



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo situacional y clima organizacional de las
Instituciones Educativas de la red Quiquijana – Cusco
2018.**

PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Elena Ccacyamarca Ccorimanya

ASESOR:

Dr. Edgar Enriquez Romero

SECCIÓN:

Administración de la Educación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ -2018

Página del Jurado

**Dr.
Presidente**

**Dr.
Secretaria**

Dr. Edgar Enriquez Romero

Vocal

DEDICATORIA

A Dios, que cuida
de mí y me da confianza
para seguir adelante.

A mis adorables padres Francisco y Sabina;
que son el motivo de mí
crecimiento personal y profesional;
gracias por su comprensión.

A mi querido esposo Luis Alberto y a mis hijas Julieth Arianna,
Brianna Alexa Sasha que con su entusiasmo
y paciencia me apoyaron todo este tiempo.

Elena

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Elena Ccacyamarca, estudiante de la Escuela profesional de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, sede filial del Cusco; declaro que el trabajo académico titulado “Liderazgo situacional y clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana – Cusco 2018.”

Presentada, en 152 folios para la obtención del grado académico de Magister en Administración de la Educación es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado 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.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, diciembre del 2018.

Elena Ccacyamarca Ccorimanya

DNI: N° 41926802

AGRADECIMIENTO

Al Doctor, César Acuña Peralta, porque hizo posible el programa de Maestría en la ciudad del Cusco, lo cual ha permitido mejorar las capacidades científicas pedagógicas y administrativas del agente principal del proceso educativo como es el maestro.

A la Dra. María Hilda Rozas Cáceres por que hizo posible que el Programa de Maestría, permitiéndonos acrecentar nuestra formación profesional.

Al Dr. Hugo Enriquez Romero, a quien va mi agradecimiento muy sincero por el asesoramiento, consejo y experiencia brindada durante todo el trabajo de investigación.

A la Dra. María Elena, por su apoyo, paciencia, dedicación y valioso aporte en la orientación del presente trabajo de investigación.

Al coordinador de la Red Educativa Quiquijana: Y a todos los docentes de las diferentes instituciones educativas que brindaron su apoyo en el trabajo de investigación.

Gracias a todas aquellas personas que colaboraron en la concreción del trabajo de investigación.

La autora



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DE TESIS**

Yo, Elena Ccacyamarca Ccorimanya, estudiante (), egresado (X), docente (), del Programa Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 25209819, con el artículo titulado “Liderazgo situacional y la relación con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la red Quiquijana – Cusco 2018”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis pertenece a mi autoría.
- 2) La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse el fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Trujillo, 04 de Diciembre de 2018

Elena Ccacyamarca Ccorimanya
DNI: 41926802

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR.

En cumplimiento de las normas establecidas por el Reglamento para la elaboración y sustentación de la tesis de Maestría y Doctorados de la Universidad Particular “César Vallejo” de Trujillo, es grato dirigirme a ustedes con la finalidad de dar a conocer el presente Trabajo de Investigación titulado

“Liderazgo situacional y la relación con el clima organizacional de las instituciones Educativas de la red Quiquijana – Cusco 2018”, para obtener el grado académico de Magister en Administración de la Educación.

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación entre el Liderazgo situacional y el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la red Quiquijana – Cusco - 2018.

La tesis se plantea en seis capítulos:

El capítulo I: Introducción, se refiere a los antecedentes de investigación y la fundamentación teórica, donde se consigna al conjunto de conocimientos, enunciados e ideas puntuales acerca del tema, que para efectos de la presente investigación se consideran dos variables; la primera variable está referida al liderazgo situacional y la segunda variable referida al clima organizacional.

En el capítulo II: Marco Metodológico, donde se consigna se explica con detalle la aplicación del diseño de investigación, las técnicas e instrumentos utilizados las mismas que fueron sometidas a juicio de expertos y la confiabilidad de los estadísticos utilizados.

El capítulo III: Resultados, donde se describe los instrumentos que se han utilizado, su estructura, las formas de aplicación y a quiénes se aplicó, los cuales permitieron obtener los resultados.

EL Capítulo IV: Discusión, donde la finalidad es presentar las relaciones existentes entre los hechos observados, la comparación con otras investigaciones

sobre la metodología empleada, los resultados obtenidos y también la opinión de los autores sobre las variables de estudio.

EL Capítulo V: Las conclusiones, que dan respuesta a los objetivos investigativos y a las preguntas científicas y estar interrelacionadas con el análisis y discusión de los resultados, porque se derivan de ellos.

El Capítulo VI: Las recomendaciones las mismas que tienen relación directa con las hipótesis de investigación y con las conclusiones.

Finalmente se considera las referencias bibliográficas de acuerdo al formato APA y los anexos donde se encuentran los instrumentos utilizados en la presente investigación.

La Autora

ÍNDICE

	Pág.
CARÁTULA	
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	viii
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I. Introducción	14
II. Marco metodológico	40
2.1. Variables	40
2.2. Operacionalización de variables	44
2.3. Metodología	45
2.4. Tipo de estudio	45
2.5. Diseño	45
2.6. Población, muestra y muestreo	47
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
2.8. Métodos de análisis de datos	49
2.9. Aspectos éticos	52
III. Resultados	53
IV. Discusión	98
V. Conclusiones	105
VI. Recomendaciones	107
VII. Referencias Bibliográficas	109

ANEXOS

Anexo 1 : Matriz de consistencia	119
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables	120
Anexo 3 : Matriz del instrumento	124
Anexo 4 : Instrumento	139
Anexo 5 : Fichas de opinión de expertos	143
Anexo 6 : Constancia de aplicación de instrumentos y estrategia	148
Anexo 7 : Testimonios fotográficos	149
Anexo 8 : Data	151

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
TABLA N° 01	Escalas de la variable 1: Liderazgo situacional y variable 2: Clima organizacional.	48
TABLA N° 02	Interpretación del coeficiente de confiabilidad.	50
TABLA N° 03	Organización de los resultados de la variable1: Liderazgo situacional con sus dimensiones.	54
TABLA N° 04	Organización de los resultados de la Variable 2: Clima organizacional y sus dimensiones.	55
TABLA N° 05	Frecuencia de adaptación al cambio.	56
TABLA N° 06	Frecuencia de comportamiento de tarea.	57
TABLA N° 07	Frecuencia de comportamiento de relación.	58
TABLA N° 08	Frecuencia comportamiento de tarea del seguidor.	59
TABLA N° 09	Frecuencia de la variable 1: Liderazgo situacional.	60
TABLA N° 10	Frecuencia apertura de los cambios tecnológicos.	61
TABLA N° 11	Frecuencia de los recursos humanos.	62
TABLA N° 12	Niveles de comunicación.	63
TABLA N° 13	Niveles de motivación.	64
TABLA N° 14	Frecuencia de la toma de decisiones.	65
TABLA N° 15	Distribución de la frecuencia de clima organizacional.	66
CUADRO N° 16	Distribución de la apertura de los cambios tecnológicos según la adaptación al cambio.	69
CUADRO N° 17	Distribución de los recursos humanos según la adaptación al cambio.	70
CUADRO N° 18	Distribución de la comunicación según la adaptación al cambio.	71
CUADRO N° 19	Distribución de la motivación según la adaptación al cambio.	73
CUADRO N° 20	Distribución de la toma de decisiones según la adaptación al cambio.	74
CUADRO N° 16	Distribución de apertura a los cambios tecnológicos según los comportamientos de tarea.	75
CUADRO N° 17	Distribución de los recursos humanos según los comportamientos de tarea.	77
CUADRO N° 18	Distribución de comunicación según los comportamientos de tarea.	78
CUADRO N° 19	Distribución de la motivación según los comportamientos de tarea.	79
CUADRO N° 20	Distribución de la toma de decisiones según los comportamientos de tarea.	80
CUADRO N° 16	Distribución de la apertura de los cambios tecnológicos según los comportamientos de relación.	82
CUADRO N° 17	Distribución de los recursos humanos según los comportamientos de relación.	83

CUADRO N° 18	Distribución de la comunicación según los comportamientos de relación.	los	84
CUADRO N° 19	Distribución de la motivación según los comportamientos de relación.	los	86
CUADRO N° 20	Distribución del comportamiento de relación según la adaptación al cambio.	la	87
CUADRO N° 16	Distribución de la apertura de los cambios tecnológicos según el comportamiento de tarea del seguidor.		88
CUADRO N° 17	Distribución de los recursos humanos según el comportamiento de tarea del seguidor,	según el	90
CUADRO N° 18	Distribución de la comunicación según el comportamiento de tarea del seguidor.	el	91
CUADRO N° 19	Distribución de la motivación según el comportamiento de tarea del seguidor.		92
CUADRO N° 20	Distribución de la toma de decisiones según el comportamiento de tarea del seguidor.	el	94
CUADRO N° 21	Prueba de hipótesis general.		95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRAFICO Nº 01	Sobre la dimensión ADAPTACION AL CAMBIO de la variable de estudio 1: Liderazgo situacional. 56
GRAFICO Nº 02	Sobre la dimensión COMPORTAMIENTO DE TAREA de la variable de estudio 1: Liderazgo situacional. 57
GRAFICO Nº 03	Sobre la dimensión COMPORTAMIENTO DE RELACION de la variable de estudio 1: Liderazgo situacional. 58
GRAFICO Nº 04	Sobre la dimensión COMPORTAMIENTO DE TAREA DEL SEGUIDOR de la variable de estudio 1: Liderazgo situacional. 59
GRAFICO Nº 05	Sobre la variable de estudio 1: Liderazgo situacional. 60
GRAFICO Nº 06	Sobre la dimensión APERTURA DE LOS CAMBIOS TECNOLOGICOS de la variable de estudio 2: Clima organizacional. 61
GRAFICO Nº 07	Sobre la dimensión de los RECURSOS HUMANOS de la variable de estudio 2: Clima organizacional. 62
GRAFICO Nº 08	Sobre la dimensión COMUNICACION de la variable de estudio 2: Clima organizacional. 63
GRAFICO Nº 09	Sobre la dimensión MOTIVACION de la variable de estudio 2: Clima organizacional. 64
GRAFICO Nº 10	Sobre la dimensión TOMA DE DECISIONES de la variable de estudio 2: Clima organizacional. 65
GRAFICO Nº 11	Sobre la variable de estudio 2: Clima organizacional. 66

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está orientado a determinar el grado o nivel de relación que existe entre el liderazgo situacional y su concurrencia con el clima organizacional, en el que la intensidad de la relación de las variables determina el comportamiento de ambas variables en las instituciones de la Red de Quiquijana, Cusco año 2018.

La investigación es de tipo básico, con diseño no experimental correlacional en una muestra de 37 docentes de las instituciones educativas de la Red de Quiquijana, de la ciudad del Cusco; elegidos a través del muestreo no probabilístico a quienes se les aplicó las encuestas para describir y analizar la apreciación del comportamiento del liderazgo en el director y el clima organizacional, para lo cual se hizo uso del software estadístico SPSS, determinándose así las tablas con sus respectivas frecuencias y gráficos de barras, determinándose el comportamiento descriptivo de las variables y sus dimensiones, posteriormente se realizó las pruebas estadísticas, previamente se ha verificado los supuestos correspondientes como es el caso de la normalidad y los atributos de la variable.

El desarrollo de la metodología ha demostrado el grado de relación o correlación entre las variables liderazgo situacional y el clima organizacional, donde la tabla 21 nos muestra un consolidado de los resultados globales con las pruebas de hipótesis, lo cual evidencia buena, directa, positiva y significativa correlación entre ambas variables, dado por el coeficiente de correlación Tau-B=0.715 de Kendall. Determina que a mayores niveles del liderazgo situacional es posible establecer mejores niveles del clima organizacional, determinando la correlación directa entre ambas variables.

Palabras clave: Liderazgo situacional y clima organizacional.

ABSTRACT

The present work of investigation is orientated to determine the degree or level of relation that exists between the situational leadership and his concurrence with the climate organizational, in that the intensity of the relation of the variables determines the behavior of both variables in the institutions of the Network of Quiquijana, Cusco year 2018.

The investigation is of basic type, with design not experimental correlacional in a sample of 37 teachers of the educational institutions of the Network of Ccorca, of the city of the Cusco; chosen across the sampling not probabilístico to whom the surveys were applied to describe and to analyze the appraisal of the behavior of the leadership in the director and the climate organizational, for which one used of the statistical software SPSS, deciding this way the tables with his respective frequencies and bar charts, deciding the descriptive behavior of the variables and his dimensions, later the statistical tests were realized, before it has happened the supposed correspondents since it is the case of the normality and the attributes of the variable.

The development of the methodology has demonstrated the degree of relation or correlation between the variables situational leadership and the climate organizational, where the table 21 proves to be to us the consolidated one of the global results with the tests of hypothesis, which demonstrates good, direct, positive and significant correlation between both variables, given by the coefficient of correlation $Tau-B=0.715$ of Kendall. It determines that to major levels of the situational leadership it is possible to establish better levels of the climate organizational, determining the direct correlation between both variables.

Keywords: Situational Leadership and organizational climate.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se conoce que el éxito de muchas empresas es el factor humano: dicho esto el liderazgo, apuesta que se apuesta por el grupo humano, capacitándolos en el desarrollo de diversas habilidades cognitivas, sociales y otras; importantes para crear relaciones cordiales y agradables. Por ello es importante conocer las características propias de cada organización: el clima organizacional de cada empresa o institución en la cual el comportamiento de los individuos afectara el ambiente de trabajo, a ellos mismos y los objetivos de la organización. Es así que muchos de los estudios que se realizan con empresas, e instituciones tratan sobre el clima organizacional; así como el estudio desarrollado por. La Dirección de Calidad en Salud, del Ministerio de Salud, con la participación del Comité Técnico de Clima Organizacional y equipo de expertos, ha elaborado el Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Ministerio de Salud del Perú. Cuya finalidad fue desarrollar una cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional. Es considerado como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a una dimensión de calidad de vida laboral (el ambiente físico de trabajo y las relaciones interpersonales que tiene con los otros) y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo humano de una entidad.

El rol que asumen los docentes en las instituciones educativas es fundamental, puesto que son responsables de garantizar el cumplimiento de las metas y los objetivos planteados a nivel nacional así mismo acorde a la identidad propia de la institución en la que laboran. Por esto que el directivo, debe desarrollar habilidades y poner en práctica diversos roles que le permitan orientar, motivar, delegar y persuadir a los otros para trabajar encaminados al desarrollo de objetivos común.

En tal sentido, tomamos de referente al estudio realizado a nivel local, presentado por: Chamorro Viscaya Doris, Miryam y, Mendoza Balarezo Javier (2011): “El clima organizacional de los instituciones de las instituciones educativas de educación inicial

públicas y privadas de la ciudad de Huánuco para optar el grado de magister en administración de la educación, en la universidad CÉSAR VALLEJO, llegando a las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional de las instituciones educativas privadas de Educación Inicial de la ciudad de Huánuco es de tipo consultivo (75%) donde la dirección evoluciona dentro de un clima participativo, prima la confianza en los trabajadores, la política pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los otros niveles. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores o se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior - subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar resultados.
- En las instituciones educativas públicas de Educación Inicial de la ciudad de Huánuco el clima organizacional es de tipo autoritario –paternalista (42%) cuya dirección tiene una confianza condescendiente con sus empleados como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones la toman los directivos, pero algunas veces también lo hacen los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a sus trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados es la parte directriz, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores.
- En la tesis podemos observar que los estilos de liderazgo asumidos por la directora con los distintos sujetos de su institución, llevaron a generar rechazo

por parte de los alumnos y docentes hacia su gestión; aún más el atraso e incumplimiento a ciertos objetivos en común como institución; no obstante la relación directora, docentes y alumnos se torna insostenible; hay una preocupación por el cumplimiento de responsabilidades pero no por el personal que trabaja. Por la cual el clima organizacional de la institución no es buena, está deteriorado, no hay un respeto por la cultura organizacional de la institución y la concepción que se tiene de liderazgo esta desvinculada a ser un líder.

En el ámbito Nacional el estudio desarrollado por: Blanca Contreras Paredes “Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar del nivel secundario de Lima Norte” 2005 Magister en ciencias de la comunicación. Arribando a las siguientes conclusiones:

- Las principales características del ejercicio de su liderazgo con los docentes son: desarrolla la comunicación privada, pública y escrita como medio de coerción, presión para la ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en el aula y la imposición de decisiones. Asume el ejercicio de la toma de decisiones como una responsabilidad formal. En las reuniones con los docentes no se reconoce intereses o propuestas que se contraponen a las suyas. Cuando se suscita un conflicto, opta por evadirlo o, en algunos casos confrontarlo de manera directa y airada con los implicados. El énfasis de su gestión se centra en la supervisión del cumplimiento de funciones.
- Con los alumnos, desarrolla la comunicación pública y privada, orientada a la coerción y mantenimiento de la disciplina. La comunicación privada se emplea también para realizar consultas informales, resolver problemas de indisciplina y brindar cierta confianza que puede revertir en una alta visibilidad de su persona.
- Existe una negativa del centro, como un lugar conflictivo, haciendo que el conflicto sobre pase muchas veces la propia gestión escolar. Esto limita la capacidad de usar el propio conflicto como motivo de dialogo, impidiendo

resolver los nudos generados y avanzar en los diferentes ámbitos de la gestión.

A nivel nacional se halla la tesis presentada por: Iris Patricia Alfaro Bazán y Iván Javier Rivarola Ganoza (2005) La tesis: "Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas" Tesis presentada para optar el Grado Académico de Máster en Administración de Negocios. Llegando a las conclusiones:

- Es necesario encontrar a esos líderes en los diferentes estratos, ya sean institucionales como empresariales y fomentar día a día su formación para crear de esa forma organizaciones vigorosas, fuertes y viables. Para tal fin se estudiarán los aspectos actitudinales que los líderes deberían promover, permitiendo a las personas desarrollarse, analizando el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que ayuden a una convivencia más armoniosa y satisfactoria, promoviendo climas organizacionales y laborales más sanos en donde primen el buen trato al personal y se propicien las buenas relaciones.
- Es imprescindible saber si se cuenta con un líder, para así potenciar al mismo y por medio de ello trabajar con los otros, teniendo en cuenta que las actitudes que posea ayudaran a alcanzar los objetivos trazados de cada empresa; en las que se promueva actitudes y permita el desarrollo de los empleados dela misma como nuevos líderes de cambio.

A nivel nacional se halla la tesis presentada por: Juan Manuel Sánchez Solo (2005) La tesis: "Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional; un estudio comparativo de tres universidades" Tesis presentada para optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial.

- Al plantearse la necesidad de conocer la correlación existente entre las variables del estudio hallamos en torno a la variable gestión que la UNCP, encuéntrase en el promedio del 50% debajo del nivel aceptable preconcebido que fue del 55%; la UPLA en el nivel aprobatorio con un 57%, mientras que la UCCI se encuentra liderando en términos de gestión con el 60%. En relación al clima organizacional, la UNCP tiene un promedio del 51%, nivel discordante por parte de los trabajadores universitarios; la UPLA con una percepción concordante del 60%, nivel aceptable aprobatorio; la UCCI, en el mismo nivel que la UPLA. En el comportamiento organizacional encontramos en las tres universidades niveles concordantes y aprobatorios.
- El estudio realizado reporta que en las universidades particulares la gestión, el clima y el comportamiento organizacional dentro del cual realizan su trabajo los docentes y no docentes, las dimensiones estudiadas resultan aceptables, mientras que en la universidad estatal tiene déficit de gestión en cuanto a gestión y clima organizacional. Las tres universidades tienen su mayor fortaleza al tener percepciones favorables concordantes en la motivación y consecuencias favorables y aprobatorias; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional.
- Aun cuando, las tres universidades cuentan con un nivel de concordancia y aprobación en las dimensiones propuestas existe un tercio de los trabajadores universitarios que están disconformes en la forma como se vienen gestionando las variables gestión universitaria, clima y comportamiento organizacional. Hasta la conclusión del presente trabajo de investigación las universidades poco o nada han hecho para intervenir de manera organizada para mapear y plantear medidas correctivas en relación a las variables.
- Podemos afirmar que la gestión universitaria condiciona al clima organizacional que actúa como filtro interviniente y va a mediar entre el proceso administrativo (planificar, organizar, integración de personal, dirigir y

controlar), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, ausentismo).

- En términos de alcance de los objetivos propuestos el estudio logró su objetivo general, al haber encontrado la correlación entre la gestión universitaria, clima y comportamiento organizacional y como las universidades vienen mitigándolas.
- En base a los objetivos del presente estudio, fueron ratificados las siguientes hipótesis: inadecuada y disconformidad en la gestión universitaria; clima organizacional discordante débil, e insatisfactorio; comportamiento organizacional genera desmotivación y consecuencias no muy favorables para los trabajadores; existen diferencias de percepciones sobre gestión, clima y comportamiento entre las tres universidades estudiadas, siendo las diferencias pequeñas no muy notorias entre las dos variables aludidas.

A nivel internacional, el trabajo presentado por: José Javier González Millán, Carlos Orlando Parra Penagos en el año 2011 “Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial”. Presentado en Colombia, para optar el grado de maestro. Los autores arriban a las siguientes conclusiones:

- Se intentó confrontar el espíritu empresarial, y nos indica que para desarrollarlo a plenitud hacen falta mejores niveles de motivación, un liderazgo participativo y unos niveles de desarrollo que permitan tener una visión más cosmogónica de la empresa y su entorno empresarial.
- La comunicación y el grado de confianza son buenas entre empleados y directivos, ya que estos aspectos dan seguridad y facilitan el desarrollo de las actividades de los mismos.

A nivel internacional, el trabajo presentado por: Elsa Margarita Benavides Coronado y Lucila Delgado Alonsoel (2004) "Análisis del liderazgo situacional y la disposición a las tareas en base a la habilidad de prestancia" Presentado en México, División de postgrado e investigación. Al término del análisis de resultados se establecieron las siguientes conclusiones:

El comportamiento de las variables del liderazgo situacional mostraron que el valor promedio más alto correspondió a un liderazgo de alta tarea y alta relación al determinarse que el 43% de las respuestas de la encuesta fueron respondidas seleccionando este estilo de liderazgo, seguido del estilo de alta tarea y baja relación con un 29%.

Para el estilo de liderazgo dominante se determinó que en un 80% los empleados administrativos del primer nivel organizacional presentan un estilo de liderazgo de alta tarea y baja relación, un 50% de los empleados administrativos del segundo nivel mostraron un estilo de liderazgo de alta tarea y alta relación, de igual forma un 51% de los empleados de tercer nivel o supervisores mostraron un estilo de liderazgo alta tarea y baja relación.

El comportamiento de los componentes para la totalidad de la muestra demuestra que el componente disposición hacia la tarea alcanzó el nivel máximo indicando que los empleados presentan un alto nivel de capacidad, disposición y seguridad en sus tareas. La adaptabilidad de liderazgo se localiza en el rango inferior de la escala lo que demuestra la necesidad de desarrollar la capacidad de diagnóstico de la situación y el nivel de preparación de los subordinados.

El comportamiento del componente disposición hacia la tarea en los empleados del segundo y tercer nivel organizacional sugiere un estilo de liderazgo de baja relación y baja tarea, por otro lado, el estilo de liderazgo mostrado es de alta tarea y baja relación para el primer nivel y de alta tarea y alta relación para el segundo nivel organizacional.

El componente adaptabilidad de liderazgo, el segundo nivel organizacional es el que obtiene el valor mayor, aun así este se encuentra en el rango inferior de la escala demostrando la necesidad de desarrollar la capacidad de diagnóstico de la situación y el nivel de preparación de los subordinados.

Las conclusiones nos dan a conocer que las empresas para tener clima organizacional a plenitud deben contar con niveles de motivación altos, de un liderazgo participativo que los involucre a todos y les ayude a tener una identidad propia, enmarcada en la confianza y comunicación que debe darse entre el empleador y empleados.

La fundamentación teórica de la presente investigación está relacionada directamente a las siguientes variables de estudio; la primera referida al liderazgo situacional y la segunda al clima organizacional

Considerando que el liderazgo mal entendido por parte de los líderes y miembros de una organización, desentiende las responsabilidades, objetivos y metas a lograr; según Chiavenato, Idalberto (1993) "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetos específicos."(p.3).

Esta influencia que se da, se debe transformar en la motivación personal, de todo individuo en su afán de superación, a través de la comunicación y socialización entre los distintos agentes de una organización con miras al objetivo de la misma. Un líder debe guiar, mediar, alentar a los miembros de su organización conocer de sus motivaciones, expectativas, fortalezas y debilidades; no solo saber de los objetivos a las cuales desea acumular esfuerzos; puesto que el factor humano con el que cuenta es invaluable.

Muchos asumen diversas concepciones del liderazgo; pero la mayoría asume que la motivación y persuasión ejercida sobre el otro, para lograr objetivos comunes de

una organización la manifiesta un líder. A su vez que las características de un líder ayudara a saber su actuar.

Según Rudolph Giuliani y Ken Kurson dicen que un líder debe:

- Tener creencias firmes y comuníquelas .Los grandes líderes guían con sus ideas y, por tanto, deben saber que representan y tener la capacidad para comunicarlas de forma que resulte atractiva. Un líder “No puede imponer su voluntad sin más”
- Acepte su responsabilidad .Los líderes son ejemplo para otros cuando desempeñan sus tareas con honradez y eficacia y cuando asumen la responsabilidad de lo que ocurre durante sus turnos.
- Rodéese de gente valiosa. Los líderes más eficaces son aquellos que contratan a las personas más valiosas que puedan encontrar, las motivan, les proporcionan retos y oportunidades para crecer y dirigen sus energías hacia resultados positivos.
- Estudie, lea y aprenda por su cuenta. Los líderes nunca deben dejar las decisiones importantes manos de expertos. Sus delegados y asesores pueden ser verdaderamente talentosos, pero usted debe atacar los retos con la cantidad posible de sus propios conocimientos.

Una vez más podemos ver que estas características nos ayudan a construir también definiciones acerca del liderazgo, podemos decir: El liderazgo implica ser guía, actuar de acuerdo a las ideas, convicciones que se tengan. Consensuar con los miembros de una organización y evitar caer en el autoritarismo.

Un líder también es una persona que promueve la participación de los miembros de su organización, desempeña tareas y es responsable de las consecuencias de la toma de decisiones que ejerce. Tienen mente positiva para actuar frente a

situaciones adversas asumiendo nuevos retos. También debe ser conocedor de la problemática de los suyos y del conocimiento que tienen para revertir esa situación.

Byler Jhonathan (2014) menciona que los líderes tienden a ser importantes por qué: (p.8)

- Los líderes cambian la dirección de la vida de las personas a través de las palabras y el ejemplo. Y el liderazgo no es una posición por el cual se influirá a los demás, basados en mandar por su posición sino que al intimidarlos pierden respeto y otros por el miedo actuarán. Pues la organización será el reflejo de lo que el líder es.
- Los líderes hacen que las cosas sucedan al compartir ideas. Los líderes proveen ideas para la acción. Ven los potenciales y encuentran las soluciones. Observan el crecimiento y dice: podríamos comenzar un segundo servicio.
- Los líderes hacen que las cosas sucedan al proveer dirección, cuando se sabe a dónde ir, hay objetivos claros, se tiene una visión.
- Los líderes hacen que a las cosas sucedan al promover motivación. Sin liderazgo mucha gente se siente desanimada. Necesitan de un líder que los motive, dirija a través de una visión loable y una comunicación efectiva animan a la gente y mantienen la alta. Esta motivación es crucial para fortalecer el liderazgo y debe hacerse sobre una base de continuidad.

Hablemos de las cualidades de un líder que le permiten actuar siendo digno, honrado, comprometido con los suyos, que manifieste confianza, que exija responsabilidad a los suyos y también la manifieste, que anime a los suyos con una actitud positiva, contagie su entusiasmo por realizar las tareas conjuntamente con sus miembros y sobre todo maneje sus relaciones basadas en el respeto; lo que permitirá tener un buen clima como institución.

Citado por: Llano, Carlos (2004) Robbins enumera una coherente serie de cualidades que no son del todo compatibles con aquellas que acabamos de mencionar:

confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados, interés por sus sentimientos. (p.24)

Debemos recordar que la confianza mutua que deberá darse entre los miembros de la organización también cuenta, porque son el recurso humano con el cual se trabaja, entendiendo que cada institución forma lazos con sus miembros y con el líder que está a su cargo sea positivo o negativo, pues parte de su cultura como organización será el producto de su clima, sumándose a ella el respeto por las ideas del subordinado; tanto las percepciones como las ideas formadas acerca de la institución, las personas que trabajan en ella, el ambiente permitía que a través de la comunicación puedan expresar sus intereses, inquietudes y motivaciones, es dentro de cada institución si los miembros pueden hacer valer sus derechos por sus ideas; recordemos que todas las opiniones de los miembros importan, siendo consideradas en la toma de decisiones que se asumen dentro de una organización, en este caso la institución en la que trabajan los docentes y se elegirá la más viable para solucionar los problemas o plantearse nuevos retos.

Citado por Palomo, María (2000) Según Fischer y Schrayz (1993), “para poder explicar adecuadamente la influencia del líder hay que considerar de modo interactivo tres componentes:

La individualidad del líder, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia. Las peculiaridades de los seguidores, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.

El contexto de situación actual, es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora” (p.24)

El líder es la persona por el cual: los miembros de la organización son motivados o no a trabajar en la organización; con su propia personalidad por ello que se dice muchas veces que el líder nace pero también puede hacerse con las experiencias. A este se suman los miembros que la conforman y el aporte que dan con sus

conocimientos, habilidades, etc. y el contexto la situación concreta en la cual interactúan. Puesto que es importante la relación entre el líder y los miembros, esta teniendo que ver el grado de confianza, la disponibilidad de los miembros de seguir al líder propiamente se habla de las relaciones interpersonales y de cómo es el clima laboral de la organización. El líder más eficaz, será el que demuestre una mayor flexibilidad de estilo y que utilice el estilo adecuado en cada situación con la persona adecuada, considerando estos tres componentes: su individualidad, para ello debe conocerse así mismo, superar debilidades, tener un buen manejo al tratar a las personas; después conocer las potencialidades de sus miembros y las debilidades de estos para superarlas así afrontar las situaciones de cambio del contexto concreto que toque vivenciar.

Citado por: Mascaray, José (2011), En uno de los primeros estudios que consideraban la existencia de distintos estilos de liderazgo, Lewin, Lippitt y White (1939), “tras analizar el comportamiento de un grupo de adolescentes en un club juvenil, distinguieron entre los tres siguientes:

Autocrático: El líder planifica y organiza todas las actividades, decidiendo los grupos de trabajo para cada tarea y tomando todas las decisiones. El reconocimiento o la crítica al trabajo realizado se hacen de forma personal. El líder no se considera como un miembro más del grupo, sino que está en un escalón superior.

Democrático: El líder discute con el resto de los miembros del grupo las decisiones a tomar, promoviendo varias alternativas. Da libertad a los miembros del grupo para elegir a sus compañeros de tarea. El líder es un miembro más del grupo.

Laissez –Faire: El líder da completa libertad a los miembros del grupo para llevar a cabo trabajo asignado. No interfiere en el a no ser que sea demandado por algún miembro del grupo. (p.24)

El modelo de HERSEY Y BLANCHARD, citado por Loya, Salvador (2006) están basada en las dimensiones: Los comportamientos del líder de tarea y de relación y

una tercera que es paralela al comportamiento de tarea referente a la disponibilidad de lo seguidor.

En este modelo se establece, como:

Primer comportamiento: Cuando los seguidores tienen una disponibilidad, es decir, no tienen la capacidad ni están seguros de asumir la responsabilidad del puesto, el líder se enfoca ¿Qué, como, cuando y donde se realizan? las tareas es decir su actitud es de director. Por lo que la función del líder sería enseñar al seguidor a realizar la tarea y a fomentar la seguridad para asumir la responsabilidad. El líder estaría ubicado en alta tarea y poca relación.

Segundo comportamiento: Si los líderes están en un nivel de disponibilidad medio bajo que los definen como incapaces para la tarea y en la relación. Su comportamiento distintivo es vender la idea y enseña la realización de esta y también da el apoyo para que se tomen las decisiones. Alta tarea y altas relaciones.

Tercer comportamiento: Se refiere a la posición del líder a participar en las tareas y la toma de decisiones cuando los seguidores están en un nivel más alto disponibilidad que se define como la capacidad de los seguidores para realizar la tarea, pero con carencia de disponibilidad para hacerla o seguir las órdenes del líder. Manteniéndose el líder en altas relaciones y baja tarea con un comportamiento participativo. (p,71)

Asimismo es necesario considerar la adaptación al cambio, asumida como la modificación o ajuste que los grupos interrelacionados hacen en su organización, a fin de acomodarse a situaciones nacidas de aquella convivencia", y en su perspectiva individual como "modificación de la conducta de un individuo para lograr una convivencia armoniosa con otros individuos o grupos, o para ajustarse a una norma de conducta que considera ideal.

Debe tomarse en cuenta como otra dimensión o comportamiento, aunque no es asumido por los autores ya mencionados; pues considerando las cualidades y

características que debe tener un líder puesto que él debe motivar y buscar la transformación conjuntamente con sus miembros, ya que vivimos en un mundo constantemente cambiante, lleno de incertidumbres y constantes retos que nos obliga a prepararnos y sobreponernos a lo nuevo y poder involucrarnos en ese cambio que mejorara localidad educativa. Es así que el proceso por el cual los miembros de una institución educativa demoraran en adquirirlos elementos propios de la organización a la que pertenecen, haciéndolos suyos para luego proyectarlos y contantemente estar en un proceso de equilibrio que les permitirá ir modificando y enriqueciendo su cultura como organización.

Según: Chiavenato, Idalberto (1999) Las empresas son sistemas abiertos, sensibles y con capacidad de respuesta frente a los cambios en los ambientes. Sistemas porque poseen límites y capacidad para crecer y autor reproducirse. Abiertos porque existen mediante el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y la transformación de ellas dentro de sus límites. El propósito fundamental de las empresas, es la supervivencia y el mantenimiento de la estabilidad interna. (p, 4)

Chiavenato, considera que hay dos diversas eras de las organizaciones: la primera considera a las organizaciones como sistemas sociales y la segunda como sistemas abiertos. Mencionando que es una agrupación humana, viviente, transformable en el que se logran objetivos; la segunda: referido al conjunto de elementos que se vinculan en el proceso para lograr los objetivos. En el que nos da a conocer que todo sistema tiene un ambiente externo el cual es alterado por los recursos que interactúan en él; considerando como un elemento básico y de trabajo a las personas; por ello la importancia de que los miembros de una organización deben tener la capacidad de adaptarse a los constantes cambios y transformar esa realidad manifestada.

Citado por: Palomo María (2000) Blanchard define los estilos de liderazgo en base a la relación entre la cantidad de dirección y control comportamiento directivo que ofrece un líder y la cantidad de apoyo o estímulo comportamiento de apoyo que da a sus colaboradores. (pp.40- 41)

Comportamiento de dirección: es la medida en que un líder define el rol del colaborador y la específica que hacer, cuando hacerlo, como hacerlo, y supervisa de cerca los resultados.

Comportamiento de apoyo: es la medida en que un líder, motiva, demanda sugerencias e implica a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones.

Estos dos tipos de comportamiento dan lugar a cuatro estilos diferentes de liderar sus colaboradores.

Estilo de dirección: se caracteriza por la utilización de un elevado nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.

Estilo de entrenamiento: el estilo supervisión supone utilizar ambos, dirección y apoyo es tipos de comportamiento; dirección y apoyo de manera intensa. Si bien mantiene alta dirección, supervisión implica reconocer los avances que se producen en el rendimiento del colaborador y solicitar sugerencias.

Estilo de apoyo: el líder que utiliza este estilo, mantiene un comportamiento de apoyo elevado disminuyendo el comportamiento de dirección. Toma decisiones conjuntamente con sus colaboradores y apoya esfuerzos que estos realizan.

Estilo de delegación el líder disminuye su nivel de intervención, delegando la toma de decisiones en sus colaboradores.

Como hemos comentado anteriormente, el modelo define la eficacia del líder en función de su capacidad para utilizar cada uno de los estilos de acuerdo con la situación de los colaboradores. Así pues el líder más eficaz será el que demuestre una mayor flexibilidad de estilo y que utilice el estilo adecuado en cada situación con la persona adecuada aproximación situacional del liderazgo el nivel de desarrollo de los colaboradores se establece en la función de dos factores: competencia y compromiso.

Loya, Salvador (2006), “El liderazgo situacional es el estilo de liderazgo que cambia con la situación, por lo que el líder debe ser capaz adaptarse a un nuevo grupo en particular de personas en condiciones constantemente cambiantes” (p.71)

Solo así lograr con eficacia los objetivos planteados para trabajar con dicha organización. Sin olvidar que cada situación requiere de distintas estrategias y a su vez el asumir un nuevo rol como líder. Tiene tantas circunstancias, entre ellas:

La tarea en sí, la posición de poder del líder, el poder de los subordinados como grupo, la claridad de las funciones de los subordinados, relaciones entre el líder y sus subordinados, la madurez del subordinado y la aceptación del líder por el subordinado.

En el modelo de liderazgo situacional hay tres estilos de liderazgo: de dirección, entrenamiento y delegación, los cuales responden a los 4 niveles básicos de desarrollo. Principiante Ilusionado (Baja competencia – alto compromiso), aprendiz desilusionado (competencia baja alto de competencia), ejecutor capaz pero cauteloso (competencia alta a moderada- compromiso variable) y triunfador independiente (Alta competencia alto compromiso)

Sánchez Santa Bárbara (2000) Según la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

La TLS se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la ‘madurez’ de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta.

Blanchard define la competencia como el conjunto de habilidades, conocimientos y experiencia que una persona tiene al realizar una actividad concreta y el compromiso viene determinado por el nivel de motivación y confianza que esa persona tiene con relación a esa misma actividad.

Se puede decir que el líder o los líderes deben abrir el camino al cambio, promoviendo un clima que apertura los nuevo, este dispuesto a transformarse y motivar a los suyos; pero aún más saber que este proceso debe ser constante, no estático porque todo cambio se da cada momento y las cosas se sustituyen por otras; en esta medida nuestra forma de pensar también incluye que estemos alertas y dispuestos a ello. De allí que el líder no solo es la dirección de la empresa sino también el de plantear, organizar, orientar y evaluar las responsabilidades que deben asumir sus miembros y él; cumpliendo los compromisos que asumen. Por ello que se pretende que se deberían fortalecer estas habilidades de liderazgo, persuadir, delegar y fomentar relaciones positivas en el ámbito de trabajo. En la cual el líder motiva, guía a los suyos con la finalidad de lograr objetivos en común, con una visión clara facilitando y promoviendo el crecimiento profesional al que aspiran los miembros de su organización.

Según Rodríguez (1998) se origina en dos variables: la cantidad de dirección (conducta de tarea) que es el grado en que el líder se ocupa en especificar y explicar al seguidor lo que ha de hacer que, como, cuando y donde y cuánto. Y la de apoyo emocional (conducta de relación o apoyo) es el grado en el que el líder promueve la comunicación bilateral, escuchando comprendiendo, respetando, dialogando y entendiendo las necesidades emocionales de los alumnos, no solo las necesidades académicas.

Entonces es necesario: Ordenar: el líder define el que, como, cuando, como y donde. La comunicación es casi unilateral. Dar instrucciones específicas, supervisar de cerca el desarrollo del trabajo (alta tarea – baja relación).

Persuadir: El líder permite la comunicación bilateral, admite que el seguidor exponga sus puntos de vista y pregunte los porque, pero no que tome las decisiones. Explicar al seguidor la voluntad y decisión del líder ya tomada, aclarándole las ventajas y/o facilidad de cumplir con lo que se le pide (alta tarea–alta relación)

Participar: La comunicación es francamente bilateral. El líder y los seguidores, en interacción, toman las decisiones. El jefe comparte sus ideas con el seguidor, facilitando el dialogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y planeación de estrategias también en conjunto. (Baja tarea- alta relación)

Delegar: El líder confía decisiones importantes en manos de los seguidores. Dejar al seguidor- visto como colaborador, no como súbdito- las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de institución en general y de su puesto de trabajo en particular (baja tarea- baja relación.)

Observando los cuatro estilos de liderazgo, podemos decir que el persuadir: permitirá que el clima organizacional mejore y se manifieste mejor de acuerdo a la situación de la organización para lograr los objetivos y metas trazadas. Al igual que Blanchard, también propone estos cuatro estilos: dirección, entrenamiento, apoyo y delegación. Y Rodríguez: ordenar, persuadir, participar y delegar; variando en términos pero apuntan a que la tarea y la relación entre sus miembros sean altas.

El modelo de Robert House, quien origino un modelo denominado teoría del camino a la meta que tienen sus bases en la teoría de las expectativas de la motivación. Esta plantea que el comportamiento del líder debe estar dirigido a aumentar la satisfacción de los empleados con sus labores y los niveles de desempeño.

El modelo del líder trascendente. Está integrado por tres enfoques de aplicación: el central permite relación estrecha con el seguidor basado en el principio “Nadie da lo que no tiene”, pone como requisito del líder conozca de sí mismo quien es. Tener claro sus costumbres, valores si estos son congruentes con la organización o no.

Primer paso, concertar valores: se debe conocer los valores de los seguidores, para que pueda ayudarlos a descubrirse y reconocer lo que posee cada uno de ellos. Es necesario una convivencia armoniosa y no solo laboral, es conocer sus propósitos, deseos, aspiraciones, sentimientos y de su familia.

Segundo paso, orientar propósitos: Es concientizar a los seguidores que sus deseos se pueden alcanzar si se cumplen los propósitos de la empresa; y su trabajo es la fuente que proporcionara el bienestar de los suyos y asimismo.

El insertar los valores personales y los establecidos por la institución es buscar: el gusto por la tarea y las posibilidades que da el trabajo para desarrollarse.

Tercer paso, crear un contexto de participación: Hay muchas oportunidades en el trabajo pero depende del líder para que sus seguidores puedan realizarse. Crear un contexto es preparar y poner al alcance de los seguidores condiciones para que intervengan física, mental y emocionalmente.

El clima que manifiesta cada empresa, organización e institución es producto de la cultura que tienen como miembros de la misma.

La cultura organizacional al ser la sumatoria de los valores, percepciones e interpretaciones de los miembros de una institución, es considerada como la identidad que cada institución tiene que la hace única, diferente a las demás instituciones que pueden buscar objetivos parecidos; pero el equipo humano con el que trabaja es diferente y único puesto que poseen características, valores, creencias diferentes que ayudan a construir una cultura organizacional. Por la cual el líder deberá orientar, persuadir a los suyos para cumplir con su visión y trabajar de forma cíclica en nuevos objetivos que irán modificando la visión de esta para bien de los suyos y de lo que pretenden ser. Considerando los elementos de la misma: los jefes, empleados, normas y políticas, lenguaje, valores y costumbres.

Ministerio de salud(2007) "Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones

interpersonales que tienen lugar en torno a él y las decisiones regulares formales e informales que afectan a un trabajo”(p.16)

El clima organizacional es un proceso complejo porque involucra la dinámica de la organización, el entorno y el factor humano .El ambiente de trabajo muchas veces es la motivación inmediata, las relaciones interpersonales que uno construye entorno al trabajo que desempeño y como la percepción que tenemos de estas mismas nos ayudan o afectan nuestro trabajo.

De la Rosa (2008) El clima organizacional está relacionado tanto con la persona o individuo y el ambiente organizacional, y por ende, con el comportamiento individual y el desempeño organizacional.

El clima organizacional que se busca en las empresas, organizaciones, instituciones educativas para poder laborar nos ayudan a comparar las instituciones unas de otras pues el interés que se tiene para laborar en ellas es imprescindible porque sabemos que esta alterara, perjudicara o mejorara el trabajo que realizaremos en la misma; por ello la importancia de sentirse acogido, de establecer relaciones cordiales en un marco de respeto reciproco, tener claro los objetivos personales y de organización, la necesidad de motivaciones, ser considerado importante y valioso en la institución, tener y asumir una identidad propia de la institución. Todo esto aportara a mejorar el desempeño en la labor pedagógica y conducta que asumen cada uno de los docentes en las Instituciones Educativas de la red Quiquijana.

Para poder observar mejor a que se debe que el clima puede verse afectado, hay muchas dimensiones del clima organizacional

Citado por: Sandoval Cavero María del Carmen (2004) Bowers y Taylor en la universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional (p.70)

Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar y

mejorar el trabajo a sus empleados. El uso adecuado que podemos realizar con la tecnología que disponemos para provecho y beneficio de nuestra labor educativa.

Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo. Es necesario decir que al líder le interesa saber: los intereses, opiniones y necesidades que tienen los miembros que conforman su institución más aun respeta y considera que son pieza clave en el logro de objetivos y sus aportes son valideros para la institución si estos cumplen con sus funciones y compromisos establecidos como parte ya de su identidad con la institución.

La comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Es un efecto que se da cuando se expresan ideas consciente o inconscientemente, directa o indirectamente. La comunicación es la facultad que tienen las personas para entenderse, por medio del lenguaje, sus ideas, emociones o sentimientos. Por lo que comunicar es comprender y ser comprendido, siendo la base para construir relaciones cordiales.

Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

La toma de decisiones permite que tanto el líder como los miembros de una organización asuman la mejor alternativa de solución a una situación; también la consecuencia de asumir ciertas alternativas. Así evitar el creer que no fue correcto o estuvo mal, todos asumen de esta manera el compromiso.

Las características que se pueden dar: sufre cambios, no es duradera; posee impacto sobre las conductas de los miembros de una organización; desestabiliza la identidad de los miembros de la organización y sus compromisos; también las políticas, los nuevos retos la modifican.

El comportamiento individual que posee cada miembro de una institución, puede alterar la conducta de los otros miembros; pero si esta se maneja como un comportamiento organizacional, en la cual no tienen claro la visión que tienen como institución serán arrastrados con los nuevos retos que se les da y no podrán cumplirlos ; muy por el contrario si el comportamiento como organización es: tener una visión clara, los objetivos claros, el personal tiene identidad, confianza y motivación para lograr los objetivos asumidos como institución, crecerá como tal y fortalecerá su cultura como organización.

Por ello, el presente estudio es importante porque nos permitirá conocer la relación del liderazgo situacional con el clima organizacional de las instituciones educativas de la red Quiquijana, así concretizar el propósito de mejorar la calidad educativa por medio del trabajo articulado y organizado de la red, considerado en el Proyecto Educativo Nacional, la formación docente y hoy en día con las rutas del aprendizaje que apunta a la gestión de ellos aprendizajes en las instituciones educativas. Este claro enmarcado en el propósito de que el director asuma un papel como líder pedagógico. Su liderazgo tendrá que ver con el mejoramiento escolar, esto a su vez implica comprometerse y promover: La motivación de los maestros, el desarrollo de habilidades y capacidades docentes y; el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores. Considerando esto, se toma en cuenta los factores de liderazgo situacional y clima organizacional, aplicándola en la Red Quiquijana - Cusco.

La Red Educativa de Quiquijana la conforman todos los docentes-directores del distrito el cual deseamos una calidad educativa, en vías de mejorar la calidad de vida de nuestros niños y adolescentes a futuro. El interés es que trabajemos conjuntamente para aportar más. Muchas veces el termino liderazgo está mal entendido, puesto que se entiende por jefe al cual debemos obedecer y nuestra opinión muchas veces no importa. Pero entendiendo que liderazgo es tener la capacidad persuadir, movilizar a fin de conseguir que se ejecuten las tareas, causando efecto sobre las acciones y decisiones que se tomen en la red.

Es necesario decir que dentro de un liderazgo situacional requiere: que todos los miembros se identifiquen y se sientan partícipes de ella; asumiendo funciones y compromisos como organización, trabajando en equipo y no cada uno por su lado. A su vez cumplan con sus responsabilidades; con el fin de cumplir los objetivos trazados, en una misma dirección: sea dirigiendo, delegando, entrenando o apoyando a los miembros de la organización como líder. A su vez el clima organizacional debe ser bueno y los de conflictos deben ayudar a fortalecer la organización, autoevaluarnos en que estamos fallando todos y no solo buscar el responsable, para luego aceptar las responsabilidades que tenemos al tomar las decisiones culpar las malas decisiones; sino ser conscientes que todos somos parte de una organización y asumamos las consecuencias de la misma.

Por otra parte los conflictos permitirán a los miembros de la organización asumir situaciones nuevas y querer tener cambios, constantemente estamos en transformación; lo que nos puede llenar de temor o simplemente a realizar transformaciones, siendo parte de ellas, eso es lo que se pretende. El cambio organizacional se refiere a los cambios que ocurrirán en el medio interno o externo mediante el aprendizaje. Pero también es el conjunto de variaciones que sufren en la estructura las organizaciones y esto traerá un nuevo comportamiento organizacional.

La resistencia al cambio hace pensar que aún no estamos preparados para afrontar situaciones nuevas y esto trae aferrarnos a lo que sabemos y creemos saber. Por lo que se considera que la resistencia al cambio obstaculiza en la adaptación y el

progreso de la organización por ello la importancia de creer que el liderazgo situacional siendo importante saber que las dimensiones: Primer comportamiento: Cuando los seguidores tienen una disponibilidad, es decir, no tienen la capacidad ni están seguros de asumir la responsabilidad del puesto, el líder se enfoca ¿Qué, como, cuando y donde se realizan las tareas es decir su actitud es de director.

Segundo comportamiento: Si los líderes están en un nivel de disponibilidad medio bajo que los definen como incapaces para la tarea y en la relación. Tercer comportamiento: Se refiere a la posición del líder a participar en las tareas y la toma de decisiones cuando los seguidores están en un nivel más alto disponibilidad que se define como la capacidad de los seguidores para realizar la tarea sino también el considerar la adaptación al cambio como parte de una dimensión, en la cual se pretende que tanto el líder como los miembros de la organización asuman roles ante situaciones cambiantes.

El presente estudio basa su fundamento legal en la constitución Política del Perú Capítulo II, en el artículo 13°. La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo. El artículo 14 La educación promueve el conocimiento el aprendizaje y la práctica de las humanidades la ciencia la técnica, las artes, la educación física y el deporte, prepara para la vida y el trabajo, fomenta la solidaridad. Es deber del estado promover el desarrollo científico y tecnológico del país, la formación ética y cívica y la enseñanza de la constitución y de los derechos humanos son obligatorias en todo el proceso educativo civil o militar la educación religiosa se imparte con respecto a la libertad de las conciencias, la enseñanza se imparte en todos sus niveles, con sujeción a los principios constitucionales y los fines de la correspondiente institución educativa los medios de comunicación social deben colaborar con el estado en la educación y formación moral y cultural. En la ley general, en el artículo 29° “La educación básica está destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus

potencialidades y el desarrollo de capacidades conocimientos, actitudes y valores fundamentales que la persona debe poseer para actuar adecuadamente y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad”.

La Justificación pedagógica del presente trabajo tiene como fin mejorar el proceso de aprendizaje de los alumnos, desarrollar y fortalecer sus diferentes capacidades, realizar un trabajo estratégico conjunto entre todos los agentes de la educación, para corregir aquellos errores que se detecten en la investigación; donde las instituciones educativas participen en esta investigación involucrándose en los cambios de la misma.

En la Ley General de Educación Artículo 29.-“La educación básica está destinada a favorecer el desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades conocimientos, actitudes y valores fundamentales que la persona debe poseer para actuar adecuadamente y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad”. Que dentro de una institución educativa ayudara a mejorar la tarea pedagógica con los niños de esta manera el aprendizaje; en el que el estilo de liderazgo que maneje el director de la institución influye en sus miembros y más aún el clima organizacional que manifiestan envuelve a la comunidad educativa.

En base a ello, fue necesario formular el problema general en términos de: ¿De qué manera el liderazgo situacional se relaciona con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana en el año 2018?

Y los problemas específicos:

- a) ¿Cuál es el nivel de liderazgo situacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana en el año 2018?
- b) ¿Cuál es el nivel del clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana en el año 2018?
- c) ¿Cuál es el nivel de relación de las dimensiones liderazgo situacional con las dimensiones clima organizacional de la Red Quiquijana en el año 2018?

Todo estudio para ser científico cuenta con la hipótesis de la investigación, hipótesis general “El liderazgo situacional se relaciona significativamente con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana en el año 2018”.

Y de esta se desprenden las hipótesis específicas fueron:

- a) El nivel de liderazgo situacional es alto y significativo de las instituciones de la Red Quiquijana en el año 2018.
- b) El nivel del clima organizacional es alto y significativo de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana en el año 2018.
- c) El nivel de relación de las dimensiones liderazgo situacional es directa con las dimensiones clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana en al año 2018.

Todo estudio de investigación requiere un objetivo general “Determinar la relación del liderazgo situacional con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana en el año 2018”. Y los objetivos específicos fueron:

- a) Identificar el nivel de liderazgo situacional de las Instituciones Educativas Red Quiquijana en el año 2018.
- b) Identificar el nivel del clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana en el año 2018.
- c) Establecer el nivel de relación de las dimensiones liderazgo situacional con las dimensiones clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana en el 2018.

CAPÍTULO II

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Variables

Las variables de estudio son:

2.1.1 Variable de estudio 1: Liderazgo situacional: “El liderazgo situacional es el estilo de liderazgo que cambia con la situación, por lo que el líder debe ser capaz adaptarse a un nuevo grupo en particular de personas en condiciones constantemente cambiantes” (Loya, Salvador, 2006, p.71)

Sus dimensiones son:

- a) **Adaptación al cambio:** Modificación o ajuste que los grupos interrelacionados hacen en su organización, a fin de acomodarse a situaciones nacidas de aquella convivencia", y en su perspectiva individual como "modificación de la conducta de un individuo para lograr una convivencia armoniosa con otros individuos o grupos, o para ajustarse a una norma de conducta que considera ideal. (Galia S. Lescano López, 2013, p.16)
- b) **Comportamientos de tarea:** Cuando los seguidores tienen una disponibilidad, es decir, no tienen la capacidad ni están seguros de asumir la responsabilidad del puesto, el líder se enfoca ¿Qué, como, donde y cuando realizar la tareas es decir su actitud es 0de director. Salvador F. Loya Loya,2006, p.71)
- c) Si los líderes están en un nivel de disponibilidad medio bajo que los definen como incapaces para la tarea y en la relación. Su comportamiento distintivo es vender la idea y enseña la realización de esta y también da el apoyo para que

se tomen las decisiones. Alta tarea y altas relaciones (Salvador F. Loya Loya, 2006, p.71)

- c) Comportamiento de tarea del seguidor: Se refiere a la posición del líder a participar en las tareas y la toma de decisiones cuando los seguidores están en un nivel medio alto disponibilidad que se define como la capacidad de los seguidores para realizar la tarea, pero con carencia de disponibilidad para hacerla o seguir las órdenes del líder. Manteniéndose el líder en altas relaciones y baja tarea con un comportamiento participativo. (Salvador F. Loya Loya, 2006, p.71)

2.1.2 Variable de estudio 2: Clima organizacional: Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las decisiones regulares formales e informales que afectan a un trabajo. (Ministerio de Salud, 2009, p.16)

- a) Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar y mejorar el trabajo a sus empleados. (María del Carmen Sandoval Sareveo. 2004, p. 86)

- b) Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo. (María del Carmen Sandoval Sareveo. 2004, p. 86)

- c) La comunicación: Es un efecto que se da cuando se expresan ideas consciente o inconscientemente, directa o indirectamente. La comunicación es la facultad que tienen las personas para entenderse, por medio del lenguaje, sus ideas, emociones o sentimientos. Por lo que comunicar es comprender y ser comprendido. (María del Carmen Sandoval Sareveo. 2004 p.86)

d) Motivación: La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales. Ministerio de salud

e) Toma de decisiones: Evalúa información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. (María del Carmen Sandoval, 2004 p.86)

De las variables estadísticas

VARIABLE	LIDERAZGO SITUACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
TIPO	CUALITATIVA ORDINAL	CUALITATIVA ORDINAL
ESCALA DE MEDICION	Ordinal: Posee categorías, ordenadas, pero no permite cuantificar la distancia entre una categoría y otra.	Ordinal: Posee categorías ordenadas, pero no permite cuantificar la distancia entre una categoría y otra.
CATEGORIAS	Mala, regular, bueno y muy bueno.	Baja, media y alta.

CUADRO Nº 1

RANGO DE PUNTUACIONES Y VALORACIÓN PARA LA VARIABLE LIDERAZGO SITUACIONAL

VARIABLE/DIMENSION	PUNTAJE	VALORACION	PUNTAJE	VALORACION	PUNTAJE	VALORACION	PUNTAJE	VALORACION
ADAPTACION AL CAMBIO	0-4	MALO	5_8	REGULAR	9_12	BUENO	13-16	MUY BUENO
COMPORTAMIENTO DE TAREA	0-4	MALO	5_8	REGULAR	9_12	BUENO	13-16	MUY BUENO
COMPORTAMIENTO DE RELACION	0-4	MALO	5_8	REGULAR	9_12	BUENO	13-16	MUY BUENO
COMPORTAMIENTO DE TAREA DEL SEGUIDOR	0-12	MALO	5_8	REGULAR	25-36	BUENO	37-48	MUY BUENO

Esta valoración tiene el siguiente baremo de interpretación:

Muy bueno = Muy favorable

Regular = Poco favorable

Bueno = Favorable

Malo = Desfavorable

CUADRO Nº 2

RANGO DE PUNTUACIONES Y VALORACIÓN PARA LA

VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLE/DIMENSION	PUNTAJE	VALORACION	PUNTAJE	VALORACION	PUNTAJE	VALORACION	PUNTAJE	VALORACION
APERTURA A LOS CAMBIOS TECNOLOGICOS	0-8	MALO	9_16	REGULAR	17_24	BUENO	25-32	MUY BUENO
RECURSOS HUMANOS	0-8	MALO	9_16	REGULAR	17_24	BUENO	25_32	MUY BUENO
LA COMUNICACIÓN	0-4	MALO	5_8	REGULAR	9_12	BUENO	13-16	MUY BUENO
MOTIVACION	0-8	MALO	9_16	REGULAR	17_24	BUENO	25_32	MUY BUENO
TOMA DE DECISIONES	0-8	MALO	9_16	REGULAR	17_24	BUENO	25_32	MUY BUENO

Esta valoración tiene el siguiente baremo de interpretación:

Muy bueno = Muy alta

Bueno = Alta

Regular = Moderada

Malo = Baja

2.2 Operacionalización de variables.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Valoración
VARIABLE 1 LIDERAZGO SITUACIONAL	El liderazgo situacional es el estilo de liderazgo que cambia con la situación, por lo que el líder debe ser capaz adaptarse a un nuevo grupo en particular de personas en condiciones constantemente cambiantes. (Liderazgo en el comportamiento organizacional,	El líder debe ser capaz de trabajar ante situaciones cambiantes, manifestando diversos comportamientos que lo ayuden a alcanzar los objetivos trazados.	Adaptación al cambio Comportamiento de tarea Comportamiento de relación Comportamiento de tarea del seguidor	Aceptación del grupo Fomentar la participación Convivencia Responsabilidades Comportamiento de los miembros Visión clara de los objetivos	Muy bueno Bueno Regular Malo

	Loya Loya. Salvador F. 2006 Pág. 71)				
VARIABLE 2 CLIMA ORGANIZACIONAL	Percepciones compartida por los miembros de una organización respecto a al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las decisiones regulares formales e informales que afectan a un trabajo. (Ministerio de salud. Metodología para el estudio del clima organizacionl.2009.Pag 16.)	Son las percepciones que tienen los miembros de una organización respecto al lugar de trabajo y compañeros del mismo.	Apertura a los cambios tecnológicos Recursos Humanos La comunicación Motivación Toma de decisiones	Comportamiento organizacional Desempeño laboral Normas y valores Relaciones interpersonales Lenguaje Orienta el trabajo al cumplimiento de metas Estimular aspiraciones. Desorganización Interpretaciones y Percepciones.	Muy bueno Bueno Regular Malo

2.3. Metodología:

El método de investigación que se utilizó en el presente estudio es el cuantitativo, para establecer el tipo de correlación existente entre las variables materia de investigación.

La metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera científica o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística. Su naturaleza es descriptiva permite al investigador “predecir” el comportamiento del consumidor. Los métodos de investigación incluyen: experimentos y encuestas; los resultados son descriptivos y pueden ser generalizados. (Sarantokos, 1998 Eladio Zacarias Ortiz, así se investiga, pasos para hacer una investigación Clásicos Roxisil 2000)

2.4. Tipo de estudio

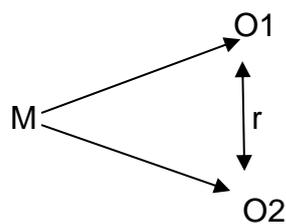
El estudio dirigido a cumplir el logro del objetivo central de la investigación y los objetivos específicos es de tipo sustantiva básica. Realizado por conveniencia del investigador; ya que existe la necesidad de conocer el vínculo que puede existir entre varias variables de investigación de una sola muestra y así encontrar la correspondencia o relación, para establecer los nexos diferencias o coincidencias intrínsecas o extrínsecas. En las investigaciones correlacionales, se pretende establecer una correlación entre las variables de estudio.

Además es descriptiva, porque describe o presenta sistemáticamente las características o rasgos distintivos de los datos obtenidos para ambas variables.

2.5. Diseño de investigación

Se asume el diseño correlacional, entendida como que tienen por objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales.

En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. La diferencia entre los diseños transaccionales descriptivos y los correlacionales causales puede expresarse gráficamente de la siguiente manera: Por lo tanto, los diseños correlacionales/causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pueden pretender analizar relaciones de causalidad. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en hipótesis correlacionales y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en hipótesis causales.



Dónde:

M: Muestra de Estudio.

O1: Observación a la variable liderazgo situacional.

O2: Observación a la variable nivel de clima organizacional.

r: correlación entre las variables estudiadas

La correlación entre las dos variables.

2.6. Población, muestra y muestreo

a) **Población:** Constituyen la totalidad de los directores y profesores de los distintos niveles: inicial, primaria y secundario de las instituciones educativas pertenecientes al distrito de Quiquijana –Cusco – 2018. Siendo la composición la siguiente:

CUADRO N° 03

Nº	SEXO		CANTIDAD
	F	M	
T	24	13	37

Fuente coordinación de la Red Educativa Quiquijana.

b) **Muestra y muestreo:** Para elegir el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo no probabilística por la conveniencia, conforme se detalla en el siguiente cuadro:

La muestra de estudios que tomara será de tipo no probabilístico censal en cuanto que solo se tomara a aquellos que respondan adecuadamente los instrumentos de investigación.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el desarrollo de ésta investigación se aplicó las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Las técnicas utilizadas corresponden a la **técnica de encuestas**, con la que se obtuvo el comportamiento y percepción de la relación entre el liderazgo situacional con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana, Cusco 2013.

En el caso de los instrumentos, como unidad de recopilación de la información son las:

Escalas: Se ha utilizado este instrumento para recopilar información del acompañamiento del Liderazgo situacional y la Clima organizacional, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla N° 1

Variables/Dimensiones	Indicadores	Técnica de recolección	Instrumento de medición
Liderazgo situacional	Niveles de liderazgo situacional	Encuesta	Escala Ordinal
Adaptación al cambio	Frecuencia de adaptación al cambio		
Comportamientos de tarea	Frecuencia de los comportamientos de tarea		
Comportamientos de relación	Frecuencia de los comportamientos de relación		
Comportamiento de tarea del seguidor	Frecuencia del comportamiento de tarea del seguidor		
Clima organizacional	Niveles del clima organizacional	Encuesta	Escala Ordinal
Apertura a los cambios tecnológicos	Frecuencia de la Apertura a los cambios tecnológicos		
Recursos humanos	Frecuencia de la Recursos humanos		
Comunicación	Frecuencia de la comunicación		
Motivación	Frecuencia de motivación		
Toma de decisiones	Frecuencia de la toma de decisiones		

2.8 Métodos de análisis de datos

Para ambas variables se realizó el análisis estadístico respectivo con el software estadístico PASW SPSS Statistics v18 (idioma español) y con ayuda de la aplicación de Microsoft Office Excel 2010 se rediseñó las tablas y gráficos correspondientes con una mejor presentación según el cuadro de operacionalización de variables y dimensiones se ha realizado previamente el análisis estadístico descriptivo de ambas variables con sus respectivas dimensiones, y luego el análisis estadístico de las dimensiones estudiadas y la

prueba de hipótesis respectiva, según la naturaleza cualitativa de ambas variables y sus dimensiones, siguiendo la siguiente secuencia:

a) Para variable categórica:

Los datos de las variables **Liderazgo situacional** y **Clima organizacional**, se realizó el análisis estadístico descriptivo según los datos obtenidos de los docentes de la Red Educativa del distrito de Quiquijana, ciudad del Cusco, donde cada tabla contiene:

- ❖ Frecuencia absoluta (N)
- ❖ Frecuencia relativa (%)
- ❖ Gráfico de barras según la cantidad de categorías analizadas.

b) Para la prueba de hipótesis:

Luego del procesamiento de datos de la variable 1 y la variable 2, se realizó la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación “Tau-B” de Kendall, este coeficiente indica la magnitud de la correspondencia directa; también las dimensiones han sido correlacionada mediante el coeficiente de correlación “Tau-B” de Kendall determinando la validez de los valores obtenidos siempre y cuando sean significativos o menores al 5%, donde se cumple que:

H₀: P-valor > 5% (Hipótesis de trabajo o nula)

H₁: P-valor < 5% (Hipótesis del investigador o alterna)

2.8.1 Fiabilidad de los instrumentos de las variables Liderazgo situacional y Clima organizacional

En el caso del cálculo del índice o coeficiente de confiabilidad, que cuanto más cerca este a la unidad el instrumento presentará muy alta confiabilidad, pero bastará que el instrumento presente alta confiabilidad, solo que en este caso la no cercanía a la unidad es indicador de podría presentar datos heterogéneos que nos podría llevar a cometer ciertos errores, pero para evitar estos errores recurriremos a los estadísticos de prueba correspondientes para demostrar la hipótesis del investigador.

Para tomar una decisión más acertada interpretaremos el valor del coeficiente de confiabilidad mediante el siguiente cuadro.

Tabla N° 2

Interpretación del Coeficiente de confiabilidad

Rangos	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente: (Ruiz Bolivar, 2002, pág. 74)

3.3.1. Cálculo del Índice de consistencia interna: Alfa de Cronbach

Para calcular el valor de α , utilizaremos la fórmula:

Mediante la varianza de los ítems

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left| 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right|$$

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada ítem

V_t = Varianza total

Para tal efecto de la confiabilidad se ha sometido a la prueba respectiva mediante la varianza de los ítems a ambos instrumentos aplicados, tanto para la variable 1 y la variable 2.

i. DETERMINACIÓN DE LA FIABILIDAD DE LA VARIABLE LIDERAZGO SITUACIONAL

Previamente se ha realizado el cálculo de la varianza de cada ítem, para evaluar la fiabilidad del instrumento. (Ver Anexo N° 001)

Reemplazando en la fórmula:

Resultados de Alfa de Cronbach

Medidas	Total
ΣVi	13.309
Vt	26.655
Alfa de Cronbach	0.766

$$\alpha = \frac{24}{24-1} \left| 1 - \frac{13.309}{26.655} \right|$$

Valor Calculado:

$$\alpha = 0.766$$

Interpretación

El valor de alfa calculado se encuentra en el intervalo de confianza $0.8 < \alpha = 0.766 < 1$, por tanto el instrumento aplicado presenta **alta confiabilidad** y recoge datos confiables.

ii. DETERMINACIÓN DE LA FIABILIDAD DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Previamente se ha realizado el cálculo de la varianza de cada ítem, para evaluar la fiabilidad del instrumento. (Ver Anexo N° 002)

Reemplazando en la fórmula:

Resultados de Alfa de Cronbach

Medidas	Total
ΣVi	18.285
Vt	73.521
Alfa de Cronbach	0.773

$$\alpha = \frac{36}{36-1} \left| 1 - \frac{18.285}{73.521} \right|$$

Valor Calculado:

$$\alpha = 0.773$$

Interpretación

El valor de alfa calculado se encuentra en el intervalo de confianza $0.8 < \alpha = 0.773 < 1$, por tanto el instrumento aplicado presenta **alta confiabilidad** y recoge datos confiables.

Conclusiones

Los instrumentos aplicados presentan fiabilidad, por tanto el análisis realizado nos lleva a conclusiones válidas.

2.9 Aspectos Éticos

Para la realización de la investigación y aplicación, se solicitó el permiso y colaboración en las encuestas al coordinador y profesores de la red Educativa Quiquijana.

CAPITULO III

III.RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos producto del análisis cualitativo y cuantitativo ejecutado. Así también la prueba de hipótesis.

3.1. DESCRIPCIÓN:

Para presentar descriptivamente el comportamiento de las frecuencias de cada variable con sus respectivas dimensiones, se realizará los cuadros de la organización de resultados, como se detalla a continuación:

3.1.1. ORGANIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS VARIABLES:

A. Variable Liderazgo situacional

La variable en mención y sus dimensiones han sido operacionalizadas estadísticamente como se muestra en el Anexo N° 003, respectivamente se ha determinado la magnitud de la variable y sus dimensiones, que a continuación se describen:

Tabla N° 3

Organización de resultados variable Liderazgo situacional con sus dimensiones

Variable/Dimensiones	N° de ítems	Puntaje	Rangos	Magnitud
Adaptación al cambio	4	16 Máximo	[0-4]	Mala = 1
			[5-8]	Regular = 2
			[9-12]	Buena = 3
			[13-16]	Muy buena = 4
Comportamientos de tarea	4	16 Máximo	[0-4]	Mala = 1
			[5-8]	Regular = 2
			[9-12]	Buena = 3
			[13-16]	Muy buena = 4
Comportamientos de	12	48	[0-12]	Mala = 1

relación		Máximo	[13-24]	Regular = 2
			[25-36]	Buena = 3
			[37-48]	Muy buena = 4
Comportamiento de tarea del seguidor	4	16 Máximo	[0-4]	Mala = 1
			[5-8]	Regular = 2
			[9-12]	Buena = 3
			[13-16]	Muy buena = 4
Liderazgo situacional	24	96 Máximo	[0-24]	Mala = 1
			[25-48]	Regular = 2
			[49-72]	Buena = 3
			[73-96]	Muy buena = 4

Se han considerado los tamaños muestrales representativos para efectuar las magnitudes mencionadas en el cuadro.

B. Variable Clima organizacional

La variable en mención y sus dimensiones han sido operacionalizadas estadísticamente como se muestra en el Anexo N° 003, respectivamente se ha determinado la magnitud de la variable y sus dimensiones, que a continuación se describen:

Tabla N° 4

Organización de resultados variable Clima organizacional y sus dimensiones

Variable/Dimensiones	N° de ítems	Puntaje	Rangos	Magnitud
Apertura a los cambios tecnológicos	8	32 Máximo	[0-8]	Mala = 1
			[9-16]	Regular = 2
			[17-24]	Buena = 3
			[25-32]	Muy buena = 4
Recursos humanos	8	32 Máximo	[0-8]	Mala = 1
			[9-16]	Regular = 2
			[17-24]	Buena = 3
			[25-32]	Muy buena = 4
Comunicación	4	16 Máximo	[0-4]	Mala = 1
			[5-8]	Regular = 2
			[9-12]	Buena = 3

			[13-16]	Muy buena = 4
Motivación	8	32 Máximo	[0-8]	Mala = 1
			[9-16]	Regular = 2
			[17-24]	Buena = 3
			[25-32]	Muy buena = 4
Toma de decisiones	8	32 Máximo	[0-8]	Mala = 1
			[9-16]	Regular = 2
			[17-24]	Buena = 3
			[25-32]	Muy buena = 4
Clima organizacional	36	144 Máximo	[0-36]	Mala = 1
			[37-72]	Regular = 2
			[73-108]	Buena = 3
			[109-144]	Muy buena = 4

Se han considerado los tamaños muestrales representativos para efectuar las magnitudes mencionadas en el cuadro.

3.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

Análisis descriptivo de cada variable y su dimensión.

3.2.1. Variable Liderazgo situacional y sus dimensiones

A. Dimensión Adaptación al cambio

Según la variable y dimensiones, en las cuales se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla N° 5

Frecuencia de la Adaptación al cambio

Categorías	N	%
Malo	2	5.4
Regular	6	16.2
Bueno	23	62.2
Muy bueno	6	16.2
Total	37	100.0

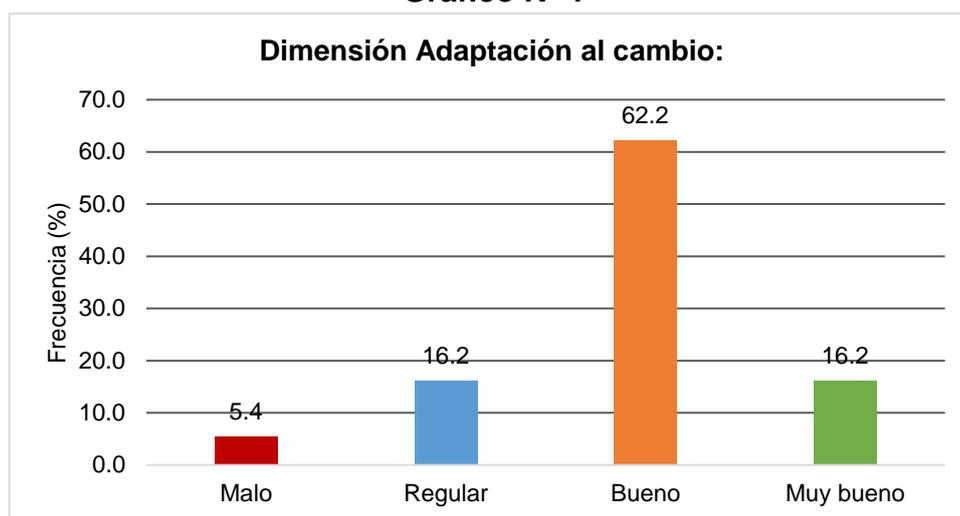
Fuente: Resultados del instrumento aplicado

Interpretación:

La frecuencia de la dimensión Adaptación al cambio de las instituciones educativas de la Red Quiquijana, Cusco 2018, en la categoría bueno es del 62.2%, mientras que en la categoría muy bueno es del 16.2%. La frecuencia de la

dimensión adaptación al cambio es numéricamente distinta en cada categoría, donde la categoría regular es del 16.2%, se observa que presenta proporciones cercanas o superiores al 50% en la categoría bueno, e indica que impulsa a sus seguidores a un esfuerzo adicional, que los lleva a desempeñar más allá de sus propias expectativas, es constante y significativo.

Gráfico N° 1



B. Dimensión Comportamientos de tarea.

Tabla N° 6

Frecuencia Comportamientos de tarea

Categorías	N	%
Malo	2	5.4
Regular	2	5.4
Bueno	28	75.7
Muy bueno	5	13.5
Total	37	100.0

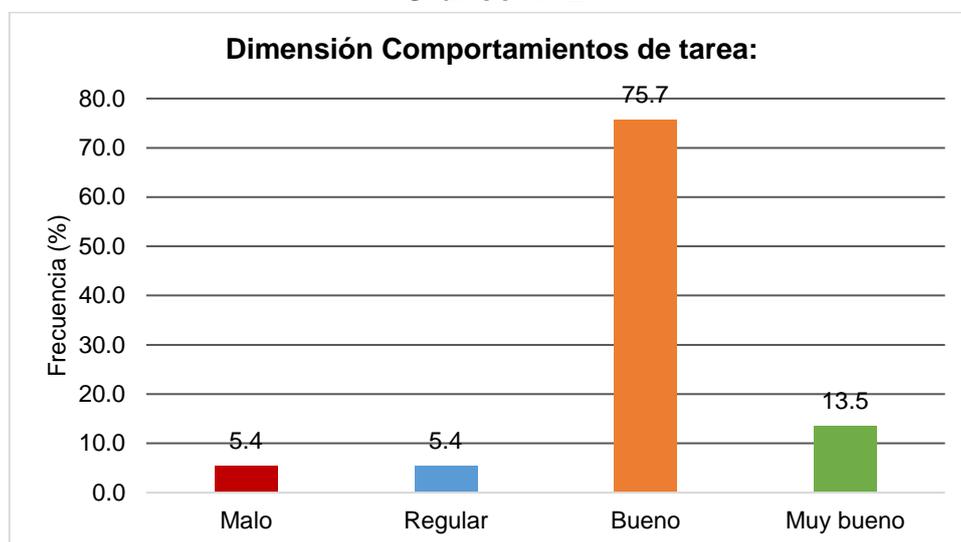
Fuente: Resultados del instrumento aplicado

Interpretación:

La frecuencia de la dimensión comportamientos de tarea de las instituciones educativas de la Red Quiquijana, Cusco 2018, en la categoría bueno es del 75.7%, mientras que en la categoría muy bueno es del 13.5%. La frecuencia de los comportamientos de tarea es numéricamente distinta en cada categoría, donde la categoría regular y baja es del 5.4%, se observa que presenta

proporciones cercanas o superiores al 50% en la categoría bueno, e indica que los comportamientos de tarea es significativo en un 76%, además que es permanente y satisfactorio.

Gráfico N° 2



C. Dimensión comportamientos de relación

Tabla N° 7

Frecuencia comportamientos de relación

Categorías	N	%
Malo	1	2.7
Regular	1	2.7
Bueno	33	89.2
Muy bueno	2	5.4
Total	37	100.0

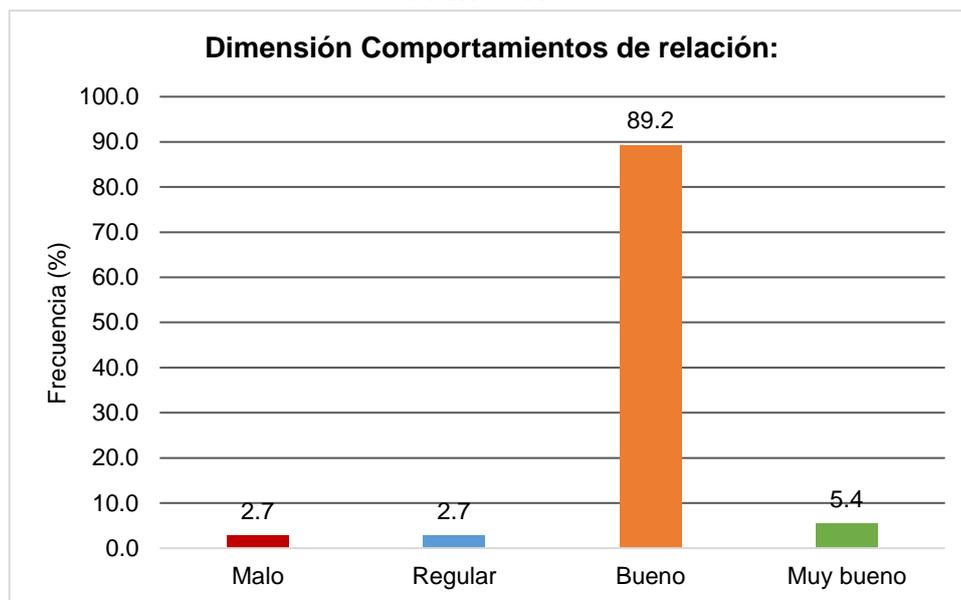
Fuente: Resultados del instrumento aplicado

Interpretación:

La frecuencia de la dimensión comportamientos de relación de las instituciones educativas de la Red Quiquijana, Cusco 2018, en la categoría bueno es del 89.2%, mientras que en la categoría muy bueno es del 5.4%. La frecuencia de los

comportamientos de relación es numéricamente distinta en cada categoría, donde la categoría regular y malo es del 2.7%, se observa que presenta proporciones cercanas o superiores al 50% en la categoría bueno, e indica que los comportamiento de relación es significativo en un 89%, además que es permanente y satisfactorio.

Gráfico N° 3



D. Dimensión Comportamiento de tarea del seguidor

Tabla N° 8

Frecuencia Comportamiento de tarea del seguidor

Categorías	N	%
Malo	2	5.4
Regular	4	10.8
Bueno	29	78.4
Muy bueno	2	5.4
Total	37	100.0

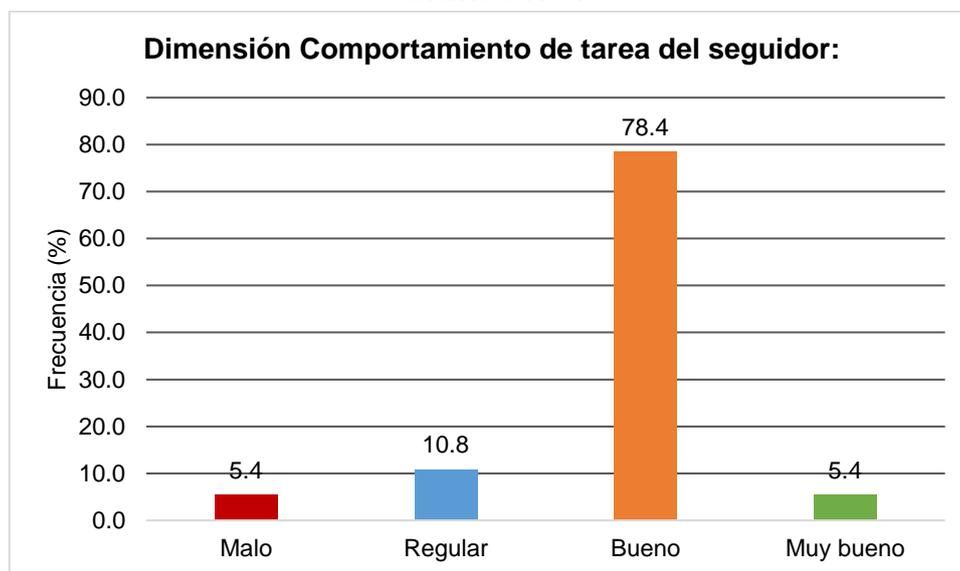
Fuente: Resultados del instrumento aplicado

Interpretación:

La frecuencia de la dimensión comportamiento de tarea del seguidor de las instituciones educativas de la Red Quiquijana, Cusco 2018, en la categoría bueno es del 78.4%, mientras que en la categoría regular es del 10.8%. La frecuencia del comportamiento de tarea del seguidor es numéricamente distinta en cada

categoría, donde la categoría muy bueno y malo es del 5.4%, se observa que presenta proporciones cercanas o superiores al 50% en la categoría bueno, e indica que el comportamiento de tarea del seguidor es significativo en un 78%, además que es permanente y satisfactorio.

Gráfico N° 4



E. Variable liderazgo situacional

Tabla N° 9

Frecuencia del Liderazgo situacional

Categorías	N	%
Malo	1	2.7
Regular	4	10.8
Bueno	31	83.8
Muy bueno	1	2.7
Total	37	100.0

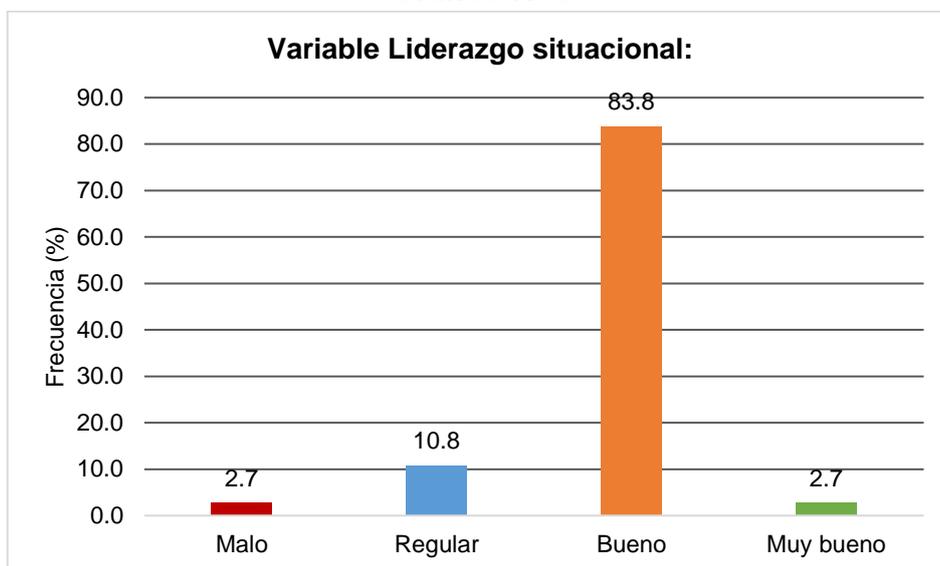
Fuente: Resultados del instrumento aplicado

Interpretación:

La frecuencia de la variable Liderazgo situacional de las instituciones educativas de la Red Quiquijana, Cusco 2018, en la categoría bueno es del 83.8%, mientras que en la categoría regular es del 10.8%. La frecuencia de la variable Liderazgo situacional es numéricamente distinta en cada categoría, se observa que presenta

proporciones cercanas o superiores al 50% en la categoría bueno, e indica que el Liderazgo situacional es altamente significativa en un 83.8%, donde el valor aportado es bueno con tendencia a muy bueno, donde el nivel de respeto es influyente, y los profesores le siguen por lo que es y lo que representa.

Gráfico N° 5



3.2.2. Variable Clima organizacional y sus dimensiones

Según la variable y dimensiones, en las cuales se obtuvo los siguientes resultados:

A. Dimensión Apertura a los cambios tecnológicos

Tabla N° 10

Frecuencia Apertura a los cambios tecnológicos

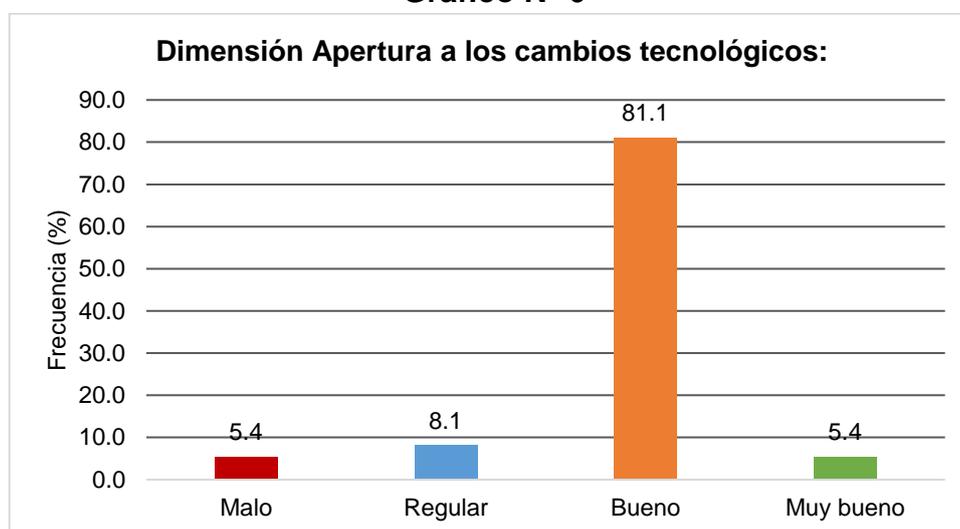
Categorías	N	%
Malo	2	5.4
Regular	3	8.1
Bueno	30	81.1
Muy bueno	2	5.4
Total	37	100.0

Fuente: Resultados del instrumento aplicado

Interpretación:

La frecuencia de la dimensión apertura a los cambios tecnológicos de las instituciones educativas de la Red Quiquijana, Cusco 2018, en la categoría bueno es del 81.1%, mientras que en la categoría regular es del 8.1%. La frecuencia de la apertura a los cambios tecnológicos es numéricamente distinta en cada categoría, donde la categoría muy bueno y malo es del 5.4%, se observa que presenta proporciones cercanas o superiores al 50% en la categoría bueno, e indica que el Apertura a los cambios tecnológicos es significativo en un 81%, logrando mayor eficiencia y efectividad en el desarrollo de habilidades, destrezas, competencias y valores.

Gráfico N° 6



B. Dimensión Recursos humanos

Tabla N° 11

Frecuencia de los Recursos humanos

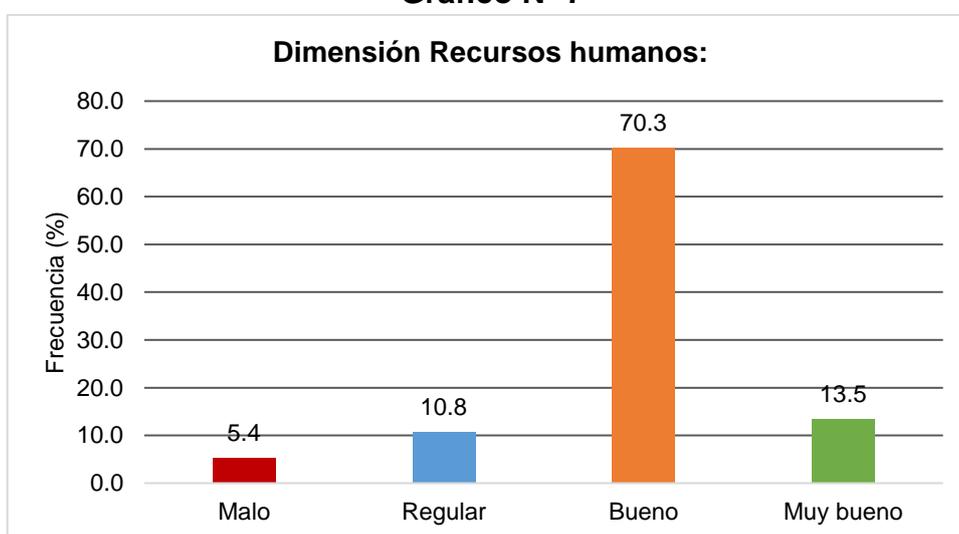
Categorías	N	%
Malo	2	5.4
Regular	4	10.8
Bueno	26	70.3
Muy bueno	5	13.5
Total	37	100.0

Fuente: Resultados del instrumento aplicado

Interpretación:

La frecuencia de la dimensión recursos humanos de las instituciones educativas de la Red Quiquijana, Cusco 2018, en la categoría bueno es del 70.3%, mientras que en la categoría muy bueno es del 13.5%. La frecuencia de la recursos humanos es numéricamente distinta en cada categoría, donde la categoría regular es del 10.8%, se observa que presenta proporciones cercanas o superiores al 50% en la categoría bueno, e indica que la recursos humanos es significativa en un 70%, utilizando recursos disponibles para el logro de los objetivos preestablecido.

Gráfico N° 7



C. Dimensión comunicación

Tabla N° 12

Niveles de Comunicación

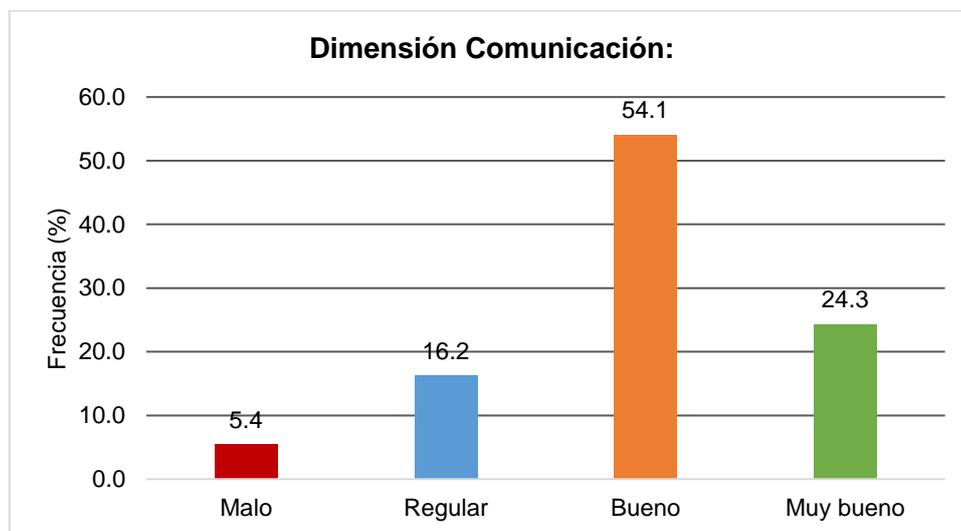
Categorías	N	%
Malo	2	5.4
Regular	6	16.2
Bueno	20	54.1
Muy bueno	9	24.3
Total	37	100.0

Fuente: Resultados del instrumento aplicado

Interpretación:

La frecuencia de la dimensión comunicación de las instituciones educativas de la Red Quiquijana, Cusco 2018, en la categoría bueno es del 54.1%, mientras que en la categoría muy bueno es del 24.3%. La frecuencia de la comunicación es numéricamente distinta en cada categoría, donde la categoría regular es del 16.2%, se observa que presenta proporciones cercanas o superiores al 50% en la categoría bueno, e indica que la Comunicación es significativa en un 54.1%, promoviendo y posibilitado la consecución de la intencionalidad pedagógica.

Gráfico N° 8



D. Dimensión motivación

Tabla N° 13

Niveles de motivación

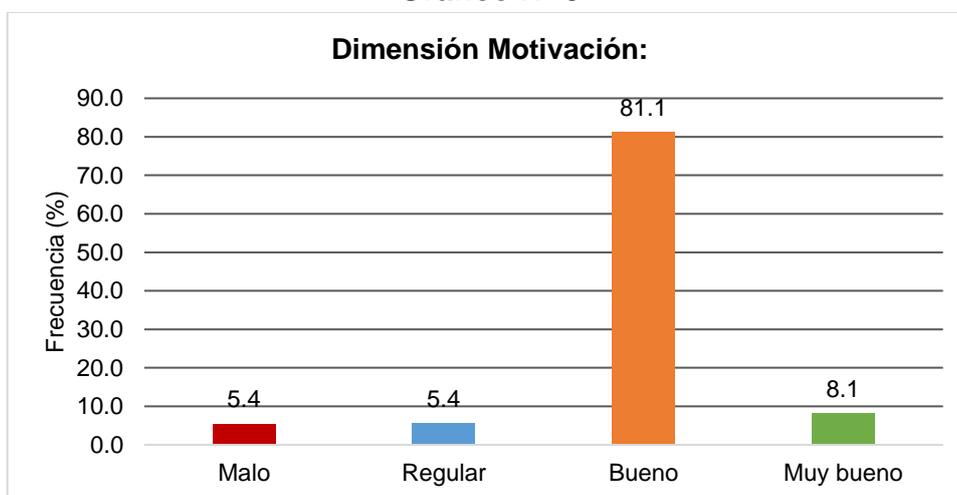
Categorías	N	%
Malo	2	5.4
Regular	2	5.4
Bueno	30	81.1
Muy bueno	3	8.1
Total	37	100.0

Fuente: Resultados del instrumento aplicado

Interpretación:

La frecuencia de la dimensión motivación de las instituciones educativas de la Red Quiquijana, Cusco 2018, en la categoría bueno es del 81.1%, mientras que en la categoría muy bueno es del 8.1%. La frecuencia de la motivación es numéricamente distinta en cada categoría, donde la categoría muy bueno es del 8.1%, se observa que presenta proporciones cercanas o superiores al 50% en la categoría bueno, e indica que la motivación es significativa en un 81%, promoviendo y posibilitado la consecución de la intencionalidad pedagógica.

Gráfico N° 9



E. Dimensión Toma de decisiones

Tabla N° 14

Frecuencia de la Toma de decisiones

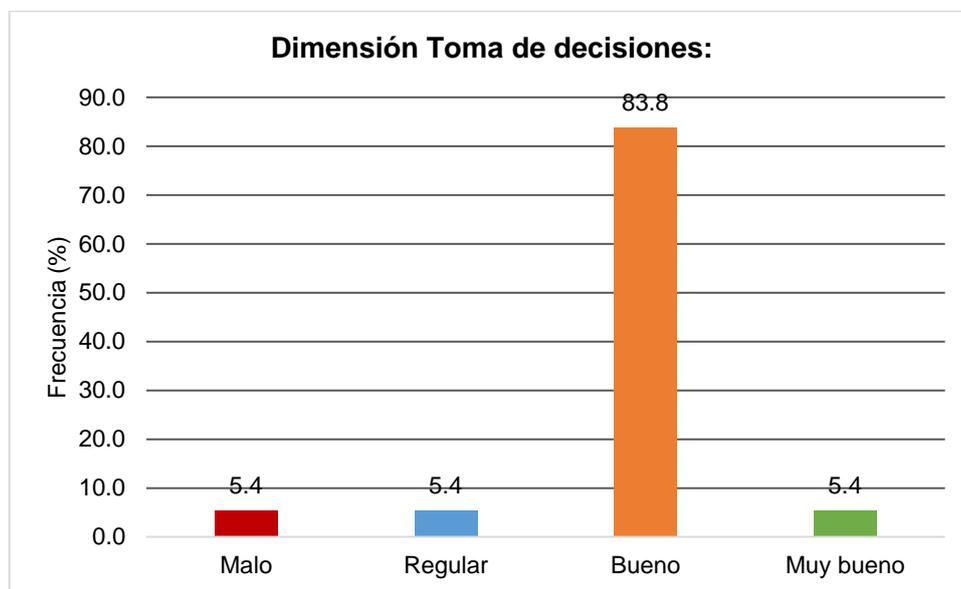
Categorías	N	%
Malo	2	5.4
Regular	2	5.4
Bueno	31	83.8
Muy bueno	2	5.4
Total	37	100.0

Fuente: Resultados del instrumento aplicado

Interpretación:

La frecuencia de la dimensión toma de decisiones de las instituciones educativas de la Red Quiquijana, Cusco 2018, en la categoría bueno es del 83.8%, mientras que en la categoría muy bueno es del 5.4%. La frecuencia de la toma de decisiones es numéricamente distinta en cada categoría, donde la categoría regular y malo es del 5.4%, se observa que presenta proporciones cercanas o superiores al 50% en la categoría bueno, e indica que la toma de decisiones es significativa en un 84%, promoviendo y posibilitado la consecución de la intencionalidad pedagógica.

Gráfico N° 10



F. Variable clima organizacional

Tabla N° 15

Distribución de la frecuencia clima organizacional

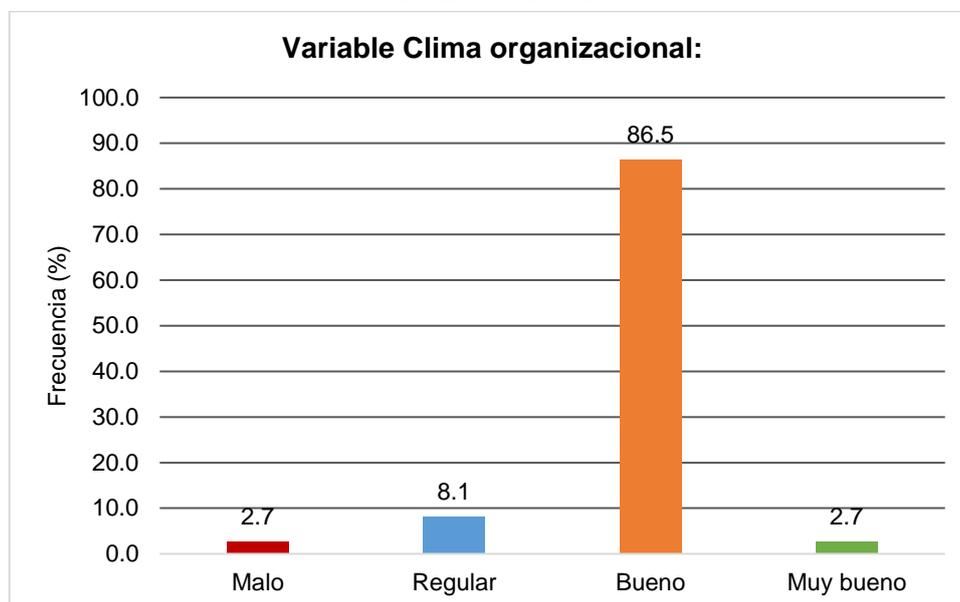
Categorías	N	%
Malo	1	2.7
Regular	3	8.1
Bueno	32	86.5
Muy bueno	1	2.7
Total	37	100.0

Fuente: Resultados del instrumento aplicado

Interpretación:

La frecuencia de la variable Clima organizacional de las instituciones educativas de la Red Quiquijana, Cusco 2018, en la categoría bueno es del 86.5%, mientras que en la categoría regular es del 8.1%. La frecuencia de la variable Clima organizacional es numéricamente distinta en sus categorías; se observa que presenta proporciones cercanas o superiores al 50% en la categoría muy bueno, e indica que la variable Clima organizacional es significativa en un 87%, con una utilización correcta del perfil integral coherente y unificado de decisiones.

Gráfico N° 11



4.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Esta prueba la realizaremos mediante el estadístico de prueba no paramétrico, pues las variables de estudio no corresponden a las variables numéricas por no presentar intervalo ni rango ni mucho menos normalidad, nuestros datos corresponden a variables ordinales, correspondiendo adecuadamente a lo planteado por Maurice Kendall, y se hallará el valor de “Tau-B” mediante la siguiente fórmula estadística:

$$\tau_B = \frac{n_c - n_d}{\sqrt{(n_0 - n_1)(n_0 - n_2)}}$$

Tau-b de Kendall: Medida no paramétrica de asociación para variables ordinales o de rangos que tiene en consideración los empates. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la magnitud de la misma, de tal modo que los mayores valores absolutos indican relaciones más fuertes. Los valores posibles varían de -1 a 1, pero un valor de -1 o +1 sólo se puede obtener a partir de tablas cuadradas.¹

Para completar la descripción, análisis e interpretación y la prueba de hipótesis se ha utilizado el ritual de la significancia estadística planteada por Ronald Aylmer Fisher².

1. Planteamiento de la hipótesis H_0 y H_1 .
2. Nivel de significancia: $5\% = 0,05$
3. Estadístico de prueba: Chi cuadrado de Pearson
4. Estimación del p-valor:
5. Toma de decisiones:
6. Interpretación:

Este ritual planteado por Fisher es utilizado para las pruebas estadísticas empleadas.

4.1.1. Prueba de Hipótesis Específica 1:

La hipótesis específica 1 para ser demostrada previamente se ha determinado los niveles del liderazgo situacional según la Tabla N° 9, donde los niveles presentan tendencia a mejorar positivamente, siendo este nivel significativo y alto en un 83.8% donde el liderazgo situacional estilos que cambian con la situación, por lo que el líder (director) posee ciertas capacidades para adaptarse a un nuevo grupo en particular de personas en condiciones constantemente cambiantes. Por tanto queda demostrada la hipótesis:

El nivel de liderazgo situacional es alto y significativo de las instituciones de la Red Quiquijana - Cusco - 2018.

¹González Galán, Dolores. "Estadística e Introducción a la Econometría: Correlación", Departamento de Economía General y Estadística.

² Sir Ronald Aylmer Fisher, "Métodos estadísticos para investigadores", Editor Aguilar, 1949

4.1.2. Prueba de Hipótesis Específica 2:

La hipótesis específica 2 para ser demostrada previamente se ha determinado los niveles del clima organizacional según la Tabla N° 11, donde los niveles son muy buenos y significativos en un 86.5%, donde la percepción compartida por los miembros de las instituciones educativas Red Quiquijana presentan tendencia a la buena organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las decisiones regulares formales e informales que afectan a un trabajo. Por tanto queda demostrada la hipótesis:

El nivel del clima organizacional es alto y significativo de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana - Cusco - 2018.

4.1.3. Prueba de Hipótesis Específica 3:

Previamente se determinará la correlación que existe uno a uno entre la variable liderazgo situacional y las dimensiones del clima institucional.

A) Prueba de Hipótesis entre la adaptación al cambio y la apertura a los cambios tecnológicos

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que la adaptación al cambio se **correlaciona** con la apertura a los cambios tecnológicos, probando se tiene:

Cuadro N° 16

Distribución de la apertura a los cambios tecnológicos según la adaptación al cambio

Adaptación al cambio:	Apertura a los cambios tecnológicos:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%

Malo	2	5.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	5.4%
Regular	0	0.0%	2	5.4%	4	10.8%	0	0.0%	6	16.2%
Bueno	0	0.0%	1	2.7%	21	56.8%	1	2.7%	23	62.2%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	5	13.5%	1	2.7%	6	16.2%
Total	2	5.4%	3	8.1%	30	81.1%	2	5.4%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones muestra relaciones según el color resaltado este es uno a uno, porque existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

La adaptación al cambio **NO se correlaciona** con la apertura a los cambios tecnológicos.

- Hipótesis alterna (H_1):

La adaptación al cambio **se correlaciona** con la apertura a los cambios tecnológicos.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.517

Valor de $P = 0.008$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante menor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P pequeño.

Elección de la hipótesis:

H_1 : La adaptación al cambio **se correlaciona** con la apertura a los cambios tecnológicos. ($0.008 < 0.05$)

B) Prueba de Hipótesis entre la adaptación al cambio y los recursos humanos

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que la adaptación al cambio se **correlaciona** con los recursos humanos, probando se tiene:

Cuadro N° 17

Distribución de los recursos humanos según la adaptación al cambio

Adaptación al cambio:	Recursos humanos:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	1	2.7%	0	0.0%	2	5.4%
Regular	1	2.7%	2	5.4%	3	8.1%	0	0.0%	6	16.2%
Bueno	0	0.0%	2	5.4%	18	48.6%	3	8.1%	23	62.2%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	4	10.8%	2	5.4%	6	16.2%
Total	2	5.4%	4	10.8%	26	70.3%	5	13.5%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones muestra relaciones según el color resaltado este es uno a uno, porque existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

La adaptación al cambio **NO se correlaciona** con los recursos humanos.

- Hipótesis alterna (H_1):

La adaptación al cambio **se correlaciona** con los recursos humanos.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.460

Valor de $P = 0.003$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante menor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P pequeño.

Elección de la hipótesis:

H_1 : La adaptación al cambio **se correlaciona** con los recursos humanos. ($0.003 < 0.05$)

C) Prueba de Hipótesis entre la adaptación al cambio y comunicación

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que la adaptación al cambio se **correlaciona** con la comunicación, probando se tiene.

Cuadro N° 18

Distribución de la comunicación según la adaptación al cambio

Adaptación al cambio:	Comunicación:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	2	5.4%
Regular	1	2.7%	2	5.4%	2	5.4%	1	2.7%	6	16.2%
Bueno	0	0.0%	4	10.8%	13	35.1%	6	16.2%	23	62.2%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	5	13.5%	1	2.7%	6	16.2%
Total	2	5.4%	6	16.2%	20	54.1%	9	24.3%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones no muestra relaciones según el color resaltado este no es uno a uno, por lo que no existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

La adaptación al cambio **NO se correlaciona** con la comunicación.

- Hipótesis alterna (H_1):

La adaptación al cambio **se correlaciona** con la comunicación.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.191

Valor de $P = 0.249$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante mayor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P grande.

Elección de la hipótesis:

H_0 : La adaptación al cambio **NO se correlaciona** con la comunicación.
($0.249 > 0.05$)

D) Prueba de Hipótesis entre la adaptación al cambio y motivación

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que la adaptación al cambio se **correlaciona** con la motivación, probando se tiene:

Cuadro N° 19

Distribución de la motivación según la adaptación al cambio

Adaptación al cambio:	Motivación:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	1	2.7%	0	0.0%	2	5.4%
Regular	1	2.7%	2	5.4%	3	8.1%	0	0.0%	6	16.2%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	22	59.5%	1	2.7%	23	62.2%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	4	10.8%	2	5.4%	6	16.2%
Total	2	5.4%	2	5.4%	30	81.1%	3	8.1%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones no muestra relaciones según el color resaltado este no es uno a uno, por lo que no existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

La adaptación al cambio **NO se correlaciona** con la motivación.

- Hipótesis alterna (H_1):

La adaptación al cambio **se correlaciona** con la motivación.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.579

Valor de $P = 0.003$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante menor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P pequeño.

Elección de la hipótesis:

H_1 : La adaptación al cambio **se correlaciona** con la comunicación. ($0.003 < 0.05$)

E) Prueba de Hipótesis entre la adaptación al cambio y toma de decisiones

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que la adaptación al cambio se **correlaciona** con la toma de decisiones, probando se tiene:

Cuadro N° 20

Distribución de la toma de decisiones según la adaptación al cambio

Adaptación al cambio:	Toma de decisiones:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	1	2.7%	0	0.0%	2	5.4%
Regular	1	2.7%	1	2.7%	4	10.8%	0	0.0%	6	16.2%
Bueno	0	0.0%	1	2.7%	22	59.5%	0	0.0%	23	62.2%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	4	10.8%	2	5.4%	6	16.2%
Total	2	5.4%	2	5.4%	31	83.8%	2	5.4%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones no muestra relaciones según el color resaltado este no es uno a uno, por lo que no existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

La adaptación al cambio **NO se correlaciona** con la toma de decisiones.

- Hipótesis alterna (H_1):

La adaptación al cambio **se correlaciona** con la toma de decisiones.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.524

Valor de $P = 0.009$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante menor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P pequeño.

Elección de la hipótesis:

H_1 : La adaptación al cambio **se correlaciona** con la toma de decisiones.
($0.009 < 0.05$)

F) Prueba de Hipótesis entre los comportamientos de tarea y la apertura a los cambios tecnológicos

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que los comportamientos de tarea se **correlaciona** con la apertura a los cambios tecnológicos, probando se tiene:

Cuadro N° 16

Distribución de la apertura a los cambios tecnológicos según los comportamientos de tarea

Comportamientos de tarea:	Apertura a los cambios tecnológicos:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	2	5.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	5.4%
Regular	0	0.0%	1	2.7%	1	2.7%	0	0.0%	2	5.4%
Bueno	0	0.0%	2	5.4%	24	64.9%	2	5.4%	28	75.7%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	5	13.5%	0	0.0%	5	13.5%
Total	2	5.4%	3	8.1%	30	81.1%	2	5.4%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones no muestra relaciones según el color resaltado este no es uno a uno, por lo que no existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

Los comportamientos de tarea **NO se correlacionan** con la apertura a los cambios tecnológicos.

- Hipótesis alterna (H_1):

Los comportamientos de tarea **se correlacionan** con la apertura a los cambios tecnológicos.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.404

Valor de $P = 0.055$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante mayor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P grande.

Elección de la hipótesis:

H₁: Los comportamientos de tarea **NO se correlacionan** con la apertura a los cambios tecnológicos. (0.055 > 0.05)

G) Prueba de Hipótesis entre los comportamientos de tarea y los recursos humanos

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que los comportamientos de tarea se **correlaciona** con los recursos humanos, probando se tiene:

Cuadro N° 17

Distribución de los recursos humanos según los comportamientos de tarea

Comportamientos de tarea:	Recursos humanos:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	1	2.7%	0	0.0%	2	5.4%
Regular	0	0.0%	1	2.7%	1	2.7%	0	0.0%	2	5.4%
Bueno	1	2.7%	2	5.4%	20	54.1%	5	13.5%	28	75.7%
Muy bueno	0	0.0%	1	2.7%	4	10.8%	0	0.0%	5	13.5%
Total	2	5.4%	4	10.8%	26	70.3%	5	13.5%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones no muestra relaciones según el color resaltado este no es uno a uno, por lo que no existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H₀):

Los comportamientos de tarea **NO se correlacionan** con los recursos humanos.

- Hipótesis alterna (H₁):

Los comportamientos de tarease **correlacionan** con los recursos humanos.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.104

Valor de $P = 0.536$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante mayor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P grande.

Elección de la hipótesis:

H_1 : Los comportamientos de tarea **NO se correlacionan** con los recursos humanos. ($0.536 > 0.05$)

H) Prueba de Hipótesis entre los comportamientos de tarea y comunicación

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que los comportamientos de tarea se **correlaciona** con la comunicación, probando se tiene:

Cuadro N° 18

Distribución de la comunicación según los comportamientos de tarea

Comportamientos de tarea:	Comunicación:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	2	5.4%
Regular	0	0.0%	1	2.7%	1	2.7%	0	0.0%	2	5.4%
Bueno	1	2.7%	4	10.8%	17	45.9%	6	16.2%	28	75.7%
Muy bueno	0	0.0%	1	2.7%	2	5.4%	2	5.4%	5	13.5%
Total	2	5.4%	6	16.2%	20	54.1%	9	24.3%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones no muestra relaciones según el color resaltado este no es uno a uno, por lo que no existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

Los comportamientos de tarea **NO se correlacionan** con la comunicación.

- Hipótesis alterna (H_1):

Los comportamientos de tarease **correlacionan** con la comunicación.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.161

Valor de $P = 0.392$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante mayor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P grande.

Elección de la hipótesis:

H_1 : Los comportamientos de tarea **NO se correlacionan** con la comunicación.
($0.392 > 0.05$)

I) Prueba de Hipótesis entre los comportamientos de tarea y motivación

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que los comportamientos de tarea se **correlaciona** con la motivación, probando se tiene:

Cuadro N° 19

Distribución de la motivación según los comportamientos de tarea

Comportamientos de tarea:	Motivación:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	1	2.7%	0	0.0%	2	5.4%
Regular	0	0.0%	1	2.7%	1	2.7%	0	0.0%	2	5.4%

Bueno	1	2.7%	1	2.7%	23	62.2%	3	8.1%	28	75.7%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	5	13.5%	0	0.0%	5	13.5%
Total	2	5.4%	2	5.4%	30	81.1%	3	8.1%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones no muestra relaciones según el color resaltado este no es uno a uno, por lo que no existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

Los comportamientos de tarea **NO se correlacionan** con la motivación.

- Hipótesis alterna (H_1):

Los comportamientos de tarea **se correlacionan** con la motivación.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.240

Valor de $P = 0.156$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante mayor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P mayor.

Elección de la hipótesis:

H_1 : Los comportamientos de tarea **NO se correlacionan** con la motivación.
($0.156 > 0.05$)

J) Prueba de Hipótesis entre los comportamientos de tarea y toma de decisiones

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que los comportamientos de tarea se **correlacionan** con la toma de decisiones, probando se tiene:

Cuadro N° 20

Distribución de la toma de decisiones según los comportamientos de tarea

Comportamientos de tarea:	Toma de decisiones:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	1	2.7%	0	0.0%	2	5.4%
Regular	0	0.0%	0	0.0%	2	5.4%	0	0.0%	2	5.4%
Bueno	1	2.7%	2	5.4%	23	62.2%	2	5.4%	28	75.7%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	5	13.5%	0	0.0%	5	13.5%
Total	2	5.4%	2	5.4%	31	83.8%	2	5.4%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones no muestra relaciones según el color resaltado este no es uno a uno, por lo que no existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

Los comportamientos de tarea **NO se correlacionan** con la toma de decisiones.

- Hipótesis alterna (H_1):

Los comportamientos de tarea **se correlacionan** con la toma de decisiones.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.154

Valor de $P = 0.274$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante mayor al margen de error o nivel

de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P grande.

Elección de la hipótesis:

H₁: Los comportamientos de tarea **NO se correlacionan** con la toma de decisiones. (0.274>0.05)

K) Prueba de Hipótesis entre los comportamientos de relación y la apertura a los cambios tecnológicos.

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que los comportamientos de relación se **correlaciona** con la apertura a los cambios tecnológicos, probando se tiene:

Cuadro N° 16

Distribución de la apertura a los cambios tecnológicos según los comportamientos de relación

Comportamientos de relación:	Apertura a los cambios tecnológicos:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%
Regular	1	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%
Bueno	0	0.0%	3	8.1%	29	78.4%	1	2.7%	33	89.2%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	1	2.7%	2	5.4%
Total	2	5.4%	3	8.1%	30	81.1%	2	5.4%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones muestra cierta relación según el color resaltado este es uno a uno, porque existe cierta afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H₀):

Los comportamientos de relación **NO se correlacionan** con la apertura a los cambios tecnológicos.

- Hipótesis alterna (H_1):

Los comportamientos de relación **se correlacionan** con la apertura a los cambios tecnológicos.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.591

Valor de $P = 0.048$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante menor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P pequeño.

Elección de la hipótesis:

H_1 : Los comportamientos de relación **se correlacionan** con la apertura a los cambios tecnológicos. ($0.048 < 0.05$)

L) Prueba de Hipótesis entre los comportamientos de relación y los recursos humanos

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que los comportamientos de relación se **correlaciona** con los recursos humanos, probando se tiene:

Cuadro N° 17

Distribución de los recursos humanos según los comportamientos de relación

Comportamientos de relación:	Recursos humanos:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%
Regular	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	0	0.0%	1	2.7%
Bueno	1	2.7%	4	10.8%	25	67.6%	3	8.1%	33	89.2%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	5.4%	2	5.4%

Total	2	5.4%	4	10.8%	26	70.3%	5	13.5%	37	100.0%
-------	---	------	---	-------	----	-------	---	-------	----	--------

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones no muestra relación según el color resaltado este no es uno a uno, porque no existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

Los comportamientos de relación **NO se correlacionan** con los recursos humanos.

- Hipótesis alterna (H_1):

Los comportamientos de relación **se correlacionan** con los recursos humanos.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.451

Valor de $P = 0.060$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante mayor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P grande.

Elección de la hipótesis:

H_1 : Los comportamientos de relación **NO se correlacionan** con los recursos humanos. ($0.060 > 0.05$)

M) Prueba de Hipótesis entre los comportamientos de relación y comunicación

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que los comportamientos de relación se **correlaciona** con la comunicación, probando se tiene.

Cuadro N° 18

Distribución de la comunicación según los comportamientos de relación

Comportamientos de relación:	Comunicación:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%
Regular	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	1	2.7%
Bueno	1	2.7%	6	16.2%	18	48.6%	8	21.6%	33	89.2%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	2	5.4%	0	0.0%	2	5.4%
Total	2	5.4%	6	16.2%	20	54.1%	9	24.3%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones no muestra relaciones según el color resaltado este no es uno a uno, por lo que no existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

Los comportamientos de relación **NO se correlacionan** con la comunicación.

- Hipótesis alterna (H_1):

Los comportamientos de relación **se correlacionan** con la comunicación.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.025

Valor de $P = 0.891$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante mayor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P grande.

Elección de la hipótesis:

H₁: Los comportamientos de relación **NO se correlacionan** con la motivación.
(0.891 > 0.05)

N) Prueba de Hipótesis entre los comportamientos de relación y motivación

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que los comportamientos de relación se **correlaciona** con la motivación, probando se tiene:

Cuadro N° 19

Distribución de la motivación según los comportamientos de relación

Comportamientos de relación:	Motivación:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%
Regular	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	0	0.0%	1	2.7%
Bueno	1	2.7%	2	5.4%	28	75.7%	2	5.4%	33	89.2%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	1	2.7%	2	5.4%
Total	2	5.4%	2	5.4%	30	81.1%	3	8.1%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones no muestra relaciones según el color resaltado este no es uno a uno, por lo que no existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H₀):

Los comportamientos de relación **NO se correlacionan** con la motivación.

- Hipótesis alterna (H₁):

Los comportamientos de relación **se correlacionan** con la motivación.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.381

Valor de $P = 0.130$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante menor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P pequeño.

Elección de la hipótesis:

H_1 : Los comportamientos de relación **NO se correlacionan** con la comunicación.
($0.130 > 0.05$)

O) Prueba de Hipótesis entre los comportamientos de relación y toma de decisiones

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que los comportamientos de relación se **correlaciona** con la toma de decisiones, probando se tiene:

Cuadro N° 20

Distribución del comportamiento de relación según la adaptación al cambio

Comportamientos de relación:	Toma de decisiones:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%
Regular	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	0	0.0%	1	2.7%
Bueno	1	2.7%	2	5.4%	29	78.4%	1	2.7%	33	89.2%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	1	2.7%	2	5.4%
Total	2	5.4%	2	5.4%	31	83.8%	2	5.4%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones no muestra relaciones según el color resaltado este no es uno a uno, por lo que no existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

Los comportamientos de relación **NO se correlacionan** con la toma de decisiones.

- Hipótesis alterna (H_1):

Los comportamientos de relación **se correlacionan** con la toma de decisiones.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.413

Valor de $P = 0.130$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante menor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P pequeño.

Elección de la hipótesis:

H_1 : El comportamiento de relación **NO se correlaciona** con la toma de decisiones. ($0.130 > 0.05$)

P) Prueba de Hipótesis entre el comportamiento de tarea del seguidor y la apertura a los cambios tecnológicos

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que el comportamiento de tarea del seguidor se **correlaciona** con la apertura a los cambios tecnológicos, probando se tiene:

Cuadro N° 16

Distribución de la apertura a los cambios tecnológicos según el comportamiento de tarea del seguidor

Comportamiento de tarea del seguidor:	Apertura a los cambios tecnológicos:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno		N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%		

Malo	2	5.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	5.4%
Regular	0	0.0%	2	5.4%	2	5.4%	0	0.0%	4	10.8%
Bueno	0	0.0%	1	2.7%	27	73.0%	1	2.7%	29	78.4%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	1	2.7%	2	5.4%
Total	2	5.4%	3	8.1%	30	81.1%	2	5.4%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones muestra relaciones según el color resaltado este es uno a uno, porque existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

El comportamiento de tarea del seguidor **NO se correlaciona** con la apertura a los cambios tecnológicos.

- Hipótesis alterna (H_1):

El comportamiento de tarea del seguidor **se correlaciona** con la apertura a los cambios tecnológicos.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.670

Valor de $P = 0.008$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante menor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P pequeño.

Elección de la hipótesis:

H_1 : El comportamiento de tarea del seguidor **se correlaciona** con la apertura a los cambios tecnológicos. ($0.008 < 0.05$)

Q) Prueba de Hipótesis entre el comportamiento de tarea del seguidor y el comportamiento de tarea del seguidor

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que el comportamiento de tarea del seguidor se **correlaciona** con los recursos humanos, probando se tiene:

Cuadro N° 17

Distribución de los recursos humanos según el comportamiento de tarea del seguidor

Comportamiento de tarea del seguidor:	Recursos humanos:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	1	2.7%	0	0.0%	2	5.4%
Regular	0	0.0%	1	2.7%	2	5.4%	1	2.7%	4	10.8%
Bueno	1	2.7%	3	8.1%	22	59.5%	3	8.1%	29	78.4%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	1	2.7%	2	5.4%
Total	2	5.4%	4	10.8%	26	70.3%	5	13.5%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones no muestra relación según el color resaltado este no es uno a uno, por lo que no existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

El comportamiento de tarea del seguidor **NO se correlaciona** con los recursos humanos.

- Hipótesis alterna (H_1):

El comportamiento de tarea del seguidor **se correlaciona** con los recursos humanos.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.210

Valor de $P = 0.288$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante menor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P pequeño.

Elección de la hipótesis:

H_1 : El comportamiento de tarea del seguidor **NO se correlaciona** con los recursos humanos. ($0.288 > 0.05$)

R) Prueba de Hipótesis entre el comportamiento de tarea del seguidor y comunicación

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que el comportamiento de tarea del seguidor se **correlaciona** con la comunicación, probando se tiene:

Cuadro N° 18

Distribución de la comunicación según el comportamiento de tarea del seguidor

Comportamiento de tarea del seguidor:	Comunicación:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	2	5.4%
Regular	0	0.0%	1	2.7%	3	8.1%	0	0.0%	4	10.8%
Bueno	1	2.7%	5	13.5%	16	43.2%	7	18.9%	29	78.4%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	1	2.7%	2	5.4%
Total	2	5.4%	6	16.2%	20	54.1%	9	24.3%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones no muestra relaciones según el color resaltado este no es uno a uno, por lo que no existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

El comportamiento de tarea del seguidor **NO se correlaciona** con la comunicación.

- Hipótesis alterna (H_1):

El comportamiento de tarea del seguidor **se correlaciona** con la comunicación.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.177

Valor de $P = 0.292$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante mayor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P grande.

Elección de la hipótesis:

H_1 : El comportamiento de tarea del seguidor **NO se correlaciona** con la comunicación. ($0.292 > 0.05$)

S) Prueba de Hipótesis entre el comportamiento de tarea del seguidor y motivación

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar que el comportamiento de tarea del seguidor se **correlaciona** con la motivación, probando se tiene:

Cuadro N° 19

Distribución de la motivación según el comportamiento de tarea del seguidor

Comportamiento de tarea del seguidor:	Motivación:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	1	2.7%	0	0.0%	2	5.4%
Regular	0	0.0%	2	5.4%	2	5.4%	0	0.0%	4	10.8%
Bueno	1	2.7%	0	0.0%	26	70.3%	2	5.4%	29	78.4%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	1	2.7%	2	5.4%
Total	2	5.4%	2	5.4%	30	81.1%	3	8.1%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones muestran cierta relación según el color resaltado este es uno a uno, por lo que existe cierta afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

El comportamiento de tarea del seguidor **NO se correlaciona** con la motivación.

- Hipótesis alterna (H_1):

El comportamiento de tarea del seguidor **se correlaciona** con la motivación.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.511

Valor de $P = 0.021$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante menor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P pequeño.

Elección de la hipótesis:

H_1 : El comportamiento de tarea del seguidor **se correlaciona** con la comunicación. ($0.021 < 0.05$)

T) Prueba de Hipótesis entre el comportamiento de tarea del seguidor y toma de decisiones

Para determinar la verdad o falsedad de hipótesis específica primero se debe probar el comportamiento de tarea del seguidor se **correlaciona** con la toma de decisiones, probando se tiene:

Cuadro N° 20

Distribución de la toma de decisiones según el comportamiento de tarea del seguidor

Comportamiento de tarea del seguidor:	Toma de decisiones:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno		N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Malo	1	2.7%	0	0.0%	1	2.7%	0	0.0%	2	5.4%
Regular	0	0.0%	1	2.7%	3	8.1%	0	0.0%	4	10.8%
Bueno	1	2.7%	1	2.7%	26	70.3%	1	2.7%	29	78.4%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	1	2.7%	2	5.4%
Total	2	5.4%	2	5.4%	31	83.8%	2	5.4%	37	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La afinidad de escala a escala entre ambas dimensiones no muestra relaciones según el color resaltado este no es uno a uno, por lo que no existe afinidad entre estas dos dimensiones.

Planteamiento de hipótesis:

En este caso se pone a prueba si existe **correlación** entre las dimensiones, de esta manera se concluye la verdad o falsedad de la hipótesis.

- Hipótesis nula (H_0):

El comportamiento de tarea del seguidor **NO se correlaciona** con la toma de decisiones.

- Hipótesis alterna (H_1):

El comportamiento de tarea del seguidor **se correlaciona** con la toma de decisiones.

Prueba estadística: Tau-B de Kendall

Tau-B = 0.403

Valor de $P = 0.072$

Para determinar si es verdadera la Hipótesis alterna (H_1) del investigador observamos el valor P , el mismo que bastante mayor al margen de error o nivel de significancia $\alpha = 0.05$ equivalente al 5%, hecho confirmado por el valor P grande.

Elección de la hipótesis:

H_1 : El comportamiento de tarea del seguidor **NO se correlaciona** con la toma de decisiones. ($0.072 > 0.05$)

4.1.4. Prueba de Hipótesis General:

Tabla N° 21

Liderazgo situacional:	Clima organizacional:								Total	
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	2.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%
Regular	0	0.0%	2	5.4%	2	5.4%	0	0.0%	4	10.8%
Bueno	0	0.0%	1	2.7%	30	81.1%	0	0.0%	31	83.8%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.7%	1	2.7%
Total	1	2.7%	3	8.1%	32	86.5%	1	2.7%	37	100.0%

Fuente: Instrumento aplicado.

Se observa el comportamiento de los atributos de ambas variables y es resaltante indicar que el liderazgo situacional presenta diferencias estadísticas entre las proporciones, en el que la afinidad según cada escala es gradual indicando según la intensidad con la que se comporte el liderazgo situacional el clima organizacional se comportará, esto denota la afinidad directa.

Se concluye que ambas variables presentan dependencia, siendo esta una Correlación Bivariada, determinaremos el grado de dependencia, el mismo que lo cuantificaremos mediante el valor de Tau-b de Kendall, con sus respectivos niveles de significación.

Veamos que nos indica la significancia estadística:

1. Planteamiento de la hipótesis.

- Hipótesis nula (Ho):

No existe correlación entre el liderazgo situacional y el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana- Cusco - 2018.

- Hipótesis alterna (H1):

Existe correlación entre el liderazgo situacional y el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana - Cusco- 2018.

2. Nivel de significancia(alfa): $\alpha = 5\%$ (0.05)

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta H1 y se rechaza Ho.

3. Prueba estadística: Tau-b de Kendall

Aplicación de la prueba estadística:

$$\tau_B = \frac{n_c - n_d}{\sqrt{(n_0 - n_1)(n_0 - n_2)}}$$

Valores calculados:

Valor de “Tau-B”: 0.715 = 71.5%

Valor de p = 0.025 = 2.5% < 5%

4. Lectura del p-valor (a priori):

Se indica que a un margen de error se acepta la hipótesis del investigador.

H1: Con una probabilidad de error del 2.5% existe correlación entre el liderazgo situacional y el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana- Cusco- 2018.

5. Elección de la Hipótesis:

“Existe correlación entre el liderazgo situacional y el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana - Cusco- 2018”

Este contraste, trata de probar la hipótesis de que el coeficiente de correlación sea nulo ($Tau-B=0$), esto es, que no exista relación alguna entre las variables cuyo coeficiente de correlación estamos cuantificando.

Interpretar el valor de “Tau-B”:

- a) De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
- b) De 0.20 a 0.39 Baja correlación
- c) De 0.40 a 0.59 Moderada correlación
- d) De 0.60 a 0.79 Buena correlación**
- e) De 0.80 a 1.00 Alta correlación

Análisis:

El nivel de correlación es buena ($Tau-B = 0.715 = 71.5\%$) entre el liderazgo situacional y el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana - Cusco- 2018. (Valor de $P < 0,05$).

Interpretación:

Entonces el liderazgo situacional se relaciona significativamente con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana - Cusco- 2018.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

Los resultados alcanzados en la presente investigación denominada “Liderazgo situacional y la relación con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana - Cusco 2018”, permiten afirmar:

- a) En referencia a la correlación entre el liderazgo situacional y el clima organizacional.

(Sánchez Santa-Bárbara, 2000). La teoría del liderazgo situacional: Este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

Loya, Salvador (2006) El liderazgo situacional es el estilo de liderazgo que cambia con la situación, por lo que el líder debe ser capaz adaptarse a un nuevo grupo en particular de personas en condiciones constantemente cambiantes. El cual poseen muchas circunstancias que pueden ser: la tarea en sí, la posición de poder del líder, el poder de los subordinados como grupo, la claridad de las funciones de los subordinados, relaciones entre el líder y sus subordinados, la madurez del subordinado y la aceptación del líder por el subordinado.

(HERSEY & BLANCHARD, 2014). La TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL se basa en la interacción entre 1º) la cantidad de conducción (orientación hacia la tarea) que da un dirigente, 2º) La cantidad de apoyo socio-emocional (orientación hacia las relaciones) que provee un dirigente, 3º) El NIVEL DE MADUREZ que los supervisados manifiestan sobre una determinada tarea, función u objetivo que el dirigente está intentando lograr a través del supervisado o grupo de supervisados.

En la TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL la madurez se define como la capacidad de fijar objetivos altos pero logrables (logro-motivación), disposición y habilidad para asumir responsabilidad y educación y/o experiencia de un individuo o de un grupo. Estas variables de madurez sólo deben ser consideradas con relación a una tarea específica a ser realizada. Es decir, que un individuo o un grupo no son maduro o inmaduro en ningún sentido total. La gente tiende a tener variables grados de madurez en función de la tarea específica, función u objetivo que un dirigente está intentando lograr a través de sus esfuerzos.

En base a los constructos vertidos en la fundamentación científica y de los objetivos e hipótesis planteadas en la investigación se diseñaron y aplicaron dos encuestas para cada una de las variables, producto de la cual se obtuvieron los índices de correlación de las variables liderazgo situacional y el clima organizacional siendo el valor del coeficiente de Kendall Tau-B=0.715 lo que indica una buena y directa afinidad entre ambas variables. Además determina que según los niveles de liderazgo situacional presentes en la institución educativa, entonces en la misma intensidad se presentará el clima organizacional.

Ministerio de salud (2007) Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las decisiones regulares formales e informales que afectan a un trabajo.(P,16)

En función de la fundamentación de la investigación y los resultados obtenidos, se confirma la validez de la hipótesis planteada, con un P valor de 0,025 menor al nivel de significación del 0,05 demostrándose así: El liderazgo situacional se relaciona positiva, directa, y significativamente con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana- Cusco- 2018.

b) En referencia a los niveles de liderazgo situacional.

(Sánchez Santa-Bárbara, 2000). Según la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que

cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

La TLS se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la 'madurez' de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta.

En ocasiones, en la investigación científica sobre el liderazgo se encuentran conclusiones poco congruentes cuando se comparan los resultados de experimentos de laboratorio (en los que las personas interactúan como extraños sin las limitaciones de una relación a largo plazo), con los estudios de evaluación (en los que personas no seleccionadas para el liderazgo responden a instrumentos que evalúan sus estilos de dirección) y con los de contextos reales (En los que la conducta social de los distintos actores está regulada por el desempeño de unos determinados roles).

En base a los constructos vertidos en la fundamentación científica y de los objetivos e hipótesis planteadas en la investigación se diseñaron y aplicaron dos encuestas para cada una de las variables, producto de la cual se obtuvieron los resultados sobre los niveles de liderazgo situacional, establecidos según la Tabla N° 3 de organización de resultados en referencia al escalonamiento de Guttman, donde los niveles bueno es del 83.8% y muy bueno es del 2.7%. Las proporciones son distintas determinado buenos niveles de liderazgo situacional en las instituciones educativas de la Red Quiquijana, Cusco 2018.

En función de la fundamentación de la investigación y los resultados obtenidos, se confirma la validez de la hipótesis planteada, porque las proporciones establecidas indican buenos niveles de liderazgo situacional, es así que se afirma:

El nivel del liderazgo situacional es alto y significativo de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana – Cusco- 2018.

c) En referencia a los niveles de clima organizacional.

(Fernández Aguerre, 2004) Desde su introducción, la noción de clima refiere a una dimensión social de la organización, distinta a una concepción de la organización en términos de división social del trabajo intraorganizacional (racionalización, diferenciación de roles, supervisión, comunicación, gestión). Por oposición a la estructura, el clima refiere a las pre-comprensiones conformadas tanto en términos cognitivos como morales y emocionales. El punto es importante cuando se aborda una organización como las escuelas primarias latinoamericanas, o incluso en las escuelas secundarias típicas de la región, donde las estructuras no suelen ser excesivamente complejas ni los roles altamente diferenciados o racionalizados. Los tres enfoques que se presentan a continuación resuelven este problema de formas distintas, aunque sólo la última me resulta satisfactoria. En mi opinión, para estudiar estas formas generales y abstractas de pre comprensión, resulta de utilidad apelar a la dicotomía sociedad/comunidad.

En base a los constructos vertidos en la fundamentación científica y de los objetivos e hipótesis planteadas en la investigación se diseñaron y aplicaron dos encuestas para cada una de las variables, producto de la cual se obtuvieron los resultados sobre los niveles de clima organizacional, establecidos según la Tabla N° 3 de organización de resultados en referencia al escalonamiento de Guttman, donde los niveles bueno es del 86.5% y muy bueno es del 2.7% descritos en la Tabla N° 15. Las proporciones son distintas determinado buenos niveles de clima organizacional en las instituciones educativas de la Red Quiquijana, Cusco 2018.

En función de la fundamentación de la investigación y los resultados obtenidos, se confirma la validez de la hipótesis planteada, porque las proporciones establecidas indican buenos niveles de clima organizacional, es así que se afirma: El nivel del clima organizacional es alto y significativo de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana – Cusco- 2018.

d) Respecto al nivel de relación de las dimensiones de las variables liderazgo situacional y clima organizacional.

Loya, Salvador (2006) Primer comportamiento: Cuando los seguidores tienen una disponibilidad, es decir, no tienen la capacidad ni están seguros de asumir la responsabilidad del puesto; el segundo comportamiento: Si los líderes están en un nivel de disponibilidad medio bajo que los definen como incapaces para la tarea y en la relación; el tercer comportamiento: Se refiere a la posición del líder a participar en las tareas y la toma de decisiones, cuando los seguidores están en un nivel más alto disponibilidad que se define como la capacidad de los seguidores para realizar la tarea, pero con carencia de disponibilidad para hacerla o seguir las órdenes del líder. y el ultimo es necesario considerar la adaptación al cambio, asumida como la modificación o ajuste que los grupos interrelacionados hacen en su organización, a fin de acomodarse a situaciones nacidas cambiantes.

Citado por: Sandoval Cavero María del Carmen (2004) Bowers y Taylor en la universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional: Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos, los recursos Humanos: Se refiere al trato que se debe darse entre docente, alumnos, es necesario decir que al líder le interesa saber: los intereses, opiniones y necesidades que tienen los miembros, la comunicación: Da facilidad para poder establecer vínculos e interactuar, comunicando sus logros, necesidades, expectativas, etc. y la motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar. La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta y la toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

(De la Rosa, 2008). El clima organizacional está relacionado tanto con la persona o individuo y el ambiente organizacional, y por ende, con el comportamiento individual y el desempeño organizacional.

Específicamente el clima organizacional es la cualidad relativamente perdurable del ambiente organizacional que es experimentado por los miembros

de la organización, el cual influencia la conducta individual y el desempeño organizacional. El clima organizacional puede ser descrito en función de las valoraciones asociadas al conjunto de características o atributos que conforman el ambiente de la organización, por parte de los individuos que la componen y representa la estructura de valores y creencias que sustenta la naturaleza del comportamiento de los miembros de la organización. En síntesis, el clima organizacional se refiere a un estado o situación particular del ambiente organizacional, y la manera en que éste se vincula a los pensamientos, sentimientos y comportamiento de los miembros de la organización.

En base a los constructos vertidos en la fundamentación científica y de los objetivos e hipótesis planteadas en la investigación se diseñaron y aplicaron dos encuestas para cada una de las variables, producto de la cual se obtuvieron los resultados sobre la correlación entre las dimensiones del liderazgo situacional y clima organizacional, según los valores obtenidos del índice de correlación de Kendall, donde los valores Tau-B indican correlaciones moderadas a buenas, y que en algunos casos no existe correlación. Determina que a mayores niveles de adaptación al cambio, comportamientos de relación y comportamiento de tarea el seguidor, se tendrá mejores dimensiones apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, motivación y toma de decisiones que contribuyan al mejor desarrollo del clima organizacional.

En función de la fundamentación de la investigación y los resultados obtenidos, se confirma la validez de la hipótesis planteada, con un P valor de 0,00 menor al nivel de significación del 0,05 demostrándose así solamente en las dimensiones adaptación al cambio, comportamientos de relación y comportamiento de tarea del seguidor, con apertura de a los cambios tecnológicos, recursos humanos, motivación, y toma de decisiones, por lo que existe suficiente evidencia para afirmar: El nivel de relación de las dimensiones liderazgo situacionales directa, positiva y significativa con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana – Cusco-2018, aclarando que no se presentan en todas las dimensiones

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Primera:

Se ha establecido que existe buena correlación positiva, directa y significativa entre el liderazgo situacional y el clima organizacional, dado por el coeficiente de correlación $\text{Tau-B}=0.715$ de Kendall, en la tabla N° 2 de coeficiente de confiabilidad por el valor positivo y próximo a la unidad entre ambas variables, se afirma también que la concurrencia de ambas variables determina que a mayor liderazgo situacional, existirán mejores niveles de clima organizacional de las instituciones de la Red Quiquijana - Cusco - 2018.

Segunda:

Los resultados sobre los niveles de liderazgo situacional, establecidos según la Tabla N° 9 los niveles son bueno con el 83.8% y muy bueno con el 2.7%. Por tanto existen niveles altos y significativos de liderazgo situacional en las instituciones educativas de la Red Quiquijana, Cusco 2018.

Tercera:

Los resultados sobre los niveles de clima organizacional, establecidos según la Tabla N° 15 los niveles son bueno con el 86.5% y muy bueno con el 2.7%. Por tanto existen niveles altos y significativos de clima organizacional en las instituciones educativas de la Red Quiquijana, Cusco 2018.

Cuarta:

Los resultados de las pruebas de correlación entre las dimensiones del liderazgo situacional y clima organizacional, según los valores obtenidos del índice de correlación Tau-B de Kendall, donde los valores indican correlaciones moderadas a buenas, y que en algunos casos no existe correlación. Determina que a mayores niveles de adaptación al cambio, comportamientos de relación y comportamiento de tarea el seguidor, se tendrá mejores dimensiones apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, motivación y toma de decisiones que contribuyan al mejor desarrollo del clima organizacional.

CAPÍTULO VI

III. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se sugiere espacios de reflexión, en los que se involucre a todos los miembros de la institución, como elementos importantes dentro de la misma, sintiéndose valorados y aceptados como tales, comprometiéndolos con la institución en la cual laboran y asegurándonos el logro de objetivos.

SEGUNDA: Se recomienda generar espacios de interaprendizaje, con el propósito de compartir experiencias, estrategias, estilos de liderazgo situacional que enriquezcan y fortalezcan a los docentes en cuanto al liderazgo que ejerzan en sus instituciones educativas.

TERCERA: Se sugiere la implementación de espacios de dialogo, en la que se fomente el compromiso, se asuman responsabilidades, se tengan claro los objetivos de la institución, el director y todos su miembros tengan la capacidad de adaptarse a contextos cambiantes e incentiven al trabajo en equipo a sus compañeros de trabajo, velando por el buen clima institucional.

CUARTA:

Se sugiere a los docentes de los distritos del Cusco, seguir trabajando con temas relacionados al clima organizacional de instituciones o redes educativas, ya que el malestar que se dan en las mismas, alteran el desempeño de todos los actores educativos que contribuyen en el proceso de mejorar la calidad educativa; siendo piezas claves en la institución; considerando que algunas de las dimensiones como la comunicación y la motivación por trabajar en armonía y el servicio que se brinda es a personas, es necesario trabajar y reflexionar en nuestro que hacer educativo.

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS

- BYLER, Jhonatan (2014): El arte del liderazgo. México. Edit. Grupo Nelson.
- BLANCHARD Ken (2007): Liderazgo al más Alto Nivel. Barcelona Edit. Norma
- De la Rosa, A. L. (2008). El clima organizacional en el contexto de los procesos de intervención: algunas reflexiones a partir del caso de una organización pública. México: Universidad Autónoma de Nayarit: VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999). "Administración de recursos humanos" Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Jurado Nacional de Elecciones (2009) Lima. Perú
- KORENBLIT, Patrik (1990): Saber Delegar. Barcelona –España Ediciones CEAC
- LOYA, Salvador (2006): Liderazgo en el comportamiento organizacional. México Edit. Trillas.
- LLANO, Carlos (2014): Humildad y liderazgo necesita el empresario ser humilde. México. Edic. Ruz
- MASCARAY, José (2011): Tesis doctoral. Modelización mediante ecuaciones estructurales de la influencia del estilo en los ingenieros. Departamento de organización de empresas de la UNED. Facultad de ciencias económicas y empresariales.
- MINISTERIO DE SALUD (2009). Metodología para el estudio del clima organizacional. Segunda Edición
- PALOMO, María (2000): Liderazgo y motivaciones del equipo de trabajo. Madrid. Edic. Esic
- SANDOVAL, María (2004): Concepto y dimensiones del clima organizacional. México. Nº 27
- SÁNCHEZ, Santa-Bárbara, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. Psicothema.

TESIS

ALFARO, Iris; RIVAROLA, Iván (2005): "Influencia del liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas. Pontificia Universidad Católica del Perú". Facultad de administración. Lima, para optar el título de magister en educación.

CONTRERAS (2005) "Estilo de liderazgo de una directiva y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar estudio de caso en un centro educativo de nivel secundario. Lima Norte", A nombre de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el grado de magister en ciencias de la comunicación.

CHAMORRO (2011) "El clima organizacional de las instituciones educativas de educación inicial públicos y privados de ciudad de Huancayo 2010". A nombre de la Universidad Cesar Vallejo, para optar el grado de magister en administración de la educación.

SANCHEZ (2005) "Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades" A nombre de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el grado de magister con mención en gestión empresarial.

HEMEROGRAFICAS

BENAVIDES (2004) "Análisis del liderazgo situacional y la disposición a las tareas en base a la habilidad y prestancia " A nombre de Universidad de Guanajuato, México. División de estudios de postgrado e investigación. Memorias de VI congreso internacional de Ergonomía.

ANEXOS

ANEXO: Artículo científico

ANEXO: 1. Matriz de consistencia

ANEXO: 2. Matriz operacional.

ANEXO: 3. Matriz de instrumento.

ANEXO: 4. Instrumento.

ANEXO: 5. Fichas de validación de expertos

ANEXO: 6. Constancia de aplicación de instrumentos.

ANEXO: 7. Testimonios fotográficos.

ANEXO: 8. Data

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED QUIQUIJANA -CUSCO-2018				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES / DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera el liderazgo situacional se relaciona con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana – Cusco-2018? 	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la relación del liderazgo situacional con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana –Cusco-2018. 	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo situacional se relaciona significativamente con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana- Cusco- 2018. 	<p>VARIABLE DE ESTUDIO 1 (VI)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo situacional -Adaptación al cambio. -Comportamientos de tarea -Comportamientos de relación. -Comportamiento de tarea del seguidor. 	<p>Tipo de investigación Básica sustantiva</p> <p>Diseño de investigación Correlacional.</p> <p>Población: 10 directores.</p> <p>Muestra: 27 profesores.</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS</p> <p>Encuesta: Cuestionario de encuesta, tipo escala de intensidad.</p> <p>TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS Estadístico descriptiva: x gráficos, barras,SSPSV20.</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el nivel de liderazgo situacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana –cusco-2018? • ¿Cuál es el nivel del clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana –Cusco-2018? • ¿Cuál es el nivel de relación de las dimensiones liderazgo situacional con las dimensiones clima organizacional de la Red Quiquijana –Cusco- 2018? 	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el nivel de liderazgo situacional de las Instituciones Educativas Red Quiquijana –Cusco-2018. • Identificar el nivel del clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana –Cusco-2018. • Establecer el nivel de relación de las dimensiones liderazgo situacional con las dimensiones clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana -Cusco 2018. 	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El nivel de liderazgo situacional es alto y significativo de las instituciones de la Red Quiquijana –Cusco-2018. • El nivel del clima organizacional es alto y significativo de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana – Cusco- 2018. • El nivel de relación de las dimensiones liderazgo situacionales directa con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Red Quiquijana –Cusco-2018. 	<p>VARIABLE DE ESTUDIO 2 (VD)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional Apertura a los cambios tecnológicos -Recursos humanos -Comunicación -Motivación -Toma de decisiones 	

ANEXO N° 02
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE 1: LIDERAZGO SITUACIONAL

TITULO: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED QUIQUIJANA-CUSCO-2018		
VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE 1 LIDERAZGO SITUACIONAL El liderazgo situacional es el estilo de liderazgo que cambia con la situación, por lo que el líder debe ser capaz adaptarse a un nuevo grupo en particular de personas en condiciones constantemente cambiantes. Liderazgo en el comportamiento organizacional, Salvador F. LoyaLoya. 2006	DIMENSIÓN 1: Adaptación al cambio. Modificación o ajuste que los grupos interrelacionados hacen en su organización, a fin de acomodarse a situaciones nacidas de aquella convivencia", y en su perspectiva individual como "modificación de la conducta de un individuo para lograr una convivencia armoniosa con otros individuos o grupos, o para ajustarse a una norma de conducta que considera ideal. Galia S. Lescano Lopez,2013	1.1 Aceptación del grupo.
	DIMENSIÓN 2: Comportamientos de tarea. Cuando los seguidores tienen una disponibilidad, es decir, no tienen la capacidad ni están seguros de asumir la responsabilidad del puesto, el líder se enfoca ¿Qué, como, donde y cuando realizar la tareas es decir su actitud es de director. Liderazgo en el comportamiento organizacional, Salvador F. LoyaLoya. 2006 Pág. 71.	2.1 Fomentar la participación
	DIMENSIÓN 3: Comportamientos de relación. Si los líderes están en un nivel de disponibilidad medio bajo que los definen como incapaces para la tarea y en la relación. Su comportamiento distintivo es vender la idea y enseña la realización de esta y también da el apoyo para que se tomen las decisiones. Ata tarea y altas relaciones. Liderazgo en el comportamiento organizacional, Salvador F. LoyaLoya. 2006 Pág. 71.	3.1 Convivencia

	<p>DIMENSION 4: Comportamiento de tarea del seguidor.</p> <p>Se refiere a la posición del líder a participar en las tareas y la toma de decisiones cuando los seguidores están en un nivel medio alto disponibilidad que se define como la capacidad de los seguidores para realizar la tarea , pero con carencia de disponibilidad para hacerla o seguir las órdenes del líder. Manteniéndose el líder en altas relaciones y baja tarea con un comportamiento participativo. Liderazgo en el comportamiento organizacional, Salvador F. LoyaLoya. 2006 Pág. 71.</p>	<p>4.1Visión clara de los objetivos.</p>
--	---	--

ANEXO N° 02
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

TITULO: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED QUIQUIJANA-CUSCO-2018		
VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>CLIMA ORGANIZACIONAL Percepciones compartida por los miembros de una organización respecto a al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las decisiones regulares formales e informales que afectan a un trabajo.</p> <p>Ministerio de salud. Metodología para el estudio del clima organizacional. 2009. Pag 16.</p>	<p>DIMENSIÓN 1: Apertura a los cambios tecnológicos Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar y mejorar el trabajo a sus empleados.</p> <p>Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. María del Carmen Sandoval Sareveo. 2004 N°27 Pág. 86.</p>	<p>1.1 Comportamiento organizacional 1.2 Desempeño laboral</p>
	<p>DIMENSIÓN 2: Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.</p> <p>Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. María del Carmen Sandoval Sareveo. 2004 N°27 Pág. 86.</p>	<p>2.1 Normas y Valores 2.2 Relaciones Interpersonales</p>
	<p>DIMENSIÓN 3: La comunicación. Es un efecto que se da cuando se expresan ideas consciente o inconscientemente, directa o indirectamente. La comunicación es la facultad que tienen las personas para entenderse, por medio del lenguaje, sus ideas, emociones o sentimientos. Por lo que comunicar es comprender y ser comprendido.</p> <p>Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. María del Carmen Sandoval Sareveo. 2004 N°27 Pág. 86.</p>	<p>3.1 Lenguaje</p>

	<p>DIMENSIÓN 4: Motivación La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.</p> <p>Ministerio de salud. Metodología para el estudio del clima organizacional.2009</p>	<p>4.1 Orienta el trabajo al cumplimiento de metas</p> <p>4.2 Estimular aspiraciones.</p>
	<p>DIMENSIÓN 5: Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.</p> <p>Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. María del Carmen Sandoval Sareveo. 2004 N°27 Pág. 86.</p>	<p>5.1 Desorganización</p> <p>5.2 Interpretaciones y Percepciones.</p>

ANEXO N° 03

MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS - DIRECTOR

VARIABLE 1: LIDERAZGO SITUACIONAL

TITULO: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED QUIQUIJANA-CUSCO-2018

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso (%)	Nº de Ítems	Ítems / Índices	Escala de valoración
LIDERAZGO SITUACIONAL	• Adaptación al cambio.	1.1 Aceptación del grupo.	10%	4	1.-. Aprecia que los miembros de la organización lo acepten plenamente. 2.- Los docentes dan de su tiempo para conocerlo personalmente. 3.-. Los miembros de su organización valoran sus esfuerzos y dedicación. 4.- Los docentes conocen y practican los valores y normas establecidas que los identifica como organización.	Siempre A veces Nunca
	• Comportamientos de tarea.	2.1 Fomentar la participación.	10%	4	5.-. Agradece el cumplimiento de los objetivos logrados a los docentes frente a la comunidad. 6.- Gestiona resoluciones cuando lo solicitan los miembros de su organización laboral. 7.- Considera que su opinión es aceptada por los docentes. 8.- Es escuchado y considera que sus opiniones son aceptadas en la toma de decisiones.	

	• Comportamientos de relación.	3.1 Convivencia	10%	4	<p>9.- Los docentes participan de las actividades propuestas por el director.</p> <p>10.- Busca el consejo de los docentes considerando sus opiniones en la toma de decisiones.</p> <p>11.- Las normas establecidas por la organización son aceptadas por todos los miembros.</p> <p>12.- Los miembros desconocen las normas acordadas por la organización para mejorar la convivencia.</p>
		3.2 Responsabilidades	10%	4	<p>13.- Los miembros de la organización cumplen con las tareas encargadas por el director.</p> <p>14.- Los docentes practican valores en las responsabilidades que asumen dentro de la organización.</p> <p>15.- Las tareas son realizadas en grupos de trabajo según afinidad de los maestros.</p> <p>16.- Las metas alcanzadas son el esfuerzo, trabajo y compromiso que asumen los docentes en la organización.</p>
		3.3 Comportamiento de los miembros.	10%	4	<p>17.- Los miembros de la organización se comprometen y asumen las tareas delegadas por los directivos.</p> <p>18.- Las relaciones interpersonales de los docentes interfieren en la toma de decisiones.</p> <p>19.- El trato amable que tienen los profesores y directivos favorece la toma de decisiones en la organización.</p> <p>20.- El ambiente de trabajo que tienen los docentes permite los espacios de diálogo en la toma de decisiones.</p>

	<p>• Comportamiento de tarea del seguidor.</p>	<p>4.1 Visión clara de los objetivos.</p>	<p>10%</p>	<p>4</p>	<p>21.- Los docentes conocen las necesidades que deben satisfacer con su labor en la organización.</p> <p>22.- Los educadores explican el porqué de los objetivos y políticas asumidas por la organización.</p> <p>23.- Establecen objetivos y asumen tareas los docentes en la organización.</p> <p>24.- Considera a los miembros de la organización como elementos importantes para lograr los objetivos.</p>
--	---	---	------------	----------	---

ANEXO N° 03
MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS - DIRECTOR

VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

TITULO: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED QUIQUIJANA-CUSCO-2018						
Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso (%)	N° de Ítems	Ítems / Índices	Escala de valoración
CLIMA ORGANIZACIONAL	Apertura a los cambios tecnológicos	1.1 Comportamiento Organizacional		4	1.- Los docentes se sienten cómodos trabajando en equipo para lograr metas. 2.- Los miembros de la organización consideran que el director debe involucrarse en los conflictos. 3.- Los objetivos logrados son realizados por todos los docentes. 4.- La opinión de los miembros de la organización es pieza fundamental en toma de decisiones.	Siempre A veces Nunca
		1.1 Desempeño laboral		4	5.- Los docentes que demuestran ser competentes no deben ser supervisados. 6.- Los docentes manifiestan propuestas para mejorar su desempeño. 7.- Las decisiones que toman los miembros de la organización son asumidas con responsabilidad. 8.- Los miembros de su organización agradecen el esfuerzo y su desempeño en la organización.	
	Recursos				9.- El comportamiento que manifiestan los miembros de su organización regulan los conflictos.	

	Humanos.	2.1 Normas y valores		4	<p>10.-Asumen los docentes actitudes adecuadas ante situaciones adversas.</p> <p>11.- Los comportamientos aceptados por la organización son cumplidas por los educadores.</p> <p>12.- Los miembros actúan de acuerdo a lo que piensa y siente.</p>	
		2.2Relaciones interpersonales		4	<p>13.- El mantener relaciones amistosas con los docentes de la organización cuesta imponer disciplina al director de su organización.</p> <p>14.- Los docentes tienen una buena relación con el director.</p> <p>15.- Los miembros de la organización generan confianza.</p> <p>16.- El trato que brindan los miembros de la organización es agradable.</p>	
	La comunicación	3.1 Lenguaje		4	<p>17.- Se manifiestan clara y amistosamente los docentes en la organización.</p> <p>18.- Escuchan y conocen los intereses y necesidades de su organización.</p> <p>19.- Dialoga de manera correcta los miembros de su organización.</p> <p>20.- Establecen los docentes un lenguaje claro y concreto para alcanzar los objetivos.</p>	
					21.- Los docentes cumplen con las metas establecidos por la	

	Motivación			4	<p>organización.</p> <p>22.- Se observa el logro de los objetivos sin importar los procesos y medios empleados para alcanzarlos.</p> <p>23.- Promueven el trabajo en equipo los docentes para alcanzar metas.</p> <p>24.- Reconocen los miembros de la organización que es importante el acompañamiento, guía y reconocimiento al cumplimiento de su labor.</p>	
		4.1 Orienta el trabajo al cumplimiento de metas.		4	<p>25.- Cuando se realiza una tarea los docentes comparten las tareas.</p> <p>26.- Reconoce la participación de los miembros de la organización en las actividades educativas acordadas.</p> <p>27.- Los miembros de la organización están dispuestos al cambio.</p> <p>28.- Reconoce que la participación y actitud de los docentes no son suficientes para trabajar con la organización.</p>	
		4.2 Estimular aspiraciones.		4	<p>29.- Distribuyen y comparten tareas los docentes para lograr objetivos.</p> <p>30.- Hay compromiso por los miembros de la organización al realizar tareas para mejorar las relaciones interpersonales.</p> <p>31.- Asumen los docentes responsabilidades cumpliendo acuerdos pactados.</p>	
		5.1 Desorganización		4		

	Toma de decisiones.				32.- Fomentan la unión de los profesores realizando actividades extra curriculares.
		5.2 Interpretaciones y percepciones		4	<p>33.- Los educadores manifiestan sus opiniones y son escuchados en sus reclamos.</p> <p>34.- Muestran trato amable y confianza los docentes favoreciendo las relaciones interpersonales.</p> <p>35.- Los docentes recogen y coordinan sugerencias de sus directivos para mejorar su trabajo.</p> <p>36.- Las propuestas de los docentes son aceptadas y sugeridas por sus directivos.</p>

ANEXO N° 03

MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS - PROFESOR

VARIABLE 1: LIDERAZGO SITUACIONAL

TITULO: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED QUIQUIJANA-CUSCO-2018

Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso (%)	Nº de Ítems	Ítems / Índices	Escala de valoración
LIDERAZGO SITUACIONAL	• Adaptación al cambio.	1.1 Aceptación del grupo.	10%	4	1.- Los miembros son acogidos con trato amable por el directivo de la organización.	Siempre A veces Nunca
					2.- Dedicar de su tiempo, el director dialogando con los docentes para conocerlos.	
				3.- Se siente aceptado y reconocido por el director como miembro importante de la organización.		
	• Comportamientos de tarea.	2.1 Fomentar la participación.	10%	4	4.- Los valores y normas que practican en la organización le ayudan a adaptarse a ella.	
				6.- Recibe resoluciones en reconocimiento a su desempeño laboral dentro de la organización.		
					7.- Es escuchado y atendido al manifestar sus opiniones por el director.	
					8.- Es escuchado y consideran su opinión en la toma de decisiones de su organización.	
					9.- El director participa de las actividades acogiendo a todos los miembros de la organización.	

• Comportamientos de relación.	3.1 Convivencia	10%	4	<p>10.- Considera que la opinión del directivo es influyente en la toma de decisiones de la institución.</p> <p>11.- Cumple su director las normas acordadas para mejorar la convivencia en la organización.</p> <p>12.- La convivencia con los demás integrantes de la organización mejora por la práctica de las normas acordadas.</p> <p>13.- Los docentes de la organización velan por el cumplimiento de las funciones del director.</p>
	3.2 Responsabilidades	10%	4	<p>14.- Cree que el directivo en las funciones que desempeña asume valores de la organización.</p> <p>15.- Considera que las tareas delegadas por el director a los docentes son distribuidas equitativamente.</p> <p>16.- Las metas alcanzadas son el esfuerzo, trabajo y compromiso que asume el directivo en la organización.</p> <p>17.- Considera que los directivos de la organización se comprometen y asumen sus funciones</p>
	3.3 Comportamiento de los miembros	10%	4	<p>18.- Las relaciones interpersonales del director con los docentes interfieren en la toma de decisiones.</p> <p>19.- El trato amable que tiene el directivo con los profesores favorece la toma de decisiones en la organización.</p> <p>20.- El clima institucional que tiene el director con los profesores favorece crear espacios de diálogo para la toma de decisiones.</p>

	<p>•Comportamiento de tarea del seguidor.</p>	<p>4.1 Visión clara de los objetivos.</p>	<p>10%</p>	<p>4</p>	<p>21.-El directivo tiene claro los objetivos que desea alcanzar con los miembros de la organización conociendo sus necesidades e intereses.</p> <p>22.- Se conoce el porqué de los objetivos y políticas asumidas de la organización.</p> <p>23.- Observa que las tareas delegadas por el director de la organización se realizan.</p> <p>24- Los miembros de la organización son considerados elementos importantes por el director para el cumplimiento de los objetivos.</p>	
--	--	---	------------	----------	--	--

ANEXO Nº 3 MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS- PROFESOR VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

TITULO: LIDERAZGO SITUACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED QUIQUIJANA-CUSCO-2018						
Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso (%)	Nº de ítems	Ítems / Índices	Escala de valoración
CLIMA ORGANIZACIONAL	Apertura a los cambios tecnológicos	1.1 Comportamiento Organizacional		4	1.-El directivo considera que el logro de metas es producto del trabajo en equipo 2.- El directivo se involucra de los problemas para resolverlos conjuntamente buscando estrategias de solución. 3.- Involucra a los miembros de su organización considerándolos en los objetivos. 4.-. Considera la opinión de los docentes en la toma de decisiones.	Siempre A veces Nunca
		1.2 Desempeño laboral		4	5.- Considera que el directivo debe ser supervisado por un grupo de profesores dentro de la organización. 6.-. Aporta el director con posibles estrategias de mejora a la organización 7.- La toma de decisiones que asume el director permite a los miembros de la organización asumir responsabilidades. 8.- Su desempeño laboral es reconocido por los miembros de la organización y el directivo.	
					9.-. Los miembros de la organización evitan conflictos con el director.	

	Recursos Humanos.	2.1 Normas y valores		04	<p>10.- La solución de problemas son manejadas por el directivo de la organización.</p> <p>11.- Los directivos cumplen con las normas que son aceptadas por la organización.</p> <p>12.- La organización permite que el director manifieste sus ideales a los miembros y actuar de acuerdo a ellos.</p>
		2.2 Relaciones interpersonales		4	<p>13.- El respeto que demuestra el directivo a la organización es producto de las relaciones amistosas.</p> <p>14.- Los miembros de la organización tienen una relación de confianza con el director.</p> <p>15.- El director es empático y da seguridad a los miembros de la organización.</p> <p>16.- Manifiesta el directivo trato y ambiente amable a los miembros de la organización.</p>
	La comunicación	3.1 Lenguaje		4	<p>17.- Cuando se comunica el directivo manifiesta sus molestias y apreciaciones a la organización.</p> <p>18.-- Se siente entendido y comprendido cuando da a conocer sus inquietudes al directivo.</p> <p>19.- Es escuchado y atendido por su director en el reclamo de sus inquietudes e intereses.</p> <p>20.-. Busca espacios y tiempos adecuados el director para comunicarse y amonestar a su personal en la organización.</p>

	Motivación	4.1 Orienta el trabajo al cumplimiento de metas.		4	<p>21.- Cree que las metas establecidas por su director en la organización se llegan a cumplir.</p> <p>22.- Valora los procesos y medios utilizados por su personal para lograr metas.</p> <p>23.- El trabajo en equipo que realiza el directivo, le permite alcanzar las metas planteadas en la organización.</p> <p>24.- El trabajo que realiza dentro de la organización es guiado, acompañado y reconocido por su director.</p>
		4.2 Estimular aspiraciones.		4	<p>25.- Cree que delegar funciones exonera al director asumir sus responsabilidades.</p> <p>26.- Las actividades educativas que propone el director son acogidas y participan todos los miembros de la organización</p> <p>27.- Los miembros de la organización y el director consideran al proceso de cambio como mejora.</p> <p>28- El trabajo con la organización requiere de un director con actitudes y desempeño adecuado en sus funciones.</p>
	Toma de decisiones.	5.1 Desorganización		4	<p>29.- Para el logro de los objetivos el director de la organización distribuye y comparte tareas.</p> <p>30.- Considera que la mejora del clima de una organización depende del compromiso que asuma el director.</p> <p>31.- Los acuerdos tomados por el director asumidos son respetados y cumplidos por la organización.</p>

					32- Las actividades extracurriculares que organizan los directivos unen a los miembros de la organización.	
		5.2 Interpretaciones y percepciones.		01	33.- Escucha y dialoga sus diferencias con los miembros de la organización	
				02	34.- Dialoga y escucha las opiniones de los demás para evitar conflictos	
				03		
				04	35.- El director menciona y evalúa propuestas que ayudaran a la organización.	
					36.- Toma en cuenta el director las opiniones de los docentes al realizar una tarea.	

ANEXO 4

INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Sr: Director:

Suplico a Ud. mediante el presente colaborar con una investigación que vienen realizando sobre liderazgo situacional y clima organizacional por lo que solicito tu colaboración sincera y honesta.

El baremo para sus respuestas: A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Nunca

Nº	Ítems	A	B	C	D
01	Aprueba que los miembros de la organización lo acepten plenamente.				
02	Los docentes dan de su tiempo para conocerlo personalmente.				
03	Los miembros de su organización valoran sus esfuerzos y dedicación.				
04	Los docentes conocen y practican los valores y normas establecidas que los identifica como organización.				
05	Agradece el cumplimiento de los objetivos logrados a los docentes frente a la comunidad.				
06	Gestiona resoluciones cuando lo solicitan los miembros de su organización laboral.				
07	Considera que su opinión es aceptada por los docentes.				
08	Es escuchado y considera que sus opiniones son aceptadas en la toma de decisiones.				
09	Los docentes participan de las actividades propuestas por el director.				
10	Busca el consejo de los docentes considerando sus opiniones en la toma de decisiones.				
11	Las normas establecidas por la organización son aceptadas por todos los miembros.				
12	Los miembros desconocen las normas acordadas por la organización para mejorar la convivencia.				
13	Los miembros de la organización cumplen con las tareas encargadas por el director.				
14	Los docentes practican valores en las responsabilidades que asumen dentro de la organización.				
15	Las tareas son realizadas en grupos de trabajo según afinidad de los maestros.				
16	Las metas alcanzadas son el esfuerzo, trabajo y compromiso que asumen los docentes en la organización.				
17	Los miembros de la organización se comprometen y asumen las tareas delegadas por los directivos.				
18	Las relaciones interpersonales de los docentes interfieren en la toma de decisiones.				
19	El trato amable que tienen los profesores y directivos favorecen en la toma de decisiones de la organización.				
20	El ambiente de trabajo que tienen los docentes permite los espacios de dialogo en la toma de decisiones.				
21	Los docentes conocen las necesidades que deben satisfacer con su labor en la organización.				
22	Los educadores explican el porqué de los objetivos y políticas asumidas por la organización.				
23	Establecen objetivos y asumen tareas los docentes en la organización.				

24	Los docentes se consideran elementos importantes para lograr los objetivos en la organización.				
25	Los docentes se sienten cómodos trabajando en equipo para lograr metas.				
26	Los miembros de la organización consideran que el director debe involucrarse en los conflictos.				
27	Los objetivos logrados son realizados por todos los docentes.				
28	La opinión de los miembros de la organización es pieza fundamental en toma decisiones.				
29	Los docentes que demuestran ser competentes no deben ser supervisados.				
30	Los docentes manifiestan propuestas para mejorar su desempeño.				
31	Las decisiones que toman los miembros de la organización son asumidas con responsabilidad.				
32	Los miembros de su organización agradecen el esfuerzo y su desempeño en la organización.				
33	El comportamiento que manifiestan los miembros de su organización regulan los conflictos.				
34	Asumen los docentes actitudes adecuadas ante situaciones adversas.				
35	Los comportamientos aceptados por la organización son cumplidas por los educadores.				
36	Los miembros actúan de acuerdo a lo que piensa y siente.				
37	El mantener relaciones amistosas con los docentes de la organización cuesta imponer disciplina al director de su organización.				
38	Los docentes tienen una buena relación con el director.				
39	Los miembros de la organización generan confianza.				
40	El trato que brindan los miembros de la organización es agradable.				
41	Se manifiestan clara y amistosamente los docentes en la organización.				
42	Escuchan y conocen los intereses y necesidades de su organización.				
43	Dialoga de manera correcta los miembros de su organización.				
44	Establecen los docentes un lenguaje claro y concreto para alcanzar los objetivos.				
45	Los docentes cumplen con las metas establecidos por la organización.				
46	Se observa el logro de los objetivos sin importar los procesos y medios empleados para alcanzarlos.				
47	Promueven el trabajo en equipo los docentes para alcanzar metas.				
48	Reconocen los miembros de la organización que es importante el acompañamiento, guía y reconocimiento al cumplimiento de su labor.				
49	Cuando se realiza una tarea los docentes comparten las tareas.				
50	Reconoce la participación de los miembros de la organización en las actividades educativas acordadas.				
51	Los miembros de la organización están dispuestos al cambio.				
52	Reconoce que la participación y actitud de los docentes no son suficientes para trabajar con la organización.				
53	Distribuyen y comparten tareas los docentes para lograr objetivos.				
54	Hay compromiso por los miembros de la organización al realizar tareas para mejorar las relaciones interpersonales.				
55	Asumen los docentes responsabilidades cumpliendo acuerdos pactados.				
56	Fomentan la unión de los profesores realizando actividades extra curriculares.				
57	Los educadores manifiestan sus opiniones y son escuchados en sus reclamos.				
58	Muestran trato amable y confianza los docentes favoreciendo las relaciones interpersonales.				
59	Los docentes recogen y coordinan sugerencias de sus directivos para mejorar su trabajo.				
60	Las propuestas de los docentes son aceptadas y sugeridas por sus directivos.				

Gracias por su colaboración

ANEXO 4

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.

Sr: Profesor:

Suplico a Ud; mediante el presente colaborar con una investigación que vienen realizando sobre liderazgo situacional y clima organizacional por lo que solicito tu colaboración sincera y honesta.

El baremo para sus respuestas: A) Siempre B) Casi C) A veces D) Nunca

Nº	Items	A	B	C	D
01	Los miembros son acogidos con trato amable por el directivo de la organización.				
02	Dedica de su tiempo, el director dialogando con los docentes para conocerlos.				
03	Se siente aceptado y reconocido por el director como miembro importante de la organización.				
04	Los valores y normas que practicanen la organización le ayudan a adaptarse a ella.				
05	El director es reconocido por la comunidad por los objetivos logrados.				
06	Recibe resoluciones en reconocimiento a su desempeño laboral dentro de la organización.				
07	Es escuchado y atendido al manifestar sus opiniones por el director.				
08	Es escuchado y consideran su opinión en la toma de decisiones de su organización.				
09	El director participa de las actividades acogiendo a todos los miembros de la organización.				
10	Considera que la opinión del directivo es influyente en la toma de decisiones de la institución.				
11	Cumple su director las normas acordadas para mejorar la convivencia en la organización.				
12	La convivencia con los demás integrantes de la organización mejora por la práctica de las normas acordadas.				
13	Los docentes de la organización velan por el cumplimiento de las funciones del director.				
14	Cree que el directivo en las funciones que desempeña asume valores de la organización.				
15	Considera que las tareas delegadas por el director a los docentes son distribuidas equitativamente.				
16	Las metas alcanzadas son el esfuerzo, trabajo y compromiso que asume el directivo en la organización.				
17	Considera que los directivos de la organización se comprometen y asumen sus funciones.				
18	Las relaciones interpersonales del director con los docentes interfieren en la toma de decisiones.				
19	El trato amable que tiene directivo con los profesores favorece la toma de decisiones en la organización.				
20	El clima institucional que tiene el director con los profesores favorece crear espacios de dialogo para la toma de decisiones.				
21	El directivo tiene claro los objetivos que desea alcanzar con los miembros de la organización conociendo sus necesidades e intereses.				
22	Se conoce el porqué de los objetivos y políticas asumidas de la organización.				
23	Observa que las tareas delegadas por el director de la organización se realizan.				
24	Los miembros de la organización son considerados elementos importantes por el director para el cumplimiento de los objetivos.				

25	El directivo considera que el logro de metas es producto del trabajo en equipo.				
26	El directivo se involucra de los problemas para resolverlos conjuntamente buscando estrategias de solución.				
27	Involucra a los miembros de su organización considerándolos en los objetivos.				
28	Considera la opinión de los docentes en la toma de decisiones.				
29	Considera que el directivo debe ser supervisado por un grupo de profesores dentro de la organización.				
30	Aporta el director con posibles estrategias de mejora a la organización.				
31	La toma de decisiones que asume el director permite a los miembros de la organización asumir responsabilidades				
32	Su desempeño laboral es reconocido por los miembros de la organización y el directivo.				
33	Los miembros de la organización evitan conflictos con el director.				
34	La solución de problemas son manejadas por el directivo de la organización.				
35	Los directivos cumplen con las normas que son aceptadas por la organización.				
36	La organización permite que el director manifieste sus ideales a los miembros y actuar de acuerdo a ellos.				
37	El respeto que demuestra el directivo a la organización es producto de las relaciones amistosas.				
38	Los miembros de la organización tienen una relación de confianza con el director.				
39	El líder es empático y da seguridad a los miembros de la organización.				
40	Manifiesta el directivo trato y ambiente amable a los miembros de la organización.				
41	Cuando se comunica el directivo manifiesta sus molestias y apreciaciones a la organización.				
42	Se siente entendido y comprendido cuando da a conocer sus inquietudes al directivo.				
43	Es escuchado y atendido por su director en el reclamo de sus inquietudes e intereses.				
44	Busca espacios y tiempos adecuados el director para comunicarse y amonestar a su personal en la organización.				
45	Cree que las metas establecidas por su director en la organización se llegan a cumplir.				
46	Valora los procesos y medios utilizados por su personal para lograr metas.				
47	El trabajo en equipo que realiza el directivo, le permite alcanzar las metas planteadas en la organización.				
48	El trabajo que realiza dentro de la organización es guiado, acompañado y reconocido por su director.				
49	Cree que delegar funciones exonera al director asumir sus responsabilidades.				
50	Las actividades educativas que propone el director son acogidas y participan todos los miembros de la organización.				
51	Los miembros de la organización y el director consideran al proceso de cambio como mejora.				
52	El trabajo con la organización requiere de un director con actitudes y desempeño adecuado en sus funciones.				
53	Para el logro de los objetivos el director de la organización distribuye y comparte tareas.				
54	Considera que la mejora del clima de una organización depende del compromiso que asuma el director.				
55	Los acuerdos tomados por el director asumidos son respetados y cumplidos por la organización.				
56	Las actividades extracurriculares que organizan los directivos unen a los miembros de la organización				
57	Escucha y dialoga sus diferencias con los miembros de la organización.				
58	Dialoga y escucha las opiniones de los demás para evitar conflictos.				
59	El director menciona y evalúa propuestas que ayudaran a la organización.				
60	Toma en cuenta el director las opiniones de los docentes al realizar una tarea.				

Gracias por su colaboración

nexo 8

Data variable liderazgo situacional

id	Adaptación al cambio				Comportamientos de tarea				Comportamientos de relación												Comportamiento de tarea del seguidor			
	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24
1	4	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	5	1	1	1	2	1	1	1	2	1	4	4
2	3	4	4	2	2	2	4	2	3	2	4	2	2	4	2	4	2	1	1	4	3	4	4	4
3	2	4	2	1	4	3	2	4	4	2	1	3	3	2	2	2	2	4	2	4	3	4	4	
4	2	3	2	2	3	4	2	2	2	3	3	1	4	2	4	2	2	3	2	3	3	3	4	
5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4
6	3	3	2	1	3	1	2	3	2	2	1	4	2	4	4	2	4	1	3	3	4	3	2	4
7	2	3	3	4	1	2	1	1	2	3	1	3	5	3	1	2	5	1	2	2	4	2	3	3
8	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5
9	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	3	1	5
10	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
11	4	3	2	1	1	1	1	1	3	3	2	2	4	2	1	1	3	1	1	3	1	3	4	4
12	3	3	2	2	2	1	2	1	2	3	1	1	4	2	1	3	3	1	2	3	2	3	3	3
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5
14	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	4	4	3	3	2	3	2	3	5	5
15	5	3	2	3	3	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3
16	4	4	1	1	2	1	2	1	4	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4
17	4	4	2	2	1	1	1	2	4	2	1	2	4	4	1	1	2	4	1	1	1	1	4	4
18	2	4	2	1	2	1	2	1	4	1	1	1	5	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	4
19	4	4	2	1	4	2	1	2	2	2	1	4	5	4	2	2	2	4	4	2	4	2	4	4
20	4	4	1	1	1	1	1	1	4	1	2	2	5	1	1	1	2	4	1	2	2	2	2	4
21	2	3	2	2	3	4	2	2	2	3	3	1	4	2	4	2	2	3	2	2	3	3	3	4
22	2	4	2	1	4	3	2	4	4	2	1	3	3	2	2	2	2	2	4	2	4	3	4	4
23	2	3	3	4	1	2	1	1	2	3	1	3	5	3	1	2	5	1	2	2	4	2	3	3
24	3	3	2	2	2	1	2	1	2	3	1	1	4	2	1	3	3	1	2	3	2	3	3	3
25	3	4	4	2	2	2	4	2	3	2	4	2	2	4	2	4	2	1	1	4	3	4	4	4
26	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4
27	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	4	4	3	3	2	3	2	3	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5
29	4	3	2	1	1	1	1	1	3	3	2	2	4	2	1	1	3	1	1	3	1	3	4	4
30	4	4	1	1	1	1	1	1	4	1	2	2	5	1	1	1	2	4	1	2	2	2	2	4
31	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
32	2	3	2	2	3	4	2	2	2	3	3	1	4	2	4	2	2	3	2	2	3	3	3	4
33	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	3	3	4	5
34	2	4	2	1	2	1	2	1	4	1	1	1	5	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	4
35	2	3	3	4	1	2	1	1	2	3	1	3	5	3	1	2	5	1	2	2	4	2	3	3
36	4	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	5	1	1	1	2	1	1	1	2	1	4	4
37	4	4	1	1	2	1	2	1	4	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4

Anexo 8

Data variable clima organizacional

Apertura a los cambios tecnológicos								Recursos humanos								Comunicación				Motivación						Toma de decisiones										
i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29	i30	i31	i32	i33	i34	i35	i36	
1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	4	1	5	1	1	5	4	4	4	2	2	1	1	1	2	4	2	1	2	4	
3	3	3	3	2	2	2	2	4	2	1	4	3	4	2	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	3	1	2	3	2	2	1	4	2	
4	4	3	4	2	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	2	4	2	4	4	2	1	4	2	1	2	2	2	1	4	5	
3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	
3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	
3	2	3	4	2	2	3	2	2	2	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	3	5	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	
3	2	2	5	2	3	4	1	1	4	2	1	2	2	3	3	4	3	1	2	2	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1	4	1	2	2	5	
3	3	3	5	3	3	3	4	5	5	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	4	4	4	
1	1	1	1	2	1	2	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	4	2	1	2	1	2	1	4	1	1	1	5	
2	2	4	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1	4	3	2	4	4	2	1	3	3	
1	1	1	3	1	2	1	2	3	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
1	1	1	3	1	2	3	4	3	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	4	4	5	3	2	3	3	1	2	1	1	2	2	1	2	
5	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	2	1	1	1	1	1	3	3	2	2	4	
1	1	3	5	1	5	5	1	2	4	4	4	2	3	2	2	4	2	1	3	4	5	4	3	4	4	2	2	2	4	2	3	2	4	2	2	
4	2	2	2	1	1	2	1	5	1	4	1	3	1	3	3	2	3	2	4	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	
1	1	1	4	1	1	4	5	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	5	1	1	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	
1	1	1	4	2	2	4	5	1	4	2	1	4	1	1	1	2	1	5	1	1	4	1	4	4	2	2	1	1	1	1	2	4	2	1	2	4
1	1	1	4	1	1	2	4	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	5	2	1	4	1	4	4	2	1	4	2	1	2	2	2	1	4	5	
1	1	1	4	4	2	4	5	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	5	2	2	4	2	3	3	2	2	2	1	2	1	2	3	1	1	4	
2	1	1	4	1	2	4	5	2	4	2	2	4	1	2	2	4	2	5	2	1	4	2	2	3	3	4	1	2	1	1	2	3	1	3	5	
3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3	4	3	2	1	1	1	1	1	3	3	2	2	4	
4	4	3	4	2	2	3	1	2	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	2	4	2	4	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	5	
3	2	2	5	2	3	4	1	1	4	2	1	2	2	3	3	4	3	1	2	2	4	3	5	3	2	3	3	1	2	1	1	2	2	1	2	
1	1	1	3	1	2	3	4	3	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	4	4	2	3	2	2	3	4	2	2	2	3	3	1	4	
3	3	3	3	2	2	2	2	4	2	1	4	3	4	2	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	3	1	2	3	2	2	1	4	2	
3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3		
1	1	3	5	1	5	5	1	2	4	4	4	2	3	2	2	4	2	1	3	4	5	4	3	4	4	2	2	2	4	2	3	2	4	2	2	
5	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	1	1	2	1	4	1	1	1	1	5	
1	1	1	3	1	2	1	2	3	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	4	4	4	
2	1	1	4	1	2	4	5	2	4	2	2	4	1	2	2	4	2	5	2	1	4	2	4	4	2	1	4	2	1	2	2	2	1	4	5	
2	2	4	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	1	2	3	1	1	4	
3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	3	3	4	4	2	2	1	1	1	2	4	2	1	2	4	
3	3	3	5	3	3	3	4	5	5	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
1	1	1	4	1	1	2	4	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	5	2	1	4	1	4	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	5	
3	2	2	5	2	3	4	1	1	4	2	1	2	2	3	3	4	3	1	2	2	4	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	
1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	4	1	5	1	1	5	4	2	4	2	1	2	1	2	1	4	1	1	1	5	
1	1	1	4	1	1	4	5	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	5	1	1	4	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	

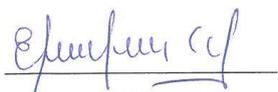


ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV.

Yo Elena Ccacyamarca Ccorimanya, identificado con DNI N° 41926802 egresado del Programa Académico de Maestría EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , no autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado “**Liderazgo situacional y clima organizacional de las Instituciones Educativas de la red Quiquijana – Cusco 2018.**”; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33
Fundamentación en caso de no autorización:


FIRMA

DNI: N° 41926802



Trujillo, diciembre del 2018



Liderazgo situacional y clima organizacional de las Instituciones Educativas de la red Quiquijana – Cusco 2018.

PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Magister en Administración de la Educación

AUTOR:

Bc. Elena Ccaayamarca Corimanya

ASESOR:

Dr. Edgar Enriquez Romero

SECCIÓN:

Administración de la Educación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ -2018



Todas las fuentes

Coincidencia 1 de 18

- redalyc.uaemex.mx 1 %
Fuente de Internet: 2 URL
- www.theibfr.com 1 %
Fuente de Internet: 3 URL
- de.slideshare.net 1 %
Fuente de Internet: 3 URL
- www.gestiopolis.com 1 %
Fuente de Internet: 11 URL
- ateneo.unsm.edu.pe 1 %
Fuente de Internet
- fr.slideshare.net 1 %
Fuente de Internet: 4 URL
- www.tesis.luz.edu.ve 1 %
Fuente de Internet: 2 URL
- rocientificas.uninorte.ed... 1 %

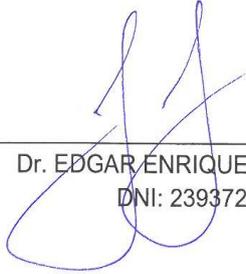
Excluir fuentes



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD
DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV

Yo, Dr. EDGAR ENRIQUEZ ROMERO, docente del Área de Investigación de la Escuela de Posgrado – Trujillo; y revisor del trabajo académico titulado: “**Liderazgo situacional y clima organizacional de las Instituciones Educativas de la red Quiquijana – Cusco 2018.**”, de la estudiante Elena Ccacyamarca Ccorimanya , he constatado por medio del uso de la herramienta turnitin lo siguiente: Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 21% verificable en el **Reporte de Originalidad** del programa turinitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la **Universidad César Vallejo**.

Trujillo, diciembre del 2018



Dr. EDGAR ENRIQUEZ ROMERO
DNI: 23937242

