Nivel toma de decisiones del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 1, periodo 2017.	64
Figura 6	Nivel de liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.	65
Figura 7	Nivel de motivación del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.	66
Figura 8	Nivel de comunicación del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.	67
Figura 9	Nivel de toma de decisiones del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.	68

Figura 10	Cajas y bigotes en nivel de liderazgo situacional de los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.	70
Figura 11	Cajas y bigotes en nivel de la dimensión motivación de la variable liderazgo situacional de los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.	72
Figura 12	Cajas y bigotes en nivel de la dimensión comunicación de la variable liderazgo situacional de los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.	74
Figura 13	Cajas y bigotes en nivel de la dimensión toma de decisiones de la variable liderazgo situacional de los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.	76

### Lista de tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable liderazgo situacional	50
Tabla 2	Total de colaboradores de la Asociación Corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017	53
Tabla 3	Consolidado de validez de contenido por expertos del instrumento para medir la variable Liderazgo Situacional	56
Tabla 4	Confiabilidad del instrumento Liderazgo Situacional	57
Tabla 5	Nivel de liderazgo situacional en los directores de la Asociación Corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017	60
Tabla 6	Nivel de liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 1, periodo 2017	61
Tabla 7	Nivel de motivación del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 1, periodo 2017	62
Tabla 8	Nivel de comunicación del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 1, periodo 2017	63
Tabla 9	Nivel de toma de decisiones del liderazgo situacional en los colaboradores de San Antonio de Padua – Sede 1, periodo 2017	64
Tabla 10	Nivel de liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017	65

Tabla 11	Nivel de motivación del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017	66
Tabla 12	Nivel de comunicación del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017	67
Tabla 13	Nivel de toma de decisiones del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.	68
Tabla 14	Comparación de la variable liderazgo situacional de los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.	69
Tabla 15	Comparación de la dimensión motivación de la variable liderazgo situacional en los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.	71
Tabla 16	Comparación de la dimensión comunicación de la variable liderazgo situacional en los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.	73
Tabla 17	Comparación de la dimensión toma de decisiones de la variable liderazgo situacional en los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.	75

## Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar si existen diferencias significativas de liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017; siendo como problema general ¿Existirán diferencias significativas de liderazgo situacional de los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017?

Tipo de investigación básica, de diseño no experimental, descriptivo comparativo de corte transversal bajo el enfoque cuantitativo. La población está constituida por los 200 colaboradores de la Asociación Corporativa San Antonio de Padua, el cual se divide en 100 colaboradores de San Antonio de Padua – Sede 1 y 100 colaboradores de San Antonio de Padua - Sede 2, por ende se trabajará toda la población para realizar la respectiva comparación. Para la recolección de datos se utilizó el instrumento cuestionario para medir la variable del liderazgo situacional, se obtuvo una confiabilidad con Alfa de Cronbach de 0,853 para la variable liderazgo situacional. El análisis estadístico se realizó a través de software SPSS versión 22. Se utilizaron técnicas de estadística descriptiva, se utilizó la prueba estadística no paramétrico de U de Mann Whitney con el nivel de significancia  $<0.05$ .

Se aplicó el estadístico no paramétrico de U de Mann Whitney; al comparar los promedios de San Antonio de Padua – Sede 1 presenta un rango promedio de (103.41) y San Antonio de Padua – Sede2 presenta un promedio de (97.59); asimismo al emplear la prueba no paramétrica para contrastación de hipótesis, donde se observó que el nivel de significancia de la prueba es de 0.477, siendo mayor al valor 0.05; con el cual se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, por lo tanto se afirma que no existe diferencias significativas de liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

Palabras claves: Liderazgo situacional, motivación, comunicación y toma de decisiones.

## Abstract

The objective of this research work is to determine if there are significant differences in situational leadership in the directors of the San Antonio de Padua corporate association, 2017; being as a general problem Will there be significant differences in the situational leadership of the directors of the San Antonio de Padua corporate association in 2017?

Type of basic research, of non-experimental design, descriptive comparative of cross-section under the quantitative approach. The population is constituted by the 200 collaborators of the San Antonio de Padua Corporate Association, which is divided into 100 employees of San Antonio de Padua - Headquarters 1 and 100 employees of San Antonio de Padua - Headquarters 2, therefore all the population to make the respective comparison. For the data collection the questionnaire instrument was used to measure the situational leadership variable, a reliability was obtained with Cronbach's Alpha of 0.853 for the situational leadership variable. Statistical analysis was carried out through software SPSS version 22. Descriptive statistics techniques were used, the nonparametric statistical test of Mann Whitney U was used with significance level  $<0.05$ .

The nonparametric U-statistic of Mann Whitney was applied; When comparing the averages of San Antonio de Padua - Sede1 it presents an average range of (103.41) and San Antonio de Padua - Sede2 presents an average of (97.59); likewise when using the non-parametric test for hypothesis testing, where it was observed that the significance level of the test is 0.477, being greater than the 0.05 value; with which the alternative hypothesis is rejected and the null hypothesis is accepted, therefore it is affirmed that there are no significant differences of situational leadership in the directors of the San Antonio de Padua corporate association, 2017 period.

Key words: Situational leadership, motivation, communication and decision making.

## **I. Introducción**

## **I.1 Antecedentes**

El liderazgo como concepto general ha sido tratado por muchos autores, y es, en esencia, la habilidad que tiene una persona para lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de los objetivos comunes.

La búsqueda de información referente al objeto de la presente investigación ha consistido en tesis virtuales y de la biblioteca de posgrado, que directa o indirectamente se relacionan con dicho estudio, producto del cual tenemos los siguientes:

### **I.1.1 Antecedentes Internacionales**

Chiang, Gómez y Salazar (2014) realizaron un estudio sobre la satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile, el análisis se realiza segmentando por género y tipo de contrato para obtener información que les permita tomar decisiones, la muestra estuvo conformada por 145 docentes de instituciones de educación pública y privada. Para medir satisfacción laboral se utilizó el cuestionario conformado por 8 dimensiones con un total de 42 ítems. Los valores de satisfacción laboral están alrededor de 4 (escala de 1 a 5), situando a los encuestados en un nivel de laboralmente satisfechos. No hay resultados que indiquen niveles de satisfacción bajos. Los valores respecto de los estilos de liderazgo instrucción, persuasivo, participación y delegación están entre 3 y 3,5, tanto para la muestra femenina como masculina. Los resultados indican que los cuatro estilos de liderazgo están presentes y con niveles medios. Existen correlaciones estadísticamente significativas, en niveles bajos entre los estilos de liderazgo instrucción, persuasión y participación con todos los factores de la satisfacción laboral. De todo lo visto anteriormente se visualiza que en los equipos de trabajo es necesaria la presencia de un líder para que los dirija hacia las metas u objetivos que se establecen en la empresa.

La Torre (2012) realizó un estudio sobre el liderazgo situacional como

herramienta fundamental de productividad en las organizaciones empresariales, cuyo propósito de la investigación estuvo centrado en analizar el liderazgo situacional como herramienta fundamental de productividad en las organizaciones empresariales, fue de tipo analítica con una población conformada por 37 gerentes de las Empresas Cyslato C.A y Construcciones y Servicios Acrópolis C.A. La técnica de recolección de datos fue la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario, conformado por 36 ítems con 5 alternativas. Los resultados indicaron que los gerentes de las empresas tienen todas las características del liderazgo situacional consideradas, siendo las que menos utilizan en su gestión la adaptabilidad y la empatía. Cabe destacar en sus conclusiones que los gerentes entrevistados ponen en práctica la colaboración y el trabajo en equipo, asumen en su gestión las características del liderazgo situacional, sin embargo carecen de la empatía que les permita establecer una adecuada gestión en consonancia con el talento humano que tienen a su cargo.

López (2012) realizó una investigación sobre el modelo de liderazgo situacional para directivos de las empresas públicas de Ecuador aplicabilidad e impacto en la gestión, el cual tuvo como objeto establecer las variables que influyen en la conducta del líder para el fracaso o logro de los mandos medios. Teniendo de muestra a personal en los niveles de dirección, apoyo y operativo de la empresa pública Astilleros Navales Ecuatorianos, Astinave EP, mediante el uso de cuestionarios y test, la metodología esbozó como las variables definidas (compromiso y competencia) fueron delineando el nivel de mejora cuando fueron confrontadas, observando las semejanzas y diferencias; es así que López concluye que la utilización de un modelo de liderazgo situacional se adapta a toda persona que tenga criterio y sentido de empatía para dirigir personal que sea capaz de afrontar el ejercicio de mando, con el ejemplo como base fundamental de su proceder. Asimismo este estudio permite conocer que el tipo de modelo de liderazgo situacional es adecuado, factible y aceptado como una herramienta de conducción.

### **I.1.2 Antecedentes Nacionales**

En nuestro país hay muchos casos de éxito, y se debe al tipo de liderazgo que se ejerce en las organizaciones, por ello se mencionan las investigaciones encontradas a nivel nacional en este acápite.

Torres (2015) realizó un estudio sobre el liderazgo situacional y administración pública en la Dirección Regional de Educación de Lima – provincias; provincia de Huaura, Lima 2014, Siendo la población de estudio en la investigación está conformada por 83 trabajadores, 20 de contrato administrativo de servicios (CAS) y 63 de cuadro de asignación de personal, la muestra fue de 63 trabajadores de CAP. Se aplicó un cuestionario desarrollado por la Dra. Bachenheimer constituido por 24 ítems para medir la variable Liderazgo Situacional y sus dimensiones. En cuanto a los resultados se menciona que los datos de las encuestas a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que si existe relación significativa entre liderazgo situacional y administración pública, hallándose un calor calculado donde  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral) y un nivel de correlación de 0.878, lo cual indica que la correlación es alta. Entonces se entiende que existe relación directa y significativa entre el liderazgo situacional y la administración pública.

Prieto (2015) realizó una tesis sobre la efectividad del estilo de liderazgo situacional y su relación con un clima organizacional participativo en el sector de pastoral, cuyo objetivo pretende establecer la relación existente entre la efectividad en el estilo de liderazgo situacional y el clima organizacional docente participativo hacia los proyectos del sector pastoral en el Colegio Marista de Alajuela en Costa Rica. Para la población del estudio que estuvo conformada por dos coordinadoras de ciclo y 24 docentes de primaria, y 15 de secundaria se utilizaron dos cuestionarios, uno para evaluar el estilo de liderazgo y la efectividad de cada una de las coordinadoras de ciclo, y otro, aplicado a los docentes, para determinar las dimensiones más críticas del clima organizacional que pueden afectar la participación en proyectos pastorales. El diseño metodológico implicó el análisis de ambos resultados buscando elementos

comparativos y relaciones entre ellos. Se determinó una mayor efectividad en el estilo de liderazgo situacional de la coordinación de primaria sobre la coordinación de secundaria. Respecto al clima organizacional, se analizaron las dimensiones de responsabilidad, remuneración, apoyo, tolerancia al conflicto e identidad, y se obtuvo un mayor promedio en primaria 81,63 contra un 72,93 en secundaria. Las conclusiones señalan y explican la relación directa existente entre las variables estudiadas y las dimensiones del clima organizacional que más inciden en la participación de los docentes en los proyectos pastorales por lo que se recomienda que es indispensable revisar y reelaborar los medios y procesos de comunicación de las actividades pastorales desde la gestión de coordinación hasta la información recibida por los docente. Al revisar nuestros antecedentes internacionales y nacionales abordados para el presente estudio en los cuales llegan a concluir que el liderazgo situacional puede ser relacionado con otras variables que participan en la administración, ya que está orientado hacia el logro de tareas, lo cual tiene ventajas sobre el desarrollo del personal, el ambiente laboral y el logro de metas institucionales.

Acuña y Tito (2010) realizaron una investigación sobre el liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en telefónica del Perú, el cual se refirió a la implicancia del liderazgo en la gestión integrada de clientes y servicios, se realizó en Telefónica del Perú, durante el período comprendido entre julio del 2008 y abril del 2010. El propósito de la presente investigación consistió en determinar la forma cómo el liderazgo gerencial contribuye a mejorar los resultados de la gestión integrada. Participaron en esta investigación todas las áreas de Telefónica del Perú y su subsidiaria, Telefónica Empresas, y por otro, un grupo representativo de clientes TOP, a quienes se denomina clientes preferentes, provenientes de distintos sectores económicos del país. El presente estudio tiene una utilidad práctica para Telefónica del Perú, pues, al identificar los estilos de liderazgo que contribuyen a aumentar la satisfacción de los clientes, se tendrá información valiosa para fidelizarlos logrando de este modo mayores beneficios. De las diferentes teorías sobre el liderazgo, se consideró la teoría Trayectoria – Meta, por su aplicabilidad a la naturaleza flexible y dinámica de las actividades en Telefónica del Perú. El análisis de la

información permitió determinar que los jefes y los trabajadores demostraron que ejercen un proceso de autocontrol y auto-motivación, que tienen claro lo que se espera de ellos y que se sienten capaces de tomar sus propias decisiones; que un porcentaje alto de jefes, el 86%, tienen el estilo orientado a los resultados y que dentro de éste grupo, los jefes con estilo participativo, influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores, determinando un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades. Asimismo, al haber encontrado una asociación entre los estilos de liderazgo directivo y poco solidario, con un bajo índice de satisfacción con el clima laboral, es recomendable que Telefónica del Perú cree programas de sensibilización y/o capacitación a los jefes, en temas de liderazgo. Se encontró también que el estilo de liderazgo orientado a los resultados, genera mayor satisfacción en los clientes.

## **I.2 Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **I.2.1 Bases teóricas de la variable Coaching**

Se presenta a continuación algunas definiciones de los siguientes autores:

Hoyos (2012) mencionó “el liderazgo situacional es la capacidad que tiene una persona para influir sobre los demás con el fin de alcanzar un objetivo valioso que se caracteriza por ser ético y beneficiar a otros; la importancia es que recalca que la esencia del liderazgo son los seguidores” (p. 27).

Es así, que el autor Hoyos nos indica que la *influencia* es una parte esencial del liderazgo. Después de todo, alguien que no puede convencer a las personas sobre las cosas, no es un líder, nadie lo sigue. Por lo tanto, para ser efectivo, es importante que un líder entienda lo que es la influencia. De este modo, él o ella pueden usar este conocimiento para ser más hábil y lograr que las cosas se hagan.

La Voz (2008) refirió “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”

(p. 163).

Tanto para Hoyos como para La Voz, recalcan que la figura del líder es importante en una empresa, ya que los demás colaboradores seguirán sus pasos y estrategias para el logro de los objetivos.

Sánchez (2010) indicó “en el liderazgo situacional, el estilo puede cambiar continuamente para satisfacer las necesidades de los demás en la organización en función de la situación” (p. 56).

Es así, que el autor Sánchez 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. La flexibilidad es una de las formas de alcanzar el éxito en una organización. Esta capacidad de adaptación debe trascender la estrategia y calar en la cultura corporativa y, para ello, los directivos deben convertirse en agentes de ese cambio.

Maxwell (2007) afirmó “el liderazgo es el arte de influenciar y movilizar personas hacia una meta compartida, innovadora y trascendente” (p.37).

Así como los anteriores autores, Sánchez y Maxwell inciden en lo mismo, es decir el gerente de una determinada empresa u organización, si cuenta con las habilidades de liderazgo, es más fácil el trabajo de equipo con el fin de cumplir las metas u objetivos que se han establecido a corto y largo plazo.

Koontz y Weihrich (2005) definieron el liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen, de buen grado y con entusiasmo, en la consecución de las metas del grupo” (p. 85).

Para ambos autores, indican que el liderazgo es saber influir en el equipo de trabajo, además puedo acotar, que ser líder es saber comprender las necesidades,

saber escuchar lo que piensan los demás, ser empático, si todo el equipo participa y se entiende, es más fácil, que se cumplan las tareas.

Chiavenato (2003) mencionó “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de diversos objetivos” (p. 162).

Luego de todas las definiciones presentadas, se entiende y se comprende la importancia de contar en una organización con una persona líder que cuente con todas las habilidades intra e interpersonales para que trabaje en sinergia.

Para el marco teórico se realizó la revisión de la fundamentación científica de la variable liderazgo situacional, por ello es necesario conocer los rasgos y atributos que un líder debe tener, así como los diferentes estilos de líder que existen, para comprender las situaciones a las que éste se enfrenta en diferentes contextos, se ajusta en los siguientes aportes:

El liderazgo situacional fue propuesto por Hersey y Blanchard desde el año 1988 (citado por Robbins 2012), y se detalla a continuación:

El modelo de Hersey y Blanchard permitió desarrollar la teoría del liderazgo situacional, la cual ha obtenido gran reconocimiento entre especialistas del desarrollo gerencial, y ha sido aplicada en varias de las grandes empresas que aparecen en la revista Fortune 500; dentro de esta óptica, el estilo de liderazgo que el líder debe exhibir para lograr resultados óptimos, esta exclusivamente en función de las características de los seguidores, más concretamente, con el nivel de competencia de estos y la disposición a colaborar con las propuestas del líder; a pesar de que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores, esta es una dimensión importante que ha sido pasada por alto o menospreciada en la mayoría de las teorías del liderazgo. (p. 38)

Es así, que el autor Robbins nos indica que los objetivos se logran con el compromiso del líder y la acción de los seguidores, si los colaboradores del equipo de trabajo no coopera con el líder, es en vano el esfuerzo que el líder realice sino cuenta con el apoyo de su equipo.

Asimismo, Robbins (2012) indicó:

Una vinculación adecuada entre el estilo del líder y sus subordinados dependen de las características de la tarea y el grado en que la situación le da control o influencia al líder, dando lugar a tres consideraciones básicas: grado de estructuración de la tarea: este puede ser alto o bajo; cantidad de poder de que dispone el líder de acuerdo con su posición en la organización; este puede ser fuerte o débil; y calidad de las relaciones interpersonales entre el líder y demás miembros del grupo; esta puede ser buena o pobre; de ello se genera una matriz que involucra ocho posibles circunstancias. (p. 76)

Así como se mencionó anteriormente, el líder debe manejar buenas relaciones interpersonales con los colaboradores de su equipo de trabajo, si no hay una comunicación eficiente, delegación de tareas, responsabilidades compartidas, no se logrará los resultados que se han proyectado.

Al respecto, Hersey y Blanchard (1988) (citado por Robbins 2012) manifestaron:

El estilo de liderazgo va variar de acuerdo a la madurez de los subordinados o miembros del equipo de trabajo. La madurez es tomada en cuenta como el deseo de logro, la motivación y la disposición de aceptar responsabilidades fijar objetivos altos pero alcanzables la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea. (p. 153)

Los autores que muestran este tipo de modelo de liderazgo situacional, mencionan claramente que el líder debe ser una persona con manejo de emociones y actitudes hacia sus colaboradores o equipo de trabajo, los objetivos que se planteen deben ser alcanzables de acuerdo a las habilidades que posee cada integrante para asumir la responsabilidad de las tareas.

Cabe mencionar a Robbins (2012) quien indicó:

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que plantea Fiedler: comportamiento orientado a las tareas y orientado a las relaciones, asimismo para Hersey y Blanchard consideran lo mismo, que el comportamiento del líder se basa en dos dimensiones independientes, siendo una de ellas la estructura de iniciación, orientación de tarea, y la otra es la consideración, orientación a la relación, que dentro de cada una se puede puntuar alto o bajo; y a partir de su combinación, ofrecen cuatro estilos específicos de liderazgo con las habilidades de comunicar, vender, participar y delegar. (p. 79)

En esta cita, el autor menciona que el líder debe poseer dos características, la primera es trabajar enfocado al cumplimiento de las tareas y lo segundo es saber relacionarse con los demás, por ejemplo; en una empresa, el líder no es sociable, solo se enfoca en cumplir con las metas que le han asignado, es así que en las reuniones que sostiene con su equipo de trabajo, solo se dedica a dar órdenes, y no toma en cuenta la opinión de los demás, con esta actitud se logrará lo propuesto?, a diferencia de un líder que está enfocado en cumplir las metas y además se relaciona correctamente con su equipo de trabajo, todos participan, todos opinan, se reparten las responsabilidades, etc, es un escenario distinto al primero, y en este último si se cumple con los objetivos, porque todos trabajan en conjunto. A esto se refiere las dimensiones que ilustran Hersey y Blanchard como Fiedler.

Gómez (2004) mencionó “este enfoque agrupa un conjunto de teorías que

parten de la idea que el comportamiento del Hder, que estaría afectado por una serie de factores del contexto en el que se ejerce dicho liderazgo y ello determinaría su efectividad" (p. 87).

El autor considera que el liderazgo depende de la situación y, por lo tanto, esta resulta relevante para la empresa u organización en el logro de las metas.

Asimismo, Gómez (2004) indicó:

Dentro de este grupo de teorías, existen diversos planteamientos; uno de ellos profundiza en el apoyo socio-emocional que el Hder proporciona a sus seguidores, así como en los requisitos situacionales para que este pueda ejercer, es decir, el apoyo que el Hder presta a una situación determinada. (p. 57)

El liderazgo situacional se aplica de acuerdo a diversas situaciones que se pueda presentar, por ello es que es importante el manejo de las emociones, ya que el apoyo que el líder brinde a sus seguidores, es para que todos cumplan con las funciones establecidas y se resalte el trabajo en equipo.

Por ello, en el presente trabajo de investigación se enfatiza que dependiendo la situación en la que se encuentren los profesionales van a tener que ejercer un estilo de liderazgo; y para eso, a continuación mencionaremos algunos estilos de liderazgo que pueden usar:

Hersey y Blanchard (1988) (citado por Robbins 2012) clasificaron los siguientes estilos:

El primero es el estilo directivo, se presenta cuando un líder demuestra más preocupación por los trabajos u objetivos a lograr que por los empleados o miembros de su equipo de trabajo y mucho menos se lleva bien con ellos; entonces con este estilo implica dar directivas explícitas de cómo se debe llevar a cabo las tareas junto

con una cercana supervisión. Para esto es necesario de apoyo y de dirección que sean de alto nivel. Como no hay buena empatía con los miembros de equipo, la comunicación es en forma unilateral descendente. Este tipo de liderazgo es necesario usarlo cuando los empleado tiene un nivel de madurez bajo (p.89).

El segundo es el estilo persuasivo, en el cual los líderes demuestran alto interés por los empleados y el trabajo que debe realizar el líder explica las decisiones y la oportunidad de hacer preguntas a sus subalternos, tiene un comportamiento directivo de apoyo la comunicación es ascendente y descendente los empleados quieren pero no saben realizar la tarea (p.89).

El tercero, es el estilo participativo, se da cuando un líder muestra interés mutuo, tanto por las relaciones con su equipo de trabajo y por eso tienen mayor interés en ellos, tratan de compartir ideas, cuando opiniones sabe escuchar y toma decisiones en conjunto con su equipo de trabajo, para este estilo de liderazgo se verá que aparece una motivación interna de los subalternos, ya sea debido a su capacidad de superación o deseo de obtener mayores responsabilidades (p.90).

El cuarto es el estilo delegante, se presenta cuando el líder delega sus funciones a otras personas que estén capacitados y motivados así puedan cumplir su trabajo asignado, no dirige al grupo porque no le interesa relacionarse con los miembros de su equipo de trabajo y tampoco le interesa las tareas que tiene que realizar. Por eso este liderazgo ni es muy recomendado ya que no hay interés del líder y es como si solo su cargo sería de nombre porque no organiza nada para trabajar en unión con todos sus subalternos (p.90).

El estilo de liderazgo que se recomienda es el estilo participativo, como su propio nombre lo indica, hace que todos los integrantes del equipo participen y se comprometan con sus funciones para el logro de los objetivos.

Al respecto, Sánchez (2010) indicó:

Cuando se emplea un estilo de liderazgo situacional tiene que haber flexibilidad porque los líderes tienen que ser capaces de ajustarse a sus empleados y situación que enfrenten, y que mejor manera de conociendo a todos los del grupo de trabajo y para eso tiene que haber comunicación y empatía. (p. 53)

Tal y como Sánchez menciona en su cita, es necesario que el líder conozca a todo el personal con el que va a trabajar, la comunicación debe ser fluida y horizontal, además de ser empáticos, comprender y escucharlos.

Asimismo Sánchez (2010) recalcó “es necesario que el líder tenga la capacidad de detectar el nivel de disposición en el que se encuentran sus subordinados y aplicar el más apropiado el modelo de liderazgo situacional” (p. 87).

Como se mencionó anteriormente, el líder y los demás de su equipo deben saber relacionarse adecuadamente para que se cumpla con lo propuesto en beneficio de todos y de la empresa. Por eso, como hay gran interés en este liderazgo se recomienda que debe ser dinámico y flexible en lugar de uno estático que no ayudará en situaciones diferentes, ya que nada es igual.

Como se ha ido mencionando, el liderazgo tiene diferentes tipos y según cada autor, por eso, dentro del marco de esta investigación se ha trabajado el liderazgo situacional que es el más recomendable según los antecedentes.

### **Enfoque de rasgos**

Lupano (2007) precisó:

Durante el periodo comprendido entre los años 1920 a 1950 este enfoque se enmarca dentro de las teorías denominadas gran hombre , las cuales sugieren que existen ciertas características estables en las personas que marcan la diferencia entre aquellos pueden considerarse líderes y los que no. (p. 85)

Se entiende que en este enfoque, un líder tiene determinados atributos que le permiten distinguirse entre un grupo de personas. Estos atributos fluctúan entre las características físicas, psicológicas y sociológicas de la persona; es según este enfoque donde, podemos ver que la estatura, la apariencia física, la personalidad, el nivel de educación o clase social van a determinar si una persona puede o no cumplir el rol de un líder.

### **Enfoque conductual**

Según, Lupano (2007) refirió “se centra en el análisis de las conductas de los líderes y la relación entre éstos y el liderazgo efectivo; se presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960” (p. 85).

Es decir, la conducta de los líderes y su relación con los demás influye en el logro de los resultados.

### **Enfoque situacional**

El mismo Lupano (2007) indicó:

Existe un conjunto de teorías que conforman este enfoque. Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas, algunas teorías situacionales son: (a) teoría de la contingencia, teoría de las metas, teoría de los sustitutos del liderazgo, teoría de la

decisión normativa; (b) teoría de los recursos cognitivos y teoría de la interacción: líder-ambiente-seguidor. (p. 87)

Es el enfoque que se presenta en esta investigación, el más recomendable a aplicar en los equipos de trabajo.

### **Enfoque transformacional**

Lupano (2007) refirió:

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor, Bernard M. Bass (1985), se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional del Robert House (1977) y James McGregor Burns (1978). (p. 61)

Al respecto Lupano (2007) indicó: “La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta todos los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas” (p. 45).

En términos generales un ejemplo de líder transformacional puede ser un director que llegue a una institución educativa con la intención de mejorar su rentabilidad; considerando para esto el bienestar de sus colaboradores, permitiéndole un trabajo autónomo, dando apertura a las nuevas propuestas y recompensándolo, generando con esto la satisfacción de sus colaboradores y la apertura a la participación masiva de los demás.

En términos específicos tenemos a Steve Jobs, cofundador de Apple, quien transformó los procedimientos empresariales aplicando softwares y microprocesadores de alta velocidad, manteniendo así su liderazgo selectivo en la tecnología de dispositivos móviles.

## Teoría del liderazgo transformacional

Lupano (2007) indicó:

Es un proceso en el que los líderes influyen sobre sus seguidores, así mismo modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o de resistencia; Burns también establece una diferenciación entre liderazgo transformacional y transaccional, el último está conformado por dos subdimensiones: recompensa contingente y manejo por excepción. (p. 57)

También, Lupano (2007) mencionó “el liderazgo carismático constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional, los restantes son: inspiración, estimulación, intelecto y consideración individualizada” (p. 87).

Así pues, el liderazgo transformacional propone tener al frente y desempeñando el rol de líder a una persona que se han ganado la confianza, el respeto y la admiración de las personas que tiene a su cargo; por lo que, la comunicación va a ser la herramienta de primera mano que le permitirá conocer las ideas que los colaboradores tienen para hacer crecer en conjunto a la empresa.

De igual manera el líder transformacional se caracteriza por tener la capacidad de renovar la visión de sus colaboradores buscando contantemente que sean proactivos, fomentando intensamente la creatividad en ellos; también, se caracterizan por transmitir su motivación y entusiasmo contagiando a los colaboradores y logrando que estos últimos se sientan identificados con la organización y; por ende, den lo mejor de sí mismos.

Para, Cortes et. al. (2013) mencionaron:

La Teoría relacional del liderazgo, que tuvo auge durante las décadas de 1980 y 1990, se centra en el análisis de las interacciones que se

establecen entre líder y seguidor, esta teoría tiene especial interés en las relaciones de alta calidad, caracterizadas por la confianza y el respeto mutuo, lo que da lugar a resultados positivos por parte del líder, por el contrario, las relaciones de baja calidad se caracterizan por un vínculo meramente contractual atravesado por obligaciones mutuas. (p. 84)

Es decir, el liderazgo está asociado con la eficacia y la calidad para el funcionamiento poderoso de cualquier organización y para inducir a sus seguidores a defender valores; es así que se genera un clima social de cooperación y apoyo por medio de la motivación.

Asimismo, Cortes et. al. (2013) indicaron “el líder debe contar con cualidades como conocimiento, integridad, entusiasmo, calidez, serenidad, rigidez y flexibilidad para poder influir de manera positiva en los miembros de su organización” (p. 132).

No obstante, un líder también puede propiciar en sus seguidores actitudes y comportamientos hostiles que desaceleren los procesos de trabajo y obstaculicen la consecución de objetivos .

### **Clasificaciones de los estilos de liderazgo**

Cortes et. al. (2013) mencionaron “las múltiples clasificaciones existentes, la más popular y aceptada ha sido la formulada a partir de tres dimensiones” (p. 135):

Liderazgo orientado hacia la tarea u objetivo, conlleva una alta preocupación por parte del líder para conseguir los objetivos propuestos.

Liderazgo orientado hacia las relaciones, implica un considerable interés por los aspectos socioemocionales del grupo de subordinados, es decir, por las personas y sus relaciones dentro del grupo de trabajo.

Liderazgo transaccional, se caracteriza por el establecimiento de una especie de transacción o intercambio entre el líder y los miembros del grupo, que reconocen al líder y aceptan su autoridad, pero a cambio de éste debe aportar recursos valiosos para el grupo.

Dada la importancia de los valores y su relación con el liderazgo en el contexto organizacional, en general, y en el hospitalario, en particular, en este trabajo se persiguieron los siguientes objetivos: identificar el perfil de valores laborales que presenten los (as) enfermeros (as) y, comprobar si los valores laborales de los (as) enfermeros (as) se relacionan con el estilo de liderazgo percibido de los supervisores.

Se resalta que la principal misión del líder es conseguir resultados exitosos y positivos.

### **Trabajo en equipo**

Se presentan las siguientes definiciones:

Gacimartin y Marín (2008) mencionaron “el trabajo en equipo implica a un grupo de personas que trabajan de forma coordinada para la ejecución de un proyecto” (p. 93).

Cada profesional está especializado en un área determinada que afecta al proyecto, cada miembro del equipo es responsable de un cometido, si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante .

Al respecto Telaaranta (2010) refirió “los conceptos modernos de organización del trabajo están basados en la actividad grupal o de equipo; la complejidad científica y tecnológica de los procesos productivos y la necesaria optimización de su eficacia aconsejan la colaboración de distintas personas” (p. 93).

Asimismo, Telaranta (2010) mencionó:

Un conjunto de personas trabajando juntas en torno a un proceso constituye un verdadero equipo de trabajo cuando, además de establecer una interdependencia entre sus funciones, consigue ser más creativo, productivo y resuelve los problemas mejor que si sus miembros actuaran de forma aislada; el trabajo en equipo aparece cuando existe una sinergia que consigue que los resultados del equipo sean superiores a la de la simple suma de sus resultados individuales. (p. 94)

Es decir, cuando se trabaja en equipo los resultados son mejores, ya que todos se apoyan y colaboran para que las metas se cumplan, por ello el aspecto esencial del trabajo de un equipo interdisciplinario se asume no de acuerdo a la función de cada disciplina o especialista, sino atendiendo a las necesidades de la persona, grupo o población, lo que le brinda mayor capacidad resolutive .

### **Dimensiones del liderazgo situacional**

Para efectos de la presente investigación se utilizó la teoría de Hersey y Blanchard (1988), (citado por Sánchez 2010).

Cabe recalcar que en el sector educación las situaciones que afrontan los profesionales son variadas y muchas veces un director no toma las decisiones correctas que conlleva a dificultades o a veces a agravarse más el problema, por eso, es importante la flexibilidad del estilo de liderazgo de acuerdo a la situación.

### **Dimensión 1: motivación**

Tenemos las siguientes definiciones:

Según, Sánchez (2010) indicó:

La raíz dinámica del comportamiento tiene un papel importante en el campo laboral es lo que impulsa a las personas es su deseo de alcanzar una meta, es la capacidad para mantener el estímulo positivo de los empleados en relación a todas sus actividades como gozar de un buen ambiente de trabajo. (p. 79)

Herzberg (2001) definió:

Es el resultado influenciado por dos factores de motivación en los que se considera los logros, reconocimiento, responsabilidad, e incentivos son los que ayudan a la satisfacción del trabajador y factores de higiene sueldo, ambiente físico, relaciones interpersonales, status ambiente de trabajo. (p. 47)

Mc Clelland (1998) afirmó:

La motivación de un individuo se debe a la búsqueda de la satisfacción de tres necesidades: La necesidad de logro relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito y la superación personal apuntando a la excelencia con un enfoque en el trabajo bien realizado y a la responsabilidad; la necesidad de poder referida al deseo de influir en los demás de controlarlos y de tener impacto en el resto de personas se desea prestigio y status; y la necesidad de afiliación, se refiere al deseo de establecer relaciones personales satisfactorias amistosas y cercanas, de formar parte de un grupo todo aquello con relacionarse con los demás y ser útil a otras personas. (p. 105)

Maslow (1983) indicó:

El ser humano tiene una escala de necesidades que debemos cubrir en la

base están las necesidades fisiológicas para poder pasar a las siguientes (...) un músico debe hacer música, un artista debe de pintar un poeta debe escribir si quiere finalmente sentirse bien consigo mismo lo que un hombre puede ser, debe ser. (p. 157)

Con todo lo mencionado anteriormente se llega a entender que no todos los seres humanos están motivados a satisfacer las mismas necesidades por lo que cada individuo es diferente con sus propias particularidades y cada necesidad se va satisfaciendo según su prioridad.

Maslow (1983) indicó “la motivación es definida como una fuerza impulsora un elemento fundamental para el desarrollo de las actividades cotidianas de cada ser humano que toma importancia en el área laboral” (p. 257).

En gerencia, más aún en la educación, la motivación es considerada un factor central pues un enfermero vive diferentes situaciones, a veces tiene que estar enfrentándose al dolor humano por lo que se hace necesario mantener un sistema de incentivos y recompensas a fin de mantenerlos altamente motivados es el eje central y fundamental en la vida de los seres humanos.

En ese sentido Suárez (2001) mencionó “la persona al incorporarse al área laboral además de satisfacerse necesidad para vivir en cuenta en su trabajo la posibilidad de superación personal, lo cual se debe en gran parte a factores que lo motiven” (p. 95).

Se debe considerar a las personas como aliados estratégicos, gestión participativa en la que prime el trabajo colaborativo, donde las personas se comprometan con los objetivos.

## **Dimensión 2: comunicación**

Tenemos las siguientes definiciones:

Pangrazzi (2000) indicó “es un proceso que implica una interrelación entre dos o más personas con el fin de intercambiar ideas conocimientos y experiencias” (p. 36).

En ese sentido, Sánchez (2010) definió:

La mayoría de los profesionales se dedican gran parte de su tiempo a comunicarse con los sujetos de atención a hablarles escucharles y responderles por este motivo, si se requiere ser efectivo en su trabajo esta interacción es esencial. (p. 157)

Se puede observar, que la comunicación es necesaria, por eso es importante que los colaboradores o docentes, tengan la destreza de desarrollar una buena comunicación que sea fluida y eficiente.

## **Dimensión 3: toma de decisiones**

Tenemos las siguientes definiciones:

Sánchez (2010) definió:

Entre los promotores de la escuela de la teoría de las decisiones esta Herbert Simón quienes proponen la aceptación de la metodología de la toma de decisiones en la administración utilizo la teoría para poder explicar cómo es el comportamiento del hombre en las organizaciones, con esta escuela se considera que la tarea más importante de los administradores es la toma de decisiones. (p. 143)

En ese sentido Sánchez (2010) indicó “es parte clave en la educación de eso depende el buen cuidado y el logro de cada uno de los objetivos que se han planteado los colaboradores” (p. 146).

Todo esto se da en un proceso por el cual se decide una alternativa entre las posibilidades para efectuar cualquier acto profesional, todo el tiempo estamos tomando decisiones y debemos saber que ella nos conlleva a consecuencias y actividades.

León (2015) mencionó “una conducta adecuada para resolver una situación problemática; las decisiones se clasifican en estratégicos que se refiere a la política y dirección organizacional y los operativos que se refiere a la gerencia cotidiana” (p. 35).

De las dimensiones que se ha estado mencionado se ve que el liderazgo situacional es necesario y de gran importancia, ya que se aplicará una adecuada toma de decisión.

## **Otros tipos de liderazgo**

### **Liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional se fundamenta en transacciones entre los empleados y el líder, es decir, en procesos de intercambio de información y beneficios entre los distintos estamentos jerárquicos de la empresa. Los trabajadores reciben incentivos según su rendimiento laboral y el líder sale beneficiado por la implicación y motivación de los primeros.

Cardona (2000) mencionó “el líder transaccional obtuvo una colaboración eficaz de su seguidor sobre la base de premios y castigos. Además, el líder transaccional es buen negociador al reforzar la relación económica que utiliza” (p. 08).

Es decir, el líder transaccional muestra mayor énfasis en los resultados de las

relaciones interpersonales; concentra su accionar directivo al negociar los intercambios extrínsecos y maneja las acciones de sus seguidores, haciendo hincapié únicamente en la motivación extrínseca.

### **Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional dedica sus esfuerzos a que existan unos altos niveles de comunicación entre empleados y líder. Esto refuerza el ambiente grupal y hacer más sencillo que se consigan objetivos y resultados satisfactorios. Además, el tener constante feedback logra que el líder pueda tomar más y mejores decisiones.

Bernard (1981) mencionó “el liderazgo transformacional es opuesto al liderazgo transaccional, que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan” (p. 170).

Podemos decir que el líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

MacGregor (1978) indicó “el líder transformador se presenta cuando el líder apela a los más altos valores morales para guiar a sus seguidores hacia un propósito más elevado” (p. 87).

Este modelo considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde ínter actúa.

## **Liderazgo laissez-faire**

El tipo de liderazgo laissez-faire (que en otras ocasiones recibe el nombre de liderazgo delegativo) se caracteriza por la no intervención y la carencia de retroalimentación para con los empleados. El concepto laissez-faire proviene del francés dejar pasar o dejar ser. Esto alude al principio de no intervención y de ejercer el mínimo control posible sobre los empleados.

Según, Martínez (2004) refirió “el líder laissez faire o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros” (p. 35).

No obstante, Robbins (2002) mencionó “el líder liberal proporciona materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente” (p. 87).

Es un tipo de liderazgo que rechaza el autoritarismo y que dota a los empleados de vía libre para llevar a cabo sus ideas y proyectos, valiéndose de su experiencia y motivación.

Según Ayoub (2010) indicó “este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas” (p. 125).

Entonces, se trata de un líder que entrega voluntaria e intencionalmente el poder y la autoridad al grupo u organización sin perder completamente el control, de tal manera que queda libre de toda responsabilidad cuando la empresa u organización no se encuentra funcionando eficientemente.

### **Liderazgo autocrático**

El liderazgo autocrático se basa en la legitimidad total de los jefes para tomar decisiones y establecer estrategias y planes de acción sin la participación del grupo de trabajo. El líder ostenta el poder absoluto y nadie cuestiona ni desafía sus directrices.

Según Luna (2008) refirió “el líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro” (p. 56).

Es un estilo de liderazgo que funciona bien en organizaciones muy cambiantes y en las que las tareas necesitan ejecutarse de forma rápida. Se elimina la posibilidad de que los trabajadores se relajen, pero también puede causar aversión y mala química en la oficina.

En este sentido, Chiavenato (2001) mencionó “el criterio del comportamiento, asumiendo que a veces los líderes pueden mostrar conductas como la frustración, la agresividad, la falta de espontaneidad e iniciativa” (p. 76).

Es decir, que los líderes autocráticos están acostumbrados a ejercer poder sobre sus subordinados, y como consecuencia de esto, la mayoría de trabajos son realizados en su presencia, de lo contrario la actividad no puede continuar.

### **Liderazgo democrático**

También conocido con el nombre de liderazgo participativo, este estilo de liderazgo intenta implicar a los trabajadores en la configuración de estrategias y dinámicas laborales. El líder es el encargado de promover el diálogo y la toma de decisiones entre todo el grupo, intentando recibir las opiniones de cada empleado, aunque finalmente sea él quien tome las decisiones.

Luna (2008) refirió “el líder democrático es un líder que consulta a sus subordinados para tomar decisiones y acciones en favor de la organización” (p. 134).

Asimismo, Chiavenato (2003) mencionó “este tipo de líder es activo, consultivo y orientador. Además agrega que el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera” (p. 68).

Asimismo, Ayoub (2011) señaló “las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por los subordinados bajo la asistencia del líder” (p. 98).

En este sentido, el líder se considera como instrumento para promover el bienestar y está dispuesto a recibir opiniones y consejos de los demás. En suma este liderazgo es aceptado, por ser comunicativo y justo.

Un líder tiene que tener todos los estilos planteados y en base al momento o circunstancia que se presente deberá aflorar sus capacidades. Está claro que un líder debe tener poder de convocatoria al dialogo pero a la vez debe llevar al equipo con una mano de hierro en guante de terciopelo.

### **I.3 Justificación**

Esta investigación se ha elaborado con la finalidad de brindar un valioso aporte sobre la labor de los directivos como líderes y su influencia en la eficacia de la gestión en las instituciones de la asociación corporativa San Antonio de Padua. El estudio es de importancia para los gerentes educativos - directores, subdirectores, coordinadores de departamentos y evaluadores entre otros - debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, validez y confiabilidad la situación que viven, desde la perspectiva gerencial, los centros educativos de dicho Consorcio.

Se justifica por las siguientes razones:

### **I.3.1 Justificación teórica**

La tesis aportó algunos contenidos teóricos de diferentes autores como Hoyos, Sánchez, Maxwell, Chiavenato entre otros sobre el liderazgo situacional e inciden en que el liderazgo es la habilidad de influir en su equipo de trabajo para el logro de los objetivos de la sociedad o empresa; asimismo, constituye la plataforma para próximas investigaciones dado que en la zona se suponen anomalías, desajustes y deficiencias pero no se ha develado aun por la base de un estudio sistemático.

### **I.3.2 Justificación práctica**

La presente investigación se enfocó en dar a conocer lo referente al liderazgo situacional incluyendo tres dimensiones que son: motivación, comunicación y toma de decisiones; ya que en los últimos tiempos es de gran importancia e interés la forma en que se viene manejando las emociones, habilidades de quienes se desempeñan como líderes de un equipo de trabajo. Los resultados de la tesis tiene importancia práctica porque se puede utilizar como base para el uso de un adecuado liderazgo dentro de una organización, es decir los directores escolares deben ser líderes y estar al tanto de las innovaciones que en el campo gerencial se producen frecuentemente.; además a partir de estos resultados se puede seguir desarrollando más investigaciones sobre el tema, ya que dentro del desarrollo de esta tesis se encuentran puntos como es: la introducción, conceptos teóricos, metodología, resultados y conclusiones, existe una lista de referencias bibliográficas, y la sección de apéndice.

### **I.3.3 Justificación metodológica**

La presente tesis se desarrolló de tipo Descriptivo comparativo, ya que se describirá a la variable de estudio (Liderazgo situacional); en su procedimiento se procesaron datos cuantitativos los cuales fueron recopilados a través de instrumento validado por expertos comprobando su validez y confiabilidad, permitiendo así la obtención de

resultados exactos. El instrumento utilizado para la siguiente investigación fue un cuestionario, el mismo que fue aplicado a todos los colaboradores de la asociación corporativa San Antonio de Padua.

## **I.4 Problema**

### **I.4.1 Planteamiento del problema**

La educación en la actualidad, a nivel mundial, ha sufrido cambios significativos. Asimismo, la Educación Latinoamericana ha sido afectada por procesos de reformas y cambios como réplicas de las orientaciones en los estilos de desarrollo económico, social y político. Uno de los cambios tuvo que ver con el propósito de hacer cada vez más funcional las tesis centrales de las políticas de desarrollo.

Las nuevas teorías, desde la perspectiva de la administración explican, el concepto básico que orienta el nuevo enfoque, expresando que la efectividad, es la capacidad de respuesta que los aparatos educativos deben brindar ante las exigencias de parte de la comunidad. Con esto se enfatiza como indispensable condición, la capacidad de producir, por parte del sistema, soluciones efectivas y respuestas deseadas por la población. En este orden de ideas, se puede expresar que la acumulación de conocimientos y experiencias en la administración se vio enriquecida por la contribución de tres nuevas fuentes: El desarrollo organizacional, la administración para el desarrollo y los enfoques sistemáticos que terminaron por revolucionar la estructura dinámica y desarrollo de los análisis de problemas educativos.

De lo expresado se puede decir que es una problemática producto de una estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar en las instituciones educativas.

Desde una perspectiva más institucional la conducción de las instituciones

educativas públicas están en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de dichas instituciones. Se desprende de tal aseveración una situación por demás perjudicial puesto que los gerentes educativos, como líderes, son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país, obtengan los objetivos y alcancen las metas propuestas, por cuanto carecen o poseen poca información o preparación para el manejo del sistema educativo, por lo que, no pueden rendir adecuadamente. Esa falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías inherentes al cambio, la toma de decisiones, la motivación, la comunicación, el liderazgo, etc. han conllevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente burocráticos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener. Esta imprecisión o cumplimiento a medias del rol gerencial de los directores, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Por lo que, los directores escolares en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales y promover las relaciones interpersonales.

En consecuencia, se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente. Se infiere del planteamiento, que además de planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades de una organización educativa, el papel primario de un gerente es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la organización educativa. Tal situación requiere una

persona muy motivada y con gran confianza en sí misma que le empujan a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas.

Además el liderazgo de los gerentes (directores) deben garantizar que la gestión en las instituciones educativas sean eficaces y de buena calidad. Por lo tanto, surge la necesidad de determinar la influencia que genera el liderazgo situacional de los directores en la eficacia de las instituciones educativas de la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017 y, a partir de los resultados proponer lineamientos para elevar su competitividad y sostenibilidad.

#### **I.4.2 Problema general**

¿Existirán diferencias significativas de liderazgo situacional de los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017?

#### **I.4.3 Problemas específicos**

¿Cuáles son las características comunes de motivación de los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017?

¿Cuáles son características comunes de comunicación de los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017?

¿Cuáles son las características comunes de toma de decisiones de los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017?

### **I.5 Hipótesis**

#### **I.5.1 Hipótesis general**

Existen diferencias significativas de liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

### **I.5.2 Hipótesis específicos**

Existen características comunes de motivación en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

Existen características comunes de comunicación en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

Existen características comunes de toma de decisiones en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

### **I.6 Objetivos**

#### **I.6.1 Objetivo general**

Determinar las diferencias significativas de liderazgo situacional de los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

#### **I.6.2 Objetivos específicos**

Determinar las características comunes de motivación de los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

Determinar las características comunes de comunicación de los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

Determinar las características comunes de toma de decisiones de los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

## **II. Marco metodológico**

## **II.1 Variables**

### **Definición conceptual de la variable Liderazgo situacional**

Hersey y Blanchard (1988) (citado por Robbins 2012) refirieron “el liderazgo situacional hace referencia a un modelo de liderazgo mediante el cual el líder adopta distintos tipos de liderazgo dependiendo de las situaciones y el nivel de desarrollo de sus trabajadores” (p. 105).

Es por ello que, el liderazgo situacional se considera uno de los tipos de liderazgo más flexible; puesto que, va a estar constantemente adaptándose a las necesidades que el grupo de colaboradores requiera en aras de cumplir con un objetivo en común. Así pues, el líder situacional se va a caracterizar principalmente por tener un comportamiento directivo sin dejar de lado las sugerencias de sus colaboradores y el asesoramiento de parte de este.

Ante todo lo detallado, se puede decir que no existe un estilo de liderazgo superior o con mejores resultados frente a otro; por el contrario, se puede afirmar que la adquisición de resultados óptimos va a depender de factores situacionales y que el comportamiento pertinente del líder dependerá de la madurez, la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los colaboradores para realizar responsable y eficazmente las tareas encomendadas.

### **Definición operacional de la variable**

El liderazgo situacional es el tipo de liderazgo que se recomienda usar en las empresas, ya que se adecua a las diferentes situaciones que se presenta dentro de ella y depende del líder multiplicarlo a su personal o colaboradores. Se estructurara en tres dimensiones: motivación; con dos indicadores, comunicación con tres indicadores y toma de decisiones con cuatro indicadores.

## II.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de la variable liderazgo situacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Motivación	Motiva al personal	1,2,3,4	(5) Siempre	Bueno: de
	Recompensa al estímulo	5,6,7	(4) Casi siempre	80 a 112
	intelectual		(3) A veces	Regular: de 63 a 79
Comunicación	Escucha activa	8, 9	(2) Casi nunca	Malo: de 42 a 62
	Valores adecuados	10, 11, 12	(1) Nunca	
	Empatía	13, 14, 15		
Toma de decisiones	Capacidad resolutiva	16, 17, 18		
	Frecuencia de la supervisión	19, 20		
	Influencia del líder	21, 22, 23, 24		
	Trabajo en equipo	25, 26		

*Fuente:* Elaboración propia

### **II.3 Metodología**

La presente investigación se ha desarrollado con enfoque Cuantitativo, de diseño no experimental, con la variable cualitativa: liderazgo situacional, con un enfoque real en la asociación corporativa San Antonio de Padua en el año 2017; además busca cuantificar los resultados con el análisis estadístico.

### **II.4 Tipos de estudio**

Hernández, Fernández y Baptista (2010) indicaron “la investigación básica es también conocida como investigación teórica, pura o fundamental, está destinada a aportar a un cuerpo organizado de conocimientos científicos y no produce necesariamente resultados de utilidad práctica inmediata” (p. 36).

Como se puede observar, la presente investigación se encuentra inmersa dentro de la investigación científica cuantitativa – descriptiva, aplicando metodología cuantitativa en el análisis e interpretación de los datos sobre la muestra.

### **II.5 Diseño**

La investigación que se presenta se clasifica como: No experimental descriptivo comparativo y transversal.

Es un diseño no experimental transversal; ya que se observó la problemática en un determinado periodo, año 2017, con el fin de analizar la relación entre nuestras variables de estudio. (Hernández et. al., 2010, p. 120)

Asimismo, es transversal dado que el proceso de estudio o recolección de la información se realiza en un determinado momento sin afectar ninguna de las características de la variable que se está investigando.

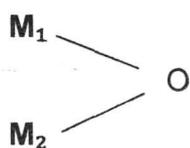
Fue descriptivo, debido a que posee la habilidad de elegir las particularidades

principales del fin de la investigación y su representación definida de las partes, tipos o variedades de dicho propósito. (Hernández et. al., 2010, p. 121)

El presente trabajo fue de nivel: descriptivo comparativo porque este diseño parte de la consideración de dos o más investigaciones descriptivas simples; esto es, recolectar información relevante en varias muestras con respecto a un mismo fenómeno o aspecto de interés y luego caracterizar este fenómeno en base a la comparación de los datos recogidos, pudiendo hacerse esta comparación en los datos generales o en una categoría de ellos.

Considera dos o más investigaciones descriptivas simples, para luego comparar los datos (Hernández et. al. 2010, p.232)

*Diseño:*



Donde:

M<sub>1</sub>: Muestra 1. (Colaboradores de San Antonio – Sede 1)

M<sub>2</sub>: Muestra 2. (Colaboradores de San Antonio – Sede 2)

O: Información (observaciones) relevante o de interés que recogemos de la muestra.

## II.6 Población, muestra y muestreo

### II.6.1 Población

El universo poblacional del personal está constituido por el total de 200 trabajadores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

Tabla 2

*Total de colaboradores de la Asociación Corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017*

N°	Unidad de Análisis	Centro educativo	Total
1.	Colaboradores	San Antonio - Sede 1	100
		San Antonio - Sede 2	100
	Total		200

### **II.6.2 Muestra**

Del mismo modo Hernández et. al. (2010) refirieron que “la muestra de estudio corresponde a la muestra no probabilística pues según la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra” (p. 131).

### **II.6.3 Muestreo**

Por ello en el presente estudio, dado que la población es pequeña, para el desarrollo de la investigación y para una mejor recopilación de datos y análisis, se utilizó la totalidad de los colaboradores de la Asociación San Antonio de Padua, periodo 2017; siendo la muestra final conformada por 100 colaboradores de San Antonio 1 y 100 colaboradores de San Antonio 2.

### **Criterios de inclusión**

Se analizó a todos los colaboradores de la asociación corporativa San Antonio de Padua ya que todos conforman el objeto de estudio de la presente investigación.

## **Criterios de Exclusión**

No aplica para el presente estudio; ya que se han considerado a todos los colaboradores de la asociación corporativa San Antonio de Padua.

## **II.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **II.7.1 Técnica**

La técnica empleada para la recolección de datos en la presente investigación es la Encuesta, porque nos permitió recoger información a través de respuestas escritas en base a preguntas especialmente preparadas, teniendo en cuenta la escala de actitudes de Likert para la medición del liderazgo situacional en la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

### **II.7.2 Instrumento**

El instrumento empleado en la recolección de datos es el Cuestionario que permitió medir y analizar la variable de estudio: liderazgo situacional en la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017; dirigido a los colaboradores (muestra), mediante un número determinado de preguntas (26) solo cerradas, donde nos muestra las dimensiones e indicadores de la variable y presenta cinco opciones de respuesta.

Cabe mencionar que el Cuestionario está bajo la modalidad de Escala de Likert, de la siguiente manera:

Siempre (5) Casi Siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)

## **Ficha técnica**

Nombre del Instrumento: Cuestionario de liderazgo situacional en la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017.

Autor: Blanchard.

Adaptado: Joseph Barrientos Cahuana

Validado: Dr. Carlos Sotelo Estacio

Año: 2017

Universo de estudio: 200 colaboradores de la asociación corporativa San Antonio de Padua.

Nivel de confianza: 95.0%

Margen de error: 5.0%

Tamaño muestral: 200 colaboradores de la asociación corporativa San Antonio de Padua

Tipo de técnica: Censo

Tipo de instrumento: Encuesta

Fecha trabajo de campo: 31 de mayo de 2017

Escala de medición: Escala de Lickert

Tiempo utilizado: 30 minutos

Puntuación: La escala de medición es tipo Likert, las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes:

(5) Siempre

(4) Casi siempre

(3) A veces

(2) Casi nunca

(1) Nunca

Baremo:

Bueno: de 80 a 112

Regular: de 63 a 79

Malo: de 42 a 62

## Validez

### Validez del instrumento para medir el liderazgo situacional

Para determinar la consistencia interna en relación lógica, el instrumento se sometió a juicio de expertos, para ello se solicitó el aporte de 2 doctores y 1 magíster, acreditados en el conocimiento de las variables y de la investigación. Cabe precisar que el instrumento fue evaluado teniendo en cuenta tres indicadores: claridad, coherencia y pertinencia, en la cual se presenta los valores de SI corresponde y NO corresponde.

J1: Dr. Leonidas Bravo Rojas

J2: Mgtr. Jorge Malpartida Gutierrez

J3: Dr. Carlos Sotelo Estacio

Tabla 3

*Consolidado de validez de contenido por expertos del instrumento para medir la variable Liderazgo Situacional*

<b>Criterios</b>	<b>J1</b>	<b>J2</b>	<b>J3</b>	<b>Dictamen</b>
Pertinencia	Si	Si	Si	Si
Relevancia	Si	Si	Si	Si
Claridad	Si	Si	Si	Si

### Fiabilidad

El instrumento se sometió a prueba previa, para ello tomó como muestra a los 200 colaboradores con las mismas características de las unidades de análisis, se utilizó la fórmula del Alfa de Cronbach, cuyos resultados reportaron lo siguiente:

Tabla 4

*Confiabilidad del instrumento Liderazgo Situacional*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,853	26

El test de confiabilidad derivado del método de Alfa de Cronbach es de 0,853 y manifiesta un óptimo grado de confiabilidad. Dicha herramienta despliega fiabilidad y permite su aplicabilidad para obtener la data, asimismo, admite promover que el listado de preguntas muestra un óptimo grado de confiabilidad como se detalla en la tabla 4.

## **II.8 Métodos de análisis de datos**

El método usado en el procesamiento de los datos es el método estadístico, ya que se está aplicando un instrumento (cuestionario) que consta de 26 preguntas con sus opciones de respuesta en la escala de Likert. La encuesta fue revisada por 3 expertos, validable mediante el coeficiente alfa de cronbach.

Luego se codifica los datos a través de una base datos en el programa IBM spss stadistics V.22, ya que es un programa que contiene todas las pruebas estadísticas que son necesarias para un análisis.

Para el análisis de los datos se realizó un análisis descriptivo, donde se ejecutó la síntesis e interpretación, para luego realizar los gráficos donde muestra el resultado general de los datos obtenidos.

Se ha utilizado el método estadístico:

### **Análisis Descriptivo**

Se observó el comportamiento de la variable, entre los cálculos estadísticos que se

realizaron se encuentran los totales por Dimensiones y Categorías, se detalla la confiabilidad, las frecuencias por dimensión, la tendencia de la variable, el cual será presentada mediante tablas con sus respectivas figuras e interpretaciones, las tablas se realizará en el software Microsoft Office Excel.

### **Análisis ligado a la hipótesis**

Para contrastar las hipótesis se ha utilizado el método estadística inferencial. En el caso de esta investigación se ha utilizado la prueba no paramétrica U de Mann Whitney.

### **II.9 Aspectos éticos**

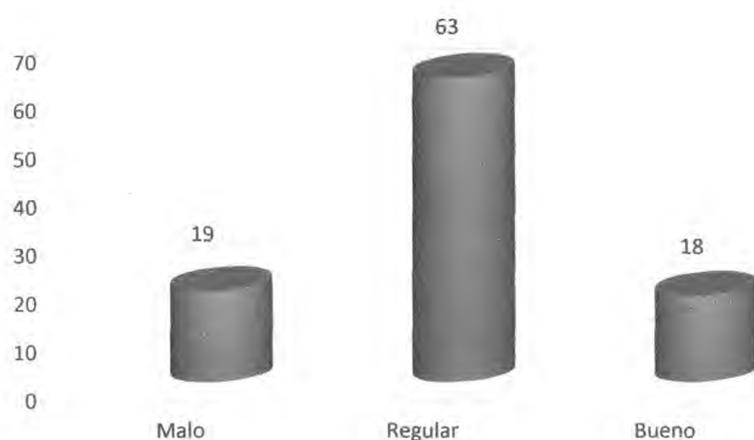
Para la ejecución del presente proyecto se contara con la autorización de la asociación corporativa en investigación y la participación de todos los colaboradores.

### III.1 Resultados descriptivos de la variable Coaching

Tabla 5

*Nivel de liderazgo situacional de los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	38	19.0
Regular	126	63.0
Bueno	36	18.0
Total	200	100.0



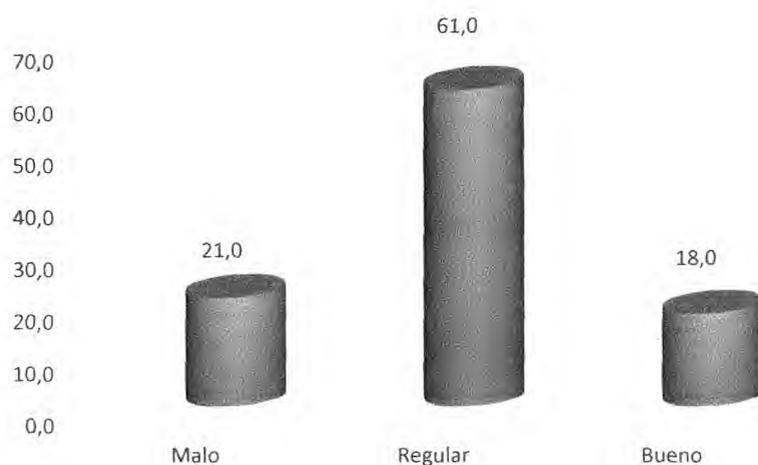
*Figura 1. Nivel de liderazgo situacional de los directores de la Asociación Corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.*

La Tabla 5 así como en la Figura 1, se describe la información recogida por los 200 docentes de la Asociación corporativa San Antonio de Padua, en el cual se puede observar que el 18% indica que el nivel del liderazgo situacional de los directores es bueno, el 19% indica que es malo, mientras que el 63% mencionan que los directores poseen un nivel regular del liderazgo situacional.

Tabla 6

*Nivel de liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 1, periodo 2017.*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	21	21.0
Regular	61	61.0
Bueno	18	18.0
Total	100	100.0



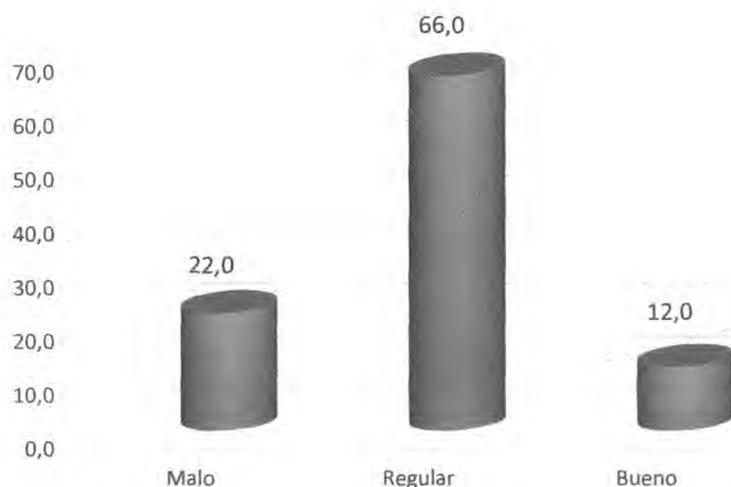
*Figura 2. Nivel de liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 1, periodo 2017.*

La Tabla 6 así como en la Figura 2, se describe la información recogida por los 100 docentes de San Antonio de Padua - Sede 1, en el cual se puede observar que el 18% indica que el nivel del liderazgo situacional del director es bueno, el 21% indica que es malo, mientras que el 61% mencionan que el director tiene un nivel regular del liderazgo situacional.

Tabla 7

*Nivel de motivación del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 1, periodo 2017.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	22	22.0
Regular	66	66.0
Bueno	12	12.0
Total	100	100.0



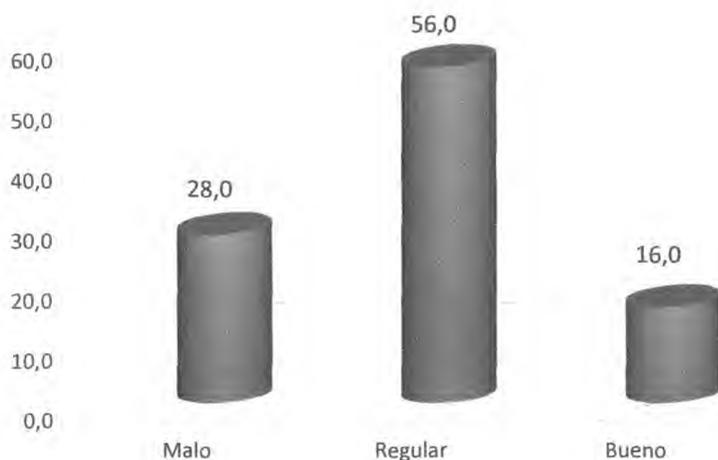
*Figura 3. Nivel de motivación del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 1, periodo 2017.*

La Tabla 7 así como en la Figura 3, se describe la información recogida por los docentes de San Antonio de Padua – Sede 1; acerca de la dimensión motivación, en el cual se puede observar que el 12% indica que el nivel de la motivación del director es bueno, el 22% indica que es malo, mientras que el 66% refieren que el director tiene un nivel regular de motivación.

Tabla 8

*Nivel de comunicación del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 1, periodo 2017.*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	28	28.0
Regular	56	56.0
Bueno	16	16.0
Total	100	100.0



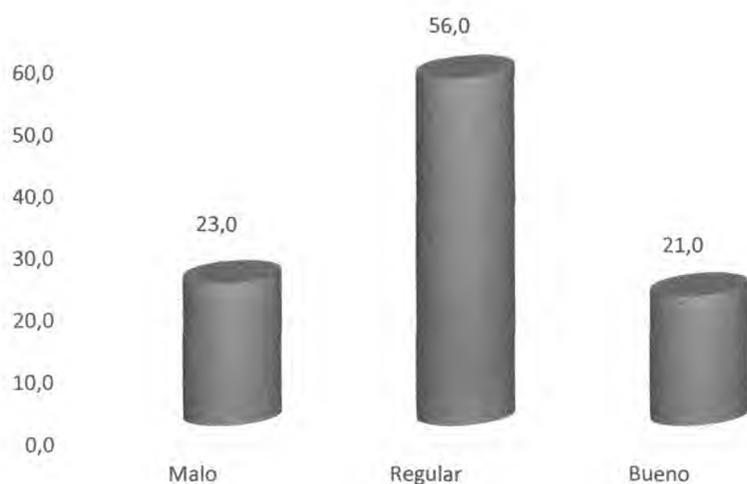
*Figura 4. Nivel de comunicación del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 1, periodo 2017.*

La Tabla 8 así como en la Figura 4, se describe la información recogida por los docentes de San Antonio de Padua – Sede 1; acerca de la dimensión comunicación, en el cual se puede observar que el 16% indica que el nivel de la comunicación del director es bueno, el 28% indica que es malo, mientras que el 56% refieren que el director tiene un nivel regular de comunicación.

Tabla 9

*Nivel de toma de decisiones del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 1, periodo 2017.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	23	23.0
Regular	56	56.0
Bueno	21	21.0
Total	100	100.0



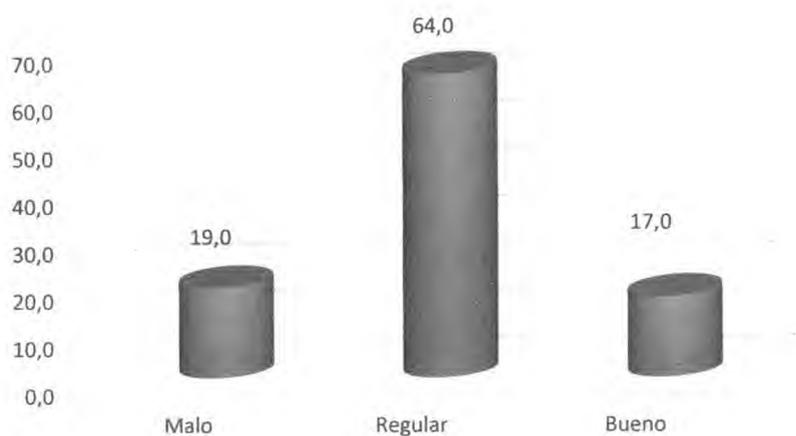
*Figura 5. Nivel de toma de decisiones del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 1, periodo 2017.*

La Tabla 9 así como en la Figura 5, se describe la información recogida por los docentes de San Antonio de Padua – Sede 1; acerca de la dimensión toma de decisiones, en el cual se puede observar que el 21% indica que el nivel de la toma de decisiones del director es bueno, el 23% indica que es malo, mientras que el 56% refieren que el director tiene un nivel regular de toma de decisiones.

Tabla 10

*Nivel de liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	19	19.0
Regular	64	64.0
Bueno	17	17.0
Total	100	100.0



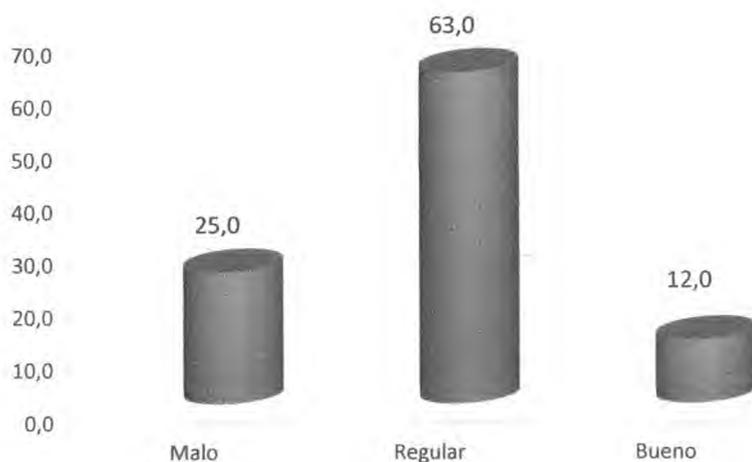
*Figura 6. Nivel de liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.*

La Tabla 10 así como en la Figura 6, se describe la información recogida por los 100 docentes de San Antonio de Padua - Sede 2, en el cual se puede observar que el 17% indica que el nivel del liderazgo situacional del director es bueno, el 19% indica que es malo, mientras que el 64% mencionan que el director tiene un nivel regular del liderazgo situacional.

Tabla 11

*Nivel de motivación del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	25	25.0
Regular	63	63.0
Bueno	12	12.0
Total	100	100.0



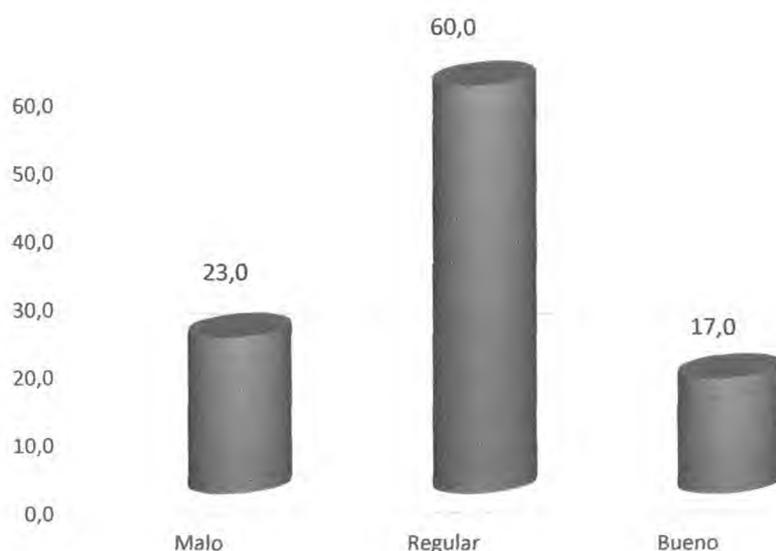
*Figura 7. Nivel de motivación del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.*

La Tabla 11 así como en la Figura 7, se describe la información recogida por los docetes de San Antonio de Padua – Sede 2; acerca de la dimensión motivación, en el cual se puede observar que el 12% indica que el nivel de la motivación del director es bueno, el 25% indica que es malo, mientras que el 63% refieren que el director tiene un nivel regular de motivación.

Tabla 12

*Nivel de comunicación del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	25	25.0
Regular	63	63.0
Bueno	12	12.0
Total	100	100.0



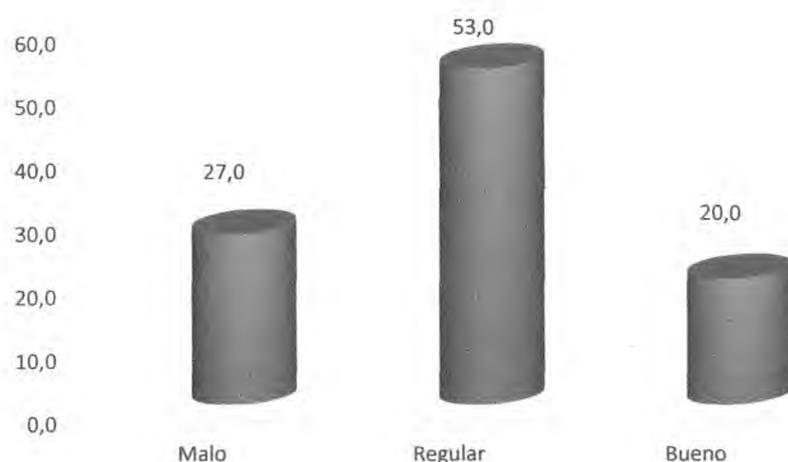
*Figura 8. Nivel de comunicación del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.*

La Tabla 12 así como en la Figura 8, se describe la información recogida por los docentes de San Antonio de Padua – Sede 2; acerca de la dimensión comunicación, en el cual se puede observar que el 17% indica que el nivel de la comunicación del director es bueno, el 23% indica que es malo, mientras que el 60% refieren que el director tiene un nivel regular de comunicación.

Tabla 13

*Nivel de toma de decisiones del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	27	27.0
Regular	53	53.0
Bueno	20	20.0
Total	100	100.0



*Figura 9. Nivel de toma de decisiones del liderazgo situacional del director de San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.*

La Tabla 13 así como en la Figura 9, se describe la información recogida por los docentes de San Antonio de Padua – Sede 2; acerca de la dimensión toma de decisiones, en el cual se puede observar que el 20% indica que el nivel de la toma de decisiones del director es bueno, el 27% indica que es malo, mientras que el 53% refieren que el director tiene un nivel regular de toma de decisiones.

### III.2 Resultados inferenciales

#### Prueba de Hipótesis General

**Ho:** No existe diferencias significativas de liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

**H1:** Existe diferencias significativas de liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

**Nivel de Significancia:** Se asume el nivel de significancia del 5%; es decir del 0.05.

**Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta Ho y se rechaza H1.

**Estadístico de prueba:** U de Mann Whitney.

Tabla 14

*Comparación de la variable liderazgo situacional de los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.*

Asociación Corporativa	N	Rango promedio	Suma de rangos	Estadísticos de contraste <sup>a</sup>	
San Antonio de Padua – Sede 1	100	103.41	10341.00	U de Mann- Whitney	4709.000
San Antonio de Padua – Sede 2	100	97.59	9759.00	W de Wilcoxon	9759.000
				Z	-,712
				Sig. asintótica (bilateral)	.477
Total	200				

*Nota: a. Variable de agrupación: San Antonio de Padua*

**Regla de decisión:**

Sig > 0.05: Se acepta  $H_0$

En la tabla 14 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Existe diferencias significativas de liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

Al comparar los promedios de liderazgo situacional de los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 presentan un rango promedio de (103.41) y en San Antonio de Padua - Sede 2 presentan un promedio de (97.59); así mismo al emplear la prueba no paramétrica U de Man Whitney para contrastación de hipótesis, se observa que estas diferencias no son significativas ( $p= 0,477 > ,05$ ); por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la nula, es decir, no existe diferencias significativas de liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017, lo que se aprecia en la figura 10.

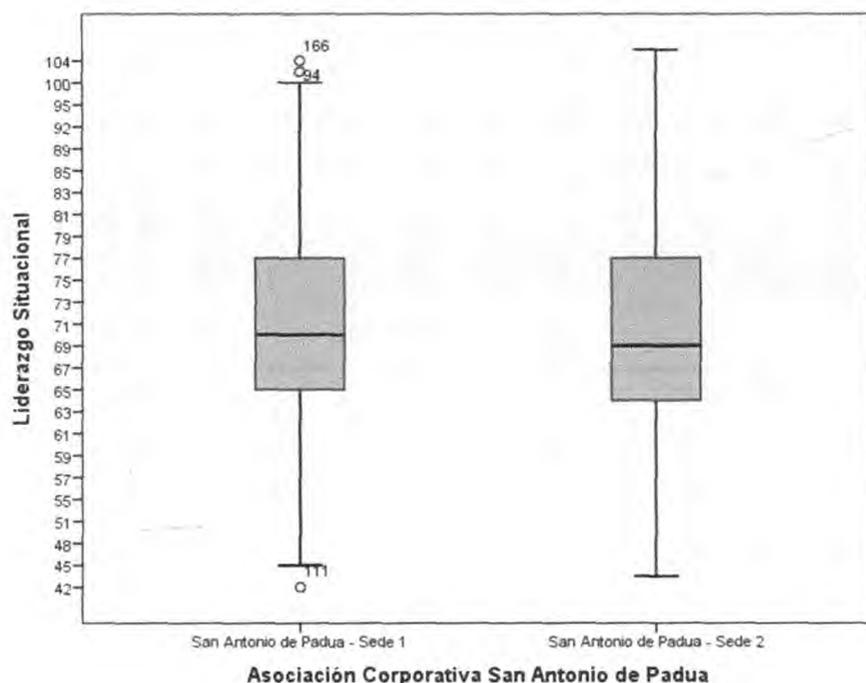


Figura 10. Cajas y bigotes en nivel de liderazgo situacional de los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.

## Prueba de Hipótesis Específicas

### Hipótesis Específica 1

**Ho:** No existe características comunes de motivación en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017

**H1:** Existe características comunes de motivación en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017

**Nivel de Significancia:** Se asume el nivel de significancia del 5%; es decir del 0.05.

**Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta Ho y se rechaza H1.

**Estadístico de prueba:** U de Mann Whitney.

Tabla 15

*Comparación de la dimensión motivación de la variable liderazgo situacional en los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.*

Asociación Corporativa	N	Rango promedio	Suma de rangos	Estadísticos de contraste <sup>a</sup>	
San Antonio de Padua – Sede 1	100	93.44	9344.00	U de Mann- Whitney	4294.000
San Antonio de Padua – Sede 2	100	107.56	10756.00	W de Wilcoxon	9344,000
				Z	-1,733
				Sig. asintótica (bilateral)	,083
Total	200				

Nota: a. Variable de agrupación: San Antonio de Padua

**Regla de decisión:**

Sig > 0.05: Se acepta  $H_0$

En la tabla 15 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 1: Existe características comunes de motivación en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

Al comparar los promedios de la dimensión motivación de la variable liderazgo situacional de los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 presentan un rango promedio de (93.44) y en San Antonio de Padua - Sede 2 presentan un promedio de (107.56); así mismo al emplear la prueba no paramétrica U de Man Whitney para contrastación de hipótesis, se observa que estas diferencias no son significativas ( $p = 0,083 > 0,05$ ); por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la nula, es decir, no existe características comunes de motivación en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017, lo que se aprecia en la figura 11.

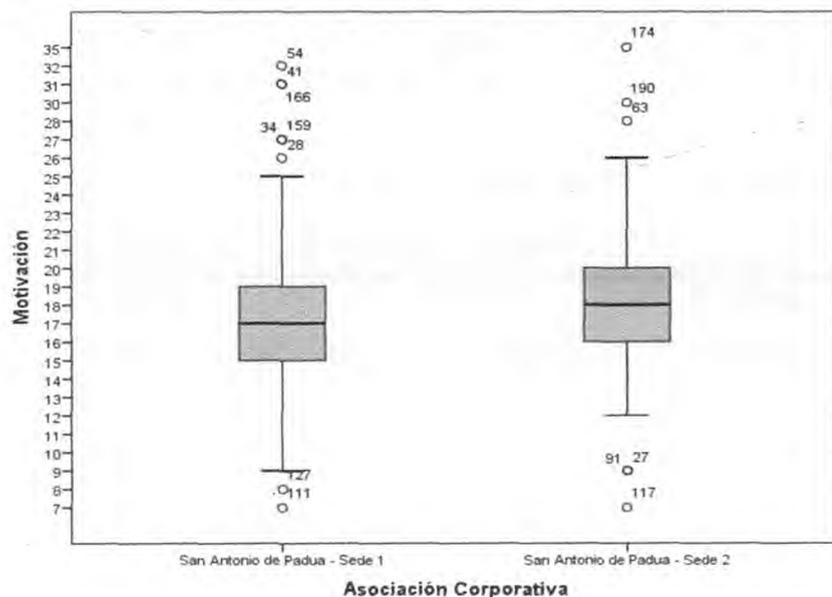


Figura 11. Cajas y bigotes en nivel de la dimensión motivación de la variable liderazgo situacional en los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.

## Hipótesis Específica 2

**Ho:** No existe características comunes de comunicación en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017

**H1:** Existe características comunes de comunicación en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017

**Nivel de Significancia:** Se asume el nivel de significancia del 5%; es decir del 0.05.

**Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta Ho y se rechaza H1.

**Estadístico de prueba:** U de Mann Whitney.

Tabla 16

*Comparación de la dimensión comunicación de la variable liderazgo situacional en los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.*

Asociación Corporativa	N	Rango promedio	Suma de rangos	Estadísticos de contraste <sup>a</sup>	
San Antonio de Padua – Sede 1	100	100.19	10018.50	U de Mann- Whitney	
San Antonio de Padua – Sede 2	100	100.82	10081.50	W de Wilcoxon	4968.500
				Z	10018,50
				Sig. asintótica (bilateral)	0
					-,077
					,938
Total	200				

Nota: a. Variable de agrupación: San Antonio de Padua

### Regla de decisión:

Sig > 0.05: Se acepta Ho

En la tabla 16 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 2: Existe características comunes de comunicación en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

Al comparar los promedios de la dimensión comunicación de la variable liderazgo situacional en los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 presentan un rango promedio de (100.19) y en San Antonio de Padua - Sede 2 presentan un promedio de (100.82); así mismo al emplear la prueba no paramétrica U de Man Whitney para contrastación de hipótesis, se observa que estas diferencias no son significativas ( $p=0,938 > 0,05$ ); por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la nula, es decir, no existe características comunes de comunicación en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017, lo que se aprecia en la figura 12.

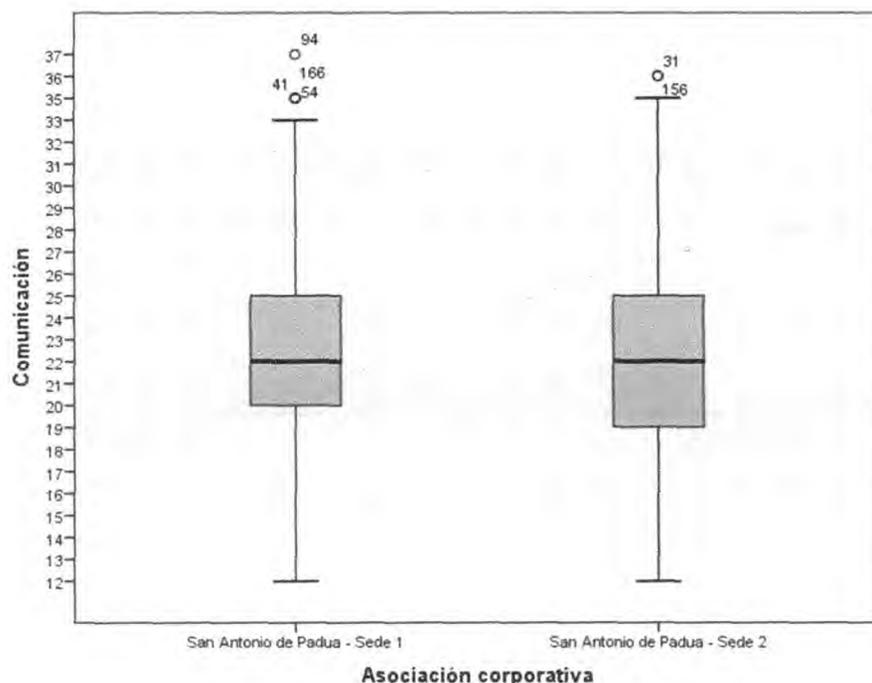


Figura 12. Cajas y bigotes en nivel de la dimensión comunicación de la variable liderazgo situacional en los colaboradores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.

### Hipótesis Especifico 3

**Ho:** No existe características comunes de toma de decisiones en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017

**H1:** Existe características comunes de toma de decisiones en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017

**Nivel de Significancia:** Se asume el nivel de significancia del 5%; es decir del 0.05.

**Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta Ho y se rechaza H1.

**Estadístico de prueba:** U de Mann Whitney.

Tabla 17

*Comparación de la dimensión toma de decisiones de la variable liderazgo situacional en los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.*

Asociación Corporativa	N	Rango promedio	Suma de rangos	Estadísticos de contraste <sup>a</sup>	
San Antonio de Padua – Sede 1	100	107.24	10724.00	U de Mann- Whitney	4326.000
San Antonio de Padua – Sede 2	100	93.76	9376.00	W de Wilcoxon	9376,000
				Z	-1,649
				Sig. asintótica (bilateral)	,099
Total	200				

*Nota: a. Variable de agrupación: San Antonio de Padua*

### Regla de decisión:

Sig > 0.05: Se acepta Ho

En la tabla 17 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 3: Existe características comunes de toma de decisiones en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

Al comparar los promedios de la dimensión toma de decisiones de la variable liderazgo situacional en los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 presentan un rango promedio de (107.24) y en San Antonio de Padua - Sede 2 presentan un promedio de (93.76); así mismo al emplear la prueba no paramétrica U de Man Whitney para contrastación de hipótesis, se observa que estas diferencias no son significativas ( $p= 0,099 > 0,05$ ); por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la nula, es decir, no existe características comunes de toma de decisiones en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017, lo que se aprecia en la figura 13.

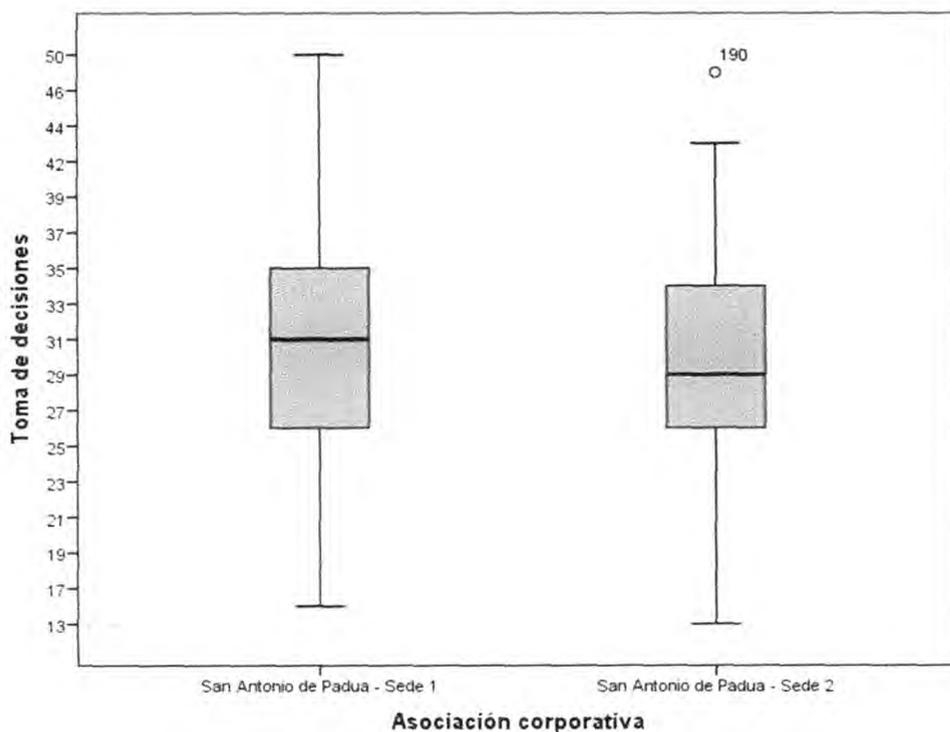


Figura 13. Cajas y bigotes en nivel de la dimensión toma de decisiones de la variable liderazgo situacional en los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.

## **IV. Discusión**

Se detalla la discusión de los resultados, que han sustentado y orientado la presente investigación, con relación a las hipótesis planteadas y a la vez aportar más información sobre el liderazgo situacional en la Asociación Corporativa San Antonio de Padua.

En la Tabla 14 que presenta la hipótesis general, podemos observar que al comparar los promedios de la variable liderazgo situacional de los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y Sede 2 se presenta lo siguiente: ( $p = 0,477 > ,05$ ); por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la nula, es decir, no existe diferencias significativas de liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017. Asimismo en la investigación de La Torre (2012), manifiesta que los gerentes ponen en práctica la colaboración y el trabajo en equipo, asumen en su gestión las características del liderazgo situacional, el cual es el más recomendable en una organización.

En la tabla 15, que presenta la hipótesis específica 1, podemos observar que al comparar los promedios de la dimensión motivación de la variable liderazgo situacional de los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y Sede 2 se presenta lo siguiente: ( $p = 0,083 > 0,05$ ); por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la nula, es decir, no existe características comunes de motivación en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017. Ante esto los autores Acuña y Tito (2010), indicaron en su investigación que los jefes y los trabajadores demostraron que ejercen un proceso de autocontrol y auto-motivación, que tienen claro lo que se espera de ellos y que se sienten capaces de tomar sus propias decisiones y los jefes con estilo participativo, influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores, determinando un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades.

En la tabla 16, que presenta la hipótesis específica 2, podemos observar que al comparar los promedios de la dimensión comunicación de la variable liderazgo situacional de los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y Sede 2 se presenta lo siguiente: ( $p= 0,938 > 0,05$ ); por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la nula, es decir, no existe características comunes de comunicación en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017. Ante esto el autor Gonzales (2016), en su investigación concluye que es de suma importancia para los gerentes contar con el desarrollo de la inteligencia emocional para ser exitosos en su gestión, ya que en la actualidad no solo se tiene en cuenta la experiencia profesional y los conocimientos, sino más bien la inteligencia emocional; y ante ello se puede mencionar que la forma de comunicarse es una habilidad de la inteligencia emocional del buen líder.

En la tabla 17, que presenta la hipótesis específica 3, podemos observar que al comparar los promedios de la dimensión toma de decisiones de la variable liderazgo situacional en los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y Sede 2 se presenta lo siguiente: ( $p= 0,099 > 0,05$ ); por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la nula, es decir, no existe características comunes de toma de decisiones en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017. Asimismo López (2012), realizó una investigación donde se demostró que el liderazgo situacional se elige frente a diversos agentes que sin llegar a emplear liderazgos extremos como el permisivo o el autocrático. Y nos menciona que el modelo del liderazgo situacional, se basa en la conducta del directivo o líder y la forma en la cual le resulta conveniente interactuar con su equipo de trabajo. Concluye en que el liderazgo situacional permitirá a los mandos medios desarrollar habilidades de empowerment y de gestión para la adecuada toma de decisiones.

## **V. Conclusiones**

Contrastando los resultados de la investigación, los objetivos planteados y la comprobación de las hipótesis se llegaron a determinar las siguientes conclusiones:

Primera: Se puede afirmar que no existen diferencias significativas de liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017. U de Man Whitney 4709.000 valor de P es de 0.477, siendo mayor al valor 0.05.

Segunda: Se afirma que no existen características comunes de motivación en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017. U de Man Whitney 4294.000 valor de p es de 0.083, siendo mayor al valor 0.05.

Tercera: Se afirma que no existen características comunes de comunicación en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017. U de Man Whitney 4968.500 valor de p es de 0.938, siendo mayor al valor 0.05.

Cuarta: Se afirma que no existen características comunes de toma de decisiones en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017. U de Man Whitney valor de p es de 0.099, siendo mayor al valor 0.05.

## **VI. Recomendaciones**

Luego del análisis detallado y profundo de los resultados de la investigación, se propone las siguientes recomendaciones con el fin de que los directores de la Asociación Corporativa San Antonio de Padua; se comprometan a practicar adecuadamente el liderazgo situacional dentro del consorcio.

1. Al consejo directivo del consorcio del San Antonio de Padua, implementar una política con la finalidad de mejorar el liderazgo situacional en los directores de cada Sede.
2. A nivel de directores de cada sede incluir un plan operativo institucional en programas, sub programas que con lleven a la capacitación de directores y otros funcionarios, ya que a medida que el nivel de madurez de los colaboradores se va potencializando a lo largo de su experiencia laboral, el estilo de liderazgo vaya también ajustándose a este proceso de cambio, llegando en el mejor de los casos a la mejor comunicación y de esta forma a confiar en la capacidad de sus colaboradores y por ende a utilizar el estilo de participación y mejor aún el de delegación.
3. En el tipo de liderazgo situacional entre los directores de estas 2 sedes, no existe diferencia significativa al ser este un tipo de liderazgo flexible, se sugiere que el líder mantenga su constante adaptación dependiendo de la situación que se presente, logrando de esta manera un liderazgo balanceado, justo, acertado y más efectivo.
4. Lo anterior se puede lograr con estrategias motivacionales, que logren mantener una conducta motivada constante en lo trabajadores, además, detectar los valores más positivos de los mismos, mediante evaluaciones de actitudes de personalidad, de esta forma se podrá encontrar cuales son las habilidades de un individuo encausándolas hacia una determinada actividad obtener resultados del trabajador.

## **VII. Referencias**

- Acuña, P. y Tito, P. (2010). *El liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en telefónica del Perú*. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/18876>
- Ariza, C. (2004). *Satisfacción del cuidado de enfermería en el paciente cardiaco*. Hospital Universitario de San Ignacio. Lima. Perú: USIL.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Lulu Enterprises, Inc
- Begazo, J. (2011). *El liderazgo situacional y el poder*. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/18848/7684>
- Camarena, D. (2013). *Liderazgo del profesional de enfermería y su influencia en la calidad del cuidado en los servicios de emergencia de hospitales públicos de Lima* Universidad peruana Cayetano Heredia. (Tesis de maestría). UPCH. Lima Perú.
- Campos, V., Pérez, J., y Martínez, M. (2010). *Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico*. Revista Puertorriqueña de Psicología, 21. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2332/233218111005.pdf>
- Chiang, M., Gómez, N. y Salazar, C. (2014). *Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a07.pdf>
- Chiavenato, I. (2003) *Introducción a la teoría general de la administración*. (6ta. Ed.).

Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2003). *El Liderazgo y la Acción: Mitos y Realidades*. México: Ed. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2005). *Teoría general de la administración*.

Cortés, J., Hernández, M., Marchena, T., Marqueti, M. y Nava, G. (2013). *Estilos de liderazgo en jefes de Servicio de Enfermería*. Revista enfermería neurológica. México, 12(2), 84-94.

De La Cruz, S. y Ramírez, R. (2016). *Liderazgo situacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del centro de atención al cliente claro oficina Trujillo – 2016*. Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1956/1/re\\_admi\\_sara.delacruz\\_renato.ramirez\\_liderazgo.desempe%  
c3%91o.cliente.claro\\_datos\\_7046\\_70681138t.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1956/1/re_admi_sara.delacruz_renato.ramirez_liderazgo.desempe%c3%91o.cliente.claro_datos_7046_70681138t.pdf)

Díaz (2015). *El liderazgo gerencial y trabajo en equipo de los trabajadores de la dirección ejecutiva de personal de la Policía Nacional del Perú*. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/252>

Gacimartín, R. y Marín, M.J. (2008). *Docencia en Enfermería, un Trabajo en Equipo*. Revista Rol de Enfermería, 25(11), 729.

Gómez, C. (2004). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Recuperado de [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/_5.pdf)

González, A. (2016). *El liderazgo gerencial y la inteligencia emocional*. Recuperado de

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14427/1/GonzalezAlvarezDirleyla2016.pdf>

Gutiérrez, O. (2011). *La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional*. Recuperado de [http://www.default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoam.pdf](http://www.default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoam.pdf)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior*: Recuperado de [http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo\\_Situacional.pdf](http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo_Situacional.pdf)

Hersey, P., Blanchard, H., y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Herzberg, D. (2001). *Administración*. Ciudad de México: Ercillas.

Hoyos, L. (2002). *Liderazgo situacional aplicado por las enfermeras que laboran en el Hospital de Gineco-obstetricia, IGSS*. (Tesis de licenciatura). Guatemala: Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.

Hoyos, M. (2012). *Leadership and nursing care management*. USA: Elsevier.

Koontz, H. y Weihrich, L. (2005). *Administración, una perspectiva global*. (10<sup>a</sup> ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana

- La Torre, R. (2012). *Liderazgo situacional como herramienta fundamental de productividad en las organizaciones empresariales*. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1170/2935>
- La Voz. (2008). *Liderazgo situacional*. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/definicion-de-liderazgo-situacional-4689.html>
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor*. Ciudad de México: Editorial Thomson.
- López, I. (2012). *Modelo de liderazgo situacional para directivos de las empresas públicas de Ecuador aplicabilidad e impacto en la gestión*. (Tesis de maestría). UNC. Bogotá. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3322/1/UPS-GT000356.pdf>
- Luisser, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (2da. Ed.). México: International Thomson Editores.
- Lupano, M. (2007). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Ciudad de México: Mac Graw Hill.
- Mc Clelland, K. (1998). *Motivación*. Ciudad de México: Mac Graw Hill.
- Maxwell, J. (2007). *Liderazgo, conceptos*. En: *El ABC del Liderazgo*. México: V&R editores.
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Maslow, A. (1983). *Motivación laboral*. México: McGraw Hill. Recuperado de [www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1414-81452006000100014](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1414-81452006000100014)>

- Prieto, M. (2015). *Efectividad del estilo de liderazgo situacional y su relación con un clima organizacional participativo en el sector de pastoral*. Recuperado de <http://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/UMCH/63/1/12.%20Tesis%20%28Prieto%20Murillo%2c%20Marcelo%20Alberto.pdf>
- Robbins, S. S. (2012). *Comportamiento Organizacional*. (12va. Ed.) México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (2013). *Manejo de herramientas de gestión y percepción sobre los cuidados de enfermería en el hospital de Chachapoyas*. (Tesis de maestría). UNP. Amazonas, Perú.
- Sánchez E. (2010). *Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo*. Revista Psicothema, 23(13), 34-45.
- Sotelo, C. (2013). *Estadística básica y aplicación del SPSS*. Lima, Perú: Juan Gutemberg Editores e Impresores.
- Telaranta, S. (2010). *Opiniones sobre Gestión y Liderazgo en Enfermería*. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962004000100](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962004000100).
- Torres, N. (2015). *Liderazgo situacional y administración pública en la Dirección Regional de Educación de Lima – provincias; provincia de Huaura, Lima 2014*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima. Perú

## **Anexos**

## **Anexo 1. Artículo científico**

### **1. TÍTULO**

Liderazgo situacional en la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017

### **2. AUTOR (A, ES, AS)**

Barrientos Cahuana, Joseph Roggers

joseph.barrientos.c@gmail.com

Universidad César Vallejo

### **3. RESUMEN**

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar si existen diferencias significativas de liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017; siendo como problema general ¿Existirán diferencias significativas de liderazgo situacional de los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017?

Tipo de investigación básica, de diseño no experimental, descriptivo comparativa de corte transversal bajo el enfoque cuantitativo. La población está constituido por los 200 colaboradores de la Asociación Corporativa San Antonio de Padua, el cual se divide en 100 colaboradores de San Antonio de Padua – Sede 1 y 100 colaboradores de San Antonio de Padua - Sede 2, por

ende se trabajará toda la población para realizar la respectiva comparación, se tiene en cuenta los criterios de inclusión y exclusión. Para la recolección de datos se utilizó el instrumento cuestionario para medir la variable del liderazgo situacional, se obtuvo una confiabilidad con Alpha de Cronbach de 0,853 para la variable liderazgo situacional. El análisis estadístico se realizó a través de software SPSS versión 22. Se utilizaron técnicas de estadística descriptiva, se utilizó la prueba estadística no paramétrico de U de Mann Whitney con el nivel de significancia  $<0.05$ .

Se aplicó el estadístico no paramétrico de U de Mann Whitney; Al comparar los promedios de San Antonio de Padua - Sede1 presenta un rango promedio de (103.41) y San Antonio de Padua – Sede2 presenta un promedio de (97.59); así mismo al emplear la prueba no paramétrica U de Man Whitney para contrastación de hipótesis, donde se observó que el nivel de significancia de la prueba es de 0.477, siendo mayor al valor 0.05; con el cual se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula, por lo tanto se afirma que no existe diferencias significativas de liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017.

#### **4. PALABRAS CLAVE**

Liderazgo situacional, motivación, comunicación y toma de decisiones.

#### **5. ABSTRACT**

The objective of this research work is to determine if there are significant differences in situational leadership in the directors of the San Antonio de Padua corporate association, 2017; being as a general problem *Will there be significant differences in the situational leadership of the directors of the San Antonio de Padua corporate association in 2017?*

Type of basic research, of non-experimental design, descriptive comparative of cross-section under the quantitative approach. The population is constituted by the 200 collaborators of the San Antonio de Padua Corporate Association, which is divided into 100 employees of San Antonio de Padua - Headquarters 1 and 100 employees of San Antonio de Padua - Headquarters 2, therefore all the population to make the respective comparison, the inclusion and exclusion criteria are taken into account. For the data collection the questionnaire instrument was used to measure the situational leadership variable, a reliability was obtained with Cronbach's Alpha of 0.853 for the situational leadership variable. Statistical analysis was carried out through software SPSS version 22. Descriptive statistics techniques were used, the nonparametric statistical test of Mann Whitney U was used with significance level  $<0.05$ .

The nonparametric U-statistic of Mann Whitney was applied; When comparing the averages of San Antonio de Padua - Sede1 it presents an average range of (103.41) and San Antonio de Padua - Sede2 presents an

average of (97.59); likewise when using the non-parametric Man Whitney U test for hypothesis testing, where it was observed that the significance level of the test is 0.477, being greater than the 0.05 value; with which the alternative hypothesis is rejected and the null hypothesis is accepted, therefore it is affirmed that there are no significant differences of situational leadership in the directors of the San Antonio de Padua corporate association, 2017 period.

## 6. KEYWORDS

Situational leadership, motivation, communication and decision making.

## 7. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es relevante y útil, ya que se revisan teorías, enfoques y características de liderazgo ya que durante mucho tiempo fue considerado como una habilidad innata, no adquirida, y conforme a ciertos rasgos de la personalidad de algunos individuos. Sin embargo, las investigaciones han demostrado que determinadas circunstancias favorecen el desarrollo de estas habilidades en algunos individuos. Según esto, al líder lo hacen también las situaciones, por lo tanto, los estilos de liderazgo deben ser acordes con las circunstancias. El líder debe manejar individuos y éstos no son todos iguales. Por lo demás, las organizaciones tienen patrones de dirección determinadas por su cultura o por los valores de los altos directivos, o bien, cuando las actitudes predominantes, derivadas de las presiones sociales o de la frustración individual, no favorecen la productividad. Por lo

anterior, el liderazgo debe ser circunstancial y para ello se requiere de capacidad y habilidades que permitan al líder evaluar las situaciones particulares y variar su estilo de liderazgo de acuerdo con ellas, es decir, no se debe ser estático. No obstante, los líderes que son democráticos, generalmente tienen más aceptación, lo que les permite más efectividad, sin descartar por ello que en algunas ocasiones, debido a la situación, si no ejercen un liderazgo "autócrata" pueden ser rebasados.

La necesidad de identificar el estilo de liderazgo que prevalece en la Empresa y la percepción que los colaboradores tiene frente a este estilo de dirección surge de la inquietud de conocer la capacidad de los jefes de adaptar su liderazgo a las situaciones que se presenta en la organización, la forma como los líderes guían a su equipo de trabajo en la consecución de los objetivos organizacionales, del mismo modo se hace necesario identificar los diferentes factores y estrategias para administrar el personal y como los líderes contribuyen en la potencialización del talento de su recurso humano.

De la conclusiones se aportará a la conceptualización y teorías, las cuales serán de mucha utilidad gestionar cambios y potencializar el desarrollo del Talento Humano a partir de las buenas prácticas de liderazgo de sus jefes, con las cuales se pueda lograr una sostenibilidad en el tiempo donde las personas sean reconocidas, motivadas y consideradas como recursos trascendentales por parte de sus líderes.

Hoyos (2012) mencionó “el liderazgo situacional es la capacidad que tiene una persona para influir sobre los demás con el fin de alcanzar un objetivo valioso que se caracteriza por ser ético y beneficiar a otros; la importancia es que recalca que la esencia del liderazgo son los seguidores” (p. 27).

La Voz (2008) refirió “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” (p. 163).

Sánchez (2010) indicó “en el liderazgo situacional, el estilo puede cambiar continuamente para satisfacer las necesidades de los demás en la organización en función de la situación” (p. 56).

Maxwell (2007) afirmó “el liderazgo es el arte de influenciar y movilizar personas hacia una meta compartida, innovadora y trascendente” (p.37).

Koontz y Wehrich (2005) definieron el liderazgo como: “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen, de buen grado y con entusiasmo, en la consecución de las metas del grupo” (p. 85).

Chiavenato (2003) señaló “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de diversos objetivos” (p. 162).

## 8. METODOLOGÍA

### **Definición conceptual de la variable Liderazgo situacional**

Hersey y Blanchard (1988) (citado por Robbins 2012) refirieron “el liderazgo situacional hace referencia a un modelo de liderazgo mediante el cual el líder adopta distintos tipos de liderazgo dependiendo de las situaciones y el nivel de desarrollo de sus trabajadores” (p. 105).

### **Definición conceptual de la variable Liderazgo situacional**

El liderazgo situacional es el tipo de liderazgo que se recomienda usar en las empresas, ya que se adecua a las diferentes situaciones que se presenta dentro de ella y depende del líder multiplicarlo a su personal o colaboradores. Se estructurara en tres dimensiones: motivación; con dos indicadores, comunicación con tres indicadores y toma de decisiones con cuatro indicadores.

### **Tipo de estudio**

La investigación fue básica de naturaleza cuantitativa – descriptiva, de diseño *no experimental descriptivo comparativo y transversal* (Hernández, et. al., 2010 p.120). El método fue hipotético deductivo que consiste en un procedimiento que parte de aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis.

## **Población**

Para fines de la presente investigación la población estuvo conformada por el personal de San Antonio de Padua – Sede 1 y el personal de San Antonio de Padua – Sede 2: 200 trabajadores de ambas sedes y sexos, la muestra final se constituyó por los 200 trabajadores de la corporación San Antonio de Padua: 100 pertenecen a trabajadores de la sede 1 y 100 trabajadores de la sede 2. El muestreo fue no probabilístico, intencionado por criterio y conveniencia del investigador.

## **9. RESULTADOS**

*Comparación de la variable liderazgo situacional de los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y San Antonio de Padua – Sede 2, periodo 2017.*

Asociación Corporativa	N	Rango promedio	Suma de rangos	Estadísticos de contraste <sup>a</sup>	
San Antonio de Padua – Sede 1	100	103.41	10341.00	U de Mann- Whitney	4709.000
San Antonio de Padua – Sede 2	100	97.59	9759.00	W de Wilcoxon	9759.000
				Z	-,712
				Sig. (bilateral)	asintótica .477
Total	200				

Nota: a. Variable de agrupación: San Antonio de Padua

Al comparar los promedios de liderazgo situacional de los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 presentan un rango promedio de (103.41) y en San Antonio de Padua - Sede 2 presentan un promedio de (97.59); así mismo al emplear la prueba no paramétrica U de Man Whitney para contrastación de hipótesis, se observa que estas diferencias no son significativas ( $p= 0,477 > ,05$ ); por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la nula, es decir, no existe diferencias significativas de liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017

## 10. DISCUSIÓN

En la Tabla 14 que presenta la hipótesis general, podemos observar que al comparar los promedios de la variable liderazgo situacional de los directores de San Antonio de Padua – Sede 1 y Sede 2 se presenta lo siguiente: ( $p = 0,477 > ,05$ ); por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la nula, es decir, no existe diferencias significativas de liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017. Asimismo en la investigación de La Torre (2012), manifiesta que los gerentes ponen en práctica la colaboración y el trabajo en equipo, asumen en su gestión las características del liderazgo situacional, el cual es el más recomendable en una organización.

## 11. CONCLUSIONES

Después de contrastar la hipótesis general se puede afirmar que no existe diferencias significativas de liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017. U de Man Whitney 4709.000 ( $p= 0,477 > ,05$ ); hipótesis específica 1 Se afirma que no existe características comunes de motivación en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017. U de Man Whitney 4294.000 ( $p= 0,083 > ,05$ ); hipótesis específica 2 se afirma que no existe características comunes de comunicación en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017. U de Man Whitney 4968.500 ( $p= 0,938 > ,05$ ); hipótesis específica 3 se afirma que no existe características comunes de toma de decisiones en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017. U de Man Whitney 4326.000 ( $p= 0,099 > ,05$ );

## 12. REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2003) Introducción a la teoría general de la administración.  
Bogotá: McGraw Hill.

Hoyos, M. (2012). Leadership and nursing care management. USA: Elsevier.

Koontz, H. y Weihrich, L. (2005). Administración, una perspectiva global.  
Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana

La Torre, R. (2012). Liderazgo situacional como herramienta fundamental de  
productividad en las organizaciones empresariales. Recuperado de  
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1170/2935>

La Voz. (2008). Liderazgo situacional. Recuperado de  
<http://pyme.lavoztx.com/definicion-de-liderazgo-situacional-4689.html>.

Maxwell, J. (2007). Liderazgo, conceptos. En: El ABC del Liderazgo. México:  
V&R editores.

Sánchez E. (2010). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local:  
validez del modelo. Revista Psicothema, 23(13), 34-45.

### **13. RECONOCIMIENTOS**

A mi Madre y Padre, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyan. Gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te los debo a ustedes, y por último a mis hermanos, Evelyn, Joswer y Nallely, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

## Anexo 2. Matriz de consistencia

TÍTULO:								
Liderazgo situacional en la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017								
AUTOR: Br. Joseph Barrientos Cahuana								
PROBLEMA		OBJETIVOS		VARIABLES				
Problema General		Objetivo general		Variable 1: Coaching				
				Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y rango
¿Existirán diferencias significativas de liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017?		Determinar las diferencias significativas de liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017		Motivación	Motiva al personal Recompensa el Estímulo intelectual	1,2,3,4,5,6,7	Bueno: (80-112) Regular: (63-79) Malo: (42-62)	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
Problemas específicos		Objetivos específicos						
¿Cuáles son las características comunes de motivación en la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017?		Determinar las características comunes de motivación en la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017		Comunicación	Escucha activa Valores adecuados Empatía	8,9,10,11,12,13,14,15		
¿Cuáles son características comunes de comunicación en la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017?		Determinar las características comunes de comunicación en la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017		Toma de decisiones	Capacidad resolutive Frecuencia de la supervisión Influencia del líder Trabajo en equipo	16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26		
¿Cuáles son las características comunes de Toma de decisiones en la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017?		Determinar las características comunes de Toma de decisiones en la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017						

---

**MÉTODOLOGÍA**

---

**TIPO DE ESTUDIO:** Descriptivo - Comparativo

---

**DISEÑO DE ESTUDIO:** No Experimental - Transversal

---

**POBLACIÓN:**

---

200 colaboradores de la Asociación corporativa San Antonio de Padua

---

**MUESTRA:**

---

200 colaboradores de la Asociación corporativa San Antonio de Padua

---

**MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:**

---

Analítico - Sintético

---

**TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

---

Encuesta - Cuestionario

---

**MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS:**

---

SPSS 22

---

### Anexo 3. Consentimiento por la institución



INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR  
**SAN ANTONIO DE PADUA**  
www.sanantoniodepadua.edu.pe

Lima, 26 de noviembre de 2016

Sr.

Ing. Joseph Rogers Barrientos Cahuana

**Asunto: Autorización para realización de investigación.**

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo en respuesta a su solicitud para la realización del proyecto y seguidamente desarrollo de investigación, titulado "Liderazgo situacional en la asociación corporativa San Antonio de Padua, periodo 2017", remito la presente dando la autorización para ejecutar lo solicitado, esperando contar con información relevante para la mejora del desempeño en la organización.

Agradezco la atención que brinda al presente documento. Hago propicia la oportunidad para reiterarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



Carlos G. Chang Lam  
Director General

#### Anexo 4. Matriz de datos

Tabla 1

*Operacionalización de la variable liderazgo situacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Motivación	Motiva al personal	1,2,3,4	(5) Siempre	Bueno: de
	Recompensa al	5,6,7	(4) Casi siempre	80 a 112
	estímulo intelectual		(3) A veces	Regular: de
Comunicación	Escucha activa	8, 9	(2) Casi nunca	63 a 79
	Valores adecuados	10, 11, 12	(1) Nunca	Malo: de 42 a 62
	Empatía	13, 14, 15		
Toma de decisiones	Capacidad resolutive	16, 17, 18		
	Frecuencia de la supervisión	19, 20		
	Influencia del líder	21, 22, 23, 24		
	Trabajo en equipo	25, 26		

*Fuente:* Elaboración propia

## Anexo 5. Instrumento

EDAD	SEXO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
25	1	4	3	3	3	2	2	2	2	3	4	2	2	2	3	3	4	3	4	5	4	3	2	2	3	2	2
24	2	3	2	2	3	2	2	2	3	4	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2
45	1	2	1	2	3	1	2	1	2	3	3	2	1	1	3	2	3	2	3	4	3	2	1	1	1	1	1
51	1	3	2	2	3	2	3	1	2	2	3	1	1	1	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	2	3	1	1	3	2	2	1	2	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1
42	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	3	4	2	3	3	2	1	2	2	3	1	2
49	2	3	1	1	3	3	1	2	3	4	5	4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	2	2	2	1	2
31	2	3	1	1	3	2	1	1	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	2	2
28	2	5	3	2	3	2	1	2	2	3	4	2	2	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	2
27	1	4	2	2	3	2	1	2	1	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	2
33	2	3	1	1	3	1	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3
36	1	3	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	2	2	1
42	2	3	2	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	2
50	1	4	3	2	4	3	1	2	3	3	4	2	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	2	2	2
31	1	3	2	3	3	2	1	2	3	4	3	2	2	1	3	3	3	2	3	3	2	1	2	3	3	2	2
36	1	3	2	3	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
44	2	3	2	2	3	3	3	1	3	3	4	3	3	2	4	3	3	5	4	3	4	2	2	3	2	1	1
38	1	4	3	2	3	1	2	1	2	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	1	2	1	2	2
40	1	3	2	2	3	2	2	1	1	1	3	4	3	2	3	1	2	1	2	3	3	3	1	2	1	3	3
37	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	2	3	1	3	2	3	3	3	1	2	3	2	2	2
24	1	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	1	1	3	2	2	2
34	2	3	2	1	3	1	1	1	1	3	3	1	1	2	3	1	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1
46	1	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3	4	3	2	2	1	1	1	1
49	2	3	4	3	5	3	3	3	4	5	4	3	3	3	5	3	4	3	5	4	3	3	2	4	4	2	4
48	1	1	2	2	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	3	4	2	2	3

52	2	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	1		
45	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2	1	1		
41	2	3	4	5	4	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3		
26	1	3	4	3	3	2	1	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	1		
41	2	3	4	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	1	2	3	3	4	2	3	3		
40	2	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	5	5	5	2	5	2	1	2	3	3	4	2	3	3		
48	1	2	3	2	1	2	1	3	2	3	2	2	3	3	3	5	2	5	2	1	2	3	4	3	2	2	1		
19	1	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	1	2	3	3	1	3	3	4	3	3	2		
39	1	3	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	1	2	1	2	3	4	4	3	3		
30	2	2	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	4	4	3	3	
54	1	2	3	4	5	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	1	2	1	3	2	2	3	3	3	2	1	2		
24	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	1	3	2	2	3	3	3	3	2	1	2		
27	1	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	3	3	4	4	3	2	3
29	1	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	
42	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	
40	1	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	5	4	3	3	3	
25	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	3	4	3	2	3	
19	2	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	3	1	1	2	2	1	3	3	4	3	2	
39	2	3	3	2	1	1	2	3	1	1	1	3	3	2	2	1	1	1	3	2	4	2	3	2	2	2	3	3	
30	2	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	
37	2	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	
46	1	2	3	2	3	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	5	4	4	4	5	5	
21	1	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	3	3	
24	1	2	3	2	3	2	2	3	4	5	3	3	3	4	3	2	3	2	5	3	4	3	3	3	3	4	4	4	
20	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	4	4	
21	2	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	4	
32	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	
54	2	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	
39	2	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	
18	1	3	4	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	

41	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	
27	1	2	3	1	2	1	3	3	2	1	1	2	3	1	1	1	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4
48	1	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3
30	2	1	3	3	1	1	3	2	3	3	2	1	3	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2
31	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	1	2	3	1	1	1	3	3	2
26	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3
43	1	2	3	3	1	2	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
41	2	2	4	4	5	3	5	5	4	3	2	3	3	2	2	2	3	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3
24	1	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	2	2	1	1	3	2	1
46	2	3	3	2	1	3	3	4	3	3	2	3	2	1	2	3	3	3	4	5	3	3	2	1	3	2	1
26	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	4	5	4	5	4	3	3	2	2	5	4	3
48	2	2	3	2	1	2	3	3	4	3	2	3	2	1	2	2	3	3	5	4	3	2	3	3	4	3	3
31	1	3	2	2	1	2	4	3	4	3	2	1	2	1	2	1	3	3	3	4	3	4	3	3	4	2	2
50	2	2	2	2	1	3	4	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1	2	4	4	3	3	3	3	3	2	1
34	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	1	1	2	2	3	3	3	3	3	5	3	4	4	3	3	3	2
46	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	5	5	4	3	3	3	2
32	2	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
34	1	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4	2	3
39	2	3	2	3	4	3	3	2	4	4	5	4	5	4	3	2	2	2	3	4	3	4	4	3	3	2	2
47	1	2	2	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	1
33	2	1	1	3	4	3	2	1	3	3	4	3	3	3	3	2	1	2	1	4	4	3	4	3	4	3	3
50	1	1	2	3	4	3	2	1	3	3	4	4	3	2	3	2	1	2	3	4	4	2	3	2	4	4	3
37	1	1	1	2	3	3	2	1	3	4	3	4	3	2	3	2	1	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3
18	1	2	2	3	2	3	2	2	3	4	5	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2	1
34	1	2	2	3	4	3	2	2	3	3	5	5	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2
49	1	3	2	3	3	3	2	1	3	3	4	3	3	2	3	2	1	2	3	3	3	2	2	3	3	1	1
39	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	4	5	3	2	4	4	3	3	2
33	1	2	2	4	2	3	2	1	2	3	3	4	3	2	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3
51	2	2	3	4	3	2	2	1	2	4	3	4	3	2	1	2	1	2	1	3	2	1	3	3	3	4	2
50	2	2	3	3	2	2	2	1	3	4	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	3	3	3	4	3

30	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	1	1	2	2	3	3	3	3	3	5	4	3	3	2
28	2	2	2	3	4	3	2	2	4	4	5	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	4	5	5	2	2	3
43	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	2	2	3
28	1	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	4	5	3	4	5	5	2	2	3
42	1	2	3	3	5	3	2	2	5	4	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	4	5	4	4	4	5
38	2	2	2	1	1	1	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3
35	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	3	4	5	3	3	4
44	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	3
46	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	2	3
51	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	4	5	5	4	2	3	2
54	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	4	4	5	5	5	2	3	3
42	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	2	2	3
31	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4	2	3	3
46	1	2	2	2	2	3	2	2	3	4	5	4	4	4	3	3	2	3	3	5	5	5	5	5	1	2	3
33	1	2	2	3	4	3	2	2	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	5	4	5
45	1	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
23	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	3	3	3
46	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	1	2	2	3	3	5	4	4	1	3	3
55	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	4	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3
45	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2
18	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	5	5	5	5	3	5	4
18	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	5	5	3	3	4
42	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3
46	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
18	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	4	4	4	3	2	3
23	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3
28	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	5	3	2	3
20	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	3	4
28	1	2	2	2	2	2	3	2	4	4	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	4	4	4	1	1
47	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	3	1	2	2	2	2	2	3	5	5	5	3	3

23	1	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	2	
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	2	2
55	1	1	2	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	5	4	4	3	3	4
22	1	2	2	3	2	3	3	2	4	4	4	3	4	3	2	2	3	2	3	4	3	4	5	4	5	3	3
29	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	5	2	1
42	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	5	4	3	2	3
45	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1
48	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	5	4	4	2	2
34	1	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	1	1	3	3	4	4	4	5	3	5
29	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	2	2	2	3	1	2	1	3	2	4	5	3	4	2	3
51	1	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	4	3	5	4	4	4	2	2
39	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	3	1	1	1	1	2	3	5	4	4	4	3	2
23	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	2	3	4	5	5	5	3	2	2
32	1	1	2	3	4	3	3	2	4	3	3	4	5	3	3	4	3	4	3	3	2	4	5	4	3	3	2
31	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	4	3	2	2	2	2	4	5	3	3	2
32	2	1	1	2	3	4	3	4	5	3	4	4	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	4	5	3	1	2
22	1	2	1	2	3	3	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	3	5	4	4	2	2
43	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	4	4	2	2	3	4	3	3	2	3	2	3	5	4	4	1	1
41	1	3	2	3	4	3	2	3	4	3	5	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	4	2	2
43	2	2	1	1	1	3	2	1	4	3	4	4	2	2	1	3	2	3	2	3	2	3	4	4	4	2	2
37	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	2	2	3	3	3	1	1	1	3	4	5	5	2	2
50	1	3	2	2	2	4	3	5	2	1	3	4	3	2	2	1	1	1	1	3	2	3	5	4	5	2	3
26	1	1	2	2	3	2	2	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	5	5	5	3	2
49	1	1	2	2	3	3	2	2	5	3	5	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	5	4	4	1	2
21	1	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	4	5	4	2	4
29	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	5	4	4	1	3
51	2	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	5	5	4	2	3
32	1	2	3	2	3	2	3	2	2	1	3	3	3	2	2	2	1	2	1	3	3	5	5	4	4	3	4
19	1	3	2	3	2	2	1	2	3	3	4	4	3	2	2	3	2	3	3	3	4	5	4	5	4	1	3
44	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2	3	2	3	2	1	3	2	4	5	4	4	3	4

35	1	3	2	3	2	1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2	3	4	1	4	5	4	
48	1	2	1	3	4	2	2	2	4	3	4	3	2	1	2	3	2	3	2	3	2	4	5	4	3	3	4	
46	1	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	2	4	3	5	5	5	4	3	3	
48	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	1	3	4	4	3	2	3	
52	2	1	2	2	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	5	5	4	2	3	
48	1	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	3	3	5	5	5	3	2	3	
43	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	3	3	2	1	2	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	2	3	
49	1	3	4	5	4	3	2	4	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	1	4	4	
51	2	3	4	3	3	2	1	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	
18	1	3	4	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	3	
48	2	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	2	3	2	2	2	2	3	
46	2	2	3	2	1	2	1	3	2	3	2	2	3	3	3	5	2	2	1	1	2	3	3	2	3	4	2	
46	2	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	1	2	2	2	3	3	4	3	2	2	3	
28	1	3	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	
55	2	2	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	5	4	3	2	4	2	3	
44	2	2	3	4	5	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	1	2	1	1	2	3	3	2	1	3	3	3	
35	1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	3	2	3	
55	1	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	3	4	3	5	
40	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2	3
22	1	2	3	4	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	4	2	3	2	4	5	4	3	3	3	
38	2	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	2	2	3	4	5	4	3	2	4	
29	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	1	3	
24	2	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	4	3	4	3	2	2	2	3	
30	2	3	3	2	1	1	2	3	1	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	
33	1	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	2	1	3	
26	2	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	
32	2	4	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	2	2	2	1	2	2	
49	1	4	3	3	3	2	2	5	5	5	5	5	5	2	3	2	3	2	2	4	3	2	1	3	3	1	2	
47	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	2	1	
34	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	1	

42	1	3	3	3	4	4	2	3	2	4	5	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	
43	1	3	2	1	3	2	2	2	3	4	5	4	3	2	4	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	
44	1	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	1	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	2	2	3	
34	1	4	3	2	3	2	2	4	3	4	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	
30	1	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5
34	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	1	3	2	3	2	2	3	3	3	5	2	2	1	1	
23	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	1	2	2	2	
28	1	4	3	2	3	2	3	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	
52	2	4	3	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	
24	1	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	5	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	1	2	1	1	2	
21	1	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	1	1	1	1	1	2	
52	1	3	3	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	
26	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2	
52	1	4	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2	3	
42	2	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
55	2	4	4	3	4	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	
38	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	3	1	2	
32	1	4	3	2	3	1	2	1	3	3	2	1	1	2	3	1	1	1	3	3	2	2	1	1	1	1	1	
31	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	1	2	1	2	
54	2	3	2	1	3	3	1	1	3	2	3	3	2	1	3	2	3	2	2	3	3	2	1	1	2	3	2	
41	1	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	1	1	2	3	2	
33	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	
48	1	4	3	2	3	3	1	2	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	1	1	1	1	1	1	
49	1	3	3	2	4	4	5	3	5	5	4	3	2	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	
45	1	4	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	2	2	3	1	4	

## Anexo 6. Formato de validación de instrumento

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE LIDERAZGO SITUACIONAL							
N°	DIMENSIONES / Items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>	Sugerencias
		Si	No	Si	No		
	<b>MOTIVACION</b>						
1	¿La influencia es negativa para los miembros del equipo?						
2	¿La comunicación que establece con su personal es vertical?						
3	¿La capacidad resolutoria es eficaz frente a los problemas que presenta?						
4	¿Propia desconfianza en el personal?						
5	¿Supervisa oportunamente al personal de la corporación?						
6	¿El liderazgo que utiliza en su quehacer es el adecuado?						
7	¿Reacciona el buen desempeño del personal?						
	<b>COMUNICACION</b>						
8	¿Escucha atentamente cuando dialoga con el personal docente y administrativo?	Si	No	Si	No	Si	No
9	¿Es incluyente a los problemas que se presentan?						
10	¿Rápidamente pide la paciencia con el personal?						
11	¿Promueve el respeto y el trabajo en equipo?						
12	¿Cumple las actividades que se le asignan?						
13	¿Propone como de confianza con el personal?						
14	¿Exige el reconocimiento solo a ciertas personas de su ámbito laboral?						
15	¿Se le hace entender cuando se comunica con el personal?						
	<b>TOMA DE DECISIONES</b>						
16	¿Las decisiones tomadas son oportunas para la respuesta del servicio?	Si	No	Si	No	Si	No
17	¿Fuerza la coherencia en lo que dice y lo que hace?						

18	¿El actual rol del líder es diferente a lo que manifiesta verbalmente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	¿La frecuencia de la supervisión es necesaria para desarrollar las capacidades del personal?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	¿Solo se preocupa por sancionar o llamar la atención al personal durante la supervisión?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	¿Demuestra liderazgo en su quehacer profesional?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	¿Establece una comunicación horizontal con el personal?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	¿Se identifica con la institución?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	¿Muestra parcialidad ante los problemas del personal en el servicio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	¿Es tolerante durante las conversaciones que sostiene con el personal?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	¿Es indiferente al desarrollo de actividades científicas del personal docente y administrativo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable     27 de 05 del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Jorge Molparich G    DNI: 1040546  
 Especialidad del evaluador: Juzgador - MBA

\*Claridad: Se entiende un objetivo claro y preciso del rol, el (rol), roles y áreas.  
 \*Pertinencia: Si el rol pertenece a la institución.  
 \*Relevancia: Si tiene un propósito para responder al desempeño o desarrollo específico del personal.  
 Nota: Suficiencia se da suficiencia cuando los ítems (calificación) son suficientes para medir la dimensión.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE LIDERAZGO SITUACIONAL**

N°	DIMENSIONES / items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>MOTIVACION</b>								
1	¿La influencia es negativa para los miembros del equipo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	¿La comunicación que establece con su personal es vertical?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3	¿La capacidad resolutoria es eficaz frente a los problemas que presenta?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4	¿Propicia desconfianza en el personal?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
5	¿Supervisa oportunamente al personal de la corporación?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
6	¿El liderazgo que utiliza en su quehacer es el adecuado?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
7	¿Reconoce el buen desempeño del personal?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>COMUNICACIÓN</b>								
8	¿Escucha atentamente cuando dialoga con el personal docente y administrativo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
9	¿Es indiferente a los problemas que se presentan?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
10	¿Rápidamente pierde la paciencia con el personal?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
11	¿Promueve el respeto y el trabajo en equipo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
12	¿Cumple las actividades que se desarrollan?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
13	¿Propicia clima de confianza con el personal?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
14	¿Dirige el reconocimiento sólo a ciertas personas de su entorno laboral?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
15	¿Se niega a escuchar cuando se comunica con el personal?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>TOMA DE DECISIONES</b>								
16	¿Las decisiones tomadas son oportunas para la mejora del servicio?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
17	¿Demuestra coherencia en lo que dice y lo que hace?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

18	¿El actuar del líder es diferente a lo que manifiesta verbalmente?	✓		✓		
19	¿La frecuencia de la supervisión es necesaria para desarrollar las capacidades del personal?	✓		✓		
20	¿Solo se preocupa por sancionar o llamar la atención al personal durante la supervisión?	✓		✓		
21	¿Demuestra liderazgo en sus quehaceres profesionales?	✓		✓		
22	¿Establece una comunicación horizontal con el personal?	✓		✓		
23	¿Se identifica con la institución?	✓		✓		
24	¿Muestra cercanía ante los problemas del personal en el servicio?	✓		✓		
25	¿Es tolerante durante las conversaciones que sostiene con el personal?	✓		✓		
26	¿Es indiferente al desarrollo de actividades técnicas del personal docente y administrativo?	✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]    de 09 del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: DR LEONIDAS BRAVO ROJAS    DNI: 08634396

Especialidad del evaluador: ING INDUSTRIAL E MSA, DR

\*Claridad: Se entiende un afianzamiento de un concepto de otro, en concreto, escrito y leído.  
 \*Pertinencia: Se refiere a la relación entre el contenido y la finalidad.  
 \*Relevancia: El ítem es apropiado para expresarse al compararse el contenido específico del contenido.  
 Nota: Si el ítem se refiere a un concepto de otro, se debe plantear sus fundamentos por medio de la descripción.

  
 Ing. Leonidas Bravo Rojas  
 CIP 176108  
 Dr. MBA

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE LIDERAZGO SITUACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>MOTIVACIÓN</b>								
1	¿La influencia es negativa para los miembros del equipo?	✓		✓		✓		
2	¿La comunicación que establece con su personal es vertical?	✓		✓		✓		
3	¿La capacidad resolutoria es eficaz frente a los problemas que presenta?	✓		✓		✓		
4	¿Propicia desconfianza en el personal?	✓		✓		✓		
5	¿Supervisa oportunamente al personal de la corporación?	✓		✓		✓		
6	¿El liderazgo que utiliza en su quehacer es el adecuado?	✓		✓		✓		
7	¿Reconoce el buen desempeño del personal?	✓		✓		✓		
<b>COMUNICACIÓN</b>								
8	¿Escucha atentamente cuando dialoga con el personal docente y administrativo?	✓		✓		✓		
9	¿Es indiferente a los problemas que se presentan?	✓		✓		✓		
10	¿Rápidamente pierde la paciencia con el personal?	✓		✓		✓		
11	¿Promueve el respeto y el trabajo en equipo?	✓		✓		✓		
12	¿Cumple las actividades que se desarrolla?	✓		✓		✓		
13	¿Propicia clima de confianza con el personal?	✓		✓		✓		
14	¿Dirige el reconocimiento solo a ciertas personas de su entorno laboral?	✓		✓		✓		

15	¿Se deja entender cuando se comunica con el personal?	X		X		Y	
<b>TOMA DE DECISIONES</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
16	¿Las decisiones tomadas son oportunas para la mejora del servicio?	X		Y		Y	
17	¿Demuestra coherencia en lo que dice y lo que hace?	X		Y		Y	
18	¿El actuar del líder es diferente a lo que manifiesta verbalmente?	Y		Y		Y	
19	¿La frecuencia de la supervisión es necesaria para desarrollar las capacidades del personal?	X		Y		Y	
20	¿Solo se preocupa por sancionar o llamar la atención al personal durante la supervisión?	Y		Y		Y	
21	¿Demuestra liderazgo en su quehacer profesional?	X		X		Y	
22	¿Establece una comunicación horizontal con el personal?	X		Y		Y	
23	¿Se identifica con la institución?	Y		X		Y	
24	¿Muestra parcialidad ante los problemas del personal en el servicio?	X		X		X	
25	¿Es tolerante durante las conversaciones que sostiene con el personal?	X		Y		X	
26	¿Es indiferente al desarrollo de actividades científicas del personal docente y administrativo?	X		X		Y	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable    20 de 5 del 2012

Apellidos y nombres del juez evaluador: Sotelo Estro, Pablo DEA   DNI: 18/68818

Especialidad del evaluador: mat. - física

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el contenido del ítem, en forma, exacto y directo.  
Pertinencia: Si se tiene presente a la dirección.  
Índice analítico: El ítem es apropiado para el registro de calificaciones e detección oportuna del contenido.  
Nota: Indicar en su caso suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la destreza.



## **Anexo 7. Encuesta**

### **Test de liderazgo situacional**

#### **I. Introducción**

Buenas tardes licenciada(o) en Educación, mi nombre es Joseph Barrientos Cahuana, Estudiante de Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad Cesar vallejo. El presente cuestionario tiene por objetivo Conocer el liderazgo situacional en los directores de la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017.

El cuestionario es ANÓNIMO, la información será de uso exclusivo para la investigación y su opinión es muy importante para el desarrollo de liderazgo de los directores en la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017, por lo que agradecería respondan verazmente todos los enunciados. Agradezco anticipadamente su participación en la investigación.

#### **li. Instrucciones**

La presente escala presenta enunciados, por favor léalos atentamente y luego marque con un aspa(x) sobre el liderazgo situacional de los directores en la asociación corporativa San Antonio de Padua periodo 2017 que usted considere correcto. Recuerde marcar una sola alternativa como respuesta.

Las respuestas son: • Siempre • Casi siempre • Casi nunca • Nunca

#### **III. DATOS GENERALES:**

Edad: ..... (Años) Sexo: F ( ) – Ma ( ) Tiempo que labora en la corporación San Antonio de Padua .....

## IV. DATOS ESPECÍFICOS:

	Nunca	casi nunca	A Veces	casi siempre	Siempre
1. ¿La influencia del Director es negativa para los miembros del equipo?					
2. ¿La comunicación que establece el Director con su personal es vertical?					
3. ¿La capacidad resolutive del director es ineficaz frente a los problemas que presenta?					
4. ¿Propicia desconfianza en el personal?					
5. ¿Supervisa oportunamente al personal de la corporación?					
6. ¿El liderazgo que utiliza en su quehacer es el inadecuado?					
7. ¿Reconoce el buen desempeño del personal?					
8. ¿Escucha atentamente cuando dialoga con el personal docente y administrativo?					
9. ¿Es indiferente a los problemas que se presentan?					
10. ¿Rápidamente pierde la paciencia con el personal?					
11. ¿Promueve el respeto y el trabajo en equipo?					
12. ¿Incumple las actividades que se desarrolla?					
13. ¿Propicia clima de confianza con el personal?					
14. ¿Dirige el reconocimiento solo a ciertas personas de su entorno laboral?					
15. ¿Se deja entender poco cuando se comunica con el personal?					

16. ¿Las decisiones tomadas por los jefes son inoportunas para la mejora del servicio?					
17. ¿Demuestra coherencia en lo que dice y lo que hace?					
18. ¿El actuar del Director es diferente a lo que manifiesta verbalmente?					
19. ¿La frecuencia de la supervisión es innecesaria para desarrollar las capacidades del personal?					
20. ¿Solo se preocupa por sancionar o llamar la atención al personal durante la supervisión?					
21. ¿Demuestra liderazgo en su quehacer profesional?					
22. ¿Establece una comunicación horizontal con el personal?					
23. ¿No se identifica con la institución?					
24. ¿Muestra imparcialidad ante los problemas del personal en el servicio?					
25. ¿Es tolerante durante las conversaciones que sostiene con el personal?					
26. ¿Es indiferente al desarrollo de actividades científicas del personal docente y administrativo?					