



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo Transformacional y Gestión Administrativa de la
Escuela Profesional de Educación de la Facultad de
Educación y Ciencias de la Comunicación de la UNSAAC

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTORA:

Br. Sumire López Marcelina Justa

ASESORA:

Dra. Uscamayta Guzmán Belén

SECCIÓN:

Educación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

PERÚ – 2018

PÁGINA DEL JURADO

Dr. Maguiña Vizcarra, José Eduardo
Presidente

Dr. Sánchez Ortiz, Flavio Ricardo
Secretario

Dra. Uscamayta Guzmán, Belén
Vocal

DEDICATORIA

A dios, por ser el creador
de toda la maravilla que
disfrutamos en la vida.

A la memoria de mis padres
Eduardo e Ignacia, que desde
el cielo me acompañan en todos
los momentos de mi vida.

A mi hijo que es la razón de mi existir
por su gran amor y apoyo,
sin él nada de esto hubiera sido
realidad, gracias hijo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por las bendiciones recibidas día a día, y por iluminar mi camino para llegar a la meta trazada.

El profundo agradecimiento a la Escuela de Posgrado de la Universidad “César Vallejo”, programa que me permitió fortalecer nuestras capacidades profesionales, las mismas que posibilitarán aportar en los contextos donde laboremos.

Al Dr. José Eduardo Maguiña Vizcarra, por el aporte en el asesoramiento metodológico para la construcción e informe final de la tesis.

Y finalmente, a los docentes y administrativos, de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco y estudiantes quienes posibilitaron la recolección de información sobre el “Liderazgo en la Gestión Administrativa de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la UNSAAC”.

La autora.

Presentación

SEÑOR COORDINADOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO.

SEÑORES MAGISTERES MIEMBROS DEL JURADO:

Con la finalidad de cumplir con lo establecido por el Reglamento de Post Grados y la Ley Universitaria N° 30220 y estando de conformidad con el Reglamento de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo de Trujillo.

Pongo a vuestra consideración el presente trabajo de proyecto de investigación intitulado **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN DE LA UNSAA**. Trabajo presentado con la finalidad de optar al Grado Académico de Magíster en la Maestría de Gestión de la Educación.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad, hacer un estudio concienzudo sobre El liderazgo y la gestión administrativa que se vienen desarrollando en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

El fin principal de la realización de este trabajo de investigación ha sido observar un tipo de liderazgo no tan eficaz en los estudiantes, cuyas causales inciden en la gestión administrativa de los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Deseamos con el estudio coadyuvar a otras investigaciones para dar una posible solución del problema

Hago presente este trabajo de tesis, invocando vuestra comprensión, con el conocimiento de que todo trabajo de investigación presenta sus limitaciones.

La Autora.

INDICE

PÁGINAS PRELIMINARES

Página del jurado	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de autenticidad	iv
Presentación	v
Índice	vi
RESUMEN	ix
ABSTRAC	x

1. INTRODUCCIÓN	
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	01
1.1.1. ÁREA DE LOCALIZACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	03
1.1.2. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN	03
1.2. TRABAJOS PREVIOS A LA INVESTIGACIÓN	04
1.3. TEORIAS RELACIONADAS AL TEMA	11
1.3.1. LÍDERAZGO Y LIDER	11
1.3.1.1. LÍDERAZGO	12
1.3.1.2. LÍDER	12
1.3.2. LIDERAZGO	12
1.3.2.1. CONCEPTO DE LIDERAZGO	13
1.3.2.2. TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO	14
1.3.2.3. ESTILOS DE LIDERAZGO	19
1.3.2.4. TIPOS DE LIDERAZGO	23
1.3.2.5. FUNCIONES DEL LIDERAZGO	26
1.3.2.6. COMPONENTES DEL LIDERAZGO	32
1.3.2.7. MODELOS DE LIDERAZGO	34
1.3.3. LÍDER	39
1.3.3.1. CONCEPTO DE LÍDER	40

1.3.3.3. CARACTERIZACIÓN DE LA FIGURA DEL LÍDER	41
1.3.3.4. CUALIDADES DEL LÍDER	42
1.3.4. GESTIÓN	44
1.3.4.1. DEFINICIÓN DE GESTIÓN	46
1.3.4.2. FASES DE LA GESTIÓN	48
1.3.4.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	49
1.3.4.2.1. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	50
1.3.4.2.3 ESTILOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	51
1.3.4.2.5 LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EDUCATIVA	52
1.3.5. LA GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	53
1.3.5.1. FUNCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA – EDUCATIVA	55
1.3.6. LA GESTIÓN PEDAGÓGICA – ADMINISTRATIVA	57
1.3.6.1. NIVELES DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA – ADMINISTRATIVA	58
1.3.6.2. LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN	58
1.3.6.3. GERENCIA EDUCATIVA	59
1.3.7. GERENCIA ADMINISTRATIVA	60
1.3.7.1. GESTIÓN DE RECURSOS ACADEMICOS	61
1.3.7.2. GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS	62
1.3.7.3. GESTION DE RECURSOS MATERIALES	63
1.3.7.4. GESTION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	64
1.3.8. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	65
1.3.8.1. CONCEPCIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	66
1.3.8.2. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	67
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	68
1.4.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL	68
1.4.2. FORMULACIÓN DE PROBLEMAS ESPECÍFICOS	68
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	69
1.6. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	70
1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL	70
1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	70
1.7. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	70
1.7.1. OBJETIVO GENERAL	70

1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	71
II. MÉTODO	
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	72
2.2. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	73
2.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	73
2.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE	73
2.2.3. VARIABLES INTERVINIENTES	73
2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	78
2.3.1. POBLACIÓN	78
2.3.2. MUESTRA	78
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	79
2.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	79
2.6. ASPECTOS ETICOS	80
III. RESULTADOS	
3.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, SEGÚN ESTUDIANTES	83
3.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA, SEGÚN ESTUDIANTE	89
3.3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SEGÚN TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS	94
3.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA, SEGÚN TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS	100
IV. DISCUSIÓN	
V. CONCLUSIONES	
VI. RECOMENDACIONES	
VII. REFERENCIAS	

Resumen

El trabajo de investigación titulada Liderazgo Transformacional y Gestión Administrativa de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la UNSAAC”, tiene como problema general ¿En qué medida el liderazgo transformacional guarda relación con la gestión administrativa de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?

La metodología empleada fue de un tipo descriptivo- correlacional causal; un diseño no experimental transversal. Con una población de 80 estudiantes de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la UNSAAC, por lo que se trabajó con una muestra representativa de 75 estudiantes obtenidos con un muestreo no probabilístico. La recopilación de datos se hizo con la técnica de la encuesta y los instrumentos fueron el Cuestionario de Liderazgo transformacional y el cuestionario de gestión administrativa, el análisis de las dos variables se realizó con la de Spearman.

Se llegó a la conclusión de acuerdo al análisis estadístico de la correlación de las variables del liderazgo transformacional y la gestión administrativa de los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, gestión administrativa.

Abstract

The work of qualified investigation "Leadership Transformational and Administrative Management of the Vocational school of Education of the Faculty of Education and Sciences of the Communication of the UNSAAC ", has as general problem in what measure the leadership transformational guard's relation with the administrative management of the Vocational school of Education of Faculty of Education and Sciences of the Communication of the National University of San Antonio Abuse the Cusco?

The used methodology was of a descriptive type - correlational causal; a not experimental transverse design. With a population of 80 students of the Vocational school of Education of the Faculty of Education and Sciences of the Communication of the UNSAAC, for what one worked with a representative sample of 75 students obtained with a sampling not probabilístico. The summary of information was done by the technology of the survey and the instruments were the Questionnaire of Leadership transformational and the questionnaire of administrative management, the analysis of both variables was realized with her r of Spearman.

It came near to the conclusion of agreement to the statistical analysis of the correlation of the variables of the leadership transformational and the administrative management of the students of the Vocational school of Education of the Faculty of Education and Sciences of the Communication of the National University San Antonio Abuse the Cusco.

Key words: Leadership transformational, administrative management

I. INTRODUCCION

1.1 Realidad problemática

El liderazgo transformacional y la gestión administrativa en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco son dos variables muy importantes y necesarias para la buena marcha de la Institución y que está a de redundar en una mejora de la calidad del proceso de la formación profesional de los estudiantes de los diferentes programas o escuelas profesionales, por lo tanto estas variables ubican al presente trabajo en el Área Social – Educativa.

Por lo mencionado líneas arriba, se tiene conocimiento que en relación a la variable liderazgo en las organizaciones públicas, y específicamente en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en correspondencia con los momentos actuales de la inserción de la internacionalización, la globalización, el desarrollo de la ciencia y tecnología y la era del conocimiento, se debe reconocer que poco o nada se ha cambiado ya que se vienen practicando estilos de liderazgo tradicional y burocrático la mismas que se denota en la escases o falta de una verdadera calidad de la gestión administrativa y de servicio la cual se refleja en una baja sustancial en el proceso educativo en la Facultad de Educación, como se puede comprobar con un diagnóstico situacional de la Institución de formación profesional, de las relaciones interpersonales que se desarrollan entre los participantes de la comunidad institucional, y principalmente por la poca satisfacción que muestran los participantes en este caso los estudiantes, que no están de acuerdo con la calidad de formación profesional que se viene impartiendo, menos aún con los bajos logros profesionales que se obtienen en los concursos convocados por el Ministerio de Educación.

En esta Institución de formación profesional, la cual su objetivo es formar a los futuros profesionales en la educación, aún se observa una renuente actitud al cambio, no se ha logrado insertar e innovar las nuevas técnicas y estrategias que existen actualmente para los procesos de gestión, administración y la tecnología, como en el caso específico del liderazgo en sus últimos enfoques.

Por lo expresado, se tiene que, por intermedio de este trabajo o estudio de investigación, ha de efectuar un diagnóstico situacional del liderazgo que se viene dando en todas sus extensiones y de igual manera el sistema de gestión administrativa que se viene prestando en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Partiendo de la preferencia que actualmente los estudiantes de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Educación, vienen ofreciendo una cierta resistencia en su proceso de comunicación ya sea con relación a las autoridades, docentes, el personal administrativo e inclusive con sus propios compañeros de ingresos recientes, se sienten y hacen saber que no se encuentran debidamente instalados con las escasas comodidades que se les da en todo el proceso que su profesionalización y especialización requiere; en cuanto a los docentes, se observa que estos vienen mostrando cierta impresión de resignación o conformismo es decir a pesar que no cuentan con los materiales de última generación, indispensables para hacer llegar o transmitir sus conocimientos y experiencias, a sus estudiantes, no solicitan estas necesidades a las autoridades correspondientes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, por lo que se encuentran bastantes limitados en su accionar de formación profesional, pero este problema no queda ahí, ya que se tiene que las propias autoridades de la Escuela Profesional y de la Facultad en su conjunto, están en la mismas condiciones de estoicismo, ya que no desean molestar a las autoridades rectoras de la UNSAAC, porque según les dicen, los señores administrativos y el mismo Vicerrector Administrativo, existe el recorte presupuestal, la que vienen sufriendo no solo la UNSAAC, sino también todas las universidades nacionales, por la poca predisposición política del Ministerio de Economía y Finanzas, por lo tanto nadie hace nada para mejorar el estado actual de inercia e inoperancia de la misma Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco que afecta en su desarrollo institucional a la Facultad de Educación.

Se tiene que ser consiente, que ciertamente, el ser líder no es sencillo, se requiere de varias condiciones y cualidades, aunque es de conocimiento universal que esto se va formando y perfeccionando a medida que la persona que ostenta o desea ostentar esta condición, actúe.

1.2. Trabajos previos

Antecedentes

Internacionales

En la búsqueda de trabajos previos para el presente trabajo, se pudieron localizar los siguientes:

Guadamuz (2015): “Incidencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la dirección del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma del turno matutino, en el municipio de Masaya, departamento de Masaya, en el II semestre del año 2015”, en la Universidad Autónoma de Nicaragua - Managua, para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación. Las que arribaron a las siguientes conclusiones: El equipo directivo ejerce un liderazgo democrático por que toma en cuenta a las opiniones de la comunidad educativa para la elaboración y ejecución de los planes y proyectos del centro. El equipo directivo toma decisiones efectivas y oportunas desde el momento que se reúne con el colectivo para conocer sus puntos de vista y de esta manera elegir la mejor decisión. Las características que poseen el equipo directivo como líderes del instituto, es: Constancia, congruencia, confiabilidad y la integridad, porque refleja los ingresos y egresos de las actividades realizadas, y quiere en lo posible cumplir con los compromisos establecidos con la comunidad educativa.

Solís (2010): “La Influencia del Liderazgo en la Gestión Escolar”, en el Instituto Politécnico Nacional, para obtener el Grado de Maestro en Ciencias con Especialidad en Administración y Desarrollo de la Educación. México D.F. El que arribo a las siguientes conclusiones: Después de analizar las gráficas y los resultados de la metodología de investigación, se pudo determinar que: Conclusiones Sobre Liderazgo: Estos estilos son: son, el estilo burocrático y el estilo informal. El tipo de liderazgo que se llega a establecer de una forma general en el CECyT 10 es el burocrático debido a los resultados en los análisis de las gráficas. Es decir, no es un líder dominante, no interviene por iniciativa propia, ni ejerce su autoridad o influencia, deja estas tareas al grupo de trabajo o bien a sus colaboradores. De acuerdo con los análisis de las gráficas y los resultados de las mismas, se comprobó que el liderazgo en el CECyT 10, no influye de una manera

directa en el logro de los objetivos académicos y administrativos que se proponen. Retomando la pregunta general de investigación, se pudo responder que las características de liderazgo en los directivos no influyen de una manera franca en la gestión del centro de estudios. Esto puede ser debido a que son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la escuela para el logro de los objetivos. Deben de ser un ejemplo y referente para el resto de miembros de la organización, lo cual es casi mínimo en cada una de las áreas. Los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación de cuestionarios determinando cada una de las variables dependientes, pusieron de manifiesto que se necesita un liderazgo acorde a cada departamento, ya que cada uno de estos tiene distintos objetivos y actividades en diferentes periodos de tiempo, lo cual hace que no sea pertinente un tipo de liderazgo general para toda la escuela. Conclusiones sobre Gestión: De acuerdo con la gráfica 30 de la variable gestión se pudo apreciar que, debido al mínimo sentido de liderazgo, se pueden propiciar conflictos laborales y un descenso en la productividad de los colaboradores, es decir no se cumplen con estrategias adecuadas para el logro de los objetivos académicos administrativos. El tipo de gestión que se lleva a cabo en el centro tiene características de la organización tipo burocrática, debido a que se distingue por el sistema de normas y reglas, con una estructura del tipo jerárquica. Así también en el ejercicio de sus labores, los directivos deben de aplicar las reglas y procedimientos de manera uniforme y los sistemas de control están centrados en el cumplimiento de las normas que establece el centro. Se determinó cuáles son los objetivos académicos y administrativos que instaura el centro de estudios y así mismo sus alcances, los cuales, logran de manera favorable dentro de los periodos establecidos. En cuanto al clima organizacional equipos de trabajo sólidos traen resultados sólidos, pero muchas veces existen obstáculos que no consideran y pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, como lo es no tener relaciones laborales adecuadas o no fomentar relaciones interpersonales amigables. Esta investigación permitió conocer cómo perciben los colaboradores a sus directivos, también como perciben los directivos las actividades de sus colaboradores, determinando que tan agradable es el clima laboral en el cual se trabaja.

Nacionales:

Villalobos (2016): “Liderazgo Transformacional y Gestión Administrativa”, realizada en la Universidad César Vallejo. Para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública. El mismo que arribo a las siguientes conclusiones: Primera: Respecto al objetivo N° 1. La investigación realizada verifica que entre la Influencia Idealizada y la gestión administrativa según personal administrativo del Hospital Sergio Vernaes - Lima, 2016; existe una relación significativa, teniendo como valor de correlación Rho Spearman de 0,691, que nos indica una moderada relación entre las variables. Segunda. Respecto al objetivo N° 2. La investigación realizada verifica que entre la motivación inspiración y la gestión administrativa según personal administrativo del Hospital Sergio Vernaes - Lima, 2016; existe una relación significativa, teniendo como valor de correlación Rho Spearman de 0,813, que nos indica una alta relación entre las variables. Tercera: Respecto del objetivo 3, la investigación realizada verifica que entre la estimulación intelectual y la gestión administrativa según personal administrativo del Hospital Sergio Vernaes - Lima, 2016; existe una relación significativa, teniendo como valor de correlación Rho Spearman de 0,633, que nos indica una moderada relación entre las variables. Cuarta: Respecto del objetivo 4, la investigación realizada verifica que entre la consideración individualizada y la gestión administrativa según personal administrativo del Hospital Sergio Vernaes - Lima, 2016; existe una relación significativa, teniendo como valor de correlación Rho Spearman de 0,613, que nos indica una moderada relación entre las variables. Quinta: Respecto del objetivo general, la investigación realizada verifica que entre liderazgo transformacional y gestión administrativa según personal administrativo del Hospital Sergio Vernaes - Lima, 2016; existe relación significativa, teniendo como valor de correlación Rho Spearman de 0,753, que nos indica una alta relación entre las variables

Castillo (2018): “Liderazgo Transformacional y Gestión Pedagógica en Docentes de una Institución educativa Superior Tecnológica del Distrito de Villa el Salvador”, realizada en la Universidad Cayetano Heredia. Para optar al Grado de Maestro, el que arribo a las siguientes conclusiones: Con relación al objetivo general, existe una relación significativa positiva entre liderazgo transformacional y gestión

pedagógica con una correlación alta. Los docentes contribuyen como soporte del sistema de calidad en la que se encuentra inserta la institución educativa, por ello se requiere en éste personal dispongan de las características del liderazgo para lograr transformar y se movilicen mediante la motivación y la consideración generando un proceso formativo que inspire a sus estudiantes y colegas, estimulando a adquirir los conocimientos, la forma de ser, actuar y pensar en los estudiantes a través de vivencias tecnológicas que satisfagan necesidades en la formación académica y técnica con clases proactivas, dinámicas y motivadoras; y aportando mejoras en los procesos y equipos. Con relación al primer objetivo específico se ha llegado a establecer que existe una relación significativa positiva entre variable liderazgo transformacional y la dimensión planificación de la gestión pedagógica en docentes con una correlación moderada. El docente motivado se auto exige para auto capacitarse o capacitarse buscando la calidad de su trabajo, capaz de adquirir compromisos, de proyectar entusiasmo porque reconoce que debe integrarse al conocimiento de la tecnología, reflexionando acerca de sus capacidades para buscar nuevos conocimientos y prácticas didácticas que le ayuden a disponer de las concepciones tecnológicas y de estilos de aprendizaje para la planificación anticipada de las sesiones de clases. Con relación al segundo objetivo específico, existe una relación significativa positiva entre variable liderazgo transformacional y la dimensión ejecución de estrategias en los docentes con una correlación alta. Los docentes practican la motivación y el estímulo intelectual durante el proceso de enseñanza aprendizaje, para lo cual ensayan sus habilidades pedagógicas y didácticas ajustándose a las normas y reglamentos buscando un adecuado clima del aula. Algunos docentes adaptan contenidos mientras que otros con mayor experiencia ajustan metodología, evaluación y espacios. Con relación al tercer objetivo específico, existe una relación significativa positiva entre variable liderazgo transformacional y la dimensión evaluación de los aprendizajes con una correlación alta. La institución contempla un conjunto de instrumentos formalizados para la evaluación, así como un sistema de registro automatizado. Por lo que, los docentes practican los criterios, los tipos y los instrumentos de evaluación, en esta etapa los docentes deben transmitir valores éticos, deben ser firmes en sus posturas, inspirando respeto y admiración con una adecuada proyección de su imagen.

Locales

García (2015): “Estilos de liderazgo de la gerencia educativa y su influencia en las relaciones laborales en los colegios de la USE de Espinar – Cusco”, el objetivo fue determinar la influencia de los estilos de liderazgo de la gerencia educativa en las relaciones laborales de los profesores de los centros educativos nacionales, particulares y paraestatales del nivel secundario de la USE de Espinar - Cusco. Las principales conclusiones a las que arriba, son: Existe una relación funcional entre los estilos de liderazgo de la gerencia educativa y las relaciones laborales comprobándose la hipótesis en cuanto al estilo de liderazgo cuando es menos participativo, menos negativo, tienden a ser las actitudes de los integrantes de la organización educativa. La supervisión y evaluación ejercida por el líder de la gerencia educativa es principalmente centralista y fiscalizadora ya que se hace énfasis en la asistencia y permanencia del docente en su centro de trabajo y no en la calidad, siendo injustas estas evaluaciones que no toman en cuenta los resultados, capacidades y actitudes hacia el trabajo, practicándose una comunicación vertical y no abierta. Estos aspectos desmotivan al personal docente en los diferentes tipos de centros educativos. En cuanto a los estilos de liderazgo se determina que en los colegios nacionales se practica el estilo de liderazgo autoritario. Sin embargo, existe la presencia de actitudes autocráticas, democráticas e indiferentes, lo cual valida la afirmación de Likert al expresar que no existe un estilo único y definido de liderazgo en ninguna organización. Los docentes algunas veces o casi nunca realizan trabajos en equipo, intercambio de experiencias, perfeccionamiento y capacitación. El Director no resuelve los pleitos y altercados de los docentes de una manera constructiva, existe falta de confianza entre el personal docente y los directores.

Orellana (2005): “Tipos de liderazgo y su relación con los estilos administrativos en los directivos del consorcio de colegios católicos de la provincia del Cusco 2005”, con el objeto de optar al grado académico de Magister. La investigación es básica, el nivel es descriptivo correlacional, usa el diseño no experimental de corte transversal. Las conclusiones del trabajo son las siguientes: Las personas que pertenecen a las organizaciones del consorcio de colegios católicos de la provincia del Cusco tienen claros los conceptos relacionados con tipos de

liderazgo y estilos administrativos, además claramente diferenciados. Relacionan de manera directa el liderazgo coercitivo con el estilo administrativo autocrático, el liderazgo legítimo con el estilo administrativo democrático y finalmente el liderazgo carismático con el estilo administrativo permisivo. Perciben el liderazgo coercitivo y el estilo administrativo autocrático como opuesto al liderazgo legítimo y al estilo administrativo democrático, respectivamente. En general, en el consorcio de colegios católicos de la provincia del Cusco predomina la gestión educativa democrática sobre la autocrática y la de Laissez Faire. O sea, predomina la gestión educativa democrática sobre la autocrática.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Dimensión N° 01: Liderazgo transformacional

En la vida social es evidente que, en los diferentes grupos, segmentos sociales y organizaciones que la estructuran, en sus acciones y en su funcionamiento, siempre es patente la existencia e intervención de diversos liderazgos; estos últimos, al establecer las pautas para la definición y consecución de ciertas metas y objetivos, se constituyen en una imponente fuerza motriz en el escenario social.

Se entiende por liderazgo aquella influencia positiva que alguien ejerce sobre los demás en un grupo, empresa o institución. Es decir, es un poder que estimula el despliegue de la energía en un ente social para hacer realidad una determinada visión; llevar a cabo ciertas acciones a fin de alcanzar propósitos específicos; el diseño de una imagen objetiva atractiva que guíe las actividades de la organización. El líder es aquella persona que al articular una visión con acciones concretas ejerce una fuerza sobre los demás que los induce a la consecución de propósitos grupales,

Al concebir el liderazgo como una fuerza impulsora, como un elemento cristizador que articula acciones cabe considerar que los propósitos que rigen las acciones de los liderazgos comportan, implícitamente, una postura ética. Esta postura se sustenta en el conjunto de factores dinámicos que determinan la conducta cotidiana de las personas, los grupos y las comunidades. Los liderazgos actuarían consecuentemente, tomando en cuenta todos aquellos valores y fines

que impulsan a los entes sociales, para canalizar así su energía cultural hacia la concreción de fines organizacionales y para revolucionar las propias plataformas culturales en las que reposan dichos valores y fines.

Liderazgo

Agüera (2010), indica que existe una gran variedad de conceptos y perspectivas de estudio para conocer el fenómeno del liderazgo, consideramos que éste se trata, sobre todo, de una acción individual cuyas consecuencias repercuten en todo un sistema social y, por ende, crea vínculos que por su naturaleza no son efímeros ni superficiales. No se puede entender un liderazgo sin comprender su naturaleza, sus implicaciones y razones de ser en el grupo donde actúa y, viceversa, una sociedad no puede entenderse sin comprender el carácter de sus liderazgos. Así, el líder se explica a través de la sociedad donde ejerce su acción; a la par, la sociedad no puede ser comprendida cabalmente sino a través del entramado de sus acuerdos y, por supuesto, de sus liderazgos.

Líder

Frente a la acelerada transformación de escenarios sociales, que se traduce en un cambiante y complejo panorama de oportunidades, característico de las actuales sociedades, es pertinente considerar una acción ética y de compromiso como actitudes no sólo deseables sino posibles de desarrollar en los individuos y en los grupos. La acción ética y el compromiso de servicio a los demás son elementos que contribuyen a acrecentar la confianza en los líderes y a incrementar la organización social para ordenar la vida en comunidad. En la esfera de las organizaciones, en el sistema social se puede allanar el camino hacia la evolución en los patrones culturales que las estructuran, de tal manera que su transfiguración sea fértil en posibilidades y lleve a la organización o a la comunidad a una mayor efectividad en sus propósitos.

Liderazgo

Dublín (2000), el liderazgo es la influencia interpersonal orientada a lograr metas, y se alcanza a través de la comunicación"

Crosby (1996), pone énfasis en el aspecto administrativo de la acción: "liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realizan de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder"

Cásares (1994), enfatiza en las habilidades sin descuidar el entorno del líder y menciona que liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes.

Gibson y otros (1994) mencionan que liderazgo es el intento de emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr alguna meta".

Freeman (2000), el liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz.

Se entiende que el liderazgo es un componente fundamental de la administración; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.

La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

Teorías sobre el liderazgo

A lo largo de la historia el concepto de liderazgo ha sido objeto de muchos estudios y el enfoque ha ido evolucionando.

Comúnmente, la palabra liderazgo se relaciona con:

- La posición asociada a una figura de autoridad como, por ejemplo, un Presidente.
- La posición asociada a una persona con habilidades o experiencia técnicas, como el líder de un equipo o un ingeniero supervisor.
- Un grupo de gente con cierta influencia.
- Guía y dirección, como en la frase "el emperador no muestra suficiente liderazgo".
- La capacidad o habilidad de dirigir.

Si simplemente definimos al liderazgo como "la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito" y definimos al seguidor como "alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito", entonces el líder y el seguidor resultan ser dos lados de la misma moneda. En este contexto, el liderazgo (exitoso o no) no ocurre hasta que al menos un seguidor decide serlo.

De la misma forma, no existe seguidor sin alguien o algo (no necesariamente un líder) que pueda ser seguido. Aunque, en cualquier caso, el liderazgo no necesita ser deliberado o consciente, ya que los seguidores pueden unirse a alguien que ni siquiera está tratando de liderar.

Aun así, hay quienes consideran al "liderazgo inconsciente" un concepto dudoso. Muchos, utilizando un concepto diferente de liderazgo, alegarían que ni siquiera puede llamársele liderazgo porque no existe una intención deliberada de ser líder. Víctor Hugo Linares Huaco y Manuel Huamán Quispe en el libro; Supervisión y Evaluación Educativa, plantean las siguientes teorías:

En Función de las Características del Líder:

Teoría de los Rasgos (principios XX): un líder tiene una serie de rasgos innatos que le proporcionaban la capacidad de liderazgo, por lo tanto, no se puede aprender a ser un líder, tan sólo podemos identificar a los que poseen unas determinadas características.

Linares (2001), indica que surge en el periodo de la primera Guerra Mundial, que trata de encontrar qué rasgos o características de personalidad comunes en los líderes que se distinguen principalmente como conductores de grandes masas "y ser efectivos líderes.

Este enfoque pretendía encontrar rasgos universales de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que los líderes tuvieran en común.

Las investigaciones han encontrado los rasgos comunes siguientes:

- Ambición y energía.
- El deseo de dirigir.
- Honradez e integridad.
- Autoconfianza
- Inteligencia
- Conocimientos
- Actividad social.
- Gran originalidad y status socioeconómico.

Su base de la teoría de rasgos es que el líder nace y no se hace y Hoy sabemos que los líderes no nacen con la predisposición para serlo, puesto que gran parte de los rasgos que caracterizan a una persona no son innatos, sino adquiridos, es decir aprendidos.

A partir de los años cuarenta hasta los sesenta las investigaciones sobre Liderazgo se empezaron a situar en los estilos de conductas de los Líderes.

Teorías del Comportamiento del Líder (en los 50 y 60): un líder no se define por lo que es, sino por lo que hace. Estos estudios se centraron en qué tipo de conductas debía desplegar un líder para conseguir influir en el grupo de trabajo. De esta forma se abre la opción de que las conductas pueden ser observables y definidas, y que por tanto los líderes se pueden formar y desarrollar en base a ellas.

La falta de fuerza del enfoque centrado en los rasgos del líder orientó a sociólogos en la investigación de la forma en cómo los dirigentes se comportan, es decir en su conducta o estilos en sus relaciones con los subordinados dando surgimiento a esta teoría.

Este enfoque se centra en explicar el Liderazgo como una serie de conductas adoptadas por las personas que lo ejercen.

En términos de aplicación la diferencia entre las teorías de los Rasgos y las teorías de la conducta radica en los supuestos básicos. Esto significa que si las teorías de los rasgos fuesen válidas entonces el Liderazgo es algo innato,

mientras que en el otro caso el Liderazgo sería posible de enseñar y ejerciendo ciertas conductas específicas uno podría convertirse en Líder.

Bales (1997) los teóricos del comportamiento afirman que, el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o centrado en el puesto. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales. Una orientación centrada en el puesto, es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo.

Los Modelos Conductuales de liderazgo se han centrado en el comportamiento que convierte a administradores exitosos en auténticos líderes de los grupos de trabajo. Es decir, son un conjunto de Teorías Conductistas del Liderazgo que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

En Función de la Situación

Teoría Situacional o de Contingencia

Frente a los resultados pobres y negativos de las teorías anteriormente mencionadas los investigadores decidieron tomar en cuenta otro factor: El de la Influencia de las situaciones.

Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líder no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos. Ósea el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera.

Bales (1997) La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en los líderes. Todo es relativo, todo depende. El enfoque explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las estrategias de líder, apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

En el trabajo diario el líder siempre se pregunta cuál será la mejor manera de hacer su labor, hay muchas interrogantes que no tienen solución en los libros o manuales. La Teoría asume que no hay una respuesta universal a todas las

inquietudes porque las organizaciones, las personas y las situaciones varían y cambian constantemente. Así, para hacer lo correcto el administrador depende de una serie de variables en un ambiente interno y externo crítico y complejo.

- La conducta del líder debe ser flexible.
- El líder adapta su estilo personal a diferentes situaciones.
- Los líderes con capacidad de controlarse pueden adaptar su conducta a diversas situaciones.

Teorías Actuales de Enfoque Integral.

Teoría del Carisma o Líder Transformador: Centradas en el papel del líder como agente del cambio y promotor del compromiso y motivación del equipo en tiempos y entornos difíciles. Se crea la definición de líder transformador que apela a los valores humanistas más profundos y al sentido de logro de los individuos para conseguir su participación en el cambio.

Bass (2001) plantea que en las funciones del líder debe incorporarse aquella que dinamice, proyecte y desarrolle a los seguidores, y a la organización para alcanzar metas superiores, esta teoría va a lo dinámico, activo, impulsar del dirigente. Esta última teoría es el que es más cercano a nuestra realidad actual, porque el líder se transforma constantemente.

Que es superior a todos los descritos y que proporciona a sus liderados la capacidad de cuestionar también los puntos de vista establecidos por el líder.

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales.

Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

Teoría del liderazgo participativo: Hay un cambio de paradigma y se propone que el liderazgo pertenece a los grupos y no sólo a determinados individuos. Se centra en la creencia de que todo individuo de la organización puede hacer una contribución valiosa al logro colectivo. Este modelo es especialmente interesante para las entidades de cooperación puesto que deben manejar situaciones complejas, entornos cambiantes y trabajar en red, en las que es necesaria la involucración y el liderazgo desde distintas partes de la organización.

Estilos de liderazgo

El liderazgo en los fenómenos de grupo queda demostrado en la importante investigación de Lewin, Lippitt y White, considerando quizá el estudio clásico, quienes se interesaron en los patrones de conducta descubiertos en varios climas sociales, creados con fines experimentales que dividían en tres tipos principales: autoritarios, democráticos y Laissez-Faire.

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

En la sociedad actual se han observado diversos tipos de líderes, donde cada cual dirige de acuerdo a su propio estilo. En ese sentido, el estilo de liderazgo está compuesto por la suma total de comportamientos, de las funciones en sus relaciones directas con los subordinados, a esto se le denomina estilo de liderazgo. También podemos decir que el estilo de liderazgo es el conjunto total

de acciones que realiza el líder, diferenciándose según la motivación, el poder o la orientación que tenga hacia la tarea o las personas.

En conclusión, el estilo de liderazgo es el comportamiento que asume el líder y que lo lleva a ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo, al igual que es considerado medio para la intervención y autogestión en las organizaciones.

Stephen y Coulter consideran los siguientes estilos de liderazgo:

Líderes visionarios.

Como indica el término, el líder se orienta en forma inherente hacia el futuro. Se apoya en la capacidad de crear y relacionar una visión realista, creíble y atractiva del futuro, ya sea dentro de una organización o fuera de ella. Significa ayudar a la gente a pasar de donde se encuentra a algún otro lugar. Los líderes visionarios ven más allá de las realidades del momento, definen metas nuevas y desafiantes y al mismo tiempo producen ideas que guían el logro de esas metas. Con frecuencia se describe como líderes visionarios a las personas que ponen en marcha grandes cambios.

Líderes carismáticos.

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas, los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

Se preocupan por desarrollar una visión de lo que podría ser, descubrir o crear oportunidades e incrementar el deseo de los empleados para controlar su propia conducta. Los líderes carismáticos se apoyan en el poder que ganan gracias a que sus seguidores se identifican con ellos en ese sentido.

Los seguidores se identifican con los líderes carismáticos y se inspiran en ellos de que tendrán éxito e incluso llegarán a ser tan poderosos como el líder. Los líderes carismáticos también tienen la capacidad de convertir ideas complejas en

mensajes sencillos, comunicándolos por medio de símbolos, metáforas e historias. Disfrutan enfrentar riesgos que emocionalmente los ponen en peligro y trabajan tanto con el corazón como con la mente.

Líderes transaccionales.

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo.

La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea.

El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

Usan el poder derivado de las recompensas y castigos para influir sobre sus seguidores. A diferencia de los líderes carismáticos, los transaccionales crean visiones que no reflejan el espíritu emocional de sus seguidores, sus visiones se centran en intercambios de recompensas y castigos para lograr resultados. Los líderes ayudan a los seguidores a identificar lo que debe hacerse para lograr los resultados deseados. Al ayudar a los seguidores a identificar lo que tienen que hacer. Los líderes toman en cuenta las necesidades de los seguidores.

Este estilo de liderazgo se basa en algún tipo de intercambio contractual entre el líder y el seguidor. Cada parte cuenta con estas expectativas debido al contrato entre ellos el cual especifica que si los empleados hacen el trabajo requerido recibirán una cierta cantidad de dinero. Sin embargo, no es necesario que los intercambios incluyan cosas materiales. De hecho, la mayor parte de los intercambios se basan en recompensas o sentimientos sociales, inmateriales e intangibles.

Líderes transformacionales.

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con

el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que la transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

Stephen y Coulter (2002), se apoyan en sus fuentes de referencia y personales de poder para provocar sentimientos intensos y motivar a los empleados. A diferencia de los líderes carismáticos o transaccionales, la influencia de los transformacionales se deriva de la aceptación personal de sus seguidores de ciertos valores. Los valores proporcionan pautas para la toma de decisiones y la conducta, por lo que los seguidores que comparten los valores del líder no dependen de sus órdenes.

La tarea de un líder transformacional es convertir a los subordinados en líderes auto dirigidos.

Liderazgo 'Laissez-faire'

Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia.

Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo, cuando los mandos no ejercen el suficiente control.

Liderazgo natural

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que, en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo

Tipos de liderazgo

Luego de haber encontrado estilos, tipos, de varios autores; como: Kart Lewin, Ronald Lippitt, Ralph K. White y otros; nosotros compartimos el planteamiento hecho por Lester R. Bittel que nos propone los siguientes tipos: "Liderazgo autocrático, democrático y participativo".

- Liderazgo autocrático o autoritario

Es aquel líder que toma decisiones y pide obediencia a las personas con las cuales trabaja en forma justa. Liderazgo orientado a la tarea y a la acción.

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones.

El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

"Oigan, yo soy el jefe aquí, yo también tomaré las decisiones, y yo les diré lo que quiero que hagan. Será mejor que cumplan con su trabajo porque estaré observando cada movimiento".

- **Liderazgo democrático o consultivo**

Este es la que tiene mayor vigencia en las instituciones educativas y tiene buenos resultados en la actualidad, el líder consulta y obtiene ideas para que contribuyan y participen las personas en el establecimiento de las normas para el trabajo en equipo, aquí participan todos los actores educativos. Se caracteriza por ser liderazgo orientado al grupo.

Carrizales (2003), cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Estoy seguro que entenderán que la responsabilidad final de tomar una decisión es mía, pero me pueden ayudar dándome sus ideas y diciéndome lo que piensan. Les dejaré ayudar en la implantación de la decisión, una vez que ésta haya sido tomada.

- **Liderazgo Participativo**

A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática lleva tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo, pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

- **Liderazgo liberal**

El líder se constituye al Centro de información de mínimo control, los trabajadores o miembros del equipo ejercen la responsabilidad. Funciones del líder dispersas en los componentes del grupo.

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Para nosotros, el que más satisfacción laboral proporciona es el democrático, aunque depende mucho del tipo de personas que compongan el grupo a liderar.

- **Líder Burócrata:**

Los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando están en juego largas sumas de dinero.

Son los que dirigen a la organización desde su oficina, estructuran las Organizaciones sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, otorgan gran importancia al estatus social, son soberbios y conflictivos, no son solidarios con sus colaboradores e inducen a sus colaboradores a que le sientan miedo. No están encuadrados en la realidad, por lo que toman decisiones sin criterios y equivocadas.

En un sentido coloquial y de uso común, burocracia a menudo equivale a ineficiencia, pereza y derroche de medios.

- **Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones**

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

- **Liderazgo orientado a la tarea**

Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos.

Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

Funciones del liderazgo

El liderazgo es un proceso donde entran un papel importante las funciones a su cargo.

Un líder es un administrador de procesos sociales. Promover al grupo para definir y lograr la tarea, para mantenerse unido y para identificar y buscar suplir las necesidades individuales, serían las funciones prioritarias de un buen líder. Esto tiene que ver no solo con lo que el líder es, sino también con lo que hace y como lo hace. Es aquí cuando aparece la necesidad que tiene el líder de manejar herramientas y modelos que le permitan convocar, involucrar, impulsar y desencadenar procesos, que conduzcan a la comunidad en la búsqueda de su destino.

Herramientas administrativas como la Planeación Estratégica y el Control Total de Calidad permiten por ejemplo responder preguntas como a donde ir, Qué hacer y Cómo hacerlo, con criterios de participación. La participación es una política que ayuda a mantener la unidad del grupo, que permite la expresión de cada uno de los miembros del grupo, que recoge la riqueza de la diversidad, que la sostenibilidad social de los procesos.

Las cualidades determinan la forma en que se ejecutan las funciones y dan al líder su grado de eficiencia, pero solo el manejo del conjunto: situación, funcionamiento, motivaciones, necesidades, lo harán realmente efectivo. Ahora bien, compartir las funciones propias del líder con toda la comunidad dentro de un criterio avanzado de participación, además de volverlo más eficaz por la vía de la sostenibilidad social, también lo hace más eficiente.

Hay una función del líder que es especialmente conflictiva: la toma de decisiones. Tomar decisiones de por sí es ya un reto que no todos quisieran enfrentar, ni siquiera cuando se trata de una acción individual. Si además es una acción que afecta a otros, no solo es importante por sí misma, sino que la forma en que se realiza se vuelve tanto o más importante que la decisión. En la forma como se toma una decisión se puede encontrar la diferencia entre un líder autocrático y otro democrático.

La participación, propia del estilo democrático, tiene ventajas que tocan aspectos estratégicos muy importantes; sin embargo, es necesario tener en cuenta que existen situaciones o características de la comunidad en las que no se puede o no se debe esperar que las decisiones sean mayoritarias o consensuales:

- **Las situaciones**

En una emergencia, por ejemplo, el grupo esperará e incluso exigirá que el líder decida qué hacer y dé las órdenes pertinentes sin espacio para la consulta ni la duda. Por supuesto no hay grupo que actúa en emergencia permanente y por tanto siempre habrá posibilidad de planear sobre líneas de conducta a seguir, definir criterios o prever situaciones, que permitan el discernimiento y la toma de decisiones en forma individual. Pero como mínimo se necesitará un coordinador que sincronice movimientos, priorice acciones, provea lo necesario, dirija la acción.

Probablemente el proceso democrático se dio cuando se tomó la decisión de pertenecer al grupo o cuando al líder se le asignó la posibilidad o la obligación de tomar decisiones. Su trabajo consiste en escoger según las circunstancias, la mejor manera de tomarlas. Un buen líder lo que sí debe es prever y evadir las crisis y las emergencias en la medida de lo posible: que su actividad sea, no estar resolviendo problemas sino evitando que se presenten.

- **Los miembros del equipo:**

Su experiencia, conocimiento y motivación. La madurez del grupo.

Si los miembros del grupo son desorganizados o ignorantes o torpes, el líder tendrá que definir lo que hay que hacer e incluso enseñar cómo hacerlo. Esta es una razón más que justifica la necesidad de que el líder sea un conocedor del grupo y de sus miembros, no solamente sobre sus necesidades y motivaciones sino también de sus capacidades y limitaciones.

Hay individuos con mentalidad jerárquica a quienes, así como les gusta dominar a los demás, prefieren también ser dominados por otros. Es su forma de entender el liderazgo.

- **La organización**

El contrato social con que funciona un grupo no puede ignorarse. El valor que se da a la participación de los diferentes miembros o tipos de miembros es necesario tomarse en cuenta: será más sabia la opinión de un conocedor que la de un neófito, de un anciano que de un adolescente. Valores y cultura no puede, no debe y no conviene ser violentados a nombre de la democracia.

- **El líder**

Puede ocurrir que el líder sea de mentalidad jerárquica y aprovechándose de su autoridad tome siempre las decisiones. Pero puede ocurrir que por falta de carácter evada esa responsabilidad, también a nombre de la democracia.

El liderazgo no es un honor; es una responsabilidad. El aprendizaje, la permanente reflexión sobre la realidad del grupo, el auto adiestramiento son trabajos arduos. El líder comprometido con la causa común, no es el mismo que aquel que lo reduce todo a su propia causa.

Los tres círculos de interés de una comunidad, el propósito común, los lazos de equipo y las necesidades individuales, conforman un sistema con interacciones mutuas y como todo sistema está inmerso en un entorno que lo determina o lo condiciona. Los objetivos de la comunidad en cuestión podrían ir en contravía de los intereses del macrosistema. Dentro de la misma comunidad seguramente también hay conflicto de intereses. En las dos situaciones, liderar un proceso es un acto que genera riesgo.

Líder no es solo quien va primero por ser el mejor o por ser quien conduce, es también quien avanza primero como cabeza de playa, como explorador, como pionero; quien abre la brecha. Es quien no pierde de vista el rumbo, quien plantea una lid, quien capotea una situación. Alguien con visión de futuro, ambicioso, paciente, flexible, arriesgado, prudente, conocedor integral de la situación y de su entorno. Es de ese conocimiento de donde surge su autoridad. Los enfoques de liderazgo situacional y funcional desarrollan el concepto de liderazgo que nace del conocimiento.

En el área empresarial, el líder es a la vez el pionero, el visionario, quien tiene la idea, quien busca los recursos, quien evalúa la situación, quien diseña el sistema, quien arriesga, quien convence, quien compromete, quien enfrenta los obstáculos, quien conoce el negocio. Su función es más estratégica, más global, de mayor cubrimiento en el espacio y en el tiempo.

En el campo social es el político, el directivo gremial, cívico, sectorial, el profesional que ve en su trabajo un compromiso con la sociedad y consigo mismo para la búsqueda de objetivos de interés común. Su actividad tendrá las mismas características que en la empresa privada, pero a diferencia de ella el incentivo es menos tangible. Podría incluso ser un trabajo ingrato.

El país necesita para impulsar su desarrollo, líderes capaces de involucrar y comprometer a todos en un proceso que permita alcanzar el cambio de una manera positiva. Líderes que logren equilibrar el pensamiento racional y analítico con el pensamiento creativo y alternativo. Líderes con visión de futuro. Estrategas y gerentes con una capacidad de gestión tal que puedan hacer posible lo visualizado. Líderes demócratas, respetuosos de la diferencia, con visión integral. Líderes comprometidos con todos los sectores del país; conocedores de su problemática y de su potencialidad.

Líderes contextualizados; ubicados en la realidad histórica, cultural, política, ambiental y económica del país y del globo. Líderes instructores, que estén dispuestos a aceptar el desafío de ayudar a formar la sociedad, la empresa, la organización. Un líder que aprenda a observar y percibir la realidad desde diferentes perspectivas; con capacidad para ayudar a identificar problemas, soluciones, oportunidades y amenazas; para aprovechar las ventajas y superar las debilidades.

Son tres las funciones en el que el líder debe ser un experto:

- **Dirigir equipos de trabajo:**

Para dirigir equipos de trabajo es necesario planear una agenda, ofrecerle a toda una oportunidad igual de participar, formular preguntas apropiadas, lidiar con la diversidad cultural, resumir el debate y cristalizar el consenso.

- **Planificación de la agenda.** Una agenda es el perfil de los temas que necesitan ser cubiertos en una junta de trabajo. Deberá ser entregada con anticipación para que los miembros se preparen para la junta de trabajo, esta incluye por lo general los temas a tratarse y que están por resolver en un conflicto o discusión.
- **Ofrecer a toda la oportunidad de participar.** El líder debe asumir que todo el miembro del grupo tiene algo con lo que puedan contribuir. Como consecuencia puede que tenga que mantener controlados a algunos miembros y tendrá que invitar a los que estén renuentes a debatir. Lograr el equilibrio es una prueba de liderazgo.
- **Formular preguntas adecuadas.** Una de las herramientas más efectivas del liderazgo es la capacidad de interrogar de manera apropiada. Esta habilidad requiere de saber qué tipo de preguntas hacer y en qué momento. Los dos tipos de preguntas más efectivas son aquellas que solicitan información de apoyo y aquellas otras que son completamente abiertas y que les dan a los miembros una total libertad de respuesta. Saber cuándo formular las preguntas es igual de importante. Se deberá hacer preguntas para enfocar, sondear y lidiar con los problemas interpersonales.
- **Lidiar con la diversidad cultural.** Es importante para un líder reconocer y aceptar las diferencias dentro del grupo. Antes de que un grupo con diferencias culturales importantes pueda funcionar de manera eficaz, es importante que todos los miembros reconozcan tales diferencias y que estén dispuestos a tratar de funcionar a pesar de ellas.
- **Resumir y cristalizar el consenso.** Durante el debate los individuos pueden sacar muchas conclusiones que se relacionan con los puntos de la agenda. Algunas serán compatibles otras serán contradictorias. Es responsabilidad del líder señalar las conclusiones intermedias al resumir lo

que se ha dicho y el subrayar las áreas de acuerdo y de desacuerdo antes de buscar el consenso.

- **Preparar a otros para el trabajo:**

Preparar es el proceso diario de ayudar a los otros a que reconozcan las oportunidades para perfeccionar su desempeño.

Un buen preparador observa lo que la gente hace, le muestra problemas o ineficiencias de sus métodos, ofrecer sugerencias para mejorarlos y ayuda a utilizarlos de una manera efectiva.

- Un preparador eficaz es un experto de la técnica y un observado agudo. No se podrá ayudar a nadie de una manera eficaz si no entiende la forma correcta y más eficiente de representar un comportamiento en particular.
- Un líder eficaz analiza y suministra sugerencias específicas para el mejoramiento. Algunas personas son buenas observadoras, pero en realidad no saben lo que necesita el empleo para mejorar.
- Un entrenador eficiente crea un ambiente de apoyo en la solución de un problema. Un preparador eficaz le ayuda a la gente a perfeccionar su desempeño si crea un medio ambiente positivo para la resolución de los problemas.

- **Asesorar.**

La asesoría es el debate de un problema emocional con otra persona para poder resolverlo y ayudar al otro mejor con el mismo.

La gente experimenta una variedad de problemas que se afectan a sus vidas de una manera general y en particular su desempeño en el trabajo, es necesario entonces demostrar nuestro liderazgo por medio de la asesoría. Los asesores efectivos mantienen la intimidad, escuchan de una manera atenta y solidaria los sentimientos y las circunstancias de los demás, y les ayudan a determinar lo que tienen que hacer, lo cual incluye la búsqueda de ayuda profesional.

- Los consejeros eficaces aseguran la confianza. Bajo casi ninguna circunstancia los consejeros efectivos no le dicen a nadie más los problemas personales de otras personas.
- Los consejeros eficaces son buenos para escuchar a los demás. La buena asesoría empieza con un oído atento.
- Los asesores eficaces auxilian a sus colegas para encontrar ayuda. En ocasiones lo mejor que un buen líder puede hacer es sugerir que las personas se pueden beneficiar de la ayuda profesional en sus problemas particulares.

Componentes del liderazgo

En el proceso de liderazgo intervienen los siguientes componentes:

a. Influencia interpersonal

La esencia del liderazgo es la influencia interpersonal que compromete al influyente en un intento de afectar la conducta del influido por medio de la comunicación.

b. Situación

Denota una actividad o un conjunto particular de actividades a que se entrega un grupo, características del grupo, incluyendo las relaciones interpersonales, metas o necesidades del grupo y el contexto cultural.

El contexto objetivo de cualquier situación podría incluir alguno o todos los aspectos siguientes:

- Fenómenos físicos.
- Otras personas, incluyendo a los miembros del grupo específico del que forman parte el líder y el seguidor.
- La organización.
- La cultura más amplia, incluyendo normas sociales, prescripciones de roles, estereotipos, etc.
- Metas: personales, del grupo y de la organización.

Una persona puede influir sobre la conducta de otras manejando los elementos de su medio ambiente (situación). Por lo que la situación es un elemento importante para el desarrollo del liderazgo.

c. Proceso de comunicación

Consideramos que la comunicación es el único proceso a través del cual un líder como tal puede influir. El objetivo de un comunicante, por tanto, es transmitir un mensaje de sí mismo al comunicado, que éste va a interpretar como lo desea el primero. Para ello, el comunicante debe transmitir sus deseos e ideas en forma clara.

Los intereses del líder van más allá de la simple transmisión de ideas.

Con raras excepciones, el objetivo final del líder es en esencia afectar sobre las actitudes del seguidor para que esté predispuesto a lograr efectivamente la meta especificada o en todo caso encaminarse hacia ella.

d. Logro de metas específicas

Todos los actos de liderazgo están orientados hacia metas. El líder se vale de su influencia para alcanzar alguna meta o metas deseadas (aunque a menudo sean inconscientes).

Modelos de liderazgo

Cuando aumentó la desilusión con los enfoques del "gran hombre" y de rasgos para la comprensión de liderazgo, la atención se volcó en el estudio de las situaciones y de la sospecha de que los administradores son producto de situaciones dadas. Se han efectuado ya numerosos estudios sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera. Se trata sin duda de que un enfoque persuasivo, como lo indica en Estados Unidos el ascenso de Franklin Delano Roosevelt en la gran depresión de los años treinta y en China el de Mao Tse-Tung en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial. En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienden a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario (o emprende de los programas) para satisfacerlos.

Es evidente que los enfoques situacionales, o de contingencias, poseen enorme significado para la teoría y práctica administrativas.

a. Modelo personal.

En la conducta propia del liderazgo de apoyo se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.

El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.

El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

El liderazgo orientado a logros, implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejores del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio; o sea, los empleados desean que el líder no se interponga en su camino, porque la ruta a seguir ya es suficientemente clara.

Esta teoría propone que la conducta del líder sea:

Aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciban como una fuente de satisfacción.

Motivadora, que induzca a los subordinados a incrementar sus esfuerzos, resulta motivador para ellos siempre y cuando genere satisfacción de las necesidades de los subordinados de un desempeño eficaz, favorezca el ambiente de los subordinados por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución.

Influyente en la ruta entre conducta y metas, define puestos y funciones, elimina obstáculos al desempeño, integra la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promueve la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promueve la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el

desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

La teoría del camino-meta tiene enorme importancia para los administradores en ejercicio. No obstante, es preciso constatar al mismo tiempo la necesidad de pruebas adicionales del modelo antes de emplearlo como guía específica para la acción administrativa.

b. Modelo gerencial.

El liderazgo es un componente indisoluble de la gestión y de la sociabilidad humana en general. Los liderazgos gerenciales la capacidad de una persona, grupo, organización, comunidad y sociedad para orientar la conducta de los demás en un sentido deseado. El liderazgo puede ser entonces ejercido por actores individuales y colectivos, una persona con poder político, un grupo político, una empresa, una Universidad. También, abarca diversos niveles y distintas áreas institucionales de manifestación de la conducta humana en la sociedad. Al asignar una tarea a un grupo de personas para que surja una estratificación sobre la base de las habilidades de cada una. Con el tiempo, surgirá un líder (además de otras que puedan surgir con otras habilidades) con una mayor capacidad para manejar las personas y lograr que orienten su conducta en un sentido deseado.

Ralph M. Stogdill (2001) define así: El liderazgo que el proceso de planear, organizar, dirigir, controlar e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las actividades, para alcanzar un fin específico.

El liderazgo gerencial se entiende como el proceso de elaborar planes, ejecutar, implementar y evaluar, dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas para lograr los propósitos del líder y/o del grupo.

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

Involucra a otras personas. - A los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

Entraña una distribución desigual del poder.- Entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

Es la capacidad para usar las diferentes formas del poder.- Para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

Es una combinación de los tres primeros.- Reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un mandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato (2009), citado por Blanchard, destaca lo siguiente: El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Esta definición implica tres aspectos importantes: El liderazgo incluye a otras personas, los subordinados o seguidores que respaldan al líder.

El liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo.

Es la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los seguidores en diferentes formas.

Como resultado, cualquiera que aspira a ser un administrador eficaz también debe hacer un esfuerzo consciente para practicar y desarrollar su liderazgo.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

Warren Bennis, exagerando la diferencia, afirma que, la mayor parte de las organizaciones están sobres administrados y sublidadas. Una persona quizás

sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Otras personas tal vez sean líder eficaz – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción -, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

De acuerdo con Burns, el liderazgo moral va más allá del poder y examina el dominio donde la relación líder- seguidor está basada en las necesidades y aspiraciones mutuas. El liderazgo moral obliga a los líderes a hacer lo que prometieron hacer. El carisma, el entusiasmo y el hacer ver la avenencia no son criterios suficientes para evaluar el liderazgo eficaz o adecuado.

Con respecto a la moral del liderazgo, Bennis (2001) dijo: Pienso en el tipo de liderazgo que puede producir el cambio social que satisfacer las auténticas necesidades de los seguidores. Creo menos en los Diez Mandamientos, en la regla de oro que es inadecuada, por que mide los deseos y las necesidades de los otros sencillamente con respecto a sí mismos.

Desde luego, el líder que ignora el componente moral de su posición puede ser exitoso, pero bien puede hundirse en la historia como un bribón, o algo peor.

c. Modelo situacional.

Propuesta desarrollada por Hersey y Blanchard, que describe la manera en que los líderes adaptarán su estilo de liderazgo en respuesta al deseo que desarrollan sus subordinados de realización, experiencia, capacidad y buena voluntad para aceptar responsabilidad.

El modelo situacional del liderazgo sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la “madurez” de los subordinados.

Definen la madurez como la edad ni la estabilidad emocional, si no como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con el trabajo.

Las metas y conocimientos de los seguidores son importantes variables para determinar el estilo de liderazgo eficaz.

La teoría del liderazgo situacional ha despertado interés por que recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, no estático.

Hay que evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar que combinación de estilos será la más dedicada.

d. Modelo transformador.

Enfoca la capacidad de articular una visión e inspirar a los seguidores. El líder transformacional motiva, conforma la cultura organizacional y crea un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios en sus condiciones.

El modelo transformacional se asemeja al carismático y transaccional:

Carismático. - Promueve el cambio y la innovación. Los líderes carismáticos son personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa, quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de los pobres. House (2008) afirma que los líderes carismáticos pueden transmitir una visión o una meta de nivel superior (trascendente) que atrae el compromiso y energías de los seguidores.

Transaccional.- Pone énfasis en la identificación de las necesidades de los subordinados para cumplir sus objetivos; aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intenta dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes carismáticos y transformadores, a través de su energía y visión personal inspiran a sus seguidores y tienen un impacto importante en sus organizaciones.

Líderes transaccionales determinan qué necesitan hacer los subordinados para lograr sus objetivos, clasifican estas necesidades y ayudan a que los subordinados estén seguros de que puedan alcanzar sus objetivos.

El auto liderazgo. Es la capacidad que tienen los trabajadores de motivarse a sí mismo para desempeñar las actividades.

El líder

Líder, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades. Por ejemplo: “Necesito un líder dentro de este equipo”, “Todos pusimos de nuestra parte para ganar, pero tenemos que reconocer que no lo habríamos conseguido sin nuestro líder”.

Es todo individuo que gracias a su personalidad dirige a un grupo social con la participación espontánea de sus miembros.

Una persona puede ser jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

Es la persona, grupo, organización o sociedad que ejerce el poder. El poder y el liderazgo pueden residir en una persona o en un grupo social, organización o sociedad.

Silvio (2010) afirma que los patrones de conducta que aseguran a un líder en el ejercicio del poder pueden transferirse a una organización ya un país.

Evidentemente, el poder de un líder político se traslada a un partido político o a todo un país, Hitler ha transmitido su aversión a los judíos a todos los habitantes de Alemania; el carisma de Jesucristo fue adoptado por sus apóstoles y miles de sus seguidores por generaciones; la puntualidad y buen trato de un empresario es imitado por sus trabajadores e incluso clientes.

Para facilitar la comprensión de estos conceptos, se va a enfocar el liderazgo a nivel de la persona y proporcionar algunas referencias al poder en el contexto de grupos, organizaciones, comunidades y sociedades.

Pierre (1995), en todo grupo social, el líder es la pieza maestra o el catalizador de las energías individuales, por consiguiente, cuando se quiere crear, modificar o

perfeccionar una colectividad, sea ésta una nación, una empresa, una asociación o una escuela, se debe aplicar un cuidado muy especial a la elección de los jefes. Al líder se le reconoce papel determinante en la vida y desarrollo de los grupos humanos, es él que con sus cualidades particulares que lo elige como guía promueve el desenvolvimiento de los integrantes y del grupo en general; lo que implica la necesidad de saber elegir a un jefe adecuado; connotación un tanto restringida a lo que realmente es ser líder; porque esta función no es precisamente a constituirse en jefe, salvo con otra connotación.

Calero (1992), el líder es todo individuo que, gracias a su personalidad, dirige un grupo social con la participación espontánea de sus miembros.

Lo que implica el actuar de las personas, no con el criterio de elegirse como jefe, sino que aprovechando sus peculiaridades promueven la participación efectiva de todos los integrantes; como se puede ver no los dirige, no los manipula; sino que logra la participación espontánea de su grupo, sin líderes virtuales y se convierten en líderes reales cuando dirigen.

Koontz (2002), el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente para lograr las metas del grupo.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la “autoridad moral” que ejerce sobre el resto del equipo.

Es la persona más calificada técnica y moralmente, fundamenta su autoridad en la justicia y la ejerce por la virtud. Él educa; esto se da especialmente en educación.

El líder es una guía, quien va a la cabeza, conductora de grupos, identifica las fuerzas de simpatía, de rechazo, de frustración, que los vuelve positivos y promueve la comunicación total sin agendas ocultas. Su trato es horizontal entre todos los miembros, es el motivador por excelencia, facilitador, coordinador, integrador, desarrolla una tarea difícil, pero indispensables.

Caracterización de la figura del líder

Whittaker (1993), en lo físico, los líderes son más saludables que los seguidores y tiene un nivel de energía superior, al igual que con las características físicas de la estatura y el peso, las diferencias no son claras y en lo psicológico son más

inteligentes los líderes que sus seguidores, están mejor ajustados, son más ajustados, son más extrovertidos, más dominantes o más sensibles.

Características. - El líder se caracteriza por ser:

Miembro del grupo. Pertenece a la institución que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

- **Sobresaliente.** Es más brillante o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- **Modelo.** Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- **Carismático.** Es hábil para organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- **Poseedor de la oportunidad.** De ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Cualidades del líder

Las cualidades generales del líder son: poder, autoridad, prestigio y estima; puede abarcar uno o más dominios del comportamiento humano. También abarca pensamientos, acciones y sentimientos, susceptibles de varias combinaciones:

- a) **El poder.** - Es la capacidad de una persona, grupo, organización o sociedad de orientar la conducta de otras personas, grupos, organizaciones o sociedades en un sentido deseado.
- b) **La autoridad.** -Está estrechamente relacionada con el poder, pero no son equivalentes, porque autoridad es una condición conferida al estatus que ocupa una persona en un grupo social. La persona que ocupa un cargo directivo en una organización tiene la autoridad para actuar de acuerdo a los derechos que le otorga su cargo. La autoridad es una característica formal adscrita al estatus que ocupa una persona y al rol que desempeña, se relaciona con la autorización, que es estar formalmente facultado para actuar

y ejercer el poder. Es el derecho de una persona para ejercer el poder.

Existen tres casos posibles en las relaciones entre el poder y la autoridad:

- **Autoridad con poder.** - Cuando el directivo autorizado logra que los subordinados realicen las acciones requeridas por él.
- **Autoridad sin poder.** - Cuando la persona tiene poder meramente formal, basado en la autorización que posee para ejercerlo, pero su liderazgo formal no es suficientemente efectivo para ello. Ejemplo; el Director de una institución educativa está autorizado (tiene la autoridad) para tomar decisiones sobre efectuar modificaciones sustanciales en el estilo de gestión, pero no tiene el poder de los miembros para ello, los subordinados no lo estiman lo suficiente, no les importa incluso ser sancionados por la desobediencia.
- **Poder sin autoridad.** - Cuando la persona ostenta un liderazgo informal, no posee la autoridad formal necesaria, pero, por diversas razones, logra que las personas relacionadas con él realicen las acciones deseadas.
El mismo experto compara así la autoridad es atribuible a la posición y no a la persona que la ocupa; el poder, en cambio, es una capacidad para influir sobre otras personas.
Es decir, que la autoridad se adjudica a una persona para que cumpla determinada función, por un interés, mérito u oportunidad en relación con otras personas, que en cualquier momento se puede transferir a otra; pero, el poder es una capacidad que posee una persona en relación con otras dentro de un mismo grupo para orientar la conducta de las demás personas en un sentido deseado, nadie le quita esa habilidad; una persona ejerce una influencia sobre un grupo social, por sus conocimientos sobre un tema, por su habilidad para relacionarse con las personas y el prestigio que posee y la estima que por él siente el grupo, hace que sus miembros se sientan inclinados a hacer lo que este tipo de líder informal requiere que la gente haga.

Lo deseable es que ambas cualidades coincidan, es decir, tener poder y autoridad para ejercerlo.

c) **El prestigio y la estima.** - También están relacionados con el poder y la autoridad y la posibilidad de ejercer influencia sobre las demás personas:

➤ **El prestigio.** - Es el valor atribuido a un estatus o una persona en un área de acción determinada. Se dice que un médico tiene prestigio porque se valora altamente esa profesión en la sociedad.

➤ **La estima.** - Es la valoración afectiva de una persona dentro de un grupo, independientemente de su posición. Una persona puede tener alto prestigio dentro de un grupo, pero ser muy poco estimado como persona. Al contrario, puede haber una persona altamente estimada en grupo, pero con bajo prestigio, por la baja valoración del estatus que ocupa en el grupo. Al igual que en las relaciones entre el poder y la autoridad, podemos encontrar tres casos: prestigio con estima, prestigio sin estima y estima sin prestigio.

Los líderes varían según el grado de poder, autoridad, prestigio y estima que poseen. El líder ideal es aquel que posea todas estas cualidades al más alto nivel.

La combinación de las cualidades de poder, autoridad, prestigio y estima, generan diferentes tipos de liderazgo: formal con autoridad y la informal sin autoridad.

El conocimiento de las características de quienes lideran una institución educativa, en términos de su poder, autoridad, prestigio y estima, es muy importante para realizar una gestión efectiva de calidad.

Dimensión N° 02: La Gestión Administrativa

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como, por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

La Gestión es fundamental en todas las organizaciones modernas, sean de cualquier género; se puede afirmar que es la función general, indispensable de toda organización, sea cual fuere su misión específica.

Hoy en día, esta transformación o revolución se ha extendido por todo el mundo, los medios de comunicación, permitiendo la revisión constante en los principios de conducción y manejo de acuerdo a la realidad de las organizaciones.

Se confirma que la Gestión se inventó hace más de 4 mil años, pues fue el hombre quien la propuso de acuerdo a su experiencia administrativa, diagramó y construyó la primera pirámide egipcia que aún sigue en pie, se sabe que continúa en constante transformación en todas las áreas de la gestión, no fue descubierta sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial.

Drucker (1999) determina una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común, evidentemente no existirá gestión, sin grupo humano.

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como, por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

El primer punto a considerar es la gestión dentro de un agente económico de primera relevancia, como es la empresa. En esta existe personal especializado para la toma de decisiones que conlleve comprometer recursos que suelen ser escasos. Así, el rol de la gerencia suele ser tomar decisiones en función de una planificación acertada para responder a las necesidades de la organización, decisiones que deben consumir el mínimo de recursos económicos y deben maximizar los beneficios obtenidos.

Otra área donde la correcta administración de recursos es crucial es el sector público. El estado recauda dinero mediante los impuestos cobrados a los contribuyentes y esta recolección de recursos debe ser correspondida con bienes y servicios a la sociedad que el mercado por cualquier motivo no puede satisfacer. Así por ejemplo debe brindar educación y salud a quienes por cualquier motivo se ven privados de ella debido a sus recursos económicos escasos. Toda esta recolección de recursos, por otra parte, debe hacerse procurando ser lo menos lesiva posible para el conjunto de la población productiva.

Finalmente, otra área donde la gestión suele ser imprescindible son las organizaciones no gubernamentales. Estas se caracterizan por brindar asistencia

con servicios a determinados grupos sociales, generalmente con dificultades económicas; son en definitiva un complemento al rol del estado. Estas obtienen recursos de donaciones que realiza el sector privado o de asignaciones del sector público. Nuevamente, los ingresos pueden variar a lo largo del tiempo, por lo que una correcta gestión de los mismos se torna imprescindible, gestión que trae aparejado dar a conocer el rol de la organización fin de seguir pudiendo obtener donaciones que hagan posible su funcionamiento.

Dada esta importancia atribuida a un correcto manejo de los recursos en función de las necesidades de distintos tipos de organizaciones, existen distintas orientaciones en la educación superior que intentan dar respuesta a estas necesidades. Así, la oferta educativa ofrece carreras de administración orientadas a las distintas tipos de organizaciones que pueden señalarse. Es sin duda una muestra cabal de la relevancia que el mercado atribuye al rol de gestionar adecuadamente un agente económico

Definición de gestión

Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Partiendo de dichas acepciones podríamos utilizar como frase que dejara patente las mismas, la siguiente: Pedro ha sido ascendido dentro de su empresa como reconocimiento a la magnífica gestión que ha realizado al frente del área en el que se encontraba trabajando.

Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

En este sentido, el primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas.

A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.

El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Es importante resaltar que existen distintos tipos de gestión. La gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.

La gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.

Otro tipo de gestión es la gestión del conocimiento (proveniente del inglés *knowledgemanagement*). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización.

Por último, cabe destacar que la gestión ambiental abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima.

Fases de la gestión

Drucker (1999) sostiene "los grandes cambios y transformaciones que se vienen operando en el mundo, en el seno de las organizaciones y el correspondiente tejido institucional, viene determinando el formidable movimiento de la llamada revolución de la gestión" como sus principales manifestaciones en la constitución de la sociedad del saber, que sus principales manifestaciones en la constitución de la sociedad del saber.

La primera fase, casi 130 años, desde 1750 hasta 1880, el saber se aplicó a herramientas, procesos y productos, nace la Revolución Industrial, con el sistema de fábricas y máquinas

La segunda fase empezó en 1880 hasta la Segunda Guerra Mundial, cuando el saber empezó a aplicarse al trabajo, se inicia propiamente la revolución de la Productividad, en el que Frederick Taylor es el máximo exponente; realizó la división del trabajo en varias series de actividades, nace así la ingeniería industrial en la que cada parte del trabajo se especializa. Como consecuencia se da inició a productividad, ocurre el fenómeno de la productividad a 50 veces más, lo que llevó a una crecer y expandirse una economía, y mejoras, en el nivel de vida, como en la calidad de todos los países desarrollados.

El llamado año de la oportunidad de la clase media, donde los beneficios de una mayor productividad fueron para ellos, altos ingresos, jornadas laborales de 40 horas semanales, seguro de salud, jubilación, capacitación, largas vacaciones pagas y otros beneficios que significaron que la revolución de la productividad llegaba el fin de la lucha de clases.

En la última fase, se inicia después de la Segunda Guerra Mundial, 1945, es cuando el saber se aplica al saber mismo y se la denomina revolución de la gestión. La producción valora y toma como factor importante al saber, en sus diversos aspectos tierra (recursos naturales), mano de obra y capital no han desaparecido, pero se han convertido en secundarios. La mayoría de las personas, cuando oye el término "gestión", piensa en "gestión de negocios", inversiones, capitales, tramites de diversa índole.

Gestión administrativa

Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Fayol (2001), la administración diciendo que la misma consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos⁶

Elementos de la gestión administrativa

La administración como proceso proporciona un instrumento al administrador: Le ayuda a estudiar la organización y estructura institucional. Le permite orientar las funciones de planificación, dirección, coordinación y control en el funcionamiento de un programa e institución. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

- **Organización**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

- **Dirección**

Dirección: Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

- **Control**

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Estilos de gestión administrativa

Para referirnos a los estilos de gestión y relacionarlos con el contexto estudiado, vemos pertinente definir primero los enfoques de gestión administrativa que han caracterizado a Latinoamérica a lo largo de la historia de la administración educativa. De ahí la pertinencia de conceptualizar lo que en administración educativa viene a ser el estilo de la gestión y el enfoque de la gestión, ambos relacionados, pero que merecen ser diferenciados.

Para hacer una primera delimitación de estilo y enfoque, recurrimos a lo que sostiene Alvarado. Al primero lo asocia con la forma de aplicar las técnicas y ejercer la autoridad, mientras que, al segundo a la forma de entender, analizar o estudiar algún fenómeno o hecho social.

Luego de esta distinción, caracterizamos primero los enfoques de la gestión educativa:

La gestión educativa se clasifica en tres enfoques, burocrático, sistémico y gerencial.

Brevemente nos referimos a la clasificación de la administración:

- **Administración burocrática**

Enfatiza la dimensión institucional del sistema educativo, orientándose principalmente por las expectativas, normas y reglamentos. La institución educativa está concebida estructuralmente como un sistema cerrado de funciones que cada funcionario debe cumplir. Este estilo de administración se reduce a la

institucionalización, a sus roles y a las expectativas institucionales; se trabaja en función del cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos que emanan de instancias educativas. Su fin último es sostener el sistema educativo vigente. También se establecen los cargos según el principio de la jerarquía, determinando atribuciones a cada uno de los miembros que lo integran.

- **Administración idiosincrásica**

Es la administración referida a un "estilo administrativo que enfatiza la dimensión individual del sistema educativo y se orienta hacia la satisfacción de las necesidades y disposiciones personales de sus participantes. Su prioridad no es la institución, sino las personas que participan en ella. Aquí prevalece la eficiencia, mientras que en la anterior la eficacia. A partir de la eficiencia administrativa individual se incidirá sobre la eficacia institucional.

- **La administración integradora**

Se ocupa simultáneamente o alternativamente de los aspectos sociológicos y psicológicos del sistema educativo y de sus escuelas; se ocupa de la interacción entre la institución y el individuo, entre papel y personalidad, entre expectativas burocráticas y aspiraciones idiosincrásicas.

Otra de las cuestiones que caracterizan a este estilo de administración es la apertura a ámbitos sociales e individuales y la búsqueda de un nexo y contraste entre lo individual y lo colectivo, lo particular y lo general, lo institucional y el sistema; trata de equilibrar entre la eficacia institucional y la eficiencia individual.

- **La administración sistémica**

Administración donde las autoridades, docentes, alumnos, padres de familia, currículum y materiales interactúan participativa y armónicamente en el logro de los objetivos educativos de la institución a través del cumplimiento de tareas específicas y determinadas que a cada actor se le ha encomendado.

- **La administración gerencial.** - Pone énfasis en la planificación como un mecanismo para lograr el éxito y desarrollo armónico de los procesos educativos.

La participación en la gestión administrativa-educativa

Las actuales reformas educativas vienen redefiniendo la participación de los actores en la educación. Así, la tarea educativa se ha ampliado no sólo a la escuela como institución y a los docentes, sino también hacia los actores como son los padres de familia, la comunidad, los niños y el colectivo social, a través de su participación activa, situación que tradicionalmente lo hacía de manera pasiva. Con este propósito los estados han ido modificando las propias estructuras de la administración gubernamental y de los sistemas educativos, de los Ministerios y las diferentes instancias descentralizadas como son las Direcciones Regionales de Educación.

La gestión en la administración educativa

Para entender el ámbito de la gestión es pertinente definir lo que implica la administración. Para ello abordaremos este campo entendido como la acción, propósito y cumplimiento de ciertos principios, reglas, normas y supuestos que devienen de la administración educativa.

Tedesco (1999), indica que la gestión es dotar de una visión global del hecho y procesos educativos, experiencias, destrezas, agilidad y capacidad para tomar decisiones, la capacidad de plantear estrategias que permitan mirar la realidad educativa global y plantear soluciones a los problemas, es decir, actuar en el ámbito operativo; lo que implica que los directivos de las escuelas deben dejar de ser predominantemente ejecutores de instrucciones uniformes y deben pasar a ser gestores y creadores de alternativas apropiadas a cada uno de los contextos que caracterizan a los pueblos.

Alvarado (2001) es también la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales.

Este conjunto de consideraciones, definiciones y caracterizaciones asignadas a la gestión y aplicada ésta a la administración, se constituye en un conjunto de saberes, conocimientos y prácticas aplicables a la administración de la educación, lo que en sí permitirá cumplir con la planificación, la organización y el seguimiento de los procesos educativos de una institución educativa.

Bajo este principio, la gestión administrativa permitirá que la educación se desarrolle en el marco participativo-democrático, pertinente, eficiente, eficaz, efectivo y relevante en las diferentes modalidades, niveles y servicios que implica el ámbito educativo.

Para lograr una administración como la caracterizada en líneas anteriores, es menester volcar la mirada hacia la comprensión de los problemas administrativos y pedagógicos en forma global, para que de luces para entender la magnitud del problema por el cual está atravesando la educación peruana y regional.

De lo antes mencionado, la gestión educativa no sólo se reduce a los aspectos administrativos, también integra los procesos pedagógicos, organizativos y socio-comunitarios.

En ese contexto surgen propuestas de "reformas de estados" con consecuentes reformas educativas, basadas en la descentralización por razones de competitividad principalmente mediante un proceso que aproxima las decisiones educacionales a las necesidades de los padres y atribuye más autonomía de decisión a las autoridades locales en materia educacional. Se supone que, al atribuir mayor control sobre el plan de estudios y los métodos pedagógicos a las comunidades locales y a los maestros y directores de las escuelas, el resultado será una mejor adecuación de los métodos educacionales y la población atendida, así como también una mayor rendición de cuentas por lo resultados educacionales.

En esa dinámica de construir una educación participativa y democrática, a partir de la década del 80, Chile, Argentina, Brasil, Bolivia, Perú y otros países entran en un proceso de descentralización educativa. Este proceso de descentralización, en el ámbito político y administrativo, obedece a estructuras que en cada Estado se manejan como políticas de Estado.

Las tendencias actuales de los Estados, en el marco de la modernización, han emprendido políticas de descentralización que implican compartir y transferir responsabilidades, cargos y poder de decisión a diferentes sectores de la sociedad, a fin de ampliar el radio de acción y de participación social intersectorial e interinstitucional.

Tedesco (1999) para que los cambios educativos se reflejen en el ámbito operativo y que los postulados de las reformas sean visibles en términos de

calidad, participación y pertinencia, no son suficientes los cambios y dinámicas estructurales de los sistemas educativos; el cambio no radica tanto en la cuestión del carácter privado o estatal de los establecimientos, sino en los estilos de gestión que caracterizan uno u otro segmento de la oferta educativa.

De ahí surge nuestra preocupación de referirnos a los estilos de gestión y fundamentalmente de estilos de liderazgo para poder entender los procesos administrativos y los cambios que marcan éstos.

Función de gestión administrativa - educativa

La gestión es un proceso dinámico que consiste en la planificación, organización, ejecución (dirección) y control (evaluación) de acciones encaminadas al logro de objetivos previstos mediante el empleo coordinado de recursos humanos y materiales. Es importante reconocer cómo la gestión para ser más eficiente debe recurrir a muchas ciencias (Matemáticas, Psicología, Sociología, entre otras) que le prestan un apoyo sustancial. Esto presupone en el administrador una permanente actitud de estudio e investigación.

Una de las columnas fundamentales en que descansa la gestión es el factor humano. Las instituciones u organizaciones para lograr sus objetivos deben considerar el factor humano y tomar en cuenta sus necesidades y aspiraciones individuales y grupales. En todo organismo público burocrático existen ciertos problemas en relación con el factor humano que podrían resumirse en:

Comunicación deficiente.

Conflictos entre grupos.

Falta de confianza en la institución.

Subutilización o mal empleo de las potencialidades individuales.

Excesivas etapas de supervisión.

Como es objetivo de la gestión conseguir la más adecuada combinación de recursos materiales y humanos, debemos velar porque se brinde al personal, atención preferente en lo que se refiere a sus intereses, a la vez que se promoció su mayor participación y se compara solidariamente la responsabilidad laboral.

En estos tiempos de grandes y rápidos cambios, las relaciones e interrelaciones entre los individuos son más intensas que en épocas pasadas. En el aspecto

educativo estamos frente a un proceso en el cual las interrelaciones entre la educación y la comunicación deben plantear nuevas orientaciones. Hoy se considera que toda sociedad global o local y toda comunidad por pequeña que sea poseen una cultura determinada su personalidad básica. Esta personalidad se constituye en un poderoso sistema de actitudes en su código de motivaciones educativas en un paradigma de comportamiento, etc.

Rodríguez (2006), manifiesta que la educación como instrumento de formación personal, ya no debe ser un conjunto estereotipado de ideas que los educandos deben asimilar, sino una “internalización individual de la cultura local. Siendo así la comunidad será el medio donde el hombre se humaniza y personaliza. Una educación será auténtica” solo si responde a las configuraciones y palpitations de la cultura comunal y desde esta circunstancia, se abre a otros mundos culturales más amplios. La alineación cultural que es, precisamente, la negación de este postulado, deforma todo proceso educativo.

La Educación más amplia busca renovar la sociedad y el hombre, poniendo énfasis en el desarrollo real de las posibilidades de educandos y comunidad. Se hace necesario que el hombre y el fenómeno educativo se desarrollen al máximo en una determinada comunidad.

El esfuerzo de nuestra gestión educativa debe estar dirigido, básicamente a reivindicar la mutua relación de la comunidad con la educación. Además, revalorar las relaciones entre los grupos sociales y las instituciones educativas.

La participación comunal debe lograr establecer fórmulas reales de integración que organicen las voluntades, jerarquicen los objetivos, regulen las actividades colectivas y hagan factibles programas múltiples y complejos.

Los diversos escalones de la administración educativa y particularmente la dirección de todo centro o programa debe propiciar y fomentar la participación de la comunidad en la labor educacional. Debe sentar las bases para que los padres de familia los educandos, los trabajadores y otros grupos de la comunidad se interesen por el proceso educativo, intervengan en él y consecuentemente en la marcha de sus instituciones. Debe romper la tradicional relación unilateral entre el maestro o la escuela y el alumno. Debe comprenderlos dentro de una nueva estructura escolar, junto con las diversas organizaciones de servicios – públicos o privadas – en la tarea educativa.

VCalero (2005), la educación es responsabilidad de todos y no sólo de la escuela, la administración educativa debe impulsar y no frenarla.

La gestión pedagógica - administrativa

Palacios (1993), para abordar la gestión pedagógica es necesario entender lo que es la gestión educativa, entendida ésta como: "la capacidad de análisis de la realidad, toma de decisiones y formulación de planes y proyectos educativos de corto y mediano plazo.

La gestión educativa es la encargada de agilizar, controlar y responder a los problemas que se presentan a diario en el aula y fuera de ella, con la participación de los diferentes actores involucrados en el proceso educativo (padres de familia, líderes comunitarios, docentes, niños, autoridades educativas, ONGs, etc.).

La gestión educativa no sólo abarca el ámbito administrativo, sino también la dimensión pedagógica, puesto que, a la hora de implementar una propuesta educativa con miras a lograr el mejoramiento de la calidad educativa, se conjugan los aspectos pedagógicos y administrativos.

Namo de Mello (1992), la gestión pedagógica cobra vida en el aula a través de la escuela, los docentes y el personal administrativo. Los actores mencionados deben tener en cuenta la responsabilidad de su propio plan de trabajo y de la gestión de su plantel desde la organización del año escolar, de la jornada de trabajo, del ordenamiento del contenido, de la selección de los materiales didácticos, de las formas de integración del currículum.

Se debe organizar una pedagogía nacional en movimiento capaz de ayudar a todos los docentes del país en el reto de cambiar la escuela desde sus propios cimientos, para así contribuir al mejoramiento sustancial de las condiciones en los que sus educandos y ellos mismos aprenden en la interacción cotidiana y permanente con sus colegas, los padres de familia, las autoridades comunales o barrios y en fin, con todos los miembros de la comunidad educativa.

La propuesta de implementar una pedagogía acorde con las realidades locales está en mirar la escuela, concretamente el aula, donde los postulados teóricos cobran vida a través de las prácticas diarias de docentes, alumnos, autoridades educativas y demás actores involucrados en el proceso educativo.

Con estas consideraciones, en el ámbito de la gestión pedagógica se va a abordar los siguientes aspectos:

- La formación docente,
- La capacitación docente,
- El currículum.

Con esto no queremos decir que los otros elementos que forman la gestión pedagógica no sean importantes, sino que nuestro acercamiento parte de los tres elementos antes citados.

Niveles de la gestión pedagógica - administrativa

Existen tres niveles en la gestión administrativa:

- El nivel macro encierra las políticas administrativas a nivel nacional,
- * El meso lo ubica estas políticas administrativas en la región en la que se desenvuelve el proceso administrativo
- * El micro aterriza a nivel institucional todas las políticas administrativas antes mencionadas.

Las funciones de la dirección

La dirección como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la dirección es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente”¹⁶.

“Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente.

En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes

se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la dirección determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado

Gerencia educativa

Un Gerente es una persona capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos institucionales; de él depende el éxito de su organización, y del grupo que está dirigiendo. Además de su formación, él o ella, debe poseer un patrón de criterios y una filosofía clara de administración, de la concepción del hombre, inteligencia emocional y una ideología laboral, que le permita ganar apoyo efectivo y partidario.

La gerencia educativa, puede concebirse, como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos

Comunes.

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores, administra los recursos de la institución, asegura la calidad del servicio, mejora la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Gerencia administrativa

La gerencia administrativa es el órgano específico y distintivo de toda organización educativa." Aunque es un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

Es el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno (Manes), con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa. A fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman gerentes, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La dirección del gerente educativo para el cambio de la escuela involucra la aplicación del modelo de investigación - acción, con la participación de los demás actores, donde el objeto y sujeto del hallazgo de conocimiento y transformación no están diferenciados, ya que es la comunidad educativa, bajo el liderazgo del director, quien profundiza en su propia interpretación de la realidad de la escuela para proceder a implantar acciones para su transformación. En tal sentido, pueden ser útiles como herramientas el diario de campo como instrumento de registro de la observación y la ficha de descubrimiento para sistematizarla con miras a poder formular hipótesis interpretativas de la misma y su contextualización histórica.

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar

todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerencia tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Se ha usado el término gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y de diferentes rangos de actividades dentro de ellas.

Gestión de recursos académicos

El tema de los recursos tecnológicos se refiere a las actividades operativas que materializan y constituyen la razón de ser de toda entidad educativa; es decir, aquéllas que persiguen el logro de los objetivos educacionales. En el sector educativo se denomina a estos recursos aspectos académicos o técnico-pedagógicos.

Estos recursos o aspectos, por su misión o naturaleza pueden clasificarse en dos categorías: los que participan e inciden directa y efectivamente en el quehacer educativo, denominados académicos; y los que coadyuvan y apoyan colateralmente al servicio educativo, de apoyo académico.

Entre los primeros, denominados también técnico-pedagógicos propiamente dichos que están orientados al desarrollo educativo del estudiante y de la educación en general, pueden incluirse:

- Currículo.
- Tecnología educativa (para algunos partes del currículo),
- Supervisión.
- Investigación.

- Orientación y bienestar estudiantil.
- Proyección social (desarrollo comunal, extensión educativa).
- Evaluación pedagógica e institucional, etc.

El instrumento básico e indispensable para el desarrollo del proceso educativo lo constituye el currículo propiamente, los procesos curriculares, que se entienden como el conjunto de elementos que permiten alcanzar los cambios deseables en la conducta del alumno durante su tránsito por el proceso educativo.

Gestión de los recursos humanos

La administración de personal en cualquier institución, de manera especial en las entidades educativas, se constituye en la actividad más delicada, difícil y de mucha trascendencia, porque trata con el recurso más valioso y estratégico para el logro de los objetivos de la organización, las personas. Sobre todo, los maestros que, en su mayoría, tienen ideas preconcebidas de cuánto, cuándo, dónde y cómo trabajar, de lo que es un ambiente adecuado de trabajo, de lo que es una buena dirección o supervisión, de lo que es una remuneración justa por su trabajo, etc., y sobre todo porque sus actividades responden a situaciones subjetivas -algunas de ellas innatas- difíciles de identificar y manejar. Atender y compatibilizar los objetivos, intereses y necesidades tanto individuales como grupales con los institucionales, constituyen los fines o propósitos de la administración de personal. Es una tarea complicada debido a su variedad, complejidad y hasta cierto punto contradicción de los elementos que maneja, a lo cual se añade la carencia de recursos para atenderlos a cabalidad. No es menos significativo resaltar que la propia naturaleza humana hace de la persona un ser permanentemente insatisfecho tal como se expone en el capítulo referente a la motivación, a la que es necesario estar siempre alertas.

Para cumplir los fines individuales (bienestar) e institucionales (producción) deberá equilibrarse convenientemente estos parámetros, evitando caer en excesos, pues exagerar el primero puede devenir en un despersonalizante paternalismo, y enfatizar sólo la producción puede ocasionar la explotación de la persona reduciéndola a una pieza más de la maquinaria administrativa, al estilo taylorista de inicios de siglo.

La gestión de los recursos humanos se rige por algunos principios básicos que todo administrador debe tener siempre presentes en su institución o área de competencia:

- Motivar para así atraer y seleccionar a los más idóneos y más aptos para el desempeño de un puesto.
- Desarrollar sus potencialidades a fin de evitar estancamientos u obsolescencias.
- Retener a los más capaces mediante diversos incentivos: estabilidad, sueldos, ascensos, trato, ética, en general atender sus expectativas.
- Separar a los ineficientes, indisciplinados, negligentes y sobre todo a los deshonestos.
- Asegurar un retiro oportuno y decoroso a los que hayan cumplido su ciclo laboral, y a los que deseen alejarse del servicio.

El cumplimiento de estos principios implica aplicar diversas técnicas específicas de la especialidad que deben ejecutarse antes, durante y después de que el trabajador pertenezca a la institución.

Gestión de recursos materiales

En el sector educativo, el manejo de los recursos materiales o físicos, en nuestro criterio notoriamente diferente de la función logística empresarial, engloba bajo la denominación infraestructura educativa, las funciones administrativas de a) construcción (o adquisición), b) mantenimiento y c) seguridad de:

- * Edificios (aulas, locales e incluso terrenos),
- * Equipos (mobiliario e instalaciones) y
- * Material educativo en general.

No es necesario ser un especialista en la materia para afirmar que la atención de estos recursos, como ocurre en cualquier país subdesarrollado, constituye uno de los factores de mayor dificultad en razón de los costos excesivos que se incrementan cada vez más debido a los procesos inflacionarios de la economía nacional; el constante crecimiento de la población escolar, reflejado en la mayor demanda de servicio educativo; los procesos de migración del campo a la ciudad, que ocasionan una serie de desequilibrios regionales; también la variación en los

diseños, tipos, calidad y características de los elementos infraestructurales, sobre todo los de naturaleza electrónica (software y hardware).

Como evidencia de esta última aseveración se puede señalar el caso de los locales que antes se caracterizaban por ser sencillos y uniformes, constituidos apenas por aulas y patios. Hoy no se concibe un local que no tenga usos múltiples, lo que obviamente obliga a nuevos diseños, instalaciones, servicios, etc.

De igual manera, antes el equipamiento se reducía básicamente a las carpetas y sillas; en la actualidad no se puede entender un centro educativo sin laboratorios, talleres, biblioteca, etc.

Del material educativo: pizarra, tizas y láminas o libros se ha pasado insuficientemente a la diversidad de los medios audiovisuales, producto de los avances de la tecnología actual. Lo que ha impulsado a la organización y funcionamiento de un centro de recursos didácticos, unidad encargada de la creación, diseño, elaboración y aplicación del material educativo institucional.

Gestión de los recursos financieros

La función básica del administrador educacional en cuanto a la gestión de los recursos financieros, dependiendo del sector y nivel donde cumpla su función, comprende ciertas áreas o temas motivo de acción y preocupación:

- Prever las necesidades de capital para el funcionamiento institucional (financiación).
- Asignar racionalmente los fondos existentes para el cumplimiento de las actividades (presupuestación).
- Utilizar o aplicar correcta, oportuna y racionalmente los recursos asignados (administración).

Indudablemente el administrador educativo de una entidad privada tendrá que cumplir estas misiones, en tanto que el del sector público cumplirá sólo la segunda debido a que el problema del financiamiento se resuelve vía la asignación presupuestal que recibe del Tesoro Público, aunque hoy en día existe una corriente para la generación o incremento de sus recursos financieros propios.

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿En qué medida el liderazgo transformacional guarda relación con la gestión administrativa de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?

Problemas específicos

- ¿En qué medida el liderazgo transformacional guarda relación con la gestión planificadora de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?
- ¿En qué medida el liderazgo transformacional guarda relación con la gestión organizacional de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?
- ¿En qué medida el liderazgo transformacional guarda relación con la gestión dirección de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?
- ¿En qué medida el liderazgo transformacional guarda relación con la gestión control de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En los últimos años se ha dado un sesgo al liderazgo en nuestro país en la Región y distrito del Cusco y sobre todo en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Puesto que el siglo XXI, presenta constantes y profundos cambios e innovaciones, por lo que las organizaciones estatales y privadas deben experimentar transformaciones radicales si desean mantenerse vigentes, pertinentes y competitivas, ello no es ajeno a la Escuela Profesional de Educación

de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la UNSAAC., ya que los docentes y estudiantes aprobarán o no la gestión administrativa, en función al grado de satisfacción alcanzado en el proceso de formación profesional.

El liderazgo es un tema plenamente vigente, ya que el desarrollo moderno de las organizaciones ha planteado la necesidad de efectuar ajustes en las relaciones interpersonales y en la conducción de equipos de trabajo, orientándolos hacia el surgimiento de sinergias competitivas, mayores autonomías y conformación de equipos auto dirigidos con capacidad de autorregulación y autodeterminación en el marco de un proceso horizontal de las estructuras, es decir, la conformación de estructuras planas que superen las estructuras verticales y jerárquicas del pasado.

El tema de estudio se justifica en las perspectivas modernas que ofrece el campo del liderazgo en las organizaciones. Actualmente no se concibe ninguna organización eficaz sin la introducción de nuevos estilos de liderazgo que dinamicen y optimicen el desempeño de los equipos de trabajo, áreas o unidades orgánicas, cualesquiera que sean éstas.

Por tanto, la investigación sobre el tema planteado es de total vigencia y actualidad para nuestras organizaciones de la gestión y administración educativa y para los profesionales de la educación quienes deben difundir y practicar un liderazgo participativo a través del funcionamiento activo de equipos de trabajo.

1.6. HIPÓTESIS

Hipótesis general

Existe relación entre el liderazgo transformacional con la gestión administrativa de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Hipótesis específicas

- Existe relación entre el liderazgo transformacional con la gestión planificadora de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

- Existe relación entre el liderazgo transformacional con la gestión organizacional de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Existe relación entre el liderazgo transformacional con la gestión dirección de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Existe relación entre el liderazgo transformacional guarda relación con la gestión control de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

1.7. Objetivos

Objetivo general

Conocer la relación que existe el liderazgo transformacional con la gestión administrativa de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Objetivos específicos

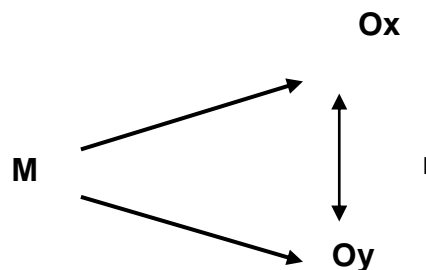
- Conocer la relación que guarda el liderazgo transformacional con la gestión planificadora de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Conocer la relación que guarda el liderazgo transformacional con la gestión organizacional de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Conocer la relación que guarda el liderazgo transformacional con la gestión dirección de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

- Conocer la relación que guarda el liderazgo transformacional con la gestión control de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

Para el presente trabajo de investigación se ha visto por conveniente, presentar el tipo de investigación Descriptivo-Correlacional, ya que se estableció la relación entre la variable independiente y dependiente, y porque está orientada al conocimiento de la realidad tal como se presenta.



Dónde:

M = Muestra.

Ox = Observación de la variable 1 (Liderazgo transformacional).

Oy = Observación de la variable 2 (Gestión administrativa)

r = Grado de relación entre la variable relacional 1 y variable relacional 2.

2.2. Variables, operacionalizacion

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES: Variable 01: El liderazgo transformacional

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Un nuevo paradigma de liderazgo ha comenzado a capturar la atención. El liderazgo es concebido como transaccional o transformacional (Bass 1985; Burns 1978). La evidencia acumulada muestra que el LT puede llevar a los seguidores a desempeños por encima de lo esperado. Se ve como una fuente particularmente poderosa de liderazgo en el ejército, marina y fuerza aérea, un hecho que ha sido reconocido implícitamente por muchos en el ámbito militar mucho antes de que el paradigma fuera codificado como Full Range of Leadership (FRL). Lo que la codificación permitió fue la exploración sistemática del fenómeno del LT y los efectos de su aplicación bajo condiciones específicas. Más aún, condujo a un nuevo</p>	<p>Estudios de Bass (1995), Avolio y Howell (1993), Bycio, Hackett y Allen (1995), Avolio, Bass y Jung (1997) identifican los componentes de LT. El liderazgo es carismático, de tal manera que el seguidor se identifica con los líderes y los emula. El liderazgo inspira a los seguidores con retos y persuasión proporcionando significado y comprensión. El liderazgo es intelectualmente estimulante expandiendo el uso de las habilidades del seguidor. Finalmente, el liderazgo es individualmente considerado proporcionando apoyo, mentoría y coaching al seguidor. Cada uno de estos componentes puede medirse con el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo</p>	<p>Influencia Idealizada: Los líderes transformacionales se comportan de modo que se convierten en modelos para sus seguidores. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Los seguidores se identifican con los líderes y desean emularlos; los seguidores consideran que los líderes están dotados de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se espera que los líderes tomen riesgos y sean consistentes en lugar de arbitrarios. Se puede contar con que harán lo correcto, demostrando altos estándares de conducta ética y moral (.89). Bernard M. Bass. 1995. P.89</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Influye con su formación y desarrollo personal, académico y profesional - Propone la integración con y entre los colaboradores. - Promueve un alto sentido del deber en las acciones administrativas y académicas - Manifiesta su sentido de autoridad y confianza
		<p>Motivación Inspiracional: Los líderes transformacionales se comportan de modo que motivan e inspiran a quienes están a su alrededor proporcionando significado y reto al trabajo de los seguidores. El espíritu de equipo crece. Se muestra entusiasmo y optimismo. Los líderes consiguen que los seguidores se involucren en la visión de estados futuros atractivos; ellos crean expectativas claramente comunicadas, que los seguidores desean lograr, así como demostrar compromiso con las metas y la visión compartida. (.76). Liderazgo carismático y liderazgo motivador inspirador usualmente forman un solo factor. Bernard M. Bass. 1995. P.76</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Genera empatía entre los grupos de trabajo. - Predispone hacia el logro de metas - Prepara en el personal la disposición hacia el cambio basado en los intereses institucionales. - Brinda la seguridad del caso a los grupos de participantes
		<p>Estimulación Intelectual: Los líderes transformacionales estimulan que los esfuerzos de sus seguidores sean innovadores y creativos, cuestionando supuestos, reformulando problemas y atacando situaciones viejas de formas nuevas. Se estimula la creatividad. No hay crítica pública sobre los errores de los miembros individuales. Se solicita nuevas ideas y soluciones creativas a los seguidores, quienes son incluidos en el</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empodera a los demás en pensar en los problemas y solución de los mismos - Asegura las condiciones de las acciones y actividades de desarrollo y productividad administrativa y académica resaltando sus propias habilidades.

<p>modo de entrenamiento de liderazgo (Avolio y Bass 1991), Una vez más, debería resultar en nuevas formas de identificar líderes más exitosos y efectivos.</p> <p>Bernard M. Bass. 1995</p>	<p>proceso de determinación y resolución de problemas. Los seguidores son estimulados a intentar nuevos enfoques, y sus ideas no son criticadas porque difieran de las ideas del líder (.86). Bernard M. Bass. 1995. P.86</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Motiva hacia el desarrollo y ejecución de un trabajo eficaz y eficiente. - Reconoce las cualidades y el esfuerzo de los participantes basadas en su creatividad y propuestas de innovación
	<p>Consideración Individual: Los líderes transformacionales ponen especial atención en las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores, actuando como coach o mentor. Los seguidores y colegas son desarrollados sucesivamente hacia niveles más altos de potencial. La consideración individual se practica cuando se crean nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo. Se reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos. El comportamiento de los líderes demuestra aceptación de las diferencias individuales. Bernard M. Bass. 1995. P.89</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Decide y establece asuntos y temas para el desarrollo de conocimientos en beneficio del personal y la institución. - Convence a su personal en el desarrollo de sus habilidades creativas e innovadoras - Genera un clima de confianza entre las personas y grupos de trabajo de la institución. - Propone retos y oportunidades para los demás en igualdad de condiciones.
	<p>Formativo: Involucrar a los participantes en las indistintas funciones existentes en la institución ya sea de carácter académica, administrativa como de mando, con la finalidad de ordenar, delegar de forma disciplinada en la atención de las necesidades de los estudiantes, docentes y otros en el diseño de acciones adecuadas y pertinentes. Bernard M. Bass. 1995. P.89</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asesora en lo concerniente a la elaboración, ejecución y evaluación de contenidos de interés individual e institucional. - Conduce intervenciones y discusiones para la construcción de conocimientos. - Monitorea y evaluar las actividades del proceso de enseñanza – aprendizaje.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES: Variable 02: Gestión Administrativa

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>“El proceso administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.” El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo. El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo.</p> <p>AMADOR, Juan Pablo (2003)</p>	<p>“El proceso administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.”</p> <p>El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo. El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:</p> <p>AMADOR, Juan Pablo (2003)</p>	<p>Planificadora:</p> <p>“La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.”</p> <p>AMADOR, Juan Pablo (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aclara, amplifica y determina los objetivos de acuerdo al plan establecido. - Pronostica la mejor marcha y calidad de servicio administrativo y académico. - Selecciona y declara las tareas para el logro de objetivos. - Establece un plan general de logros enfatizando la creatividad. - Constituye políticas, procedimientos y métodos de desempeño. - Modifica los planes a la luz de los resultados del control.
		<p>Organizacional:</p> <p>La organización: “Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.”</p> <p>AMADOR, Juan Pablo (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Subdivide el trabajo en unidades operativas. - Agrupa las obligaciones operativas en puestos o grupos. - Explica los requisitos del puesto. - Selecciona y colocar a los individuos en los puestos adecuados. - Proporciona facilidades personales y otros recurso apropiados.
		<p>Dirección:</p> <p>La dirección es la supervisión directa de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Dirigir significa mandar, influir y motivar a</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pone en práctica la filosofía de participación acorde a la decisión. - Conduce y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo. - Desarrolla a los miembros para que realicen todo su potencial. - Recompensa con reconocimientos y buena remuneración por el trabajo bien hecho. - Revisa los esfuerzos de la ejecución acorde a los resultados del control.

		<p>los empleados para que realicen tareas esenciales. AMADOR, Juan Pablo (2008)</p>	
		<p>Control: "Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas." Al control se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. AMADOR, Juan Pablo (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compara los planes con los resultados generales. - Evalúa los resultados con los estándares de desempeño. - Comunica cuales son los medios de control. - Sugiere las acciones correctivas cuando sean necesarias. - Ajusta el control a la luz de resultados del control.

2.3. Población y muestra.

Población

Para la presente investigación se trabajó con una población de 80 estudiantes de los programas de educación física y ciencias naturales de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Tabla N° 01

Población

CATEGORÍAS	N°	%
Estudiantes de Educación Física	46	57,5
Estudiantes de Ciencias Naturales.	34	42.5
TOTAL	80	100,00

Fuente: Documentos observado

Muestra

El tipo de muestra que se trabajó es de carácter Circunstancial, es decir que para la muestra de los estudiantes se trabajó con 75 estudiantes de educación física y de ciencias naturales, muestra que es representativa de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. El tipo de muestreo fue el no probabilístico intencionado, ya que los estudiantes de la muestra son muy pegados a sus horarios de clase y se hizo un recuento de los estudiantes que asistía normalmente a clases.

Tabla N° 02

Muestra

CATEGORÍAS	N°	%
Estudiantes de Educación Física	42	56.0
Estudiantes de Ciencias Naturales.	33	44.0
TOTAL	75	100,00

Fuente: Documentos observado

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Dentro de la técnica utilizada fue la encuesta, que se hará uso para entablar contacto con los estudiantes para que colaboren con la aplicación de los instrumentos de medición, de esta manera recoger la información pertinente.

Para la presente investigación hemos utilizado dos instrumentos para cada variable: Cuestionario de liderazgo transformacional que tiene como finalidad medir el liderazgo transformacional de los estudiantes de la muestra y el cuestionario de gestión administrativa.

- Ficha Técnica: Cuestionario de Liderazgo Transformacional

Evalúa la influencia idealizada, la motivación inspiración, la estimulación intelectual, consideración individual y lo formativo del liderazgo transformacional.

Validez y confiabilidad

La validez fue desarrollada a través del método de JUICIO DE EXPERTOS o la consulta a expertos, nuestro cuestionario fue corregido por 3 expertos, su resultado final nos llevó a validar nuestro instrumento de investigación.

Para la confiabilidad, se ha pasado a aplicar la prueba a un grupo piloto de 10 sujetos y luego medirlos en base a la PRUEBA DE ALFA DE CRONBACH, en el programa SPSS, teniendo como resultado lo siguiente:

Tabla N° 03

Estadísticos de fiabilidad

ALFA DE CRONBACH	N DE ELEMENTOS
,699	10

Fuente: SPSS

Estos resultados contratados con la tabla de la prueba del Alfa de Cronbach nos muestran la consistencia interna y se obtuvo el valor de 0,699 que es adecuado para su aplicación a la muestra elegida.

- Ficha Técnica: Cuestionario de Gestión administrativa

Evalúa la gestión planificadora, gestión organizacional, gestión dirección y la gestión control.

Validez y confiabilidad

La validez fue desarrollada a través del método de JUICIO DE EXPERTOS o la consulta a expertos, nuestro cuestionario fue corregido por 3 expertos, su resultado final nos llevó a validar nuestro instrumento de investigación.

Para la confiabilidad, se ha pasado a aplicar la prueba a un grupo piloto de 10 sujetos y luego medirlos en base a la PRUEBA DE ALFA DE CRONBACH, en el programa SPSS, teniendo como resultado lo siguiente:

Tabla N° 04

Estadísticos de fiabilidad	
ALFA DE CRONBACH	N DE ELEMENTOS
,724	10

Fuente: SPSS

Estos resultados contratados con la tabla de la prueba del Alfa de Cronbach nos muestran la consistencia interna y se obtuvo el valor de 0,724 que es adecuado para su aplicación a la muestra elegida.

2.5 Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los resultados del presente estudio de investigación se utilizó la estadística descriptiva y el análisis porcentual de tipo cuantitativo, y se operativizará con el uso de cuadros estadísticos de frecuencia. Con el SPSS se establecieron las medidas de tendencia central (Media, Moda y mediana) y con el

Excel se obtuvieron las tablas y los gráficos circulares y de barra de acuerdo a las características de cada uno de ellos

2.6 Aspectos éticos

Durante la realización del presente estudio de investigación se hicieron las coordinaciones respectivas con el Director de la Escuela Profesional de Educación Secundaria de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, para el otorgamiento de los permisos necesarios y llevar a cabo dicha investigación. Los docentes encuestados, previamente dieron su autorización para el llenado de dicha encuesta.

Así mismo al momento de la aplicación de la encuesta, se les explico los motivos, razones y el propósito del trabajo de investigación a la totalidad de docentes encuestados, garantizándoles también la confidencialidad de los datos obtenidos durante la encuesta.

III. RESULTADOS

Para el análisis de nuestro trabajo de investigación, los resultados obtenidos fueron analizados por medio de dos niveles: el nivel descriptivo y el nivel inferencial, según los objetivos y las hipótesis formuladas. En el nivel descriptivo, se han utilizado frecuencias, porcentajes para determinar los niveles predominantes del Liderazgo transferencial y la Gestión administrativa y en el nivel inferencial, se ha hecho uso de la estadística paramétrica y como tal se ha utilizado r Spearman, dado que los datos no presentan distribución normal.

1. Nivel Descriptivo:

Análisis descriptivo del Liderazgo Transformacional

Después de haber aplicado nuestros cuestionarios a la muestra objeto de la presente investigación y procesada la información obtenida (calificación, procesamiento y obtención de resultados), procedimos a analizar la información, lo cual nos permitió realizar las mediciones y comparaciones necesarias para el presente trabajo y cuyos resultados se presentan a continuación:

Es así que iniciamos identificando los niveles en que se presentan las dimensiones del Liderazgo Transformacional y la Gestión Administrativa de los estudiantes de la presente investigación.

Tabla N° 05:

Liderazgo Transformacional de manera general

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	24	32.0
Bueno	38	50.7
Normal	11	14.7
Deficiente	02	02.6
TOTAL	75	100.0

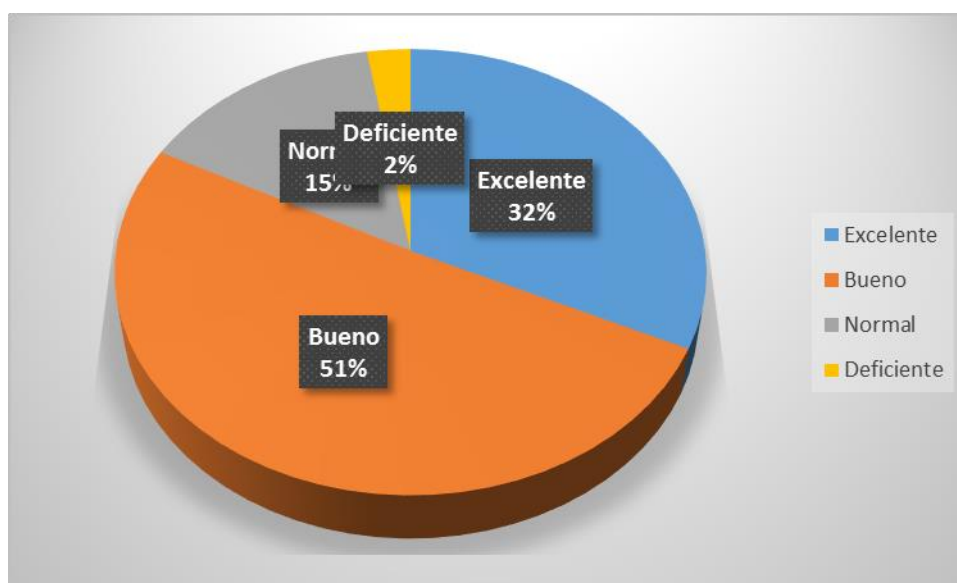


Figura 1. Liderazgo Transformacional de manera general

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 51.0% de los datos se ubica en el nivel bueno en lo que respecta a su percepción sobre el liderazgo transformacional, seguido por el 32.0% que se ubica en el nivel excelente, posteriormente 15.0% en el nivel normal y finalmente el 02.0% en el nivel deficiente.

Tabla N° 06:

Liderazgo Transformacional: Dimensión Influencia idealizada

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	22	29.3
Bueno	39	52.0
Normal	12	16.0
Deficiente	02	02.7
TOTAL	75	100.0

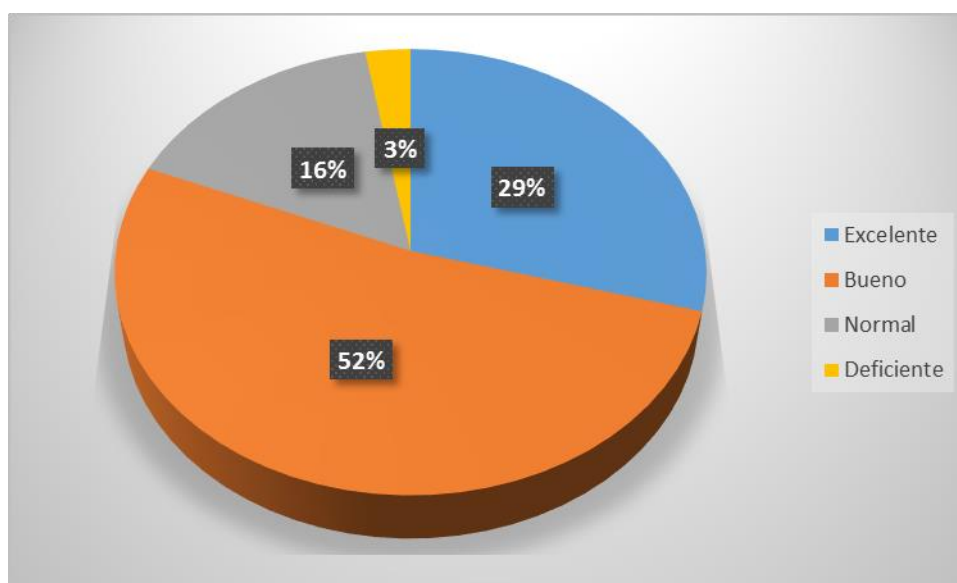


Figura 2. Liderazgo Transformacional: Dimensión Influencia idealizada

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 52.0% de los datos se ubica en el nivel bueno en lo que respecta a su percepción sobre el liderazgo transformacional, seguido por el 29.0% que se ubica en el nivel excelente, posteriormente 16.0% en el nivel normal y finalmente el 03.0% en el nivel deficiente.

Tabla N° 07:

Liderazgo Transformacional: Dimensión motivación inspiración

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	24	32.0
Bueno	38	50.7
Normal	11	14.7
Deficiente	02	02.6
TOTAL	75	100.0

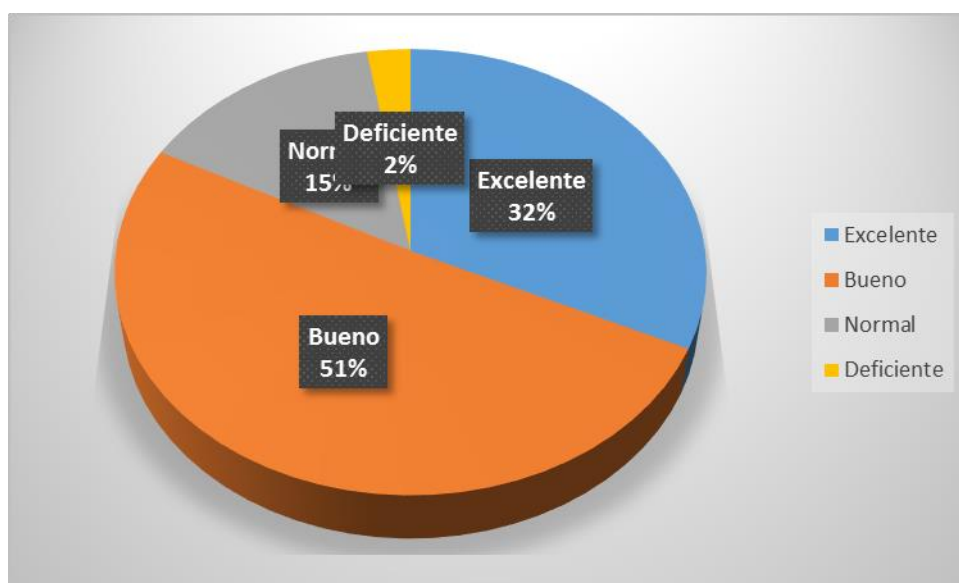


Figura 3. Liderazgo Transformacional: Dimensión motivación inspiraciones

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 51.0% de los datos se ubica en el nivel bueno en lo que respecta a su percepción sobre el liderazgo transformacional, seguido por el 32.0% que se ubica en el nivel excelente, posteriormente 15.0% en el nivel normal y finalmente el 02.0% en el nivel deficiente.

Tabla N° 08:

Liderazgo Transformacional: Dimensión estimulación intelectual

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	22	29.3
Bueno	39	52.0
Normal	12	16.0
Deficiente	02	02.7
TOTAL	75	100.0

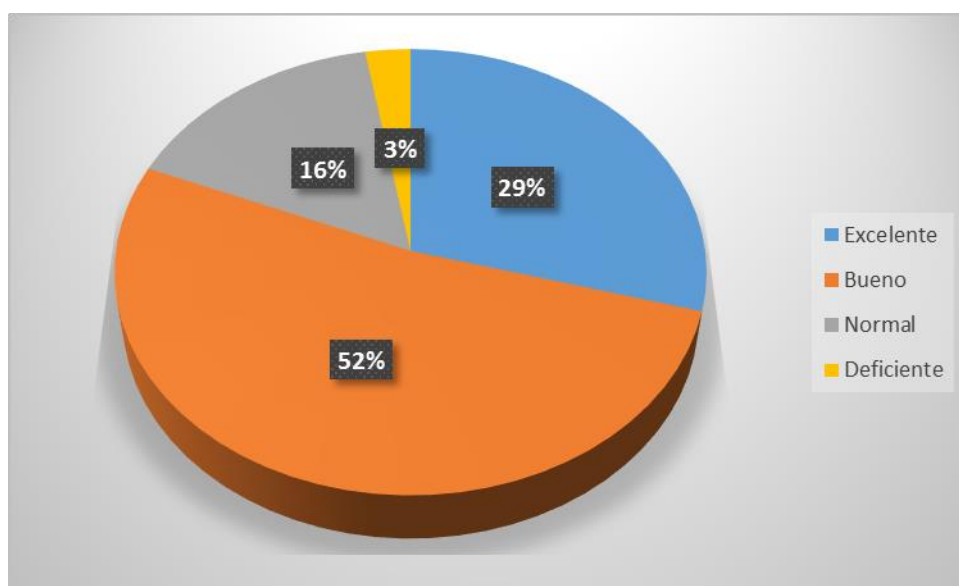


Figura 4. Liderazgo Transformacional: Dimensión estimulación intelectual

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 52.0% de los datos se ubica en el nivel bueno en lo que respecta a su percepción sobre el liderazgo transformacional, seguido por el 29.0% que se ubica en el nivel excelente, posteriormente 16.0% en el nivel normal y finalmente el 03.0% en el nivel deficiente.

Tabla N° 09:

Liderazgo Transformacional: Dimensión consideración individual

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	24	32.0
Bueno	38	50.7
Normal	11	14.7
Deficiente	02	02.6
TOTAL	75	100.0

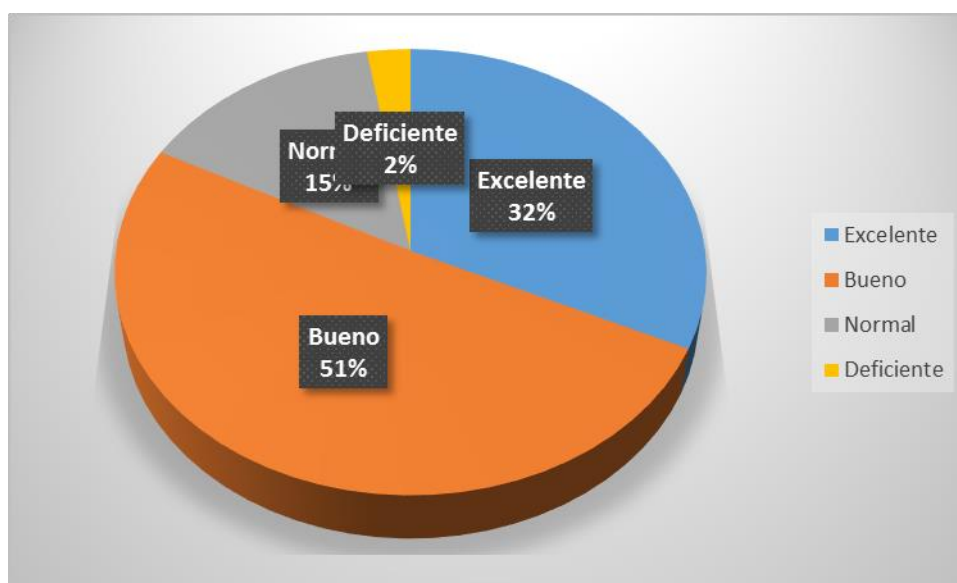


Figura 5. Liderazgo Transformacional: Dimensión consideración individual

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 51.0% de los datos se ubica en el nivel bueno en lo que respecta a su percepción sobre el liderazgo transformacional, seguido por el 32.0% que se ubica en el nivel excelente, posteriormente 15.0% en el nivel normal y finalmente el 02.0% en el nivel deficiente.

Tabla N° 10:

Liderazgo Transformacional: Dimensión formativo

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	22	29.3
Bueno	39	52.0
Normal	12	16.0
Deficiente	02	02.7
TOTAL	75	100.0

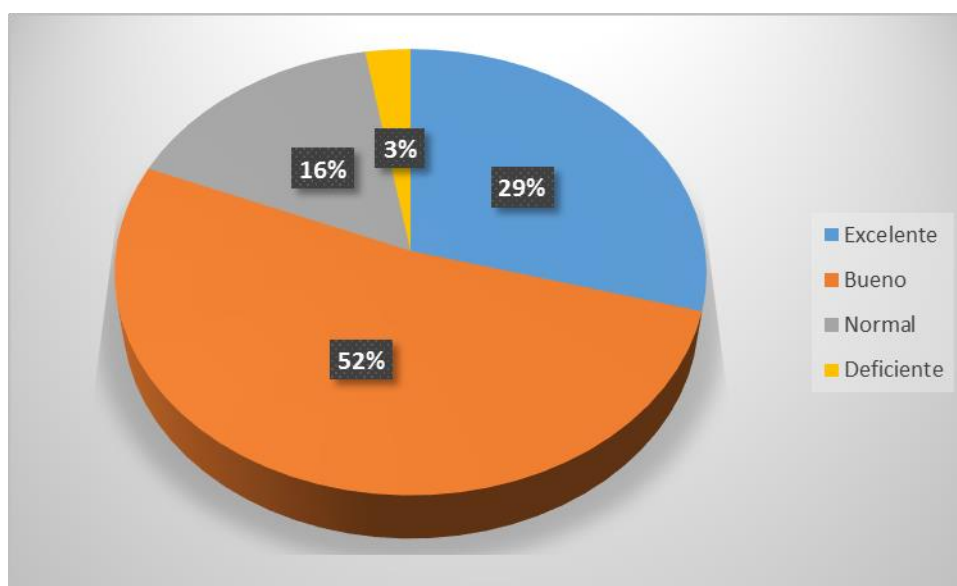


Figura 6. Liderazgo transformacional: Dimensión formativo

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 52.0% de los datos se ubica en el nivel bueno en lo que respecta a su percepción sobre el liderazgo transformacional, seguido por el 29.0% que se ubica en el nivel excelente, posteriormente 16.0% en el nivel normal y finalmente el 03.0% en el nivel deficiente.

Análisis descriptivo de la Gestión Administrativa en general

Tabla N° 10

Gestión Administrativa a nivel general

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	27	36.0
Adecuado	37	49.3
Promedio	09	12.0
Inadecuado	02	02.7
TOTAL	75	100.0



Figura 7: Gestión Administrativa a nivel general

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 49.0% de los datos se ubica en el nivel Adecuado lo que respecta a su apreciación de la gestión administrativa, seguido por el 36.0% que se ubica en el nivel excelente, observándose el 12.0% que se ubica en el nivel promedio y finalmente el 03.0% el nivel inadecuado.

Tabla N° 11

Gestión Administrativa: Dimensión gestión planificadora

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	26	34.7
Adecuado	37	49.3
Promedio	10	13.3
Inadecuado	02	02.7
TOTAL	75	100.0

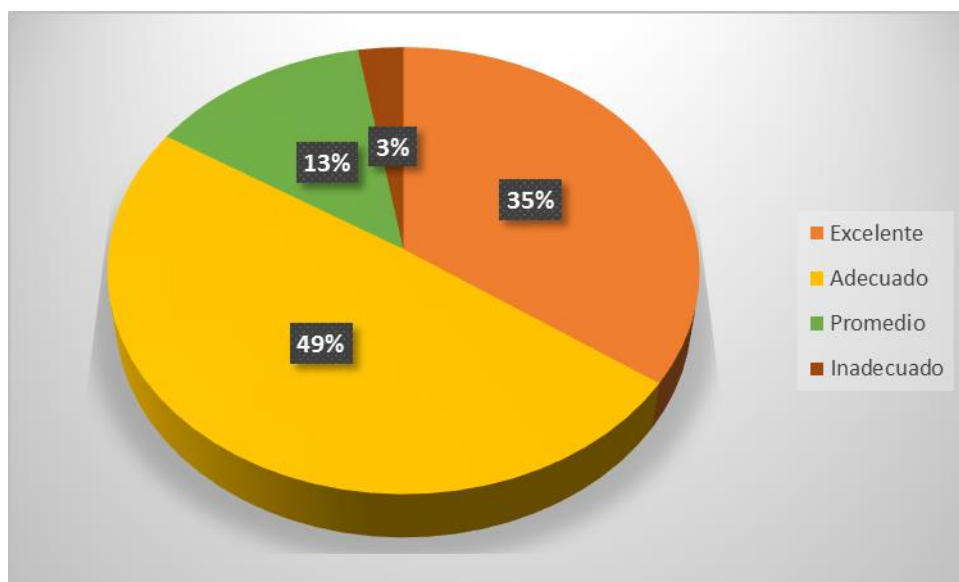


Figura 8: Gestión Administrativa: Dimensión gestión planificadora

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 49.0% de los datos se ubica en el nivel Adecuado lo que respecta a su apreciación de la gestión planificadora, seguido por el 35.0% que se ubica en el nivel excelente, observándose el 13.0% que se ubica en el nivel promedio y finalmente el 03.0% el nivel inadecuado.

Tabla N° 12

Gestión Administrativa: Gestión organizacional

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	27	36.0
Adecuado	37	49.3
Promedio	09	12.0
Inadecuado	02	02.7
TOTAL	75	100.0



Figura 9: Gestión Administrativa: Dimensión gestión organizacional

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 49.0% de los datos se ubica en el nivel Adecuado lo que respecta a su apreciación de la gestión organizacional, seguido por el 36.0% que se ubica en el nivel excelente, observándose el 12.0% que se ubica en el nivel promedio y finalmente el 03.0% el nivel inadecuado.

Tabla N° 13

Gestión Administrativa: Dimensión gestión dirección

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	26	34.7
Adecuado	37	49.3
Promedio	10	13.3
Inadecuado	02	02.7
TOTAL	75	100.0

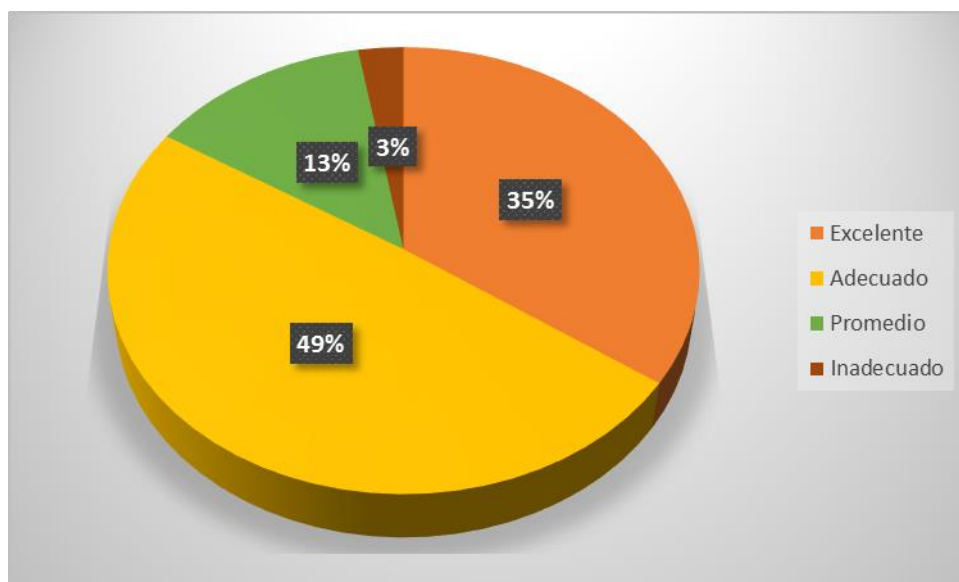


Figura 10: Gestión Administrativa: Dimensión gestión dirección

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 49.0% de los datos se ubica en el nivel Adecuado lo que respecta a su apreciación de la gestión dirección, seguido por el 35.0% que se ubica en el nivel excelente, observándose el 13.0% que se ubica en el nivel promedio y finalmente el 03.0% el nivel inadecuado.

Tabla N° 14

Gestión Administrativa: Dimensión gestión control

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	27	36.0
Adecuado	37	49.3
Promedio	09	12.0
Inadecuado	02	02.7
TOTAL	75	100.0



Figura 11: Gestión Administrativa: Dimensión gestión control

Interpretación: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 49.0% de los datos se ubica en el nivel Adecuado lo que respecta a su apreciación de la gestión control, seguido por el 36.0% que se ubica en el nivel excelente, observándose el 12.0% que se ubica en el nivel promedio y finalmente el 03.0% el nivel inadecuado.

2. Nivel inferencial

Prueba estadística para la determinación de la normalidad

Para el análisis de los resultados obtenidos se determinó, inicialmente, el tipo de distribución que presentan los datos, tanto a nivel de los datos del cuestionario de liderazgo transformacional, como del cuestionario de gestión administrativa, para ello utilizamos la prueba Kolmogorov Smirnov de bondad de ajuste, la cual permite medir el grado de concordancia existente entre la distribución de un conjunto de datos y una distribución teórica específica. Su objetivo es señalar si los datos provienen de una población que tiene la distribución teórica específica. Los pasos para desarrollar la prueba de normalidad son los siguientes.

Verificación de la hipótesis de trabajo

Paso 1

Plantear la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1):

Hipótesis Nula (H_0):

No existen diferencias significativas entre la distribución ideal y la distribución normal de los datos

Hipótesis Alternativa (H_1):

Existen diferencias significativas entre la distribución ideal y la distribución normal de los datos

Paso 2

Seleccionar el nivel de significancia

Para efectos de la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0,05$$

Paso 3

Escoger el valor estadístico de prueba

El valor estadístico de prueba que se ha considerado para la presente hipótesis es de Kolmogorov Smirnov.

Tabla 15**Prueba de Kolmogorov-smirnov para una muestra**

		Liderazgo transformacional	Gestión administrativa
N		75	75
Parámetros normales (a, b)	Media	23,56	33,71
	Desviación típica	7,34	5,77
Diferencias más extremas	Absoluta	,401	,132
	Positiva	,401	,132
	Negativa	-,203	-,104
Z de Kolmogorov Smirnov		2,856	1,101
Sig. Asintót. (bilateral)		0,000	0,159

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

PASO 4

Formulamos la regla de decisión

Una regla de decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo.

Regla de decisión

Si α (Sig) > 0,05; Se acepta la hipótesis nula

Si α (Sig) < 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

Paso 5

Toma de decisión

Como el valor p de significancia del estadístico de prueba de normalidad tiene el valor de 0,000, 0,132; entonces para valores Sig. > 0,05; Se cumple que; se rechaza la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Esto quiere decir que; según los resultados obtenidos podemos afirmar que los datos de la muestra de estudio no provienen de una distribución normal.

Según puede observarse en la tabla la distribución de frecuencias de los puntajes obtenidos a través del cuestionario de liderazgo transformacional se halla

sesgados hacia la izquierda, teniendo una media de 23,56 y una desviación típica de 7,34.

Según puede observarse en la tabla la distribución de frecuencias de los puntajes obtenidos del cuestionario de gestión administrativa se halla sesgados hacia la derecha, teniendo una media de 33,71 y una desviación típica de 5,77. Asimismo, el gráfico muestra que la curva de distribución no difiere de la curva normal.

Así mismo, se observa que el nivel de significancia (Sig. asintót. (bilateral) para la Z de Kolmogorov-Smirnov es menor que 0,05 tanto en los puntajes obtenidos a nivel del inventario de gestión educativa, por lo que se puede deducir que la distribución de estos puntajes en ambos casos difiere de la distribución normal.

Por lo tanto, para el desarrollo de la prueba de hipótesis se ha utilizado la prueba paramétrica para distribución normal de los datos análisis rho de Spearman a un nivel de significancia de 0,05.

Proceso de prueba de hipótesis

Correlación de Spearman

En la contratación de la hipótesis, se ha utilizado la prueba (r). Correlación de Spearman a un nivel de significación del 0,05, ya que se investiga la relación entre variables cuantitativas.

Así en esta parte de nuestro estudio trataremos de valorar la situación entre dos variables cuantitativas estudiando el método conocido como correlación. Dicho cálculo es el primer paso para determinar la relación entre variables.

Tabla N° 11

Matriz de correlación de Spearman

		VARIABLE II Gestión Administrativa
VARIABLE I	Liderazgo Transformacional	0,601 (**)
DIMENSIONES DE VIARIABLE I	Gestión planificadora	0,60 (**)
	Gestión organizacional	0,603 (**)
	Gestión dirección	0,60 (**)
	Gestión control	0,605 (**)

Fuente: Anexos

El análisis de las interrelaciones a partir del coeficiente de correlación de Spearman, se realizó de acuerdo a la tabla siguiente:

Tabla N° 18

Niveles de correlación

Coeficiente (r)	Grado de Interrelación
1.00	Perfecta Correlación
0.90 - 0.99	Muy Alta Correlación
0.70 - 0.89	Alta Correlación
0.40 - 0.69	Moderada Correlación
0.20 - 0.39	Baja Correlación
0.00 - 0.19	Nula Correlación

5.3.7. Verificación de la hipótesis general

PASO 1: Plantear la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1)

Hipótesis Nula (H_0):

No existe relación entre el liderazgo transformacional con la gestión administrativa de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Expresión formal de la hipótesis. $H_0: O_1 = O_2$

Hipótesis alternativa (H_1):

Existe relación entre el liderazgo transformacional con la gestión administrativa de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Expresión formal de la hipótesis. $H_1: O_1 \neq O_2$

PASO 2: Seleccionar el nivel de significancia

El nivel de significancia es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera, a esto se le denomina error de tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término nivel de riesgo, en lugar de nivel de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa (α).

Para efectos de la presente investigación se ha determinado que:

$\alpha = 0,05$

PASO 3: Escoger el valor estadístico de la prueba

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación (r)

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN (r)

Así tenemos:

Tabla N° 12

Correlación entre liderazgo transformacional y la gestión administrativa

	Liderazgo transformacional	Gestión administrativa
Correlación de Spearman	0,601	
Significancia	0,000	
N	75	

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla anterior, se observa que: El valor del estadístico Spearman es de 0,601 y el nivel de significancia es de 0,000 ($p < 0,005$). Esto significa que existe una correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa.

PASO 4: Formular la regla de decisión

Una regla de decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo.

Regla de decisión

Si α (Sig) $> 0,05$; Se acepta H_0 y se rechaza H_1

Si α (Sig) $< 0,05$; Se rechaza H_0 y se acepta H_1

PASO 5: Toma de decisión

Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0,05$). Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. En consecuencia, se verifica que existe correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa.

Contrastación de la hipótesis específica Nº 1

PASO 1: Plantear la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1)

Hipótesis Nula (H_0):

No existe relación entre el liderazgo transformacional con la gestión planificadora de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Expresión formal de la hipótesis. $H_0: O_1 = O_2$

Hipótesis alternativa (H_1):

Existe relación entre el liderazgo transformacional con la gestión planificadora de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Expresión formal de la hipótesis. $H_1: O_1 \neq O_2$

PASO 2: Seleccionar el nivel de significancia

El nivel de significancia es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera, a esto se le denomina error de tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término nivel de riesgo, en lugar de nivel de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa (α).

Para efectos de la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0,05$$

PASO 3: Escoger el valor estadístico de la prueba

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación (r)

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN (r)

Así tenemos:

Tabla N° 13

Correlación entre liderazgo transformacional y la gestión planificadora

	Liderazgo transformacional	Gestión planificadora
Correlación de Spearman	0,60	
Significancia	0,000	
N	75	

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla anterior, se observa que: El valor del estadístico Spearman es de 0,60 y el nivel de significancia es de 0,000 ($p < 0,005$). Esto significa que existe una correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión planificadora.

PASO 4: Formular la regla de decisión

Una regla de decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo.

Regla de decisión

Si α (Sig) $> 0,05$; Se acepta H_0 y se rechaza H_1

Si α (Sig) $< 0,05$; Se rechaza H_0 y se acepta H_1

PASO 5: Toma de decisión

Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0,05$). Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. En consecuencia, se verifica que existe correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión planificadora.

Contrastación de la hipótesis específica 2

PASO 1: Plantear la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1)

Hipótesis Nula (H_0):

No existe relación entre el liderazgo transformacional con la gestión organizacional de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Expresión formal de la hipótesis. $H_0: O_1 = O_2$

Hipótesis alternativa (H_1):

Existe relación entre el liderazgo transformacional con la gestión organizacional de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Expresión formal de la hipótesis. $H_1: O_1 \neq O_2$

PASO 2: Seleccionar el nivel de significancia

El nivel de significancia es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera, a esto se le denomina error de tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término nivel de riesgo, en lugar de nivel de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa (α).

Para efectos de la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0,05$$

PASO 3: Escoger el valor estadístico de la prueba

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación (r)

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN (r)

Así tenemos:

Tabla N° 14

Correlación entre liderazgo transformacional y la gestión organizacional

	Liderazgo transformacional	Gestión organizacional
Correlación de Spearman	0,603	
Significancia	0,000	
N	75	

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla anterior, se observa que: El valor del estadístico Spearman es de 0,603 y el nivel de significancia es de 0,000 ($p < 0,005$). Esto significa que existe una correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión organizacional.

PASO 4: Formular la regla de decisión

Una regla de decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo.

Regla de decisión

Si α (Sig) $> 0,05$; Se acepta H_0 y se rechaza H_1

Si α (Sig) $< 0,05$; Se rechaza H_0 y se acepta H_1

PASO 5: Toma de decisión

Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0,05$). Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. En consecuencia, se verifica que existe correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión organizacional.

Contrastación de la hipótesis específica 3

PASO 1: Plantear la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1)

Hipótesis Nula (H_0):

No existe relación entre el liderazgo transformacional con la gestión dirección de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Expresión formal de la hipótesis. $H_0: O_1 = O_2$

Hipótesis alternativa (H_1):

Existe relación entre el liderazgo transformacional con la gestión dirección de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Expresión formal de la hipótesis. $H_1: O_1 \neq O_2$

PASO 2: Seleccionar el nivel de significancia

El nivel de significancia es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera, a esto se le denomina error de tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término nivel de riesgo, en lugar de nivel de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa (α).

Para efectos de la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0,05$$

PASO 3: Escoger el valor estadístico de la prueba

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación (r)

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN (r)

Así tenemos:

Tabla N° 15

Correlación entre liderazgo transformacional y la gestión dirección

	Liderazgo transformacional	Gestión dirección
Correlación de Spearman	0,60	
Significancia	0,000	
N	75	

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla anterior, se observa que: El valor del estadístico Spearman es de 0,60 y el nivel de significancia es de 0,000 ($p < 0,005$). Esto significa que existe una correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión dirección.

PASO 4: Formular la regla de decisión

Una regla de decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo.

Regla de decisión

Si α (Sig) $> 0,05$; Se acepta H_0 y se rechaza H_1

Si α (Sig) $< 0,05$; Se rechaza H_0 y se acepta H_1

PASO 5: Toma de decisión

Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0,05$). Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. En consecuencia, se verifica que existe correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión dirección.

Contrastación de la hipótesis específica 4

PASO 1: Plantear la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1)

Hipótesis Nula (H_0):

No existe relación entre el liderazgo transformacional con la gestión control de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Expresión formal de la hipótesis. $H_0: O_1 = O_2$

Hipótesis alternativa (H_1):

Existe relación entre el liderazgo transformacional con la gestión control de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Expresión formal de la hipótesis. $H_1: O_1 \neq O_2$

PASO 2: Seleccionar el nivel de significancia

El nivel de significancia es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera, a esto se le denomina error de tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término nivel de riesgo, en lugar de nivel de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa (α).

Para efectos de la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0,05$$

PASO 3: Escoger el valor estadístico de la prueba

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación (r)

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN (r)

Así tenemos:

Tabla N° 16

Correlación entre liderazgo transformacional y la gestión control

	Liderazgo transformacional	Gestión control
Correlación de Spearman	0,605	
Significancia	0,000	
N	75	

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla anterior, se observa que: El valor del estadístico Spearman es de 0,605 y el nivel de significancia es de 0,000 ($p < 0,005$). Esto significa que existe una correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión control.

PASO 4: Formular la regla de decisión

Una regla de decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo.

Regla de decisión

Si α (Sig) $> 0,05$; Se acepta H_0 y se rechaza H_1

Si α (Sig) $< 0,05$; Se rechaza H_0 y se acepta H_1

PASO 5: Toma de decisión

Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0,05$). Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. En consecuencia, se verifica que existe correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión control.

IV. DISCUSIÓN

El presente estudio de investigación se realizó en razón a la realidad problemática que existe en la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, las mismas que están reflejadas en las deficiencias liderazgo y la gestión administrativa.

En la tabla N° 12, se observa que: El valor del estadístico Spearman es de 0,601 y el nivel de significancia es de 0,000 ($p < 0,005$). Esto significa que existe una correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa. Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0,05$). Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. En consecuencia, se verifica que existe correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa.

Estos resultados son corroborados con la investigación que hace Guadamuz (2015): "Incidencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la dirección del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma del turno matutino, en el municipio de Masaya, departamento de Masaya, en el II semestre del año 2015", en la Universidad Autónoma de Nicaragua - Managua, para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación. Las que arribaron a las siguientes conclusiones: El equipo directivo ejerce un liderazgo democrático por que toma en cuenta a las opiniones de la comunidad educativa para la elaboración y ejecución de los planes y proyectos del centro. El equipo directivo toma decisiones efectivas y oportunas desde el momento que se reúne con el colectivo para conocer sus puntos de vista y de esta manera elegir la mejor decisión. Las características que poseen el equipo directivo como líderes del instituto, es: Constancia, congruencia, confiabilidad y la integridad, porque refleja los ingresos y egresos de las actividades realizadas, y quiere en lo posible cumplir con los compromisos establecidos con la comunidad educativa.

De la misma manera el sustento teórico que realiza Freeman (2000), quien indica que el liderazgo es un aspecto importante de la administración; la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz.

Se entiende que el liderazgo es un componente fundamental de la administración; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.

La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

V. CONCLUSIONES

De los datos obtenidos en el presente trabajo de investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

Primero: Los resultados obtenidos en la tabla N° 05 permiten evidenciar que el liderazgo transformacional es del 51.0% de los datos se ubica en el nivel bueno en lo que respecta a su percepción sobre el liderazgo transformacional, seguido por el 32.0% que se ubica en el nivel excelente, posteriormente 15.0% en el nivel normal y finalmente el 02.0% en el nivel deficiente. En la tabla N° 10, se observa que los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 49.0% de los datos se ubica en el nivel Adecuado lo que respecta a su apreciación de la gestión administrativa, seguido por el 36.0% que se ubica en el nivel excelente, observándose el 12.0% que se ubica en el nivel promedio y finalmente el 03.0% el nivel inadecuado.

Segundo: En la tabla N° 12, se observa que: el valor del estadístico Spearman es de 0,601 y el nivel de significancia es de 0,000 ($p < 0,005$). Esto significa que existe una correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa. Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0,05$). Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. En consecuencia, se verifica que existe correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa.

Tercero: En la tabla N° 13, se observa que: el valor del estadístico Spearman es de 0,60 y el nivel de significancia es de 0,000 ($p < 0,005$). Esto significa que existe una correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión planificadora. Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0,05$). Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. En consecuencia, se verifica que existe

correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión planificadora.

Cuarto: En la tabla N° 14, se observa que: el valor del estadístico Spearman es de 0,603 y el nivel de significancia es de 0,000 ($p < 0,005$). Esto significa que existe una correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión organizacional. Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0,05$). Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. En consecuencia, se verifica que existe correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión organizacional.

Quinto: En la tabla N° 15, se observa que: el valor del estadístico Spearman es de 0,60 y el nivel de significancia es de 0,000 ($p < 0,005$). Esto significa que existe una correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión dirección. Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0,05$). Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. En consecuencia, se verifica que existe correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión dirección.

Sexto: En la tabla N° 16, se observa que: el valor del estadístico Spearman es de 0,605 y el nivel de significancia es de 0,000 ($p < 0,005$). Esto significa que existe una correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión control. Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0,05$). Por lo tanto, se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. En consecuencia, se verifica que existe correlación directa, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión control.

VI. RECOMENDACIONES

Primero: Para mejorar la gestión administrativa, direccionalidad, organizacional y planificación en la facultad de educación de la UNSAAC, se debe de fomentar en los trabajadores administrativos y estudiantes el liderazgo transformacional para lo cual se hace necesario realizar seminarios, talleres respecto a este tema y así lograr un consenso entre estudiantes y trabajadores administrativos para mejorar la marcha de dicha facultad.

Segundo: Para mejorar el aspecto formativo, consideración individual y la estimulación intelectual en la facultad de educación de la UNSAAC es necesarios que los estudiantes y trabajadores administrativos deben tener muy claro este concepto ya que ellos permitirán un mejor desempeño tanto para los estudiantes y administrativos por lo que será necesario realizar capacitaciones, talleres y seminarios. En lo que se refiere a liderazgo transformacional, motivación inspiracional e influencia idealizada tres aspectos muy importantes, en los cuales hay que trabajar mucho con los estudiantes de la facultad de educación, pues estos temas serán la guía para la formación de líderes que conducirán por mejores senderos a la facultad de educación, por ello será importante la realización de talleres, seminarios, capacitaciones con expertos en estos temas.

Tercero: Por último, se podría proponer que el tema de liderazgo transformacional sea considerado en la curricular de los docentes de la facultad de educación de la UNSAAC para ser dictado a los estudiantes de dicha carrera y así fomentar e incentivar la creación de líderes.

Cuarto: Formar a los directores de las Instituciones Educativas que mediante un programa de liderazgo transformacional como elemento relevante en la política educativa del Ministerio de Educación en cada localidad de nuestro país. Es decir, incidir en la intervención a fin de asegurar las cualidades de liderazgo en la gerencia administrativa.

Quinto: Diseñar un perfil de las cualidades requeridas en el decano de universidades públicas, lo cual no ha sido tratado en nuestra tesis, pero es un reto en futuras investigaciones de gestión administrativa, en base a las características del liderazgo transformacional. Consideramos los siguientes elementos en la construcción de dicho perfil: habilidades directivas, gestión del conocimiento y asesoramiento del personal (Coaching y mentoring).

Sexto: Implementar talleres de inteligencia emocional en la Universidad Pública investigada a fin de asegurar una convivencia sana entre las partes vinculadas como decano, docentes y estudiantes a fin de mejorar la calidad de trato.

VIII. REFERENCIAS

- Alvarado, T. (2001). Desarrollo de las competencias del Docente. Demanda de la aldea Global Siglo XXI. Mexico: Libros en Red.
- Aguera, L. (2010). La Supervision . Editorial Mexico.
- Bales, Joseph (1997). El liderazgo y la lucha por la integridad. El porqué de una gestión ética. Bogota: Norma.
- Bennis, A. (2001). Nuevas claves para la docencia universitaria en el espacio europeo de educación superior. España: Narcea.
- Bass, Bernardo 1985 Liderazgo y funcionamiento más allá de expectativas. La Prensa Libre Consulta: 22 de marzo del 2007.
- Calero, M. (1992). Orientaciones formales para la elaboración de tesis. Lima, Perú: Universidad Femenina del Sagrado Corazón.
- Carrasco D, S. (2009). Metodología de la Investigación Científica. Lima: San Marcos.
- Carrisales, L. (2003). Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos (Tesis de Maestría). Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Cásares, A. (1994). Formar Docentes para la. Argentina: Tadeo.
- Chiroque, S. (2006). Desempeño Docente.
- Cuenca, R. (2007). Desempeño Docente.
- Crosby, R. (1996). Discursos y Nociones sobre el desempeño Docente. Lima.
- Díaz Barriga, S. (2010). Evaluación de Docentes. Mexico.
- Dubrin, Arantza (2000) ¿Debe ser ético el líder? Papeles de Ética, Economía y dirección, nº 6, 2001 pp. 1- 8 Consulta: el 26 de abril del 2007. <http://www.eticaed.org/4.Echaniz01.pdf>

- Freeman, Dahnke (2000) "La comunicación Humana; Ciencia Social". México D. F., México: McGraw-Hill
- Gibson, V. y otros (1994). Supervision Pedagógica.
- Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. (1998). Metodología de la Investigación. Mexico: McGRAW-HILL segunda edición.
- House, C. Liderazgo: concepto, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología. Vol. 2 N° 2, 61-77.
- Linares, Javier (2001) El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes, pp. 1-22.
- Pierre, M. (1995). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. España: Editorial ESIC
- Ralph, J. (2003). Propuesta nueva docencia en el Perú. Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Silvio, M. (2010). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. UNESCO OREALC.
- Stephen, F. (2002). Hacia un modelo directivo basado en el liderazgo pedagógico transformacional. Honduras. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.

ANEXOS

MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE N° 02: Gestión Administrativa

INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ÍTEM S	ÍTEM S/REACTIVO	VALORACION DEL ÍTEM
Gestión planificadora	<ul style="list-style-type: none"> - Aclara, amplifica y determina los objetivos de acuerdo al plan establecido. - Pronostica la mejor marcha y calidad de servicio administrativo y académico. - Selecciona y declara las tareas para el logro de objetivos. - Establece un plan general de logros enfatizando la creatividad. - Constituye políticas, procedimientos y métodos de desempeño. - Modifica los planes a la luz de los resultados del control. 	25	08	1. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) toma en cuenta la misión y visión de la institución Educativa.	5 = Siempre, 4 = Casi siempre, 3 = A veces, 2 = Casi nunca, 1 = Nunca
				2. Se promueve la participación de los docentes en la elaboración de la misión y visión de la Institución Educativa.	
				3. Se aplica la visión y misión de la institución en las actividades de dirección.	
				4. En la Institución Educativa se promueve la planificación, elaboración y revisión de los documentos de gestión con objetivos precisos y claros.	
				5. Se propicia el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la institución.	
				6. Las actividades propuestas están orientadas al logro de los objetivos institucionales.	
				7. Se promueve la participación del personal en el proceso de planificación.	
				8. La Institución Educativa cuenta con un organigrama funcional	
Gestión organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Subdivide el trabajo en unidades operativas. - Agrupa las obligaciones operativas en puestos o grupos. - Explica los requisitos del puesto. - Selecciona y colocar a los individuos en los puestos adecuados. - Proporciona facilidades personales y otros recurso apropiados. 	25	07	9. El MOF está orientado al logro de los objetivos de la institución.	
				10. La Institución Educativa cuenta con un organigrama estructural.	
				11. La estructura organizacional está orientado al logro de los objetivos institucionales.	
				12. Se siente usted parte de la estructura organizacional.	
				13. Conoce usted los niveles jerárquicos de su institución.	
				14. Se brinda oportunidades para ascender en el puesto que labora.	
				15. Se promueve la formación y capacitación del personal.	
Gestión dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Pone en práctica la filosofía de participación acorde a la decisión. - Conduce y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo. 	25	07	16. Se propicia la reflexión y evaluación de las actividades programadas.	
				17. Se realiza evaluaciones formativas del desarrollo de la planificación.	
				18. Se procura el cumplimiento de las normas como único criterio para dirigir la	

	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla a los miembros para que realicen todo su potencial. - Recompensa con reconocimientos y buena remuneración por el trabajo bien hecho. - Revisa los esfuerzos de la ejecución acorde a los resultados del control. 			<p>institución.</p> <p>19. Se orienta y motiva para el cumplimiento de las actividades programadas.</p> <p>20. Se coordina con los docentes para la ejecución de las actividades.</p> <p>21. Existe consenso para programar las reuniones fuera del horario de trabajo.</p> <p>22. Se promueve la integración de la comunidad educativa en una gestión participativa y cooperativa.</p>	
Gestión control	<ul style="list-style-type: none"> - Compara los planes con los resultados generales. - Evalúa los resultados con los estándares de desempeño. - Comunica cuales son los medios de control. - Sugiere las acciones correctivas cuando sean necesarias. - Ajusta el control a la luz de resultados del control. 	25	08	<p>23. Se promueven el desarrollo del autoaprendizaje.</p> <p>24. Se identifica necesidades de formación de su personal y se provee espacios para la capacitación.</p> <p>25. Se utiliza información confiable y suficiente en la toma de decisiones.</p> <p>26. Se basa en la autoridad para tomar decisiones.</p> <p>27. Se toma en cuenta la opinión del personal en la toma de decisiones.</p> <p>28. Se toma en cuenta las características de los docentes para asignarles el grado.</p> <p>29. Se toma en cuenta los resultados para desarrollar un plan de mejoramiento institucional.</p> <p>30. Se preocupan por el desarrollo personal y profesional de sus maestros y maestras.</p>	
TOTALES		100 %	30		

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES: Variable 01: El liderazgo transformacional

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Un nuevo paradigma de liderazgo ha comenzado a capturar la atención. El liderazgo es concebido como transaccional o transformacional (Bass 1985; Burns 1978). La evidencia acumulada muestra que el LT puede llevar a los seguidores a desempeños por encima de lo esperado. Se ve como una fuente particularmente poderosa de liderazgo en el ejército, marina y fuerza aérea, un hecho que ha sido reconocido implícitamente por muchos en el ámbito militar mucho antes de que el paradigma fuera codificado como Full Range of Leadership (FRL). Lo que la codificación permitió fue la exploración sistemática del fenómeno del LT y los efectos de su aplicación bajo condiciones específicas. Más aún, condujo a un nuevo modo de entrenamiento de liderazgo (Avolio y Bass 1991), Una vez más, debería resultar en nuevas formas de identificar líderes más exitosos y efectivos.</p> <p>Bernard M. Bass. 1995</p>	<p>Estudios de Bass (1995), Avolio y Howell (1993), Bycio, Hackett y Allen (1995), Avolio, Bass y Jung (1997) identifican los componentes de LT. El liderazgo es carismático, de tal manera que el seguidor se identifica con los líderes y los emula. El liderazgo inspira a los seguidores con retos y persuasión proporcionando significado y comprensión. El liderazgo es intelectualmente estimulante expandiendo el uso de las habilidades del seguidor. Finalmente, el liderazgo es individualmente considerado proporcionando apoyo, mentoría y coaching al seguidor. Cada uno de estos componentes puede medirse con el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo</p>	<p>Influencia Idealizada: Los líderes transformacionales se comportan de modo que se convierten en modelos para sus seguidores. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Los seguidores se identifican con los líderes y desean emularlos; los seguidores consideran que los líderes están dotados de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se espera que los líderes tomen riesgos y sean consistentes en lugar de arbitrarios. Se puede contar con que harán lo correcto, demostrando altos estándares de conducta ética y moral (.89). Bernard M. Bass. 1995. P.89</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Influye con su formación y desarrollo personal, académico y profesional - Propone la integración con y entre los colaboradores. - Promueve un alto sentido del deber en las acciones administrativas y académicas - Manifiesta su sentido de autoridad y confianza
		<p>Motivación Inspiracional: Los líderes transformacionales se comportan de modo que motivan e inspiran a quienes están a su alrededor proporcionando significado y reto al trabajo de los seguidores. El espíritu de equipo crece. Se muestra entusiasmo y optimismo. Los líderes consiguen que los seguidores se involucren en la visión de estados futuros atractivos; ellos crean expectativas claramente comunicadas, que los seguidores desean lograr, así como demostrar compromiso con las metas y la visión compartida. (.76). Liderazgo carismático y liderazgo motivador inspirador usualmente forman un solo factor. Bernard M. Bass. 1995. P.76</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Genera empatía entre los grupos de trabajo. - Predispone hacia el logro de metas - Prepara en el personal la disposición hacia el cambio basado en los intereses institucionales. - Brinda la seguridad del caso a los grupos de participantes
		<p>Estimulación Intelectual: Los líderes transformacionales estimulan que los esfuerzos de sus seguidores sean innovadores y creativos, cuestionando supuestos, reformulando problemas y atacando situaciones viejas de formas nuevas. Se estimula la creatividad. No hay crítica pública sobre los errores de los miembros individuales. Se solicita nuevas ideas y soluciones creativas a los seguidores, quienes son incluidos en el proceso de determinación y resolución de problemas. Los seguidores son estimulados a intentar nuevos enfoques, y sus ideas no son criticadas porque difieran de las ideas del líder (.86). Bernard M. Bass. 1995. P.86</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empodera a los demás en pensar en los problemas y solución de los mismos - Asegura las condiciones de las acciones y actividades de desarrollo y productividad administrativa y académica resaltando sus propias habilidades. - Motiva hacia el desarrollo y ejecución de un trabajo eficaz y

			<p>eficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconoce las cualidades y el esfuerzo de los participantes basadas en su creatividad y propuestas de innovación
		<p>Consideración Individual: Los líderes transformacionales ponen especial atención en las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores, actuando como coach o mentor. Los seguidores y colegas son desarrollados sucesivamente hacia niveles más altos de potencial. La consideración individual se practica cuando se crean nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo. Se reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos. El comportamiento de los líderes demuestra aceptación de las diferencias individuales. Bernard M. Bass. 1995. P.89</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Decide y establece asuntos y temas para el desarrollo de conocimientos en beneficio del personal y la institución. - Convence a su personal en el desarrollo de sus habilidades creativas e innovadoras - Genera un clima de confianza entre las personas y grupos de trabajo de la institución. - Propone retos y oportunidades para los demás en igualdad de condiciones.
		<p>Formativo: Involucrar a los participantes en las indistintas funciones existentes en la institución ya sea de carácter académica, administrativa como de mando, con la finalidad de ordenar, delegar de forma disciplinada en la atención de las necesidades de los estudiantes, docentes y otros en el diseño de acciones adecuadas y pertinentes. Bernard M. Bass. 1995. P.89</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asesora en lo concerniente a la elaboración, ejecución y evaluación de contenidos de interés individual e institucional. - Conduce intervenciones y discusiones para la construcción de conocimientos. - Monitorea y evaluar las actividades del proceso de enseñanza – aprendizaje.

MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE: EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

CUESTIONARIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	Nº DE ÍTEMS	ITEMS/REACTIVOS	VALORACIÓN DEL ÍTEM
Influencia Idealizada	<ul style="list-style-type: none"> - Incluye con su formación y desarrollo personal, académico y profesional - Propone la integración con y entre los colaboradores. - Promueve un alto sentido del deber en las acciones administrativas y académicas - Manifiesta su sentido de autoridad y confianza 	20	06	1. Me ayuda siempre que me esfuerce	5 = Siempre, 4 = Casi siempre, 3 = A veces, 2 = Casi nunca, 1 = Nunca
				2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados	
				3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	
				4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	
				5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante	
				6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	
Motivación inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> - Genera empatía entre los grupos de trabajo. - Predispone hacia el logro de metas - Prepara en el personal la disposición hacia el cambio basado en los intereses institucionales. - Brinda la seguridad del caso a los grupos de participantes 	20	06	7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	
				8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	
				9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	
				10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella	
				11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	
				12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	
Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - Empodera a los demás en pensar en los problemas y solución de los mismos - Asegura las condiciones de las acciones y actividades de desarrollo y productividad administrativa y académica resaltando sus propias habilidades. - Motiva hacia el desarrollo y ejecución de un trabajo eficaz y eficiente. - Reconoce las cualidades y el esfuerzo de los participantes basadas en 	20	06	13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	
				14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	
				15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	
				16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	
				17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	
				18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	

	su creatividad y propuestas de innovación			
Consideración individual	<ul style="list-style-type: none"> - Decide y establece asuntos y temas para el desarrollo de conocimientos en beneficio del personal y la institución. - Convince a su personal en el desarrollo de sus habilidades creativas e innovadoras - Genera un clima de confianza entre las personas y grupos de trabajo de la institución. - Propone retos y oportunidades para los demás en igualdad de condiciones. 	20	06	19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.
				20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.
				21. Actúa de modo que se gana mi respeto.
				22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.
				23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen				
Formativa	<ul style="list-style-type: none"> - Asesora en lo concerniente a la elaboración, ejecución y evaluación de contenidos de interés individual e institucional. - Conduce intervenciones y discusiones para la construcción de conocimientos. - Monitorea y evaluar las actividades del proceso de enseñanza – aprendizaje. 	20	06	25. Se muestra confiable y seguro.
				26. Construye una visión motivante del futuro.
				27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.
				28. Le cuesta tomar decisiones.
				29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.
				30. Me ayuda a mirar los problemas

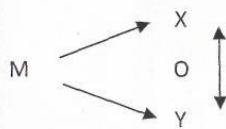
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES: Variable 02: Gestión Administrativa

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>"El proceso administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades." El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo. El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo.</p> <p>AMADOR, Juan Pablo (2003)</p>	<p>"El proceso administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades." El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo. El Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:</p> <p>AMADOR, Juan Pablo (2003)</p>	<p>Planificadora: "La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades." AMADOR, Juan Pablo (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aclara, amplifica y determina los objetivos de acuerdo al plan establecido. - Pronostica la mejor marcha y calidad de servicio administrativo y académico. - Selecciona y declara las tareas para el logro de objetivos. - Establece un plan general de logros enfatizando la creatividad. - Constituye políticas, procedimientos y métodos de desempeño. - Modifica los planes a la luz de los resultados del control.
		<p>Organizacional: La organización: "Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa." AMADOR, Juan Pablo (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Subdivide el trabajo en unidades operativas. - Agrupa las obligaciones operativas en puestos o grupos. - Explica los requisitos del puesto. - Selecciona y colocar a los individuos en los puestos adecuados. - Proporciona facilidades personales y otros recurso apropiados.
		<p>Dirección: La dirección es la supervisión directa de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Dirigir significa mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pone en práctica la filosofía de participación acorde a la decisión. - Conduce y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo. - Desarrolla a los miembros para que realicen todo su potencial. - Recompensa con reconocimientos y buena remuneración por el trabajo bien hecho. - Revisa los esfuerzos de la ejecución acorde a los resultados del control.

		<p>AMADOR, Juan Pablo (2008)</p> <p>Control: "Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas." Al control se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó.</p> <p>AMADOR, Juan Pablo (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compara los planes con los resultados generales. - Evalúa los resultados con los estándares de desempeño. - Comunica cuales son los medios de control. - Sugiere las acciones correctivas cuando sean necesarias. - Ajusta el control a la luz de resultados del control.
--	--	---	---

ANEXO N° 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO: "Liderazgo Transformacional y Gestión Administrativa de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco".

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿En qué medida el liderazgo transformacional guarda relación con la gestión administrativa de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?	Conocer la relación que existe el liderazgo transformacional con la gestión administrativa de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.	Existe relación entre el liderazgo transformacional con la gestión administrativa de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.	VARIABLE DE ESTUDIO 1 El liderazgo transformacional Dimensiones: - Influencia idealizada - Motivación Inspiracional - Estimulación Intelectual - Consideración individual - Formativo	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Se desarrollará bajo los lineamientos del diseño descriptivo correlacional. 
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos	VARIABLE DE ESTUDIO 2 Gestión Administrativa Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión planificadora • Gestión organizacional • Gestión dirección • Gestión control 	
¿En qué medida el liderazgo transformacional guarda relación con la gestión planificadora de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?	Conocer la relación que guarda el liderazgo transformacional con la gestión planificadora de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.	Existe relación entre el liderazgo transformacional con la gestión planificadora de la Escuela Profesional de Educación de Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.		Población: Consideramos a todos los estudiantes de la carrera profesional de educación de la UNSAAC Muestra: Son los estudiantes de la carrera profesional de educación de la UNSAAC
¿En qué medida el liderazgo	Conocer la relación que	Existe relación entre el liderazgo transformacional		

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

- **APARTADO POSTAL**
N° 921 - Cusco - Perú
- **FAX:** 238156 - 238173 - 222512
- **RECTORADO**
Calle Tigre N° 127
Teléfonos: 222271 - 224891 - 224181 - 254398
- **CIUDAD UNIVERSITARIA**
Av. De la Cultura N° 733 - Teléfonos: 228661 - 222512 - 232370 - 232375 - 252210
- **CENTRAL TELEFÓNICA:** 232398 - 252210
243835 - 243836 - 243837 - 243838
- **LOCAL CENTRAL**
Plaza de Armas s/n
Teléfonos: 222271 - 224881 - 25398
- **MUSEO INKA**
Cuesta del Almirante N° 103 - Teléfono: 237380
- **CENTRO AGRONÓMICO DE K'AYRA**
San Jerónimo s/n Cusco - Teléfonos: 277145 - 277246
- **COLEGIO "FORTUNATO L. HERRERA"**
Av. de la Cultura N° 721
"Estadio Universitario" - Teléfono: 227192

CONSTANCIA

EL SEÑOR: DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Dr. ANGEL ZENÓN CHOCCECHANCA CUADRO

Por la presente, hace constar que la Sra. MARCELINA JUSTA SUMIRE LÓPEZ, estudiante del Programa de Postgrado de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo. A aplicado las encuestas a los señores estudiantes de las especialidades de Educación Física y Ciencias Naturales así mismo a los señores administrativos, de esta Escuela, para su trabajo de investigación titulado: Liderazgo Transformacional y Gestión Administrativa de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Se expide la presente constancia a petición de la parte interesada para los fines que viera por conveniente.

Cusco, 10 de julio de 2018



Dr. Angel Zenón Choccechanca Cuadro
DIRECTOR



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL - UCV

Yo, MARCELINA JUSTA SUMIRE LÓPEZ, IDENTIFICADO CON DNI Nº 23879569 egresado del Programa Académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo , autorizo (X) no autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación **Liderazgo Transformacional y Gestión Administrativa de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la UNSAAC**. En el repositorio institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización.

FIRMA.

DNI. Nº 23879569



Trujillo, 31 de julio del 2018.

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

Yo, Hugo Enríquez Romero, docente de la MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Escuela de Posgrado – Trujillo; y revisor del trabajo académico titulado: **Liderazgo Transformacional y Gestión Administrativa de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la UNSAAC**, del estudiante MARCELINA JUSTA SUMIRE LÓPEZ, he constatado por medio del uso de la herramienta **turnitin** lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de **23 %** verificable en el **Reporte de Originalidad** del programa turinitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la **Universidad César Vallejo**.

Trujillo, 31 de julio del 2018.

ATENTAMENTE,



DR. HUGO ENRIQUEZ ROMERO
DNI: 23863530