

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”

ESCUELA DE POSTGRADO



**“LIDERAZGO SITUACIONAL Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
EN LA UGEL N° 07 DE SAN BORJA – LIMA”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO
SOCIAL**

TESISTA: Isaías Samuel CHAPARRO SANCHEZ

HUANUCO – PERU

2015

DEDICATORIA

A todos los mártires policías caídos en el cumplimiento del deber; especialmente a los mártires anónimos de la DIRANDRO quienes ofrendaron su vida en el cumplimiento del deber.

ISAÍAS SAMUEL CHAPARRO SANCHEZ

“La sociedad requiere de hombres capaces para trascender en el tiempo”.

Anónimo.

AGRADECIMIENTO

- Al **mis Oficiales de la Institución Policial** por haberme dado la oportunidad de ampliar mis conocimientos, que permitirá contribuir al engrandecimiento de la PNP.
- A la **Universidad Nacional Emilio Valdizan de Huánuco**, en donde he recibido sabias enseñanzas.
- A **mi Familia** por su constante apoyo y comprensión que ha permitido culminar con éxito mis estudios de Oficial de Policía.

EL AUTOR

RESUMEN

El presente trabajo de investigación describe el problema formulado en la investigación ¿Qué relación existe entre el liderazgo situacional y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja - Lima? y cómo estos se han aplicado en determinar la relación entre el liderazgo situacional y la administración pública. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre las variables liderazgo situacional y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja - Lima.

La población de estudio en la investigación está conformada por 83 trabajadores, 20 de contrato administrativo de servicios (CAS) y 63 de cuadro de asignación de personal, la muestra fue de 63 trabajadores de CAP. La investigación se ha elaborado bajo los procedimientos metodológicos del enfoque cuantitativo, a la estructura del diseño de investigación no experimental, del tipo correlacional. Los datos obtenidos del instrumento aplicado fueron procesados mediante un software estadístico denominado SPSS versión 21 en los casos de las variables liderazgo situacional y administración pública.

En cuanto a los resultados podemos mencionar que sometidos los datos de las encuestas a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que si existe relación significativa entre liderazgo situacional y administración pública, hallándose un calor calculado donde $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral) y un nivel de correlación de 0.878, lo cual indica que la correlación es alta.

Palabras claves: Liderazgo situacional, administración pública.

SUMMARY

This research describes the problem formulated in the research what is the relationship between situational leadership and public administration in the UGELs 07 San Borja - Lima? And how these have been applied in determining the relationship between situational leadership and public administration. The aim of the research was to determine the relationship between variables situational leadership and public administration in the UGELs 07 San Borja - Lima.

The study population research is made up of 83 workers, 20 of contract services (CAS) and 63 staff allocation table, the sample was 63 workers CAP. The research was developed under the methodological procedures of the quantitative approach, the structure of non-experimental research design, and the correlational. Data from the instrument applied were processed using a statistical software called SPSS version 21 where the variables situational leadership and public administration.

In terms of results we mention that submitted the survey data to the statistical test of Spearman Rho, it is seen that if there is significant relationship between situational leadership and public administration, being heat calculated where $p = 0.000$ at a significance level 0.05 (bilateral) and a level of correlation of 0.878, indicating that the correlation is high.

Keywords: Situational Leadership, public administration.

INTRODUCCIÓN

La tesis titulada Liderazgo situacional y administración pública en la UGEL 07 de San Borja - Lima, describió las dos variables de estudio, siendo el liderazgo situacional importante para cualquier entidad ya sea pública o privada, debido a que el líder que sabe asumir situaciones por más difíciles que estas se presenten y resuelve con coherencia, es capaz de convertir todo su trabajo en un éxito. En cuanto a la administración pública presente en todas las entidades del estado, debe presentarse con personas que demuestren su capacidad para administrar no solo el ámbito financiero sino también el ámbito humano, el personal que trabaja en la dependencia y de la cual dependerá el logro o fracaso de los objetivos trazados. En la presente investigación describimos aspectos generales relacionados con el liderazgo situacional y la administración pública de la UGEL 07 de San Borja – Lima.

La presente investigación ha sido estructurada en cinco capítulos, a saber:

En el capítulo I, aborda lo relacionado al problema de estudio, haciendo referencia el planteamiento del problema, objetivos, hipótesis, la justificación o importancia, viabilidad y alcances de la investigación y sus respectivas limitaciones.

El capítulo II, se desarrollan los antecedentes del estudio, las bases teórico-conceptuales y las definiciones de términos.

El capítulo III, hace referencia a los aspectos metodológicos de la investigación, tipo, método y diseño del estudio, así como su población, muestra, los instrumentos de investigación, las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

El capítulo IV, se considera los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y tratamiento de datos, para la prueba de las hipótesis.

El capítulo V, se desarrolla la discusión de los resultados en base a las tablas y gráficos resultantes enriquecidos con las faces teóricas para realizar un análisis más completo. Finalizando tendremos las conclusiones, sugerencias y sus respectivas referencias bibliográficas y anexos.

ÍNDICE

CARÁTULA	
HOJA DE RESPETO	II
PORTADA	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN	VI
SUMMARY	VII
INTRODUCCIÓN	VIII
INDICE	X

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema	13
1.2 Formulación del problema	
- Problema general	17
- Problemas específicos	17
1.3 Objetivo de la investigación.	
- Objetivo general	18
- Objetivos específicos	18
1.4 Hipótesis y/o sistema de hipótesis	19
1.5 Variables	20
1.6 Operacionalización de variables	21
1.7 Justificación e importancia	22
1.8 Viabilidad	23
1.9 Limitaciones	24

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	25
2.2 Bases teóricas	31
2.3 Definiciones conceptuales	50

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación	56
3.2 Diseño y esquema de la investigación	56
3.3 Población y muestra	57
3.4 Instrumentos de recolección de datos	58
3.5 Técnicas de recojo y procesamiento de datos	63

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Presentar los resultados del trabajo de campo	65
4.2 Prueba de las hipótesis	73

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 discusión de resultados	78
CONCLUSIONES	83
SUGERENCIAS	85
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	87
ANEXOS	93

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia se ha ido evolucionando tratando de encontrar un estilo de dirección que facilita el logro de las metas del proceso directivo, alcanzando el equilibrio razonable entre conseguir los resultados, la satisfacción por el trabajo y favorecer el desarrollo humano y profesional (Sánchez, 2012, p. 65)

El mundo, que confronta diversas dificultades creadas por los propios seres humanos, más que por las circunstancias que se asumen de forma natural o por su propio entorno, es por eso, que se necesita saber, cómo usar de menor manera y con un alto nivel de responsabilidad los recursos materiales, financieros y con muchos más énfasis los recursos humanos, como factor preponderante donde se aprenda la forma de guiarlo de apoderarse de mejor manera de la voluntad y generar su compromiso hacia la entidad que dirige acompañado de otros directores, encargados cada uno de un grupo humano (Estévez, 2012, p. 91)

Lo importante entonces, es delinear estos factores donde se pueda hacer una administración de calidad, donde prospere la riqueza de conocimientos y valores, que generen un poder donde las sinergias interdisciplinarias de la entidad pública apunte al compromiso ético, leal con su entorno, pero en la actualidad, el mundo es testigo de todo lo opuesto, observamos problemas de discriminación, inspirados en el celo y abuso de poder, lo cual genera desintegración entre los miembros, generando vacíos y deficiencia en el desempeño.

En la actualidad, el talento humano es el principal recurso, el que debe ser entendido con más claridad, atino y perspicacia, pues no basta tener sólo habilidades técnicas, estas son necesarias pero a veces insuficientes, para tener éxito en la administración pública, pues se necesita tener además buenas habilidades de interrelación, acierto y verdades comprensión de carácter humano (Stevenson, 2008)

En nuestro país, se realizó una Conferencia acerca del Liderazgo Situacional en las organizaciones”, este fue organizado por el Instituto de Capacitación Profesional (ICP, 2011) y concluyeron que el liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo, es decir, el líder deben enfrentar con responsabilidad las tareas y al mismo tiempo apoyar a sus empleados, pero en las empresas privadas y públicas son pocos los que asumen este

papel, notándose la ausencia de líderes que manejen con eficacia las instituciones (sobre todo en el ámbito público)

El problema que se enfrenta es el no conocer que impulsa y motiva a actuar de cierta manera cuando la lógica y el orden generan comportamientos precisos y separados, lo que resulta devastador es el comportamiento humano en las organizaciones, cuando sólo lo analizamos de manera sistémica y disciplinaria los resultados concebidos por temor o premios y por saber actuar y sobretodo como ordenar.

Este estudio determinó delinear una posición donde se indique un liderazgo situacional, no como una herramienta, ni como una postura, ni mucho menos como una manera de vida, posiblemente es eso y más, sino como un condicionante humano, una actitud de vida que se elige frente a la diversidad de agentes que lo condicionan, más cuando se trate de tomar las mejores decisiones para el beneficio de todos.

Visualizando el panorama del 2013 hasta la actualidad, se han presentado diferentes directores en la UGEL 07 de San Borja - Lima, cada uno con un estilo de liderazgo diferente. Algunos no han demostrado a capacidad suficiente para dirigir a los trabajadores, por el contrario se generó el divisionismo entre compañeros de trabajo, el descontento era palpable por la falta de atención a los problemas suscitados; en otros se notó la iniciativa de mejorar, partiendo de la situación que encontraron, sin embargo la coyuntura política generada por una parte de los trabajadores

de la UGEL 07 de San Borja - Lima no le permitió desarrollar su gestión de la forma eficaz en que debió darse.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Problema principal

¿Qué relación existe entre el liderazgo situacional y la administración pública en la UGEL de San Borja – Lima?

Problemas específicos:

¿Qué relación existe entre la conducta laboral y la administración pública en la UGEL de San Borja - Lima?

¿Qué relación existe entre la conducta de relación y la administración pública en la UGEL de San Borja - Lima?

1.3. OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el liderazgo situacional y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Objetivos Específicos

Determinar la relación que existe entre la conducta laboral y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Determinar la relación que existe entre la conducta de relación y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

1.4. HIPÓTESIS O SISTEMA DE HIPÓTESIS

Hipótesis General

H1 Existe relación significativa entre el liderazgo situacional y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja - Lima.

Ho No existe relación significativa entre el liderazgo del situacional y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja - Lima.

Hipótesis Específicas

H2 Existe relación significativa entre la conducta laboral y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Ho No existe relación significativa entre la conducta laboral y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

H3 Existe relación significativa entre la conducta de relación y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Ho No existe relación significativa entre la conducta de relación y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

1.5. VARIABLES

Variable 1: Liderazgo situacional

Hersey y Blanchard (2007) define el liderazgo situacional como:

Es el grado de madurez que designa la capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Consta de dos componentes: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera comprende los conocimientos y destrezas. Los que la posean tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otro. La madurez psicológica denota la disposición o motivación para hacer algo. Quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo; ya están motivados intrínsecamente. (p. 90)

Variable 2: Administración pública

Willoughby (1936) refiere que:

La administración pública es la acción del gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos y a resolver las reclamaciones a que dé lugar lo mandado. Es el conjunto de organismos encargados de cumplir esta función (p. 123)

1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1

Matriz de Operacionalización variable 1. Liderazgo situacional

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Liderazgo situacional	Conducta laboral	Control	1,2,3,4 y 5	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Bueno [88 ;120] Regular [56 ; 87] Malo [24 ; 55]
		Supervisión	6,7,8,9,10 y 11		
	Conducta de relación	Asesoramiento	12,13,14,15 ,16,17 y 18		
		Delegación	19,20,21,22 ,23,24		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Matriz de Operacionalización variable 2. Administración pública

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles y rangos
Administración pública	Planeación	Económica	1,2 y 3	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Bueno [104 ;140] Regular [66 ; 106] Malo [28 ; 65]
		Social	4 y 5		
		Política	6 y 7		
	Organización	Trabajo en equipo	8,9 y 10.		
		Metas	11,12 y 13		
		Visión	14		
	Control	Coordinación	15 y 16		
		Estrategia	17		
		Operación	18 y 19		
	Evaluación	Aplicación	20,21,22		
		Participación	23 y 24		
		Capacidad	25, 26 y 27		
		Habilidad	28		

Fuente: Elaboración propia.

1.7. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación teórica.

La investigación presentada es la recopilación de conocimientos de autores como Hersey y Blanchard (2007) respecto al liderazgo situacional y Willoughby (1936) en cuanto a administración pública. Gracias a estas teorías podemos brindar definiciones que nos permiten comprender cada una de las variables de estudio. Al realizar la investigación y concentrarnos en los conocimientos teóricos hemos descrito las variables y sus dimensiones creando el fundamento teórico, el cual es el soporte de la investigación lo que será de utilidad como antecedente a futuras investigaciones, relacionadas con el tema.

Justificación práctica: La presente investigación se enfocó en dar a conocer conductas que debe desarrollar el líder en cada situación pertinente, ya que en los últimos tiempos ha resultado de gran importancia e interés el tema de la forma en que el líder debe actuar ante situaciones diversas, en este caso en la UGEL 07 de San Borja - Lima, esto porque se ha tomado conciencia de que la administración pública mejorará si el liderazgo situacional se desarrolla óptimamente.

Justificación metodológica: El presente trabajo de investigación se realizará teniendo en cuenta el método deductivo (relación entre dos variables de estudio), a nivel procedimental se procesaran los datos cuantitativamente, teniendo como técnica la aplicación de instrumentos

validados y confiables, por haber sido revisado por expertos en investigación, permitiendo obtener resultados precisos.

1.8. VIABILIDAD

La investigación fue viable porque tuvo factibilidad, fácil acceso a la población (profesores de la UGEL N° 07 – San Borja - Lima) debido a que he podido observar de cerca a la población de estudio.

Se contó con la información actualizada respecto a las variables tanto de liderazgo situacional, así como administración pública, lo cual facilitaron la ejecución de la investigación toda vez que nos brindaran las teorías y marco teórico que enriqueció la investigación.

También es viable porque la investigación tuvo relevancia, debido a la naturaleza del problema que nos va a permitir aportar nuevos conocimientos a los ya existentes, mediante la realización de la investigación.

1.9. LIMITACIONES

Las limitaciones fueron:

En el aspecto económico, el costo para la elaboración de la tesis fue muy alta, pero con esfuerzo y compromiso se ha podido realizar y vencer este obstáculo.

Fue difícil encontrar material bibliográfico respecto al tema, pero no imposible, por lo que recurrimos a fuente virtual, hemorográfica, así como consulta a docentes que amablemente nos brindaron información respecto a este tema, con lo cual pudimos completar el marco teórico de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICOS

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.

A nivel nacional

Soria (2013) llevó a cabo un trabajo de investigación el cual se tituló *Aplicación del modelo del liderazgo situacional en la empresa Dinners Club del Ecuador para optimizar la gestión directiva*. El presente trabajo académico se inserta en el análisis de la importancia que tiene en el mundo empresarial de hoy en día, el potencializar las habilidades que deben caracterizar al directivo, independiente del nivel jerárquico que ocupe en la estructura organizacional de la empresa. En este análisis se revisarán los fundamentos más importantes del liderazgo, comenzando por conceptos más simples como definiciones, hasta la conformación de diversos enfoques teóricos. Una vez enfocados en la teoría del liderazgo situacional, este estudio desemboca en un proceso investigativo para conocer los estilos de dirección en la empresa Dinners Club. Se administró el cuestionario de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard a todo el personal directivo y mandos medios. Este es un instrumento que describe doce situaciones ante las que la persona elige una de las

cuatro alternativas de respuesta que se le presentan, y que cada una de ellas remite a un determinado estilo de dirección. Permite evaluar la

preferencia de la persona por un estilo de dirección concreto. Posteriormente se presentarán los resultados de los análisis para definir las preferencias en los estilos de liderazgo en la organización en estudio.

López (2012) realizó una investigación la cual tituló *Modelo de liderazgo situacional para directivos de las entidades públicas de Ecuador, y aplicabilidad e impacto en la gestión pública*, la metodología que se usó en el presente estudio fue a nivel correlacional de tipo básica – transversal por el tiempo de seis meses con el método de investigación deductivo, la muestra correspondió a 25 directivos con la aplicación de un cuestionario de 30 preguntas para cada variable. Sus conclusiones finales fueron que los diferentes tipos de liderazgo que sean parte de la conducta del líder que dirige empresas públicas podrá adaptarse sin realizar ningún cambio en particular en su carácter persona, pues el liderazgo situacional facilitará al líder acoplarse a la situación que el colaborador necesite, pudiendo ser por momentos un líder, informativo, persuasivo, delegatorio o participativo, manteniendo como lo más importante la madurez suficiente para conducir de manera situacional a cada colaborador.

La Torre (2012) realizó una investigación titulada *Liderazgo situacional como herramienta fundamental de productividad en las organizaciones*

empresariales. El propósito de la investigación estuvo centrado en analizar el liderazgo situacional como herramienta fundamental de productividad en las organizaciones empresariales. Fue de tipo analítica, descriptiva, de campo, y un diseño no experimental, transeccional, descriptivo. La población estuvo conformada por 37 gerentes de las Empresas CYSLATO C.A y Construcciones y Servicios ACROPOLIS C.A. en Venezuela. La técnica de recolección de datos fue la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario, conformado en su versión final por 36 ítems con 5 alternativas de respuesta, a saber: siempre, frecuentemente, algunas veces, casi nunca, nunca. El cálculo de confiabilidad mediante la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniéndose un índice de 0.945. Los resultados obtenidos permiten establecer que los gerentes de las empresas objeto de estudio tienen todas las características del liderazgo situacional consideradas, siendo las que menos utilizan en su gestión la adaptabilidad y la empatía. En este sentido, se concluye que los gerentes entrevistados ponen en práctica la colaboración y el trabajo en equipo, asumen en su gestión las características del liderazgo situacional, conjugando en sí conductas que se corresponden con el estilo de liderazgo analizado considerado como el visionario, pero no tienden a usar estas características para lograr la productividad porque carecen de la empatía que les permita establecer una filosofía de gestión en consonancia con el talento humano que tienen a su cargo.

De la Rosa (2010) llevó a cabo un estudio de investigación, cuyo objetivo fue encontrar *como afectaba la relación del empleado con el líder a su compromiso en la organización*. El tipo de estudio es básico, descriptivo correlacional con diseño no experimental. La muestra correspondió a 120 empleados de tres sucursales. Las dimensiones planteadas por el autor, referentes a liderazgo situacional son: conducta directiva y conducta de relaciones o de apoyo. Los datos fueron recogidos entre los empleados de una entidad financiera española, los resultados arrojaron que, las buenas relaciones del líder con sus colaboradores sirven, no sólo para mejorar el compromiso de éstos con la organización, sino también para influir positivamente en sus percepciones de otras variables organizacionales como el bienestar y clima de comunicación, lo que incrementa a su vez el compromiso con la misma.

A nivel internacional

Rivas (2013) realizó una investigación titulada *Liderazgo situacional y compromiso organizacional con cargos gerenciales y jefaturas de áreas en una unidad pública en la ciudad de Piura*, el estudio fue correlacional y el diseño no experimental la población muestral estuvo constituida por 100 colaboradores, seleccionados a través del método de muestreo no probabilístico por conveniencia, con las siguientes características edad entre 24 y 50 años de edad, trabajadores con cargos gerenciales, tiempo de servicio indefinido. Sus conclusiones finales fueron que el liderazgo

situacional dentro de la administración pública no se manifiesta en un 100%, por el contrario está ausente, la carencia de dirección y apoyo a los trabajadores es notoria y esto se debe a que el compromiso organizacional de los gerentes no es el adecuado.

Sorados (2010) realizó un estudio titulado *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*, por la naturaleza del estudio, el tipo de investigación es básica porque se apoyó en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar la realidad, la población correspondió a 2538 estudiantes y 158 docentes, en el trabajo de análisis y estudio de campo, se trabajó con la encuesta ´por cuestionario (confiabilidad del instrumento según el Alfa de Cronbach 0.98), las conclusiones finales de la presente investigación nos dan a conocer que el liderazgo situacional se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa, siendo los resultados más notorios los alcanzados por los docentes, quienes manifiestan que en las instituciones no existen líderes capaces de mejorar e innovar.

Avalos (2009) realizó una investigación titulada *Liderazgo situacional y gestión administrativa en la municipalidad de San Juan de Lurigancho – Lima*, para optar el grado de magister en Gestión Pública en la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle. El tipo de investigación fue básico, con nivel descriptivo correlacional, tuvo como muestra 346 trabajadores de la municipalidad de San Juan de Lurigancho, utilizó para la recolección de datos un cuestionario de 30 preguntas para liderazgo

situacional y un cuestionario de 26 preguntas para gestión pública, finalmente sus conclusiones fueron que el alcalde y los subgerentes de la municipalidad han demostrado ineficiencia en sus gestiones provocando descontento en los trabajadores, un 75% desaprueba la gestión administrativa del alcalde y sus subgerentes.

Sánchez (2010) en su tesis para optar el grado académico de magister realizó una investigación titulada *El liderazgo situacional y la gestión administrativa en la institución educativa Héroes del Cenepa – Tarapoto*, realizó una investigación descriptiva correlacional, no experimental. Utilizó el instrumento de Hersey y Blanchard. Se recomienda como una acción concreta para nuestros niveles directivos, que a medida que el nivel de madurez de los colaboradores se va potencializando a lo largo de su experiencia laboral, el estilo de liderazgo vaya también ajustándose a este proceso de cambio, llegando en el mejor de los casos a confiar en la capacidad de su colaborador y por ende a utilizar el estilo de participación y mejor aún el de delegación.

2.2.- BASES TEÓRICAS

2.2.1 Liderazgo situacional

El concepto de liderazgo situacional hace referencia a: “Un modelo de liderazgo mediante el cual el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados”.

(Hersey y Blanchard, 2007, p. 65)

Para Cepeda (2005, p. 78) “el liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo”.

Todos los equipos de trabajo pasan por diversas fases de desarrollo, de ahí que el estilo de liderazgo más eficaz sea el que se adapte a los colaboradores en cada momento, ejerciendo así un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. Dependiendo de las características del momento, el líder deberá optar por un modo de liderar en cada situación, incluso dando una orientación diferente a la misma persona en situaciones distintas.

En definitiva, el liderazgo situacional se basa en establecer un equilibrio entre los distintos tipos de comportamiento que ejerce un líder con el objetivo de adaptarse al nivel de desarrollo y competencia de su equipo de trabajo.

“El liderazgo situacional es un estilo que se refiere a cuando el líder o gerente de una organización debe ajustar el estilo para adaptarse al nivel de desarrollo de los seguidores que están tratando de influir”. (Leigh, 2011, p. 80)

Con el liderazgo situacional, le corresponde al líder cambiar su estilo, no el seguidor a adaptarse al estilo del líder. En el liderazgo situacional, el

estilo puede cambiar continuamente para satisfacer las necesidades de los demás en la organización en función de la situación.

Teorías de liderazgo situacional

Las teorías del liderazgo situacional que consideramos importante mencionar fueron:

Teoría de la contingencia en el liderazgo de Fiedler

El principal argumento de la teoría de Fiedler (citado Aragón, 2011) es que no existe una manera universal para organizar a las empresas, las organizaciones no son iguales por lo que no se le puede tratar igual. Este modelo propone que los individuos se convierten en líderes no sólo por su personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos. Es decir una combinación entre su estilo para interactuar con los demás, la situación en que lo haga y su influencia con los colaboradores.

Fiedler (citado Aragón, 2011) creó el cuestionario acerca del trabajo menos aceptado, cuestionario que mide si una persona se orienta hacia las tareas o hacia las relaciones.

Para ello, estableció tres dimensiones:

Poder otorgado por el puesto: Es el grado en que el poder otorgado por un puesto le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo

sigan sus instrucciones. Como puede influir el poder para que los colaboradores acaten lo establecido.

Estructura de las tareas: El grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar. Este variable ya la hemos mencionado en otras entradas, la importancia de darles un norte claro a todos los colaboradores.

Relaciones líder-miembros: El grado en que los miembros del grupo se sienten satisfecho con el líder. Esta, se considera la variable más importante y lo considero lógico por todos nos desempeñamos de mejor manera cuando tenemos un líder con actitud, que podamos confiar en él y lo más importante que tengamos una buena relación.

Teoría de los sustitutos del liderazgo de Kerr y Jermier

Las teorías de comportamiento y las situacionales, o de contingencia, suponen que hay cierto estilo de liderazgo eficaz para cada situación determinada. Sin embargo, hay planteamientos alrededor de las teorías situacionales que sostienen que existen factores totalmente fuera del control del líder que pueden limitar su efectividad. Kerr y Jermier propusieron dimensiones situacionales que no solo están fuera del control del líder, sino que además impiden que el líder ejerza influencia efectiva en sus subordinados.

Las características de los seguidores es la primera de las variables situacionales que pueden afectar la influencia del líder.

En la medida en que los seguidores sean capaces, tengan experiencia y sean autosuficientes, se puede generar indiferencia hacia ciertos incentivos que la organización pudiera ofrecer. En esta circunstancia el líder pierde su influencia, y especialmente un líder orientado a la tarea quedaría neutralizado (Cepeda, 2005, p. 88)

Otra variable situacional a considerar son las características de la tarea, y la teoría propone que si la tarea es perfectamente entendida por los subordinados, es rutinaria con una metodología definida y poco variable, eliminará la necesidad de un líder y en todo caso limitará de forma importante su capacidad de influencia.

La última variable situacional a considerar son las características de la organización. El nivel de formalización de la organización, sus mecanismos de toma de decisiones, reglas de promoción e incentivos al personal fuera del control del líder, así como el nivel de cohesión de sus grupos de trabajo pueden también limitar enormemente la eficacia en la influencia de un líder.

Desde el enfoque de esta teoría, el líder esencialmente tendrá la posibilidad de ejercer una influencia eficaz solo en los espacios en donde las tres variables situacionales mencionadas no son determinantes. En otras palabras, la función del líder sirve para proporcionar la dirección y apoyo que no ofrecen la tarea, el grupo o la organización.

Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Hersey y Blanchard (2007, p. 102) han desarrollado un modelo de liderazgo, que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo directivo, llamado teoría del liderazgo situacional. La teoría del liderazgo situacional 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.

De este modo, el mando podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para ajustar su conducta (combinación de tarea y de relación) cuando cambien las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados.

Esta teoría señala que los niveles de conducta laboral y de relación de un líder deben basarse en el nivel de disposición del personal. La conducta laboral ocurre cuando un líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar los deberes a sus seguidores. La conducta de relación se da cuando el líder se sirve de la comunicación bi-direccional para escuchar, alentar e involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones. La

disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con sus tareas, así como su buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento.

Esta teoría se basa en dos dimensiones:

La conducta laboral; grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea (cantidad de dirección).

La conducta de relación; grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional (p. 143)

Dimensiones del liderazgo situacional.

Las dimensiones del liderazgo situacional fueron propuestas por Hersey y Blanchard (2007, p. 33), ellos las mencionan como:

Conducta laboral.

Hersey y Blanchard (2007, p. 33) definen las funciones y tareas de los subordinados. Señala: qué, cómo y cuándo deben realizarlas. Controla los resultados. La conducta laboral es conocida también como comportamiento de tarea y vienen a ser todas las conductas encaminadas a distribuir las tareas y las funciones de cada uno de sus miembros.

Los indicadores de la conducta laboral mencionados por Hersey y Blanchard (2007) son los siguientes:

Control: alto nivel de comportamiento directivo y bajo de apoyo. Los líderes definen los roles y tareas y toman las decisiones. El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (2011) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa (p. 154).

Sin embargo Suárez (2010) lo define de la siguiente manera: "el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610)

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (2010), el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición. (p.62).

Supervisión: alto nivel de comportamiento laboral pero pide ideas y sugerencias al equipo y reconoce los avances y mejoras.

Conducta de relación.

Hersey y Blanchard (2007) dicen que centrado en el desarrollo del grupo. Fomenta la participación en la toma de decisiones. Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

La conducta de relación requiere el empleo de conductas que facilitan la comunicación con los subordinados, incluyendo el respaldarlos cuando se necesario.

Los indicadores de la conducta de relación mencionados por Hersey y Blanchard (2007) son los siguientes:

Asesoramiento: alto nivel de conducta de relación y bajo de conducta laboral. El líder y el equipo toman parte en las decisiones y se ejerce el control de manera conjunta.

Por otro lado, también tendríamos que hablar que existe lo que se conoce como asesoramiento laboral. Como su propio nombre indica, aquel es el que lleva a cabo un profesional que está especializado en el área del trabajo. Así, el citado aconsejará y guiará a sus usuarios sobre todo lo que tiene que ver con el ámbito laboral, ya sea sobre ayudas, subvenciones, derechos y deberes o caminos a seguir para encontrar un empleo.

Delegación: Bajos niveles en ambas conductas. La presencia del líder disminuye y la responsabilidad es plenamente del equipo.

Panana (2012, p. 34) “refiere que es cuando el jefe, líder, director o encargado de una unidad o proyecto asigna tareas, responsabilidades y autoridad a las personas para ejecutar ciertas acciones orientadas a producir determinados resultados”.

Aprender a delegar funciones es indispensable para el buen funcionamiento de todas las áreas de una organización. Sin embargo en la práctica no resulta fácil hacerlo, porque cuando se delega, hay personas que consideran que se están volviendo menos indispensables y que otros pueden brillar más que ellos y así desplazarlos.

Haciendo un análisis de las ventajas y desventajas de delegar funciones, el saldo sale favorecido a delegar funciones para hacer equipos competentes, en los cuales se puede confiar a ese mismo grupo de personas otras responsabilidades mayores.

2.2.2. Administración pública

Definición de administración pública

Por administración pública se entiende, generalmente:

Aquella parte del poder ejecutivo a cuyo cargo está la responsabilidad de desarrollar la función administrativa. De esta manera, la administración pública puede entenderse desde dos puntos de vista, uno orgánico, que se refiere al órgano o conjunto de órganos estatales que desarrollan la función administrativa y desde el punto de vista formal y material, según el cual debe entenderse como la actividad que desempeñan este órgano o conjunto de órganos (Becerra, 2009, p. 107)

Cabe puntualizar que con frecuencia, suele identificarse a la función administrativa, como la actividad de prestación de servicios públicos a

satisfacer las necesidades de la colectividad, esto quiere decir que la Administración Pública es la parte más dinámica de la estructura estatal, que actúa en forma permanente, sin descanso y sin horario.

Contreras (2009) señala que la administración pública es:

La parte de los órganos del Estado que dependen directa o indirectamente del Poder Ejecutivo, tiene a su cargo toda la actividad estatal que no desarrollan los otros poderes (Legislativo y Judicial), su acción es continua y permanente, siempre persigue el interés público, adopta una forma de organización jerarquizada y cuenta con: elementos personales, elementos patrimoniales, estructura jurídica y procedimientos técnicos (p. 60)

Para Gabino (2011), la administración pública debe entenderse desde el punto de vista formal como:

El organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales” y que desde el punto de vista material “es la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de asistencia propia tanto en sus relaciones como en organismos semejantes como son los particulares para asegurar la ejecución de su misión” (p. 77)

Por su parte, Echevarria (2008) define a la administración pública como:

Una organización que tiene a su cargo la acción continua encaminada a la satisfacción de las necesidades de interés

público, con elementos tales como: un personal técnico preparado, un patrimonio adecuado y mediante procedimientos administrativos idóneos o con el uso, en caso necesario de las prerrogativas del poder público que aseguren el interés estatal y los derechos de los particulares (p. 101).

Teorías de administración pública.

La teoría de la administración pública consiste en el estudio de los aspectos administrativos del Estado. A ella le atañen los principios que explican, de manera general, el ser y el devenir de la administración pública. El ser de la administración pública consiste en los elementos esenciales que la constituyen; el devenir es su evolución hasta el presente.

Teoría de la administración pública de Stein.

El pensamiento administrativo de Stein (1978) citado por Marrueños 2011) se basa, indirectamente en la relación que existe entre Estado y sociedad, pero directamente entre la relación entre la constitución y la administración. Stein, (1978) citado por Marrueños 2011) dice que el principio del Estado reclama para él la elevación de los individuos a través del mismo y de su actividad, fijando en ello la misión de la administración. A ella le toca utilizar recursos estatales para llevar a cabo lo que al principio del propio Estado le dicta, es decir, desarrollar la vida y la potencia de los individuos. Marrueños (2011) dice “la administración alcanza, pues, su forma más pura, más ideal, la exigida por el principio de

Estado, una vez que se ha convertido en único cometido suyo la vida de todos los individuos” (p. 34).

Será perfecta cuando alcance estos cometidos; será imperfecta, peor, cuando sea mayor el número de personas de las cuales se descuida. La teoría de la administración pública se sitúa dentro de un contexto complejo. Llegar a ella supone el previo estudio de la ansiedad y del Estado reclama asimismo, el examen de la historia constitucional y del desarrollo de la organización estatal.

Teoría de Willoughby: Principios de la administración pública

Willoughby (1936) nos explica que el término administración pública puede ser empleado en la conducción de los negocios gubernamentales, observada desde la rama particular del gobierno implicada. Es así que propiamente se habla de la administración de la rama legislativa del gobierno o la administración del poder ejecutivo, así como de la administración de los asuntos de la rama administrativa del gobierno, o la conducción de los negocios del gobierno en general. En su sentido estricto denota sólo las operaciones de la rama administrativa.

Sostiene Willoughby (1936) que los negocios propios de la administración pública son distintos a los de la administración privada. Por tanto, aunque ha exigido que los empleados públicos sean vistos tan estrictamente como los de la empresa privada, es consciente de que no es posible asegurar que la eficiencia en el gobierno sea igual a la de las compañías

particulares. Hay dos razones que considerar, la primera de las cuales es que la administración pública trabaja bajo el peso de consideraciones políticas, en tanto que la privada lo hace con referencia a la competencia técnica. La segunda razón consiste en que en la empresa particular se ofrecen incentivos para incrementar el rendimiento pero en el gobierno no. No obstante, ahí donde un servicio administrativo suministrado por el gobierno lo ha exigido, la eficiencia y la economía han estado presentes, en tanto que con frecuencia se ha encontrado que en la administración privada prevalece el desperdicio, la ineficiencia, etc. (Aguinaga, 2012)

Dimensiones de la administración pública.

Las dimensiones de la administración pública se detallan a continuación:

La planeación

Para Ezequiel (2010, p. 65) la planeación es un proceso por el cual se hace un método diseñado para obtener un objetivo determinado. La acción de planear en la gestión se refiere a tener planes y proyectos en los diferentes ámbitos.

Toda la planeación consta de diferentes etapas, ya que este es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. El sujeto o la institución deberán escoger la opción que le resulte más propicia para solucionar el problema en cuestión e iniciar la puesta en marcha de un plan.

Las dimensiones de la planeación son:

Planeación económica. Proceso de anticipación del futuro, desde el presente y con base en el pasado, al objeto de dar respuesta a estas cuatro preguntas: ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿quién ha de hacerlo? y ¿cuándo debe hacerse?

Por tratarse de un proceso de anticipación del futuro, la predicción o pronóstico es parte sustancial de la planificación. Pero la planificación económica va más allá de la mera predicción o pronóstico (Ezequiel, 2010, p. 91)

Con la planificación no se pretende tan sólo anticipar el futuro, sino también labrar el porvenir, esto es, transformar el futuro esperado en un futuro deseado. Según el plazo u horizonte temporal, la planificación puede ser a corto, a medio y a largo plazo. Según la naturaleza de sus objetivos, la planificación puede ser estratégica o táctica.

Planeación social. “Es el uso de teorías y métodos de la planificación para mejorarlos indicadores tomando en cuenta las diferentes escalas geográficas y los diferentes grupos sociales” (Avilés, 2011, p. 71)

La planeación social es útil para alterar con un fin específico algún elemento del sistema social. Es importante destacar que los objetivos de la planeación, así como la capacidad de llevar a cabo dicha planificación, son a su vez delimitadores por el sistema social.

Planeación política. “Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una institución, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos “ (Avilés, 2011, p. 74)

Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites.

Organización.

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas ente dos o más personas, donde su cooperación es esencial para la existencia de la organización (Aranda, 2010, p. 91)

Una organización entre personas solo existe cuando están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener el resultado requerido.

Los indicadores de la organización definidos por:

Trabajo en equipo:

Aranda (2010, p. 111) refiere que “un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común”. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo: Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características

diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

Salgado (2011, p. 11) existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

No debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

Control

“En cuanto a la función del proceso administrativo, el control permite determinar lo que se está realizando, lo cuantifica y lo evalúa, luego establece si es necesaria, la aplicación de medidas correctivas de manera que la ejecución se realice conforme a lo previamente planeado” (Fernández, 2010, p. 75)

En cuanto al control, Stoner (2007) define que es el “proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades

proyectadas” (p. 26). De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación, por cuanto sirve al gerente para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control lo constituye la toma de medidas correctivas que se requieran.

Los indicadores del control son:

Estrategia.- Es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo.

Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.

Evaluación.

Es parte del proceso de control, que consiste en el análisis crítico de los resultados obtenidos, con respecto a las metas o normas establecidas, con el fin de determinar las causas de las variaciones y definir las posibles medidas correctivas.

Los indicadores de la evaluación según Hersey y Blanchard (2007, p. 98):
Habilidad.- En concreto, es frecuente hablar de lo que son las habilidades que pueden definirse como todas aquellas capacidades que tiene una persona para llevar a cabo lo que son las relaciones de tipo interpersonal y las actividades. Así, se hace referencia a la capacidad para comunicarse, para tener empatía o para negociar (Fernández, 2013, p. 11).

Asimismo también es muy importante hablar de las habilidades cognitivas. Estas son las que se refieren a aquellas que tiene una persona que es capaz de solucionar diversos problemas, de comprender que una determinada acción tendrá una serie concreta de consecuencias o de tomar una serie de decisiones.

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

Administración.- Afirma que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas (Rodas, 2005, p. 19)

Autoevaluación.- Modalidad evaluativa de origen constructivista que fomenta en cada persona la capacidad de autor reflexión y auto comprensión sobre sus propios aprendizajes, operando aquí la noción filosófica del “conócete a ti mismo”. De acuerdo a los teóricos de la educación que promueven la actual reforma educativa (2010), se

reducirán, a partir de ahora, las dificultades detectadas en la operacionalización de esta innovación educativa en la medida en que:

Se reduzca el rol del Estado

Se avance en la privatización de los instrumentos Evaluativos

Cada familia se haga cargo de la formación valórica de las personas en un marco ético humanista y cristiano.

Se incrementen las libertades de emprendimiento de los chilenos.

Prevalzca el papel del Vaticano en la normatividad y moralidad de América Latina.

Calidad.- Término altamente valorado en escenarios posmodernos que alude a lo bueno, a lo deseado, a lo mejor de un proceso, una persona o una cultura. En el plano educativo calidad es sinónimo de medir cognitiva e instrumentalmente el rendimiento escolar y se ilustra con la asignación estigmatizadora de banderitas de colores en un plano del Gran Santiago, frente a los colegios que concentran más o menos estudiantes de nivel socioeconómico alto, medio o bajo, según corresponda (Gurú, 2011, p. 7)

Dirección.- Dirección es una función y proceso administrativo básico de gestión, que orienta y conduce al personal, enseña el camino y los instrumentos que se utilizaron para obtener cooperación y lealtad de los subordinados; y da dirección para el logro de los objetivos institucionales. Es decir, busca que todos los miembros de la organización se propongan lograr los objetivos y obtener los resultados previstos en los planes institucionales, en aquellos planteados desde los órganos o unidades

internas, incluso los que acompañan labores específicas como la labor educativa de aula, por tanto alcancen su realización efectiva. (Medina, 2003, p. 129)

Empatía.- Entendemos por empatía el acto por el cual es capaz de salir de sí mismo para entender al otro, sin que por ello tenga que sentir o compartir las mismas emociones. Se trata de tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Es un acto delicado y difícil, que implica ser capaz de comprender, teniendo el suficiente control sobre uno mismo que nos permita no contaminarnos con las emociones del otro (Peña, 2009, p. 54)

Educación.- La educación es un proceso por el que se desarrollan las facultades de una persona, de acuerdo con la influencia que sobre ella ejercen otras personas; el término también es utilizado para referirse al producto de proceso.

Gestión.- Acción y efecto de gestionar, acción y efecto de administrar.

Gerencia - Es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un a cargo directivo. Por lo tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo con lleva.

Gestión.- Gestión es un conjunto de diligencias u operaciones que dinamizan los procesos administrativos, previstos en los instrumentos de gestión, las normas de gestión y las funciones de las normas de gestión y las funciones de los agentes educativos o usuarios para alcanzar propósitos pre determinados (Rojas, 2005, p. 19)

Gestión Administrativa, La gestión administrativa se constituye en el segundo eje del sistema de gestión de toda institución educativa. Involucra por lo tanto, los procesos administrativos que tienen que ver con la incorporación, mantenimiento, distribución, utilización y desarrollo de los recursos institucionales y los que se desarrollan en torno a los procedimientos administrativos (Vereau, 2005, p. 182)

Planificación.- En general, la planificación es una previsión relativamente racional de lo que tiene que hacerse.

Planeamiento.- Proceso provisorio de requerimiento de personal para asegurar su cantidad y calidad necesaria. Los requerimientos que deben analizarse en términos de calidad del personal en razón a la normalización de la función y normalización de la persona y la cantidad de personal, en razón a la totalidad de los requerimientos (Vereau, 2005, p. 186)

Planeación estratégica.- La Planeación Estratégica (PE) es un proceso dinámico a través del cual, las organizaciones e instituciones identifican

qué se quiere realizar en el medio plazo (entre tres y cinco años), cómo se quiere realizar y con quiénes se quiere contar, procurando una utilización racional y eficiente de los recursos y esfuerzos. Es el momento para pensar el escenario futuro que se desea construir. Es el momento para escribir y explicitar lo que se ha pensado, siempre teniendo claro que debe estar orientado a la acción. Estas acciones, a su vez, enriquecen las futuras PE, siendo un ciclo que posibilita la labor transformadora y la identificación de nuevos escenarios futuros.

Trabajo en equipo.- Es el esfuerzo cooperativo que realiza un grupo pequeño para alcanzar los objetivos planteados. Supone confianza, diálogo, colaboración, división del trabajo, metas claras, valoración de las ideas nuevas independiente de quien las propone, pluralismo, entre otras condiciones mínimas. Dada la matriz sociopolítica de Chile, esta práctica es hoy imposible.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptivo según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80) ya que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño es no experimental, correlacional - transversal ya que se basó en las observaciones de los hechos en estado natural sin la intervención o manipulación de los investigadores. De acuerdo con Hernández et. al (2010, p. 88) “se puede definir como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variable y en los que sólo se observan fenómenos en un ambiente natural para después analizarlos”. Asimismo es correlacional como señalan Yuni y Urbano (2006, p. 81) porque “en los estudios correlacionales se quiere demostrar la relación que existe entre

dos o más variables de estudio y transversal porque todo en trabajo en solo momento”.

No hay condiciones a las cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos se observan en un ambiente natural. Por lo tanto, en nuestro caso, el diseño se ajusta a nuestra investigación.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

Según Borrego (2008), el primer paso en toda Investigación estadística consiste en fijar el conjunto de elementos que queremos estudiar, que llamaremos población o universo. Cada elemento de la población se denomina sujeto o unidad de análisis.

En la UGEL 07 de San Borja – Lima, los trabajadores están agrupados de acuerdo al CAS y el CAP. El número total de trabajadores de servicios públicos es de 83 (Censal).

Tabla 3

Población de estudio

UGEL 07 de San Borja - Lima	CAP	CAS
N ^a de trabajadores	20	63
Total		83

Fuente: UGEL 07 de San Borja – Lima

Muestra

La muestra para la presente investigación fue de 63 trabajadores de la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Tabla 4

Muestra de estudio

UGEL 07 de San Borja - Lima	CAP
Nº de trabajadores	63
Total	63

Fuente: UGEL 07 de San Borja - Lima

La muestra se tomó por conveniencia, teniendo en cuenta que los encuestados son trabajadores que se encuentran en planilla.

3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Instrumentos. El instrumento utilizado en la presente investigación fue el Cuestionario, el cual es definido por caballero (2008) como:

Un instrumento de investigación consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados. Aunque a menudo están diseñados para poder realizar un análisis estadístico de las respuestas, no es siempre así. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con

el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa (p. 104)

Los cuestionarios de la presente investigación presentan las siguientes fichas técnicas:

Ficha Técnica	: Liderazgo situacional
Nombre original	: Cuestionario sobre liderazgo situacional
Autor	: Dr. Bachenheimer, Herman
Procedencia	: Universidad Pontificia Católica del Perú
Objetivo	: Describir el liderazgo situacional y sus Dimensiones
Administración	: Individual y Colectiva
Duración:	30 minutos aproximadamente
N° de ítems:	24
Estructura:	Cuenta con dos dimensiones: Conducta laboral Conducta de relación Las alternativas de respuesta son: Siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1)

Descripción:

El presente inventario está constituido por 24 ítems evaluados por escala de Likert, es decir con cinco niveles de respuestas (nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre, siempre), que brindan información acerca

del liderazgo situacional de la UGEL 07 de San Borja – Lima, a través de la evaluación de dos dimensiones.

Ficha Técnica: Administración Pública

Nombre original : Cuestionario sobre administración pública

Autor : Dr. Bullones Sartra, Helen

Procedencia: Universidad Centro occidental
“Lisandro Alvarado”.

Objetivo: Establecer la confiabilidad de las dimensiones de la administración pública.

Administración: Individual y Colectiva

N° de ítems: 28

Duración: 30 minutos aproximadamente

Validez: La validez del instrumento según Juicio de expertos es de 0,89.

Estructura: Cuenta con cuatro dimensiones:
Planeación
Organización
Control
Evaluación

Descripción:

La lista de cotejo está constituida por 28 ítems evaluados por escala de Likert, es decir con cinco niveles de respuestas (nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre, siempre), que brindan información acerca de la administración pública en la UGEL 07 de San Borja - Lima a través de la evaluación de dos dimensiones.

Validez del instrumento:

En razón a que la consistencia de los resultados de una investigación presenta un valor científico, los instrumentos de medición deben ser confiables y válidos, por ello, para determinar la validez de los instrumentos antes de aplicarlos fueron sometidos a un proceso de validación de la siguiente manera:

Estructuración desde un concepto unitario que propone que deben reunirse distintas evidencias para construirlo estableciendo los criterios de inclusión en estos apartados fundamentales, propios del nivel teórico conceptual, como validez de constructo, esto es, las razones por las que pueden ser incorrectas las inferencias sobre los constructos que caracterizan las operaciones del estudio.

La confiabilidad del instrumento:

Para evaluar la confiabilidad de las preguntas se aplicó el Alfa de Cronbach, para saber si el instrumento es confiable.

Confiabilidad de los instrumentos.

La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida a un similar grupo de participantes o muestra produce resultados similares o consistentes con mediciones previas. La confiabilidad se realizó a través de la aplicación de una prueba piloto y luego el procesamiento estadístico para obtener el resultado a través del Alfa de Cronbach.

Tabla 5

Análisis de Alfa de Cronbach

Variables	Coeficiente	Ítems
Liderazgo Situacional	0.90*	24
Administración Pública	0.88*	28

N = 30

De los resultados obtenidos al procesar los datos en la aplicación de la prueba piloto con 30 trabajadores encuestados de la UGEL 07 de San Borja – Lima, para un cuestionario de 24 ítems del cuestionario de liderazgo situacional, se obtuvo como resultado del Alfa de Cronbach 0.90 lo que significa que el instrumento tiene alta confiabilidad y para un cuestionario de 28 ítems del cuestionario de administración pública, se obtuvo como resultado del Alfa de Cronbach 0.88 lo que significa que el instrumento tiene fuerte confiabilidad.

3.5. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS:

Técnicas de Recolección de Datos

Se utilizarán las siguientes técnicas:

- **Técnica psicométrica**, en la medida que se aplicó el Inventario de Estilos de Aprendizaje de Felder y Silverman (ILS). el cual ha sido elaborado bajo criterios psicométricos de validez, confiabilidad y normalización.
- **Técnica de Análisis de documentos**, la cual se aplicó durante todo el proceso de investigación, en cuando a la revisión de literatura pertinente.
- **Técnicas estadísticas**, las cuales se aplicaron durante el análisis de los datos obtenidos y la contrastación de hipótesis.

Métodos de análisis de datos

En primer lugar se procedió a encuestar a la muestra conformada por 63 trabajadores de la UGEL 07 de San Borja - Lima, en una sesión de 30 minutos aproximadamente, se les aplicó el instrumento de estudio, con el objetivo de recolectar la información acerca de las variables y dimensiones de la investigación.

Posteriormente, se procedió a la calificación y tabulación de los datos a través del programa estadístico SPSS versión 21 en español con la finalidad de obtener los resultados pertinentes del estudio, los cuales son mostrados mediante tablas y figuras con su respectiva interpretación, de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados en la presente investigación.

Para la contrastación de las hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Tabla 6

Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman

Valores	Interpretación
De -.091 a -1	Correlación muy alta
De -0.71 a – 0.90	Correlación alta
De -0.41 a – 0.70	Correlación moderada
De -0.21 a -0.40	Correlación Baja
De 0 a -0.20	Correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20	Correlación prácticamente nula
De 0.21 a 0.40	Correlación Baja
De 0.41 a 0.70	Correlación moderada
De 0.71 a 0.90	Correlación alta
De 0.91 a 1	Correlación muy alta

Fuente: Bizquerra Alzina, Rafael. (2009).

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS:

Los resultados obtenidos se presentan siguiendo el orden del objetivo general y específicos de la investigación, aunque previamente se identifican datos descriptivos concernientes al nivel de relación entre el liderazgo situacional y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja - Lima.

Tabla 7

Distribución porcentual de los niveles de liderazgo situacional en la UGEL 07 de San Borja - Lima

Escala de evaluación	n	Porcentaje
Bueno	20	32%
Regular	21	33%
Malo	22	35%
Total	63	100.0%

Fuente. Base de datos (Anexo 3).

Niveles de liderazgo situacional

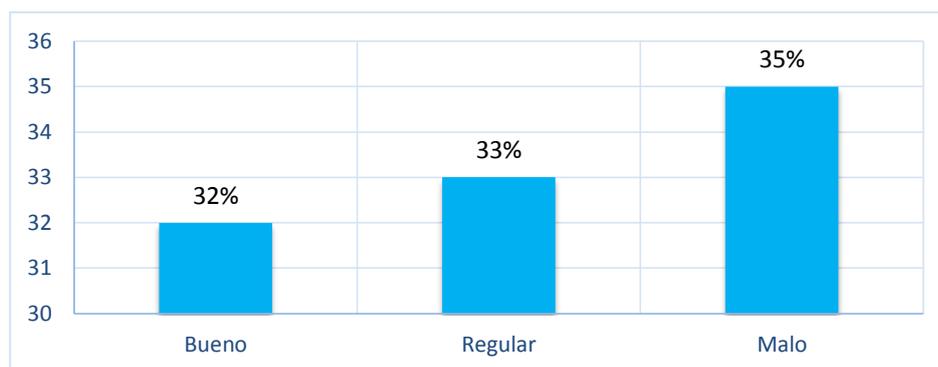


Figura 1. Niveles de liderazgo situacional en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Interpretación:

Como podemos observar de la tabla 7 y la figura 1, un 35% de la muestra considera que el liderazgo situacional está en un nivel malo, mientras que un 33% considera un nivel regular y finalmente un 32% considera un nivel bueno. Podemos concluir entonces que los trabajadores de la en la UGEL 07 de San Borja – Lima, consideran que el liderazgo situacional presenta un nivel malo.

Tabla 8

Distribución porcentual del nivel conducta laboral en la UGEL 07 de San Borja – Lima

Escala de evaluación	n	Porcentaje
Bueno	17	27%
Regular	19	30%
Malo	27	43%
Total	63	100%

Fuente. Base de datos (Anexo 3).

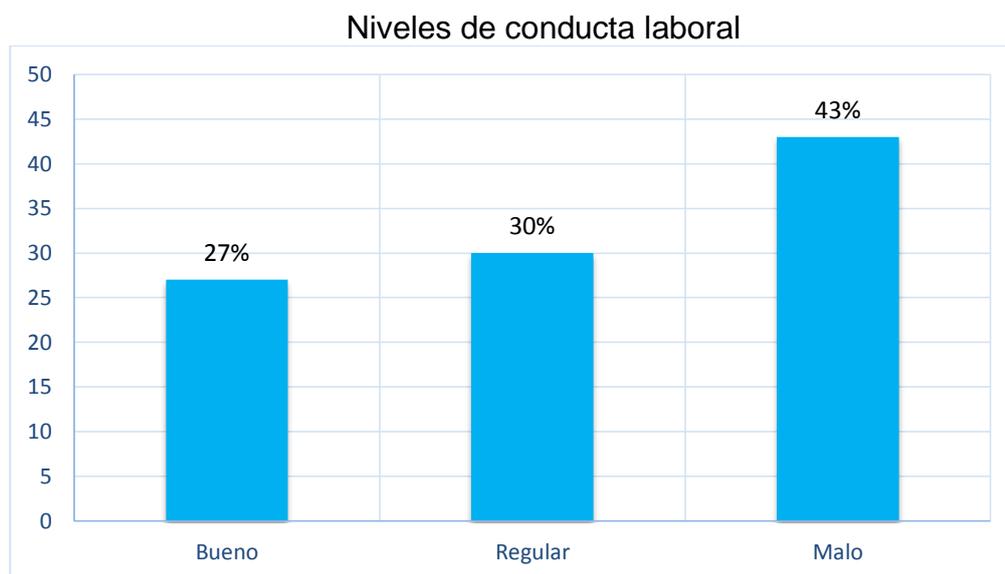


Figura 2. Niveles de conducta laboral en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Interpretación:

Como podemos observar de la tabla 8 y la figura 2, un 43% de la muestra considera que la conducta laboral está en un nivel malo, mientras que un 30% considera un nivel regular y finalmente un 27% considera un nivel bueno. Podemos concluir entonces que los trabajadores de la UGEL 07 de San Borja - Lima, consideran que la conducta laboral presenta un nivel malo.

Tabla 9

Distribución porcentual del nivel de conducta de relación en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Escala de evaluación	n	Porcentaje
Bueno	10	16%
Regular	29	46%
Malo	24	38%
Total	63	100%

Fuente: Base de datos (Anexo 3).

Niveles de conducta de relación

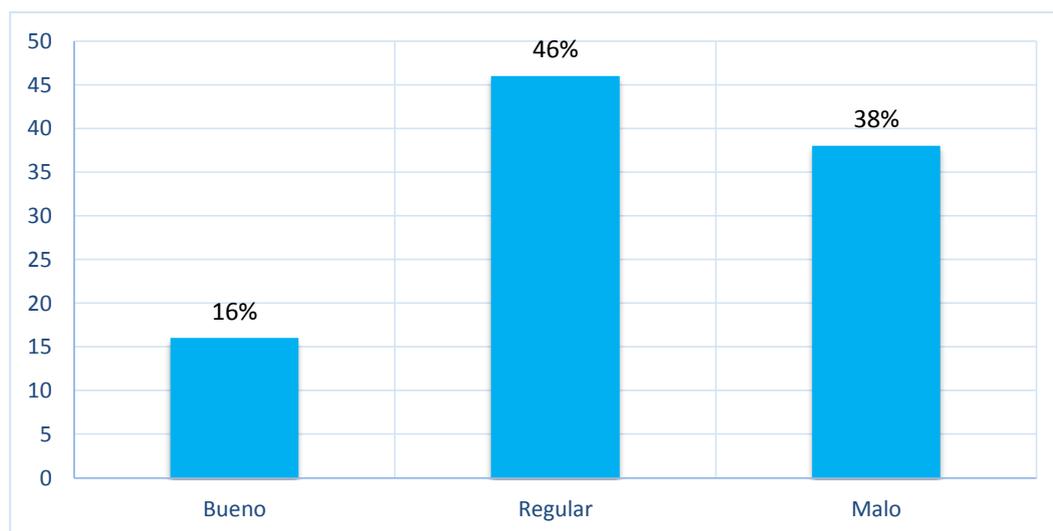


Figura 3. Niveles de conducta de relación en la UGEL 07 de San Borja – Lima

Interpretación:

Como podemos observar de la tabla 9 y la figura 3, un 46% de la muestra considera que la conducta de relación está en un nivel regular, mientras que un 38% considera un nivel malo y finalmente un 16% considera un nivel bueno. Podemos concluir entonces que los trabajadores de la UGEL 07 de San Borja - Lima, consideran que la conducta de relación presenta un nivel regular.

Tabla 10

Distribución porcentual del nivel administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Escala de evaluación	n	Porcentaje
Bueno	12	19%
Regular	19	30%
Malo	32	51%
Total	63	100%

Fuente: Base de datos (Anexo 3).

Niveles de administración pública

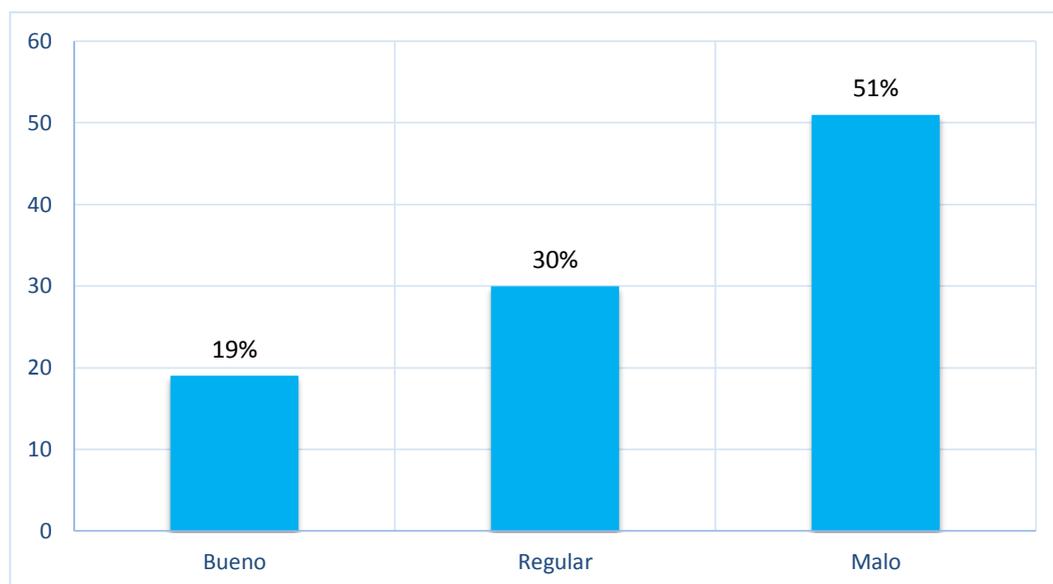


Figura 4. Niveles de administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Interpretación:

Como podemos observar de la tabla 10 y la figura 4, un 51% de la muestra considera que la administración pública está en un nivel malo, mientras que un 30% considera un nivel regular y finalmente un 19% considera un nivel bueno. Podemos concluir entonces que los trabajadores de la UGEL 07 de San Borja - Lima, consideran que la administración pública presenta un nivel malo.

Tabla 11

Distribución porcentual de nivel planificación en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Escala de evaluación	n	Porcentaje
Bueno	20	32%
Regular	18	29%
Malo	25	39%
Total	63	100%

Fuente: Base de datos (Anexo 3).

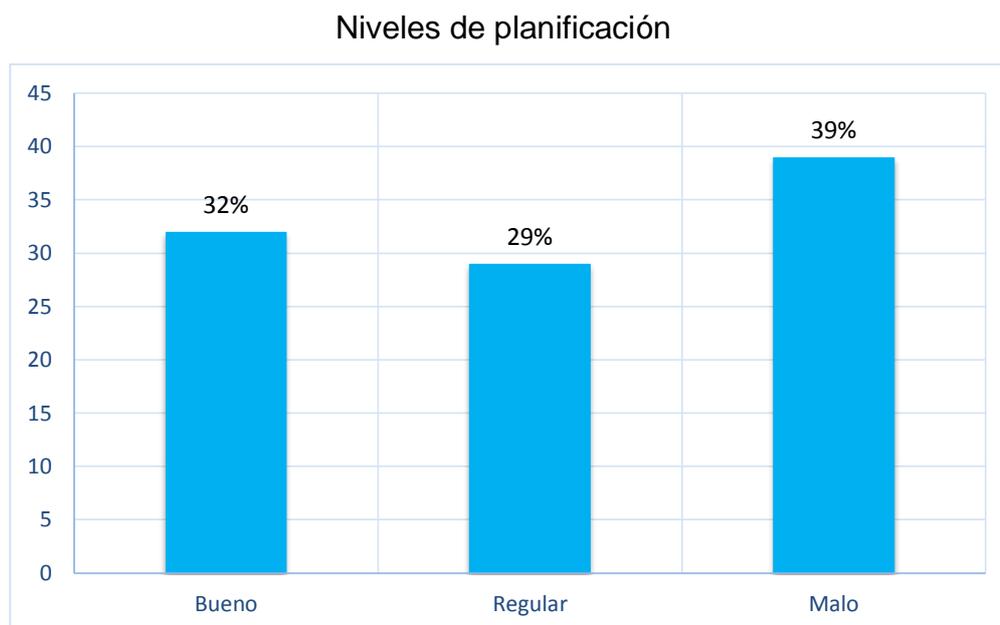


Figura 5. Niveles de planificación en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Interpretación:

Como podemos observar de la tabla 11 y la figura 5, un 39% de la muestra considera que la planificación está en un nivel malo, mientras que un 32% considera un nivel bueno y finalmente un 29% considera un nivel regular. Podemos concluir entonces que los trabajadores de la UGEL 07 de San Borja - Lima, consideran que la planificación presenta un nivel malo.

Tabla 12

Distribución porcentual del nivel organización en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Escala de evaluación	n	Porcentaje
Bueno	26	41%
Regular	12	20%
Malo	25	39%
Total	63	100%

Fuente. Base de datos (Anexo 3).

Niveles de organización

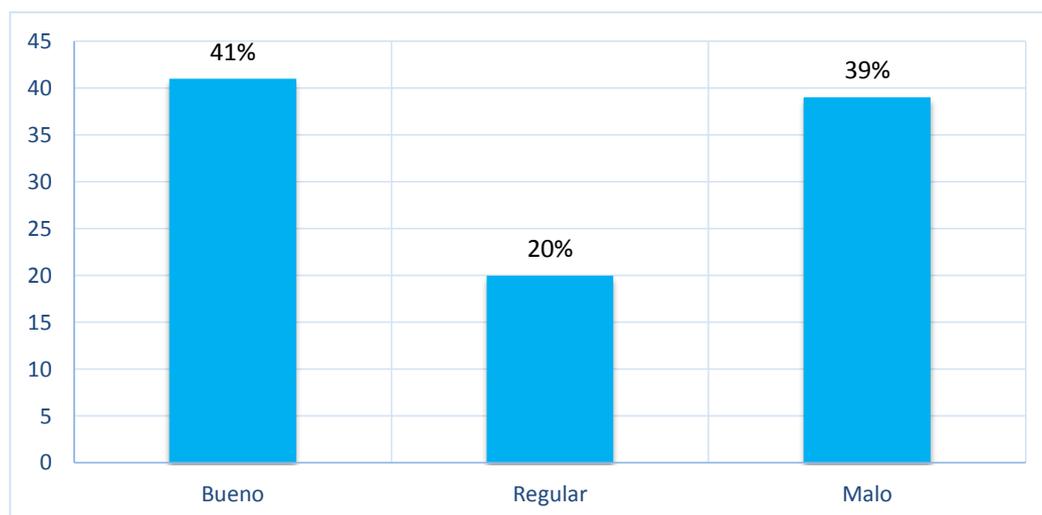


Figura 6. Niveles de organización en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Interpretación:

Como podemos observar de la tabla 12 y la figura 6, un 41% de la muestra considera que la organización está en un nivel bueno, mientras que un 39% considera un nivel malo y finalmente un 20% considera un nivel regular. Podemos concluir entonces que los trabajadores de la UGEL 07 de San Borja - Lima, consideran que la organización presenta un nivel bueno.

Tabla 13

Distribución porcentual del nivel control en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Escala de evaluación	n	Porcentaje
Bueno	7	11%
Regular	21	33%
Malo	35	56%
Total	63	100%

Fuente. Base de datos (Anexo 3).

Niveles de control

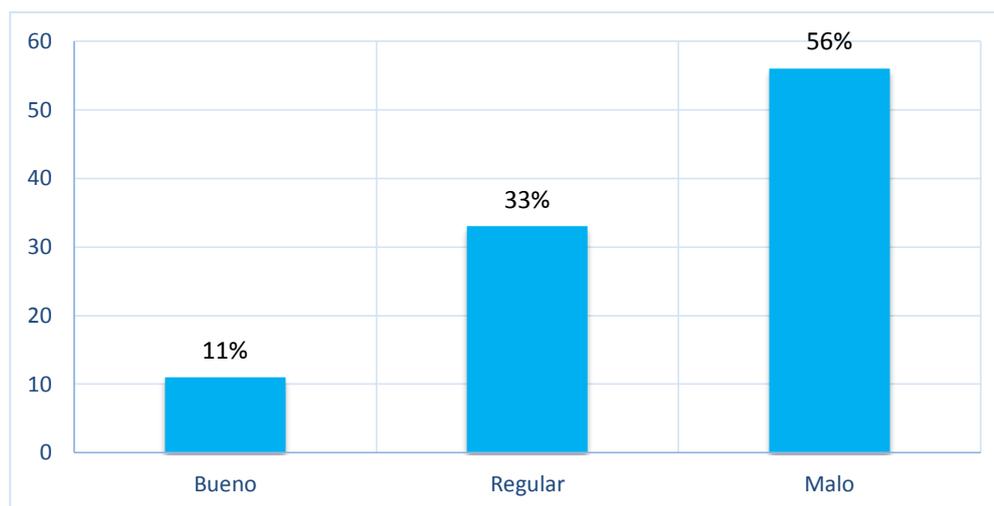


Figura 7. Niveles de control en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Interpretación:

Como podemos observar de la tabla 13 y la figura 7, un 56% de la muestra considera que el control está en un nivel malo, mientras que un 33% considera un nivel regular y finalmente un 11% considera un nivel bueno. Podemos concluir entonces que los trabajadores de la UGEL 07 de San Borja - Lima, consideran que el control presenta un nivel malo.

Tabla 14

Distribución porcentual del nivel evaluación en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Escala de evaluación	n	Porcentaje
Bueno	20	32%
Regular	18	29%
Malo	25	39%
Total	63	100%

Fuente. Base de datos (Anexo 3).

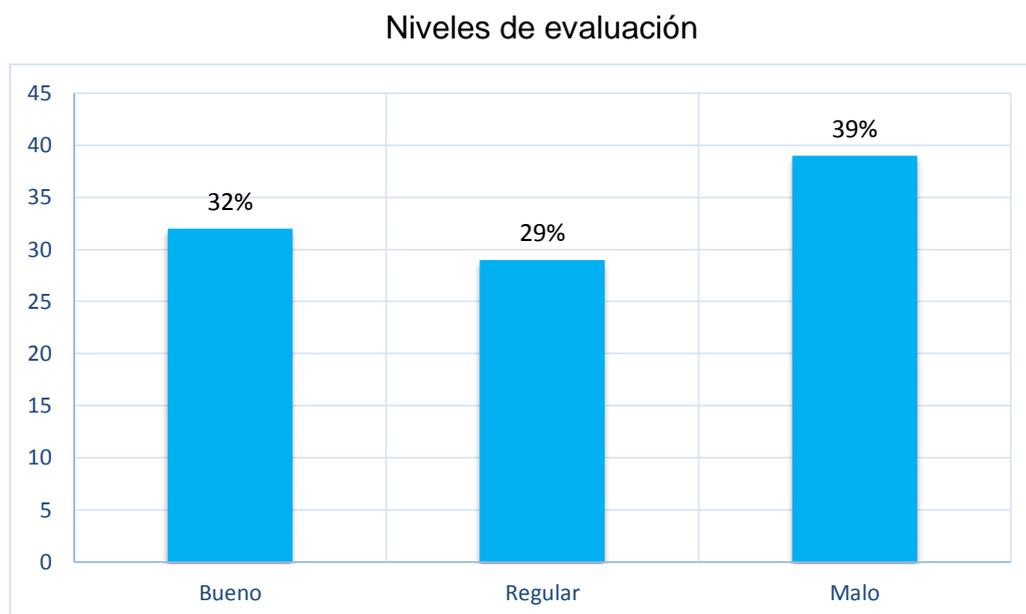


Figura 8. Niveles de evaluación en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Interpretación:

Como podemos observar de la tabla 14 y la figura 8, un 39% de la muestra considera que la evaluación está en un nivel malo, mientras que un 32% considera un nivel bueno y finalmente un 29% considera un nivel regular. Podemos concluir entonces que los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Lima Provincias, consideran que la evaluación presenta un nivel malo.

4.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Hipótesis general.

H1 Existe relación significativa entre el liderazgo situacional y la administración pública de los trabajadores de la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Ho No existe relación significativa entre el liderazgo situacional y la administración pública de los trabajadores de la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Regla de decisión:

Si Valor $p > 0.05$, se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si Valor $p < 0.05$, se rechaza la Hipótesis Nula (Ho). Y, se acepta Ha

Tabla 15

Correlación entre liderazgo situacional y administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

			Liderazgo situacional	Administración pública
Rho de Spearman	Liderazgo situacional	Coeficiente de correlación	1.000	.878*
		Sig. (bilateral)		.000
		N	63	63
	Administración pública	Coeficiente de correlación	.878*	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	63	63

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que si existe relación significativa entre el liderazgo situacional y la administración pública, hallándose un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,878; lo cual indica que la correlación es alta.

Luego, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que existe relación directa y significativa entre el liderazgo situacional y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Hipótesis específicas

Primera Hipótesis:

Ho: No existe relación significativa entre la conducta laboral y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Ha: Existe relación significativa entre la conducta laboral y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Tabla 16

Correlación entre conducta laboral y administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima

			Conducta laboral	Administración pública
Rho de Spearman	Conducta laboral	Coefficiente de correlación	1.000	.801*
		Sig. (bilateral)		.000
	Administración pública	N	63	63
		Coefficiente de correlación	.801	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	63	63

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que si existe relación significativa entre conducta laboral y administración pública hallándose un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,801; lo cual indica que la correlación es alta. Luego, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que existe relación directa y significativa entre la conducta laboral y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Segunda Hipótesis

Ho: No existe relación significativa entre la conducta de relación y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Ha: Existe relación significativa entre la conducta de relación y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Tabla 17

Correlación entre la conducta de relación y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

			Conducta de relación	Administración pública
Rho de Spearman	Conducta de relación	Coefficiente de correlación	1.000	.793*
		Sig. (bilateral)		.003
	Administración pública	Coefficiente de correlación	.793	1.000
		Sig. (bilateral)	.003	
		N	63	63

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que si existe relación significativa entre conducta de relación y administración pública hallándose un valor calculado para $p = 0.003$ a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,793; lo cual indica que la correlación es alta

Luego, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que existe relación directa y significativa entre la conducta de relación y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Discusión de resultados

En relación a la hipótesis general existe relación significativa entre el liderazgo situacional y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja - Lima la cual fue sometida a la prueba estadística Rho de Spearman, se aprecia que si existe relación significativa entre el liderazgo situacional y la administración pública, hallándose un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral) y un nivel de correlación de 0.878, lo cual incide que la correlación es alta, por lo que Rivas (2013) al realizar su investigación titulada *Liderazgo situacional y compromiso organizacional con cargos gerenciales y jefaturas de áreas en una unidad pública en la ciudad de Piura*, determinó que el liderazgo situacional dentro de la administración pública no se manifiesta en un 100%, por el contrario está ausente, la carencia de relación y apoyo a los trabajadores es notoria, esto se debe a que el compromiso organizacional de los gerentes no es el adecuado.

A diferencia de los resultados obtenidos en la UGEL 07 de San Borja - Lima, el 35% de los trabajadores afirman que el liderazgo situacional es malo, pero en contraste con este resultado tenemos un 33% de

trabajadores que opinan que es regular y un 32% de trabajadores que opinan que es bueno, analizando estos resultados podemos decir que el 55% de los trabajadores consideran que el liderazgo situacional va de regular a bueno.

Asimismo tenemos a La Torre (2012) quien realizó la investigación titulada *Liderazgo situacional como herramienta fundamental de productividad en las organizaciones empresariales*, estableciendo que los gerentes de las empresas objeto de estudio tienen todas las características de liderazgo situacional consideradas, siendo las que menos utilizan en su gestión, la adaptabilidad y la empatía, en este sentido los gerentes entrevistados ponen en práctica la colaboración y el trabajo en equipo, asumen en sus gestión las características del liderazgo situacional conjugando en sí conducta laboral y conducta de relación. En la UGEL 07 de San Borja – Lima, el liderazgo situacional está en proceso de crecimiento, es decir, viene de menos a más, ya que la conducta laboral como la conducta de relación han mejorado notablemente y esto debido a que el liderazgo se basa en establecer un equilibrio entre los distintos tipos de comportamiento que ejerce un líder, con el objetivo de adaptarse al nivel de desarrollo y competencias de su equipo de trabajo, lo que actualmente se está observando en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

Con respecto a la hipótesis específica 1, existe relación significativa entre la conducta laboral y la administración pública en la UGEL 07 de San

Borja - Lima, existe similitud en lo encontrado por López (2012) quien en su investigación titulada *Modelo de liderazgo situacional para directivos de las entidades públicas de Ecuador y aplicabilidad e impacto en la gestión pública*, ya que en sus conclusiones da a conocer los diferentes tipos de liderazgo que son parte de la conducta del líder que dirige empresas públicas, las cuales pueden adaptarse sin realizar ningún cambio en particular en su carácter personal, pues el liderazgo situacional facilitará al líder acoplarse a la situación que el colaborador necesita, pudiendo ser por momentos un líder informativo, persuasivo, delegatorio o participativo, manteniendo como lo más importante la madurez suficiente para conducir de manera situacional a cada colaborador y es exactamente esta conducta la que falta reforzar en la UGEL 07 de San Borja - Lima, porque se ha establecido que la conducta laboral que a su vez involucra el control y la supervisión requieren de un líder capaz de controlar sin parecer autoritario sino más bien persuasivo, y cuando se trata de supervisar, referidos a delegar y asesorar, entonces el líder se presentará participativo e informativo, rasgos que aún no se han puesto de manifiesto en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

En relación a la hipótesis específica 2, existe relación significativa entre la conducta de relación y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja - Lima, tenemos a Sorados quien investigó acerca de la *Influencia del liderazgo en la cantidad de la gestión educativa*, encontrando que el liderazgo situacional se relaciona con la calidad de la gestión educativa, por lo que los docentes encuestados manifestaron que en las instituciones

educativas no existen líderes capaces de mejorar e innovar; en lo que no concordamos con el autor, porque aunque existan organizaciones en las que el liderazgo situacional no es óptimo, esta situación puede cambiar si se asume la conducta de relación, es decir si el líder se involucra en asesorar a sus trabajadores y en delegar funciones correctamente, entonces se iniciará un proceso de crecimiento, el cual se viene dando en la UGEL 07 de San Borja - Lima, porque el líder ha asumido sus errores y ha tomado decisiones acertadas.

Avalos (2009) quien realizó una investigación titulada *Liderazgo situacional y gestión administrativa en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – Lima*, determinó que el alcalde y los sub gerentes de la municipalidad han demostrado ineficiencia en sus gestiones provocando descontento en los trabajadores, mostrando que 75% desapruueba la gestión administrativa de las autoridades, sin embargo en la UGEL 07 de San Borja - Lima, la administración pública cumple con planificar, organizar, controlar y evaluar; ya que como señala Contreras (2009) la administración pública es la parte de los órganos del Estado que dependen del poder ejecutivo, tiene a su cargo la actividad estatal, su acción es continua y permanente, siempre persigue el interés público, adopta una forma de organización que mantiene jerarquías y cuenta con elementos de orden personal, elementos patrimoniales y una estructura jurídica y procedimientos técnicos, los cuales requieren de la responsabilidad de un líder y su equipo de trabajo, y si hacemos referencia a la UGEL 07 de San Borja - Lima , entonces nos referimos a

que el Director será el líder, y los sub directores su equipo de trabajo con los que de manera coordinada viene trabajando. Finalmente los resultados obtenidos determinaron que la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima, tiene un nivel malo con un porcentaje de 51%, lo que es un claro indicador de que la planificación está en un nivel malo con un 32%, en cambio la organización está en un nivel bueno con un 41%, el control está en un nivel malo con un 55% y finalmente la evaluación está en un nivel malo con un 39%; estos resultados muestran que sólo la organización es considerada con un buen nivel desde la percepción de los trabajadores, por lo que se hace necesario que el líder asuma sus responsabilidades para mejorar las dimensiones que aún presentan debilidades.

CONCLUSIONES

1. Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que si existe relación significativa entre el liderazgo situacional y la administración pública, hallándose un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,878; lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que existe relación directa y significativa entre el liderazgo situacional y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.
2. Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que si existe relación significativa entre conducta laboral y administración pública hallándose un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,801; lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que existe relación directa y significativa entre la conducta laboral y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.
3. Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que si existe relación significativa entre conducta de relación y administración pública hallándose un valor calculado para $p = 0.003$ a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,793; lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que existe relación directa y significativa entre la la conducta de relación y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.

SUGERENCIAS

1. En referencia a las estrategias de control empleadas por la organización se recomienda llevar a cabo una revisión de adiestramiento y capacitación que se le ha dado al talento humano con el que se cuenta, para que así los directores al evaluar la situación que se presenta y el nivel de madurez de los trabajadores puedan colocarlos en una dimensión real y puedan conformar un apoyo para las diferentes actividades.
2. Se recomienda a la UGEL 07 de San Borja – Lima, capacitar a los directores en los métodos y técnicas del liderazgo situacional para así lograr llevar un manejo adecuado de las distintas variables que puedan intervenir en determinado momento y en determinada situación dentro de un mundo organizacional tan cambiante como es el actual donde existen altas competencias y relaciones complejas.
3. Se recomienda al director de la UGEL 07 de San Borja – Lima, diseñar e implementar mecanismos de incentivos para el personal que labora en la entidad, tanto en los niveles medios como los niveles bajos, con el propósito de generar en el personal un sentido de compromiso con las metas y objetivos trazados por la organización.
4. En referencia a la labor de los trabajadores, se recomienda invitar a los directores a canalizar cursos de capacitación o mejoramiento profesional para sus trabajadores, como técnicas para trabajo en equipo, entre

otros, para así lograr aumentar el grado de madurez que cada uno de ellos presenten, para que de esta manera los trabajadores se involucren y participen activamente en la toma de decisiones para alcanzad de eta manera el logro de las metas y poder asignarle un poco más de responsabilidad de la que tienen actualmente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinaga, L. (2012). *Gerencia de la Información y administración*. Sucre, Bolivia: Universidad de San Francisco Xavier.
- Aranda, A. (2010). *Planificación Estratégica Educativa*, Editorial Camposano. Barcelona.
- Aragón, J. (2011) *Teorías del Liderazgo. Nuevas perspectivas*. México. Limax.
- Ávalos, G. (2009) *Liderazgo situacional y gestión administrativa en la municipalidad de San Juan de Lurigancho – Lima*. Recuperado de <http://munisjl.gob.pe/transparencia/plan-estrategico-institucion-2011-2014.pdf>
- Avilés, M. (2011) *¿Qué es la planeación social? Definiciones*. Recuperado de <http://academic.uprm.edu/laviles/id191.htm>
- Becerra, M. (2009) *Evaluación Educativa*. Editorial FACHE. II Edición. Cali.
- Blanchard, K. y Sánchez, E. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Colombia. Grupo editorial Norma.
- Cepeda, R. (2005). *La Comunicación Interna en una Organización Escolar y sus Implicancia en el Proceso de Gestión Administrativa*. Perú. Palomares.

Cepeda, O. (2007). *Habilidades de liderazgo del gerente venezolano en el contexto de la mediana empresa y su relación con la efectividad gerencial*. Tesis Doctoral (Doctorado en Ciencias Gerenciales). Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Venezuela. Recuperado de www.habilidades/urbc/cienciascomerciales.ve.

Contreras, M. (2007). *Estilo de liderazgo situacional de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. Recuperado de:
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/125>

Contreras, F. (2009). *Proceso de Monitoreo*. Editorial San Marcos. Lima. p. 101, 111, 118

Davis, H. y Newstrom, J. (2004). *Comportamiento humano en el trabajo*. Onceava edición. México. McGraw Hill. Blanca

De la Rosa, M. (2010). *¿Cómo afectaba la relación del empleado con el líder a su compromiso en la organización?* Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/125>

Di Fiore, M. (2003). *La relación entre los estilos de liderazgo y la efectividad de la gerencia en la pequeña y mediana empresa (PYMES)*. Tesis Doctoral (Doctorado en Ciencias Gerenciales). Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Venezuela. Recuperado de www.pymes.ciencia/generales.

Esteves, U. (2012). *La administración: procesos para la administración eficaz*. México. Mc Graw Hill Students.

- Echevarría, M. (2010). *Las características y funciones ideales de la Dirección, el Director de Escuela y su reto ante la modernización educativa*. Mérida – Yucatán.
- Ezequiel, A. (2001). *Planificación estratégica*. Recuperado de.
<http://www.terras.edu.ar/jornadas/8/biblio/8ANDER-EGG-Ezequiel-cap5-Que-como-y-cuando-hay-que-evaluar.pdf>
- Fernández, D. (2010). *Administración Educativa*. Publicaciones CITERPLAN. Caracas.
- Fernández, D. (2013). *Tendencias de la Organización hacia el próximo siglo*. Editorial Colombia. Cali.
- Goleman, D; Boyatzis, R. y Mckee, A. (2004). *El Líder Resonante*. España. Editorial Melvin C.A.
- Guru, Y. (2011). *Diccionario cítrico*. Editorial Espasa - Chile
- Hernández, S. (2010). *Metodología de la Investigación Universitaria*. Editorial Nueva Era.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (2007). *Teoría del liderazgo situacional*. México., Mc Graw Hill Iberoamericana.
- Ivancevich, J. (1996). *Organizational Behavior and Management*. México. Editorial Irwin.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México. Editorial McGraw Hill.

- La Torre, M. (2012). *Liderazgo situacional como herramienta fundamental de productividad en las organizaciones empresariales*. Recuperado de:
<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1170/2935>
- López, D. (2012). *Modelo de liderazgo situacional para directivos de las entidades públicas de Ecuador, y aplicabilidad e impacto en la gestión pública*. Recuperado de
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3322/1/UPS-GT000356.pdf>
- Leigh, K. (2011). *Definiciones Generales de Administración*. Editorial Kapeluz. Caracas.
- Márquez, F. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica Decimoprimer*a México. Pearson Educación.
- Martínez, J. (2012) *Investigación científica de la investigación*. México. Mc. Graw Hill. .
- Marrueños, C. (2011). *Administración Pública*. Lima. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Medina, G. (2007). *La Organización en la Administración*. 4ta. edición. Limusa. México.
- Pantoja, H. (2013). *Habilidades dentro del proceso de evaluación*. Recuperado de <http://definicion.de/habilidad/ex>.
- Peña, J. (2009). *Planificación estratégica y previsión*. Editorial Mediterráneo. Colombia. p. 39, 45

- Rivas, H. (2013). *Liderazgo situacional y compromiso organizacional con cargos gerenciales y jefaturas de áreas en una unidad pública en la ciudad de Piura*. Recuperado de: <http://prezi.com/yed-iyzxl4hn/liderazgo-situacional-y-compromiso-organizacional-en-traba/>
- Rodas, J. (2011). *Principios de la Gestión Educativa*; Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo; Fondo Editorial.
- Rojas, M. (2009). *Plan estratégico para el Colegio Militar de la ciudad de Cuenca – Colombia*.
- Sánchez, L. (2012). *El proceso directivo y el trabajo*. Colombia. BOOKS.
- Sánchez (2010) *El liderazgo situacional y la gestión administrativa en la institución educativa Héroes del Cenepa – Tarapoto* Recuperado de <http://es.slideshare.net/jehorna65/proyecto-de-silvia>
- Sorados, S. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/_pm.pdf
- Soria, H. (2013) *Aplicación del modelo del liderazgo situacional en la empresa Dinners Club del Ecuador para optimizar la gestión directiva*. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3714>
- Stoner, K. (2007). *Procesos administrativos, teorías de la administración*. México Mc Graw Hill Iberoamericana.

Stevenson, M. (2003). *Recursos Humanos y Gestión Administrativa*. Editorial Murcia. España. p. 17, 18, 45, 52

Valderrama, M. (2013) *Metodología de la investigación*. México. Trillas.

Vargas, P. (2008). *El liderazgo situacional y la gestión administrativa en la institución educativa Héroes del Cenepa – Tarapoto*. Recuperado de:

de:

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/sorados_pm.pdf

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: LIDERAZGO SITUACIONAL Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA UGEL DE SAN BORJA – LIMA.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
			Variable 1: LIDERAZGO SITUACIONAL				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y rangos
<p>Problema Principal: ¿Qué relación existe entre el liderazgo situacional y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Qué relación existe entre el comportamiento directivo y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima?</p> <p>¿Qué relación</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación que existe entre el liderazgo situacional y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.</p> <p>Objetivos Específicos: Determinar la relación que existe entre el comportamiento directivo y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.</p> <p>Determinar la</p>	<p>Hipótesis General: Existe relación significativa entre el liderazgo situacional y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.</p> <p>Hipótesis Específicas: Existe relación significativa entre el comportamiento directivo y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.</p> <p>Existe relación significativa entre el comportamiento de</p>	Conducta laboral	- Control - Supervisión	1,2,3,4 y 5 6,7,8,9,10 y 11	Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bueno: 88 – 120 Regular: 56 – 87 Malo: 24 – 55
			Conducta de relación	- Asesoramiento - Delegación	12,13,14,15,16, 17 y 18 19,20,21,22, 23 y 24		
			Variable 2: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y rango
			Planificación	- Económica - Social	1,2 y 3 4 y 5	Nunca (1)	Bueno: 104 –

existe entre el comportamiento de apoyo y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima?	relación que existe entre el comportamiento de apoyo y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.	apoyo y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.		- Política	6 y 7	Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	140 Regular: 66 – 103 Malo: 28 – 65
			Organización	- Trabajo en equipo - Metas - Visión - Coordinación	7,8,9 y 10 11,12 y 13 14 15 y16		
			Control	- Estrategia - Operación - Aplicación	17 18,19 20, 21,22		
			Evaluación	- Participación - Capacidad - Habilidad	23 y 24 25,26 y 27 28		

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

El propósito de este cuestionario es determinar si existe el estilo de liderazgo situacional en nuestra institución.

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

La escala es la siguiente:

Siempre = 5 Casi siempre = 4 Alguna vez = 3
 Casi nunca = 2 Nunca = 1

V1. LIDERAZGO SITUACIONAL					
D1. CONDUCTA LABORAL	N	CN	AV	CS	S
1. Cuando los objetivos trazados en el POI no se están logrado el director toma las medidas correctivas de inmediato.					
2. Ante un problema, el director reúne a los directores de línea y apoyo para buscar las causas y soluciones al problema.					
3. Si un trabajador resulta involucrado en tráfico de influencia, el director tomaría las medias correctivas de inmediato.					
4. Ante la adquisición de bienes sobrevalorados toma medidas correctivas.					
5. El director se esfuerza por dar oportuno conocimiento a sus directores de línea y de apoyo respecto a algún cambio.					
6. Se genera el efecto multiplicador en los trabajadores luego de las coordinaciones del director y sus directores de línea.					
7. El director enfoca el trabajo en equipo para lograr los cambios en su gestión.					

8. El director resuelve problemas laborales teniendo en cuenta los criterios de los responsables del área afectada.					
9. El director, deja todos los procesos administrativos a su cargo en una persona de su entera confianza.					
10. Se efectúa las evaluaciones trimestrales de desempeño laboral del jefe inmediato superior y refrendada por el Director de la UGEL 07 de San Borja – Lima..					
11. El director recibe información o informes de los logros o avances de la gestión.					
D2. CONDUCTA DE RELACIÓN					
12. El director de la UGEL 07 de San Borja – Lima, delega a los directores de línea y órganos de apoyo elegir al personal que necesita capacitación.					
13. Ante la posibilidad de ser despedido, es el director quien le hace saber el porqué de la decisión asumida.					
14. El director delega funciones en base a las capacidades del personal.					
15. El director delega funciones en base a la confianza política del personal.					
16. Ante la presencia de conflictos laborales entre los miembros de la institución, el director habla con los involucrados acerca de la situación para no interferir en el desempeño laboral.					
17. Ante la presencia de una sanción administrativa de un trabajador el director decide a donde deben de rotarlo con los criterios técnicos de personal.					
18. Cuando una jefatura ha tomado una decisión, el director se involucra y asume otra decisión diferente.					

19. El director, delega funciones sólo cuando se trata de tareas que considera que no le generarán problemas.					
20. El director, se reúne constantemente con los responsables de las áreas de trabajo para elaborar POI y establecer mejoras.					
21. El director permite que el equipo de trabajo se capacite brindándole todas las condiciones para efectuar dicha capacitación.					
22. El director se reúne con los trabajadores para resolver problemas laborales.					
23. Ante la falta de recursos para realizar el trabajo, el director les comunica previamente el problema pidiéndoles apoyo.					
24. El Director de la UGEL 07 de San Borja – Lima, se involucra en los eventos de confraternidad.					

CUESTIONARIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El propósito de este cuestionario es determinar si existe el estilo de liderazgo situacional en nuestra institución.

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

La escala es la siguiente:

Siempre = 5 Casi siempre= 4 Alguna vez = 3
 Casi nunca = 2 Nunca = 1

V.2. ADMINISTRACION PÚBLICA		N	CN	AV	CS	S
D 1.- Planeación						
01	La UGEL 07 de San Borja - Lima cuenta con el presupuesto requerido para el buen funcionamiento de la sede central					
02	La UGEL 07 de San Borja – Lima cuenta con el presupuesto requerido para el buen funcionamiento de los institutos superiores públicos.					
03	La UGEL 07 de San Borja - Lima provee de bienes y servicios a los institutos superiores públicos.					
04	Aprueba las propuestas de contrato del personal docente de los institutos superiores públicos.					

05	Aprueba las propuestas de contrato del personal administrativo de los institutos superiores públicos.					
06	Los Directores de las instituciones educativas son designados por concurso Público.					
07	Los Directores de UGEL son propuestos por el gobierno regional de turno (Confianza).					
D 2.- Organización						
08	Las políticas laborales están plasmadas claramente en las herramientas de gestión.					
09	Las áreas de la UGEL 07 de San Borja – Lima trabajan con un objetivo en común.					
10	La UGEL 07 de San Borja - Lima supervisa periódicamente a los institutos superiores públicos.					
11	LA UGEL 07 de San Borja - Lima cumple con los programas de capacitación establecidos en el Plan Operativo Institucional.					
12	La UGEL 07 de San Borja - Lima proyecta a corto plazo (Plan Operativo Institucional)					
13	La UGEL 07 de San Borja – Lima proyecta a mediano plazo (Plan Institucional Multianual)					
14	La UGEL 07 de San Borja - Lima proyecta a largo plazo					
15	El Director realiza la coordinación entre las diferentes áreas de la UGEL 07 de San Borja – Lima.					

16	El personal tiene pleno conocimiento del manual de organización y funciones.					
D 3.- Control						
17	Las herramientas de gestión (POI, MOF, RI, TUPA, etc.) se actualizan anualmente.					
18	El reglamento interno se aplica imparcialmente en la UGEL 07 de San Borja – Lima.					
19	La UGEL 07 de San Borja – Lima otorga facilidades al personal que se capacita y/o realiza estudios superiores.					
20	El TUPA (Guía de servicios) se distribuye a todas las oficinas de la UGEL 07 de San Borja – Lima.					
21	El TUPA establece claramente los servicios que brinda la UGEL 07 de San Borja – Lima.					
22	EL TUPA contempla los procedimientos y costos bien definidos y actualizados que brinda la UGEL 07 de San Borja – Lima.					
D 4.- Evaluación						
23	El personal tiene pleno conocimiento del manual de organización y funciones.					
24	En los eventos programados por la UGEL 07 de San Borja – Lima participan todos los trabajadores.					
25	La UGEL 07 de San Borja - Lima participa en las actividades interinstitucionales de confraternidad.					
26	Se cumplen los trámites solicitados por los usuarios en los plazos establecidos.					

27	El personal de la UGEL 07 de San Borja – Lima capacita al personal administrativo de los institutos superiores públicos en cuanto a la elaboración y formulación de los documentos de gestión a presentar.					
28	El personal administrativo de los institutos superiores rinde cuentas a la UGEL 07 de San Borja - Lima de los gastos programados en el PAT.					

BASE DE DATOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Nº	CONDUCTA LABORAL											TOTAL	CONDUCTA DE RELACIÓN												TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		24
1	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	38	2	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	48	
2	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	43	4	4	4	3	2	4	3	2	4	4	4	3	5	46
3	2	3	3	2	4	4	4	3	2	3	4	34	4	4	4	3	2	2	2	3	3	4	3	3	4	41
4	1	3	3	2	4	2	7	4	1	1	3	31	5	3	2	4	4	4	3	4	2	2	3	3	4	43
5	2	3	3	3	3	2	4	2	4	1	4	31	2	3	2	4	2	3	3	4	3	3	2	3	3	37
6	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	33	3	4	4	2	2	3	3	4	2	3	4	3	4	41
7	1	3	1	2	2	1	2	3	4	4	2	25	2	2	3	2	1	3	4	4	4	3	2	1	3	34
8	5	4	5	4	4	3	3	3	5	5	3	44	4	3	3	3	1	5	3	3	3	1	1	2	3	35
9	3	3	4	2	4	4	5	4	3	2	4	38	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	4	37
10	1	3	4	5	3	1	1	3	4	5	3	33	2	2	3	5	3	3	1	1	1	3	3	3	3	33
11	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	34	5	1	3	4	3	3	3	3	2	1	3	3	3	37
12	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	37	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	42
13	2	2	3	2	3	2	2	2	4	3	3	28	2	1	2	5	2	2	2	2	2	2	2	1	3	28
14	2	4	3	5	2	1	3	3	4	1	3	31	1	1	3	1	3	3	1	1	3	3	4	3	3	30
15	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	19	5	1	5	1	5	1	1	5	1	5	1	1	5	37
16	2	4	3	1	4	4	3	2	4	2	4	33	4	4	3	5	3	4	4	3	3	3	3	2	3	44
17	3	4	2	2	3	2	2	2	4	3	3	30	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	2	4	4	41
18	3	4	3	2	3	3	3	2	4	2	3	32	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	2	4	36
19	2	4	3	3	4	3	3	4	5	4	3	38	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	5	44
20	2	3	3	1	2	1	3	2	1	5	3	26	5	1	2	5	1	4	2	5	2	2	2	3	4	38
21	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	34	5	1	3	4	3	3	3	3	2	1	3	3	3	37
22	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	37	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	42
23	2	2	3	2	3	2	2	2	4	3	3	28	2	1	2	5	2	2	2	2	2	2	2	1	3	28
24	2	4	3	5	2	1	3	3	4	1	3	31	1	1	3	1	3	3	1	1	3	3	4	3	3	30
25	2	4	3	1	4	4	3	2	4	2	4	33	4	4	3	5	3	4	4	3	3	3	3	2	3	44

26	3	4	2	2	3	2	2	2	4	3	3	30	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	2	4	4	41
27	3	4	3	2	3	3	3	2	4	2	3	32	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	2	4	36
28	2	4	3	3	4	3	3	4	5	4	3	38	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	5	44
29	2	3	3	1	2	1	3	2	1	5	3	26	5	1	2	5	1	4	2	5	2	2	2	3	4	38
30	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	33	3	4	4	2	2	3	3	4	2	3	4	3	4	41
31	1	3	1	2	2	1	2	3	4	4	2	25	2	2	3	2	1	3	4	4	4	3	2	1	3	34
32	5	4	5	4	4	3	3	3	5	5	3	44	4	3	3	3	1	5	3	3	3	1	1	2	3	35
33	3	3	4	2	4	4	5	4	3	2	4	38	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	4	37
34	1	3	4	5	3	1	1	3	4	5	3	33	2	2	3	5	3	3	1	1	1	3	3	3	3	33
35	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	34	5	1	3	4	3	3	3	3	2	1	3	3	3	37
36	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	37	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	42
37	2	2	3	2	3	2	2	2	4	3	3	28	2	1	2	5	2	2	2	2	2	2	2	1	3	28
38	5	4	5	4	4	3	3	3	5	5	3	44	4	3	3	3	1	5	3	3	3	1	1	2	3	35
39	3	3	4	2	4	4	5	4	3	2	4	38	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	4	37
40	1	3	4	5	3	1	1	3	4	5	3	33	2	2	3	5	3	3	1	1	1	3	3	3	3	33
41	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	34	5	1	3	4	3	3	3	3	2	1	3	3	3	37
42	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	37	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	42
43	3	4	2	2	3	2	2	2	4	3	3	30	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	2	4	4	41
44	3	4	3	2	3	3	3	2	4	2	3	32	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	2	4	36
45	2	4	3	3	4	3	3	4	5	4	3	38	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	5	44
46	2	3	3	1	2	1	3	2	1	5	3	26	5	1	2	5	1	4	2	5	2	2	2	3	4	38
47	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	33	3	4	4	2	2	3	3	4	2	3	4	3	4	41
48	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	38	2	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	5	48
49	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	43	4	4	4	3	2	4	3	2	4	4	4	3	5	46
50	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	34	5	1	3	4	3	3	3	3	2	1	3	3	3	37
51	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	37	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	42
52	2	2	3	2	3	2	2	2	4	3	3	28	2	1	2	5	2	2	2	2	2	2	2	1	3	28
53	5	4	5	4	4	3	3	3	5	5	3	44	4	3	3	3	1	5	3	3	3	1	1	2	3	35

54	3	3	4	2	4	4	5	4	3	2	4	38	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	4	37
55	1	3	4	5	3	1	1	3	4	5	3	33	2	2	3	5	3	3	1	1	1	3	3	3	3	33
56	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	37	1	3	4	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	37
57	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	37	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	42
58	2	3	3	3	3	2	4	2	4	1	4	31	2	3	2	4	2	3	3	4	3	3	2	3	3	37
59	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	33	3	4	4	2	2	3	3	4	2	3	4	3	4	41
60	1	3	1	2	2	1	2	3	4	4	2	25	2	2	3	2	1	3	4	4	4	3	2	1	3	34
61	5	4	5	4	4	3	3	3	5	5	3	44	4	3	3	3	1	5	3	3	3	1	1	2	3	35
62	3	3	4	2	4	4	5	4	3	2	4	38	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	4	37
63	2	2	3	2	3	2	2	2	4	3	3	28	2	1	2	5	2	2	2	2	2	2	2	1	3	28

BASE DE DATOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Nº	Planeación						Organización										Control						Evaluación						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	1	4	4	3	4	2	1	3	3	3	3	3	4	3	3	19
2	4	3	3	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	3	3	20
3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	19
4	4	4	4	5	5	5	3	2	4	5	2	5	5	5	4	3	2	2	2	1	4	3	5	4	2	4	5	5	25
5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	18
6	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	2	2	5	19
7	1	2	3	4	4	5	5	3	2	3	2	3	3	4	2	1	2	1	1	2	4	4	3	3	3	3	2	2	16
8	3	2	4	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	2	5	5	5	3	2	3	3	3	3	17
9	2	2	4	4	4	5	5	4	3	3	3	2	5	4	4	5	2	4	5	5	3	4	2	2	2	2	2	3	13
10	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	2	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	3	3	3	3	5	22
11	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	18
12	2	2	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	20
13	3	3	5	4	4	5	5	4	3	3	3	4	2	5	2	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	1	3	4	14
14	1	1	3	4	4	5	5	3	5	4	3	2	2	5	3	4	1	3	3	1	4	3	3	2	3	2	4	5	19
15	1	1	1	5	5	5	5	5	1	1	5	1	1	1	1	5	1	5	1	5	5	5	5	1	1	1	1	5	14
16	1	2	3	3	3	5	5	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	1	4	4	3	2	2	2	2	3	14
17	2	2	4	4	4	5	5	4	2	3	2	2	2	2	3	4	4	3	2	2	4	4	4	4	2	3	2	3	18
18	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	5	18
19	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	5	20
20	4	3	5	1	1	5	5	4	3	2	2	5	1	3	4	3	3	2	2	1	4	3	3	2	3	4	3	5	20
21	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	2	2	5	19
22	1	2	3	4	4	5	5	3	2	3	2	3	3	4	2	1	2	1	1	2	4	4	3	3	3	3	2	2	16
23	3	2	4	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	2	5	5	5	3	2	3	3	3	3	17
24	2	2	4	4	4	5	5	4	3	3	3	2	5	4	4	5	2	4	5	5	3	4	2	2	2	2	2	3	13
25	1	2	3	4	4	5	5	3	2	3	2	3	3	4	2	1	2	1	1	2	4	4	3	3	3	3	2	2	16

54	2	2	4	4	4	5	5	4	2	3	2	2	2	2	3	4	4	3	2	2	4	4	4	4	2	3	2	3	18
55	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	5	18
56	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	5	20
57	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	5	18
58	3	3	5	4	4	5	5	4	3	3	3	4	2	5	2	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	1	3	4	14
59	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	5	20
60	4	3	5	1	1	5	5	4	3	2	2	5	1	3	4	3	3	2	2	1	4	3	3	2	3	4	3	5	20
61	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	2	2	5	19
62	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	1	4	4	3	4	2	1	3	3	3	3	3	4	3	3	19
63	4	3	3	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	3	3	20

MATRÍZ DE CONSISTENCIA

VARIABLES	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGÍA
<p>LIDERAZGO SITUACIONAL Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA UGEL N° 07 DE SAN BORJA – LIMA</p>	<p>Problema general:</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo situacional y la administración pública en la UGEL de San Borja – Lima?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿Qué relación existe entre la conducta laboral y la administración pública en la UGEL de San Borja - Lima?</p> <p>¿Qué relación existe entre la conducta de relación y la administración pública en la UGEL de San Borja - Lima?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo situacional y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Determinar la relación que existe entre la conducta laboral y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la conducta de relación y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.</p>	<p>Hipótesis principal</p> <p>H1 Existe relación significativa entre el liderazgo situacional y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja - Lima.</p> <p>Ho No existe relación significativa entre el liderazgo del situacional y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja - Lima.</p> <p>Hipótesis secundarias:</p> <p>H2 Existe relación significativa entre la conducta laboral y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.</p> <p>Ho No existe relación significativa entre la conducta laboral y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.</p>	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Investigación descriptiva.</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>No experimental – correlaional.</p> <p>Población:</p> <p>En la UGEL 07 de San Borja – Lima, los trabajadores están agrupados de acuerdo al CAS y el CAP. El</p>

			<p>H3 Existe relación significativa entre la conducta de relación y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.</p> <p>Ho No existe relación significativa entre la conducta de relación y la administración pública en la UGEL 07 de San Borja – Lima.</p>	<p>número total de trabajadores de servicios públicos es de 83 (Censal).</p> <p>Muestra:</p> <p>63 trabajadores de la UGEL 07 de San Borja – Lima.</p>
--	--	--	--	---