



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA

La Importancia del liderazgo en la gestión administrativa de la Unidad
Desconcentrada Regional Cusco 2020

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA

Benavides Palomino, Miluska Susana (ORCID: 0000-0003-3204-7666)

ASESOR:

Mg. Beraun Beraun, Emil Renato (ORCID: 0000-0003-1497-6613)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación, primero a Dios, quien es el artífice de realizar todas las acciones en la tierra y por quien existimos, a mis Padres, que siempre me inculcaron a avanzar a pesar de las circunstancias y que hoy lo hacen desde el cielo, a mi familia, que son apoyo incondicional para cada reto en mi vida y a mis hijos por ser los promotores de esta aventura de crecer intelectualmente

Agradecimiento

A Dios por estar siempre a mi lado y darme la fuerza de voluntad para completar esta tarea, a mis padres que son ángeles en mi vida, mi familia por su respaldo incondicional, a mi mayor tesoro, mis hijos, por su empuje al logro de esta investigación, a mi asesor por su paciencia, su enseñanza y confianza que impartió durante el proceso de trabajo de investigación.

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA.....	9
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	9
3.2 Categorías	12
3.3 Escenario de estudio.....	13
3.4 Participantes.....	13
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	13
IV. RESULTADOS.....	14
V. CONCLUSIONES.....	48
VI. RECOMENDACIONES.....	49
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS	

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo el establecer la importancia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la Unidad Desconcentrada Regional de Cusco 2020, para ello se utilizó el enfoque cualitativo el cual nos permite realizar un análisis más profundo de la importancia subjetiva de los temas en estudio como es el liderazgo y gestión administrativa, se desarrolló investigando teorías sobre el liderazgo en el transcurso del tiempo. Asimismo se utilizó el método de la triangulación, para poder obtener conclusiones más exactas de los resultados, las cuales permitan colaborar en la aplicación a la UDR Cusco y esta permita mejorar las relaciones de la parte directiva con los trabajadores y llegar al cumplimiento óptimo de los objetivos institucionales.

Se estableció cuáles son las características más idóneas que debe tener la parte directiva de la institución, como la parte humana, la cual se recomienda la aplicación de la misma, así como el tipo de liderazgo transformacional el cual se considera uno de los más relevantes en la investigación, en vista que resalta los valores del líder, demostrando la importancia que son los trabajadores de su institución la cual dirige.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, comunicación, gestión administrativa

Abstract

The current research is seeking to set up the importance of Leadership in Administration Management of the Decentralized Health Unit from Cusco 2020, for it, it was used the qualitative approach that allow us to achieve a more indepth analysis of the subjective importance of the topics under consideration like leadership and administration management, it was developed researching theories about leadership over time. Likewise, it was applied the triangulation method in order to draw more precise conclusions of the results, which would allow cooperation in the implementation of the UDR CUSCO and it will serve to improve relations between the executive members and the employees to become ideal compliant of the institutional objectives.

It was stablished which the most proper features are for the management area to have, like the human side, which implementation is recommended, as well as the kind of transformational leadership, which is considered one of the most significant in the research, in view of standing out the leader values, showing the importance of the employees of the Institution which addresses.

Keywords: Transformacional leadership, communication, administrative management.

I. INTRODUCCIÓN

Realidad Problemática de la Unidad Desconcentrada Regional Cusco, es una Institución pública la cual depende del Ministerio de Salud, dirigida por un Director; se toma como objeto de estudio esta institución, la cual a pesar de tener establecido la visión y misión del mismo, es necesario conocer cuáles son los lineamientos internos para el logro de los objetivos y qué papel juega el liderazgo en concordancia con las funciones de los empleados y del Director de la institución.

La Gestión Administrativa como base de las actividades establecidas en una institución representa el eje fundamental para dirigir la misma, por lo tanto si existe una buena dirección, en la cual las actividades estén dirigidas hacia el desarrollo de la organización, esta se verá reflejada en el cumplimiento de los objetivos previstos. Asimismo, el líder de la institución debe tener la capacidad de regular las acciones y actividades que se desempeñan dentro de la empresa, para advertir problemas y alcanzar los objetivos, lo cual representaría la obtención de resultados favorables para la organización. Por lo tanto, la importancia de la gestión administrativa en una institución, radica en estar preparados y dispuestos, anticipándose a los problemas u obstáculos que se pudiesen interponer en el cumplimiento de los objetivos.

Todo ello es lo que se busca y se desea lograr en la Unidad Desconcentrada Regional Cusco, que el Liderazgo el cual se deba entender como una guía hacia el logro de los objetivos y no represente un autoritarismo, teniendo intereses particulares más no institucionales.

Como surge el tema de investigación, pues del trabajo diario el cual es reflejo de la gestión directiva de la Unidad Desconcentrada Regional, es que se ve como el área administrativa, la cual es la parte directriz de la UDR, basa sus directrices a temas personales e individualistas, delegando sus funciones y responsabilidades establecidas en el MOF de la institución a otro personal, el cual no le corresponde, pues por tener influencia en niveles

superiores, el temor de los trabajadores a ser removidos o destituidos de su cargo, hace que realicen sus funciones sin mediar palabra alguna. Esto podemos notar puesto que el Director que es superior al área administrativa es removido de su cargo en reiteradas oportunidades, lo cual hace que no exista un liderazgo continuo y ese establezcan los lineamientos que regulen la realización de actividades de cada miembro de la organización. Para conseguir un líder el cual respete y haga respetar las normas de la organización en cuanto a las funciones de cada trabajador, es necesario el estudio de los tipos, características y el perfil de un buen líder, el cual marque las pautas a seguir y cumplir.

Aunque muchos escritos se enfocan en el estudio de las actitudes y aptitudes de los líderes, mas no así de los seguidores, pues considero que el problema de la Unidad Desconcentrada Regional, se enfoca en el comportamiento del líder, el cual su actitud la direcciona parcialmente a un grupo de trabajadores, sin considerar al resto, a pesar de ser un numero bajo de trabajadores, el área de administración se debería enfocar en la relaciones interpersonales con cada uno de los trabajadores. “La relación de un líder y sus seguidores se conoce como diádica, la cual está referida a la relación individualizada entre un líder y cada seguidor”, en este caso cada trabajador de la Unidad Desconcentrada Regional, (Lussier y Achua, 2002, p.240); la diádica considera las diversidad de actitudes del líder ante los trabajadores, considerando buenas relaciones con un grupo y de manera negativa con otro.

Cuestionando la actitud de la administradora es evidenciable la falta de interés el tener buenas relaciones con todo el equipo de trabajo, enfocándose solo en las necesidades de algunos, muchas veces necesidades personales, ajenas al trabajo, respaldando sus actitudes, incluyendo conductas negativas, los cuales genera malestar en el resto del equipo, creando un ambiente de hostilidad y enfrentamientos.

Por tal razón es necesario conocer las capacidades, características y aptitudes de un buen líder entender, que una institución se basa en las buenas relaciones de los líderes y trabajadores sin tener preferencias o parcialización en la asignación de responsabilidades.

En este marco se plantea el siguiente problema general ¿Cuál es la importancia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la Unidad Desconcentrada Regional de Cusco del Seguro Integral de Salud 2020? Y como problemas específicos se tiene a)¿Cuáles son las capacidades y características de un líder?, b)¿Qué tipo o estilo de liderazgo se acomoda mejor para una gestión administrativa más eficiente? Y c)¿Cuáles son las repercusiones en la gestión Administrativa de un liderazgo Transformacional?

Como parte de la justificación, para el presente trabajo titulado Importancia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la Unidad Desconcentrada Regional de Cusco 2020, consideramos que está orientada al enfoque del liderazgo y la administración que se presentan en el contexto laboral de la Unidad Desconcentrada Regional Cusco, el bienestar y eficiencia de una organización, Este concepto es de vital importancia ya que si se tiene una buena aplicación del mismo, el ambiente laboral sería agradable y motivante para los empleados. El trabajo se vincula principalmente a la investigación del Liderazgo como objeto transformador, orientado al bienestar de una organización, el cual se busca demostrar el éxito de una organización al incluir técnicas de liderazgo en la dinámica del trabajador. En primer lugar se toma el liderazgo como concepto desde el principio, el cual ayuda a entender el por qué se hace necesario su estudio en una organización.

En una organización, como es el caso de la Unidad Desconcentrada Regional Cusco, el liderazgo debe tener la capacidad de influenciar en la Gestión Administrativa y es necesario identificar de qué manera, así mismo, como se ejecutan las actividades relevantes, que apoyan al logro de sus objetivos.

Asimismo, debemos tener en cuenta que en la actualidad el liderazgo en una organización resulta ser sinónimo de autoritarismo, cuyo jefe se impone sobre su equipo de trabajo, es lo que sucede en la Unidad Desconcentrada Regional, evidenciándose que el jefe o Director cree tener la razón aunque no la tenga, lo cual debería considerarse un apoyo para su equipo de trabajo y motivador para el alcanzar los objetivos profesionales de la Institución, aceptando propuestas, soluciones y sobre todo opiniones, lo cual permitiría el crecimiento integral de las personas bajo su dirección.

Considerando que el liderazgo es esencial en una organización si está bien encaminado y orientado hacia un bien común, como el desarrollo de la organización, en este caso de la Gestión Administrativa en la Unidad Desconcentrada Regional, basándose en la convivencia colaborativa establecida en el aporte de cada trabajador a la organización.

En el presente trabajo de investigación, se toma como entidad de estudio a la Unidad Desconcentrada Regional Cusco, la misma que tiene como meta el de alcanzar sus objetivos institucionales y proporcionar la edificación de características positivas basadas en un enfoque personal y organizacional. El fundamento de liderazgo es tener en cuenta la Gestión Administrativa y sus componentes como la misión y visión de la UDR Cusco, con el objetivo de cumplir metas a corto y largo plazo.

El estudio del Liderazgo en muchos casos parecería repetitivo, pero a lo largo de los años aparecen nuevos procesos, nuevos conocimientos, los cuales demuestran que el concepto liderazgo se afianza cada vez más en las organizaciones o instituciones.

Como objetivo General se considera: Establecer la importancia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la Unidad Desconcentrada Regional de Cusco-2020.y como objetivos específicos están a) Establecer las capacidades y características de un líder en la Gestión Administrativa de la UDR Cusco, b) Determinar qué tipo o estilo de liderazgo es el idóneo para una gestión administrativa más eficiente y c) Establecer cuáles son las

repercusiones en la gestión Administrativa de un liderazgo transformacional de la Unidad Desconcentrada Regional Cusco 2020.

II. MARCO TEÓRICO

Para el presente trabajo se tomó en cuenta antecedentes nacionales, con el propósito de ahondar más en el tema y conocer los diferentes puntos de vista y diferentes conceptos sobre el liderazgo y gestión administrativa. Las capacidades que tiene que tener un líder, deben tenerlas los trabajadores, por lo que tomo como antecedente nacional a Tejeda (2014), quien en su Informe de Investigación "Gestión Administrativa y su Mejora en la Municipalidad Distrital Bella Vista Callao", concluye en que, la toma de decisiones gira en torno al nivel gerencial, así como las capacitaciones, más no llega a los trabajadores, Conclusión que nos lleva a entender que la superación personal de los empleados mediante capacitaciones, conlleva al involucramiento en las actividades relacionadas al desarrollo de la organización misma, siendo ambos (empleados y directivos) participes del logro de los objetivos personales e institucionales.

De acuerdo a Soto (2017), en la Tesis titulada "El Liderazgo y la Gestión Administrativa de La Municipalidad Distrital San Pedro de Chaná – Huari, en el año 2017", cuyo objetivo es el de "Identificar la incidencia que existe entre el liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana, en el año 2017", resalto esta tesis, por el siguiente párrafo establecido dentro de la problemática "La Administración Pública debe contar con los medios que garanticen que los servidores públicos están al servicio del Estado sean los más aptos para desempeñar las funciones que tienen encomendadas." (p.11), considero que efectivamente el personal que trabaja en la Administración Pública tiene que tener conocimiento que su objetivo es servir a la ciudadanía con respeto, con capacidad y esto deriva de un buen liderazgo. Así como hay definiciones establecidas que, a lo largo de los años han ido surgiendo, de acuerdo a la realidad en la que vive la sociedad, lo cual conlleva a tener objetivos claros, como el de Huapaya (2016) en su tesis: "EL Control Interno de la Gestión

Administrativa de las Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular en el Distrito de Lince, 2016”, en el cual establece como objetivo principal el de “determinar la influencia al implementar un plan de control interno que permita la optimización de la gestión administrativa en los colegios privados de EBR del distrito de Lince”, en el cual considera que existe una relación específica entre ambas variables de estudio, por lo que teniendo en cuenta los estudios es necesario que se aplique diferentes criterios para un control más eficiente en la gestión administrativa, resaltando el concepto de Liderazgo el cual permita el direccionamiento hacia el desarrollo organizacional.

Asimismo, Roldan (2020) en su tesis: Liderazgo directivo y gestión administrativa en instituciones educativas de una red del distrito de Comas, llegan a la conclusión de la existencia de una relación directa entre el Liderazgo y la Gestión Administrativa, que resulta ser positivo en una organización, cuyo líder oriente a los empleados con estrategias de desarrollo y adecuada coordinación sobre las actividades y Vargas (2018), en su Propuesta de liderazgo según la teoría x-y de Mc. Gregor para desarrollar la motivación en los docentes de las instituciones educativas públicas del cercado de Chiclayo – 2016, en su conclusión indica Si se diseña la Propuesta de Liderazgo según la teoría X-Y de Mc. Gregor entonces permitirá desarrollar la motivación en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas del cercado de Chiclayo – 2016. Podemos rescatar esta conclusión dándole un enfoque cualitativo si tomamos el Liderazgo como el concepto principal para dirigir una institución,

De igual manera se cuenta con antecedentes internacionales, en el cual existe muchos autores que tratan el tema de liderazgo, pero tomamos en cuenta uno de ellos el cual en su Revista Ciencias Estratégicas, artículo el liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial, Botero (2017), señala en uno de los párrafos, que la toma de decisiones organizacionales incluye varios modos, como el racional, el intuitivo y de improvisación y que el lineamiento

que la organización sigue para la toma de decisiones, no es necesariamente racional, por lo que, el liderazgo como concepto fundamental para establecer los lineamientos para una buena toma de decisiones, frecuentemente conlleva a ser más intuitivo, estableciendo una relación más cercana con los partícipes de una organización a cargo de un líder.

Por su parte Juárez y Duana (2016), indican que el problema radica de la parte directiva de una organización y que, principalmente influye el liderazgo y motivación que estos emanan a sus empleados, por lo cual se puede asumir que la falta de motivación y liderazgo no permite alcanzar el éxito que esta empresa deseara tener. Asimismo, señalan que influir es el predominio que ejerce un directivo hacia sus trabajadores, comunicando sus ideas y estos a su vez las aceptan y respaldan, lo que es motivador para aceptar el cambio. En resumen señalan el concepto de liderazgo, como la influencia que tiene una persona con los demás, para el logro de ciertos objetivos donde intervengan el líder y los colaboradores, trabajo que lo que involucra la participación y compromiso de cada uno de los integrantes de la institución.

Por otro lado Bernard en Stoner (1996), en los estudios realizados sobre el liderazgo transformador, donde contrasta dos tipos de conductas relacionado a los líderes la transaccional y la transformadora. Estas dos maneras de comportamiento demuestran que existe dos clases de líderes, uno de los cuales se orientan en las actividades, coordinando el cumplimiento y aplicación de las mismas, y aquellos que están inmersos en el desarrollo de las actividades mediante la motivación y la preocupación por los empleados. Hernández (2014) “El liderazgo y su incidencia en el proceso de administración escolar de los institutos nacionales de educación básica de telesecundaria”; resaltando el concepto que adopta del Liderazgo el cual define como *“la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a un carácter que inspire confianza. Con base a lo expuesto, puede aseverarse que el liderazgo juega un papel preponderante en el desarrollo de las organizaciones”* es algo que debemos tomar en

cuenta, aunque muchas veces está escrito, pero esto no se aplica, quiero resaltar una palabra del concepto y es la Confianza, que, en muchos casos las organizaciones no lo toman en cuenta como parte del liderazgo.

Es importante resaltar un concepto, el cual predomina la existencia de un líder, Gómez-Rada (2002), el líder era calificado como un ser poderoso que evidenciaba una conducta de guía. Lo consideraban como una persona encargada de decir verdades y transferirlas a sus seguidores. Es decir que “un líder sin seguidores no tiene razón de ser (Carbó y Pérez, 1996, p.161). Aunque su concepto era bastante radical, se asemeja a la forma en la que se visualiza a un líder, pero lo más importante ahora y que quisiera destacar sobre este concepto es la responsabilidad que tiene el líder de guiar a sus empleados.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de Investigación

Respecto al tipo de investigación, el presente trabajo corresponde a una investigación aplicada, porque el problema ya es conocido y lo he establecido, es así que este trabajo de investigación es utilizado para responder las preguntas específicas dadas. Para Murillo (2008), la investigación aplicada lo renombra como “investigación práctica o empírica”, está referida al uso de los conocimientos que se tienen y los que se adquieren en el proceso de investigación, lo cual conlleva a conocer mejor la realidad del problema.

El diseño de investigación es bibliográfico documental, porque se determinará las distintas características y desarrollaremos el diseño de estudio observacional, en un determinado momento, en una sola medición retrospectiva, y se basa en la búsqueda de documentos relacionados al tema de investigación. Este diseño nos permite la búsqueda de bibliografía de investigación relacionada al liderazgo y la gestión administrativa, la cual analizaremos, y llegaremos a aclarar el problema tomando distintos conceptos, los cuales en el proceso de investigación, serán útiles para llegar a resolver el problema principal. Por lo tanto nos permitirá analizar los acontecimientos, conceptos, experiencias y estudios y los resultados a los que llegaron, para tener distintos puntos de vista, los cuales podamos aplicar a nuestro problema planteado y llegar a una conclusión, la cual sirva de aporte para la solución del problema en mención.

La metodología de la investigación es descriptivo, para ello describiremos algunas características de una situación particular la cual está en estudio en uno o más puntos del 'tiempo'. En la investigación descriptiva se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuáles variables están relacionadas entre sí. Dentro de este método se utiliza la triangulación pues mediante esta técnica de análisis de datos contrastamos los diferentes puntos de vista a partir de la recolección de datos. Es así que mediante la

triangulación se combinan los métodos empleados para estudiar el tema de investigación en cuestión. Este método de la triangulación a más de aseverar la exactitud de los resultados, permite combinar diversas fuentes de datos e instrumentos en el análisis de datos, el cual debe conllevar a no aceptar y validar los primeros conceptos u opiniones encontradas. Del método de la triangulación rescatamos tres resultados que resaltan: 1) la convergencia, referido a que, en la búsqueda de datos existen algunos que confirmen lo que se intenta comprobar; 2) la inconsistencia, este punto es lo contrario al punto 1), pues no confirma la suposición; y 3) la contradicción, como su nombre lo indica es la que nos lleva a refutaciones entre los datos encontrados. (Angulo, 1990).

El enfoque es el cualitativo, porque permite conocer mediante un análisis más profundo los conceptos y realidades de los temas de investigación. El enfoque cualitativo de investigación está enmarcado en el modelo científico naturalista, el cual nace de una realidad subjetiva y dinámica, que, como señala Barrantes (2014), también es denominado naturalista-humanista o interpretativo, y cuyo interés “se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p. 82). Este tipo de investigación cualitativa nos permite realizar un análisis más profundo de la importancia subjetiva de los temas en estudio como es el liderazgo y gestión administrativa.

Asimismo, es importante resaltar que, la orientación del enfoque cualitativo conlleva a la interpretación de realidades subjetivas, este no deja de ser científica, al igual que la investigación basada en el enfoque cuantitativo; la cual, el resultado no es un conjunto de opiniones de quien investiga (Abarca, Alpízar, Sibaja y Rojas, 2013, p. 10). Por lo que, consideramos que a más de que la investigación cualitativa tenga carácter científico, corresponde también prototipos científico naturalista, con los que podemos establecer las características específicas en el proceso de investigación.

Consideramos un alcance descriptivo, porque se realiza un estudio descriptivo, puesto que de dicho estudio se deducirá una conclusión del problema y tema de la investigación, en el cual se describirá todas las dimensiones, respondiendo las siguientes interrogantes: ¿quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿cómo?. Se establece el alcance descriptivo pues con ello buscamos puntualizar las características de los temas a tratar como son el liderazgo y la gestión administrativa y su relación con las personas involucradas en la institución en estudio, mediante ello podemos recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren.

Esta investigación cualitativa, nos permite ser parte del trabajo como entes principales, pues aportamos mediante nuestras experiencias relacionadas al tema. A continuación citaremos algunos supuestos en los que se basa el modelo cualitativo, de ciertos autores, entre ellos Filstead (1986), Pérez Serrano (1994) y Gurdían (1999), a) Intenta comprender, interpretar y explicar la realidad para transformarla. El acto de tratar de entender e interpretar la realidad, relacionándolo con el contexto social y cultural y la interacción entre los individuos, b) Describe e interpreta la situación en la que se desarrolla el acontecimiento. En este punto describimos el tema en estudio, incluyendo nuestra opinión, conocimiento y experiencia, por la cual surge el tema de investigación, c) Estudia a profundidad una situación concreta. Buscamos comprender la situación del problema encontrado y profundizamos y tratamos de entender la causa del mismo.

La investigación bibliográfico documental tiene como característica básica el manejo de documentos; por ello nos permite la recolección de documentos de los cuales seleccionaremos los más relevantes, los cuales analizaremos y presentaremos las conclusiones más adecuadas para la resolución de nuestro problema. A razón de que mi investigación es de diseño Bibliográfico documental y me amparo específicamente en el análisis teórico, crítico y reflexivo, no hay ni aplicación de instrumentos ni tampoco un

espacio específico para la discusión por que a lo largo de todo el trabajo de cada uno de los capítulos donde se cumplen con los objetivos hay un análisis minucioso, critico, reflexivo, por lo tanto la discusión está ubicada a lo largo de toda la tesis.

3.2 Categorías

Dentro del análisis se tiene las categorías de liderazgo, las cuales se considera algunas, según Maxwell, a) El líder dirigente, cuyas características son: Nace con cualidades de liderazgo, ha visto modelarse el liderazgo a través de toda la vida, ha aprendido más sobre liderazgo por medio de una capacitación, tiene autodisciplina para llegar a ser un gran líder, b) El líder que se ha formado, caracterizado por que ha visto modelarse el liderazgo la mayor parte de su vida, ha aprendido sobre liderazgo por medio de capacitación, tiene autodisciplina para llegar a ser un gran líder, c) El líder latente, ha visto modelarse el liderazgo recientemente, está aprendiendo a ser líder por medio de capacitación, tiene autodisciplina para llegar a ser un buen líder, d) El líder limitado, se considera por tener pocos nexos o ninguno con líderes, así como no ha recibido capacitación o ésta ha sido escasa y tiene deseos de llegar a ser líder

Los líderes prácticos, son aquellos que logran adecuar las condiciones de los trabajadores y contribuir en afianzar el conocimiento de los trabajadores muestran un mismo repertorio de prácticas (Leithwood et al, 2007). se establecen algunas categorías como a) Mostrar dirección a futuro, el líder debe mostrar su esfuerzo en su propio trabajo, estableciendo un “propósito moral”, b) Desarrollar personas: se refiere a que el líder o personal Directivo de una institución debe construir sus conocimientos y aptitudes las cuales les llevaran al logro de los objetivos planteados personales e institucionales, c) Rediseñar la organización: En este aspecto de debe establecer los medios necesarios que los empleados precisen para alcanzar las metas institucionales propuestas, así como la responsabilidad y compromiso que son inherentes al desempeño de su trabajo.

3.3 Escenario de estudio

Se toma como institución de estudio, la Unidad Desconcentrada Regional Cusco, la cual está conformada por áreas y dirigida por el director, siendo 05 áreas, la cuales cuenta con personal de 2 a tres cada área.

3.4 Participantes

Se consideró a los trabajadores de la Unidad Desconcentrada Regional Cusco, como participantes en el trabajo de investigación, puesto que son los encargados de cada área

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el presente trabajo se utilizó la técnica de recolección de bibliografía referente al tema, análisis de documento, se obtuvo y consultó bibliografía y otros materiales que inician en otros conocimientos y/o informaciones acopiadas moderadamente de cualquier realidad, de modo que fueron útiles para los propósitos del estudio.

IV. RESULTADOS

Se considera 3 capítulos siendo el 1ro, las capacidades y características de un líder, en la gestión administrativa. El liderazgo se considera como uno de los conceptos de la gestión administrativa que más se investiga, existen muchas teorías sobre ello, por lo que citaremos algunos conceptos de autores que resaltan entre muchos, los siguientes:

Uno de los conceptos por los cuales nos inclinamos, es el de Lussier y Achua (2008), para ellos el “liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores, para conseguir los objetivos de una institución con el proceso del cambio”.

Los directivos de una Institución Los administradores ejercen cuatro acciones elementales: Planeación, organización, dirección y control. Por lo tanto, el liderazgo, debe ser parte primordial de un Directivo en una institución, para Loera (2003) quien conceptualiza el liderazgo como el acto de que un empleado ponga su mayor esfuerzo por sí mismo para alcanzar las metas y objetivos grupales.

Consideramos los elementos clave de la definición de liderazgo, en el cual Lussier y Achua (2007) son cinco elementos esenciales, los cuales conceptualizan el liderazgo, como a) La influencia, b) Líderes y seguidores, c) El cambio, d) Personas, e) Objetivos organizacionales, estos elementos están entrelazados uno con el otro, puesto que cada uno de ellos es fundamental y complemento para un buen liderazgo.

En las relaciones entre líderes y seguidores, es un tema que, aunque mucho se menciona, pocos los aplican, pues la mayor parte del tiempo se habla de los Líderes, pero es indudable que un liderazgo correcto y eficiente se debe en parte a las buenas relaciones entre líderes y seguidores. Si un líder aplica su liderazgo en forma positiva a un grupo de empleados, se tendrá resultados positivos, pero si hace lo contrario, tendrá resultados negativos por parte de ese grupo, asimismo, los enfoques que se da dentro

de la institución (Unidad Desconcentrada Regional Cusco) por parte del llamado líder, no demuestra apoyo, mediante la validación con el personal que aporta nuevas ideas, conceptos o actividades, no alienta la confianza del empleado, en su capacidad, integridad, así como no presta atención a sus necesidades.

Según Maxwell, 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” , para I. Chiavenato (2012) "el liderazgo es la acción de influir en una persona para el cumplimiento voluntario de los objetivos grupales de una institución". Para Kotter, "El liderazgo involucra la acción de formar el futuro. Asimismo, garantiza la existencia del liderazgo en una institución, cuando los empleados forman parte de nuevos contextos relacionados al desarrollo de la institución." , esto involucra al grupo de trabajadores que forman parte de la institución de manera directa en la toma de decisiones de la misma.

Luego del análisis de los diferentes conceptos, se puede conceptualizar que el liderazgo es un proceso en el cual una persona influencia a otra u otras personas para el logro o cumplimiento de sus objetivos institucionales, acto en el cual intervengan, con voluntad y disposición para lo cual es necesaria la actitud positiva y de confianza por parte del líder.

Pero, como podemos establecer que capacidades y características debe tener un líder en la Gestión Administrativa, a continuación citamos las capacidades deseables de un líder, considerando que el líder, es la persona encargada de motivar al equipo humano a su cargo, coordinando, organizando las actividades orientadas al logro de los objetivos institucionales, por lo que un líder debe tener las siguientes capacidades, para afianzar su posición de líder, siendo estas las siguientes: a) Capacidad técnica: relacionada al conocimiento del trabajo en general en todos los aspectos, con capacidad analítica, involucramiento en el manejo habilidades

blandas y técnicas los cuales permitan alcanzar los objetivos planteados en la institución, b) Capacidad humana, referido a la relación con el equipo humano al que dirige, permitiéndolas opiniones y actitudes diversas emanadas del grupo, disposición a la comprensión de situaciones personales, las cuales influyan en su conducta. Mediante esta capacidad, puede direccionar a dos situaciones, como son la de crear un ambiente de inseguridad y miedo, o al respeto y seguridad en el equipo de trabajo, para ello la capacidad para trabajar y relacionarse con el equipo de trabajo a su cargo debe ser un acto habitual del día a día y no solo para la de tomar decisiones, c) La Capacidad intelectual, esta capacidad está relacionada al conocimiento intelectual que poseen las personas los cuales ocupen puestos más altos en la institución.

Las tres capacidades se relacionan entre sí, puesto que están unidas de manera sistemática, asimismo, se considera la capacidad intelectual como la más importante, porque es la direcciona y crea la visión de la empresa, el cual como ente visionario programa el logro de los objetivos para el crecimiento de la institución, con estas capacidades, se puede considerar un líder a un directivo, o puede ser un directivo un líder nato, pues a continuación establezcamos algunas diferencias extraída del temario de la asignatura de: Psicología del trabajo II (Grau de Relacions Laborals. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2011):

Jefe o Directivo	Líder
Es el común entre los directivos	Es una persona original en sus actos
Es rígido	Es flexible
Se centra en los sistemas	Se centra en las personas
Se cree único, sin involucrarse con el resto	Mantiene buenas relaciones con su equipo de trabajo, Inspira confianza
Se preocupa más del cómo y cuándo	Se preocupa más del qué y por qué
Se preocupa por resultados diarios, sin visión a futuro	Tiene visión a largo plazo
Se conforma con la situación actual	Siempre se pregunta cómo mejorar la situación actual

Para Guadamuz y Ortiz (2015), el liderazgo en la gestión administrativa, considera como un buen liderazgo es definitivo para la obtención de los objetivos establecidos en una Institución, es la evolución de los procesos institucionales y establecidos, el trabajo supervisor; y como parte primordial los lineamientos estructurales, orientados hacia el logro de los objetivos institucionales.

Contar con un buen liderazgo determina la calidad de los logros institucionales, es decir, un buen líder promueve el liderazgo, mediante sus acciones, y se refleja en los resultados los mismos que están orientados en el logro de los objetivos. El líder carismático y transformacional, constituye un nuevo prototipo de liderazgo que puede ser capaz de dirigir a las organizaciones.

Por lo tanto, el liderazgo carismático y transformacional, generalmente se deben analizar desde dos aspectos independientes pero relacionados: en términos de los efectos que los líderes ejercen sobre los seguidores y en términos de los vínculos que existen entre líderes y seguidores.

Por otro lado, Koonz y Wehrich (1990) instauran que “La esencia del liderazgo es el seguimiento”. Esto se entiende como que el poder máximo que emerge de un líder es que lo sigan. (p. 496). Por otro lado Robert y Díaz (2000), confirman la importancia del acto de que un empleado siga a un líder, es porque creer en las habilidades del líder para seguirlo.

Asimismo, Cornejo (1996), manifiestan que la grandeza de un líder se sitúa en la gente que lo sigue y no como actualmente se da erróneamente, puesto que las objetivos alcanzados dependen de las acciones de los empleados. En este orden de conceptos, Bennis y Nanus (1995) señalan, que un buen líder es quien compromete a los empleados al trabajo, es quien convierte seguidores en líderes, y posteriormente en individuos de cambio.

Conceptualizando las características de los Líderes, podemos definir como las habilidades que tiene una persona de poder dirigir de manera responsable a un grupo de seguidores, de poder guiar, construir programar, controlar, establecer metas y afianzar la confianza en cada trabajador a su cargo, con el fin de llegar a cumplir con los objetivos establecidos en la institución, a continuación citamos características que debe tener un líder, de algunos autores:

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS LIDERES SEGÙN ALGUNOS AUTORES EXPERTOS EN LIDERAZGO					
Warren Bennis	Burt Nanus	James O Toole	Stephen Covey	Max Depree	John Gardner
Visionario	Maneja el Cambio	Integro	Proactivo	Integro	Motivador
Apasionado	Proactivo	Confiable	Capacitado	Confiable	Vital
Integro	Innovador	Capacidad de escucha	Visionario	Intuitivo	Voluntario
Confiable	Independiente	Respeto a los demás	Saber definir prioridades	Decidido	Don de gente
Curioso	Autónomo	Pragmático	Se basa en relaciones ganar-ganar	Perspectiva amplia	Apasionado
Osado	Integro	Persistente	Entiende para ser entendido	Responsable	Capacidad de diversión
	Preparado		Creativo	Adaptable al cambio	Flexible
					Exigente

Una de las características más relacionadas a liderazgo es la Capacidad de comunicarse, con el cual permita formular ideas claras entendibles al equipo, al mismo tiempo tiene que saber escuchar, prestando interés en las opiniones de su equipo. La Inteligencia emocional, es otra de las características, que, según Salovey y Mayer (1990) la definen como el manejo de los sentimientos y emociones de uno mismo y del equipo,

direccionándolos a la acción y determinación, así como indican que sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

La capacidad de establecer metas y objetivos, esta característica, demuestra la capacidad de un líder para dirigir un grupo, estableciendo metas y objetivos claros, los cuales se puedan cumplir y lograr en los plazos establecidos

Detallaremos las siete cualidades de liderazgo más importantes, Asnai, quien considera que el objetivo que debe tener un buen líder es lograr que el trabajo que realiza cada empleado de una institución, ya sea individual o grupal, contribuya de manera esencial al logro de los objetivos de la institución. Considerando que cada uno tiene diferentes temperamentos, para ello la figura y comportamiento de un líder es primordial: a) Establecer metas y perspectivas es necesario para que los equipos trabajen unidos con un objetivo común, es una característica que el líder tenga establecidas sus ideas, en las cuales teniendo los objetivos establecidos, ya tenga los lineamientos establecidos para el logro de los objetivos, mediante metas claras y fijas, así los trabajadores o seguidores darán mayor importancia y aceptación, a la capacidad que tiene el líder, y el trabajo desarrollado se efectuará con aplicará con mayor esmero, porque se tiene en cuenta los resultados a obtener. De ahí la importancia que el líder enseñe a sus empleados cuál es la misión, la visión y la estrategia a desarrollar en el camino al logro de los objetivos institucionales. Se puede establecer metas a largo plazo, para luego proponer actividades, tareas, de logros inmediatos, los cuales conllevaran a la motivación de los empleados encaminándolos al logro de su objetivo primordial, b) Invertir en los empleados, la capacidad de cada empleado o trabajador de una institución se considera como la variable más importante y sustancial dentro de ella, en este sentido si se quiere tener dentro del equipo personal competente, es necesario invertir en su capacitación permanente, considerando en primer lugar a aquellos con potencial, los cuales formaran parte del equipo, de las diferentes, con las cuales puedas trabajar potenciando sus capacidades y

aportes para el logro de los objetivos institucionales. Cuán importante es la inversión en ellos, los cuales constituirán el eje para avanzar y desarrollar de manera eficiente cada actividad que ayudará a alcanzar la meta. Las personas con cualidades de liderazgo son capaces de reconocer las habilidades especiales y saben cómo utilizarlas en beneficio de la empresa,

c) Potenciar el talento, es reconocer a las personas que son parte de la organización y dentro de ello, plantear actividades, es motivarles a sacar lo máximo de cada una, realizando evaluaciones del desempeño, orientándolos a reconocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. Por otro lado, las personas talentosas suelen ser, a la vez, ambiciosas, por lo que no siempre es fácil retenerlas. Por esa razón es imprescindible cuidar y motivar al empleado con talento. Se considera también otro punto fundamental el compromiso, lo que conlleva a sugerir que para que cada integrante de una organización se comprometa con el objetivo institucional, es necesario una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores. Esto hará que se sientan motivados y satisfechos, d) La comunicación, clave para liderar de forma efectiva, porque consideramos la comunicación como elemento primordial en una organización, porque nos permite dar a conocer los valores a cada uno de ellos. La comunicación constituye la clave, si esta se transmite de manera clara y concisa. Sin embargo, este flujo de comunicación e información no puede ser unilateral. Los buenos líderes siempre tienen un oído abierto hacia las preocupaciones de sus empleados. Es por ello que la comunicación y el liderazgo se unifican.

Asimismo, se considera, escucha activa, este punto se refiere a establecer confianza con el trabajador que forma parte de su equipo, el observar, escuchar de manera activa, considerando y tomando en cuenta todos los puntos de vista que puedan aportar cada uno y llevarlos a la práctica. Por eso cada vez que haya una escucha activa en el grupo de trabajo, ellos se involucran más, en la visión y misión de la institución, el entusiasmo y el espíritu de superación, corresponde a valores fundamentales para el líder, el cual que intenta ser una persona de referencia dentro del personal a su cargo. Todo ello encaminado a la creación de un equipo de trabajo

entusiasta, optimista, y a la vez, deseoso de aportar a la institución. El líder debe motivar e infundir entusiasmos a sus empleados, por alcanzar sus metas personales e institucionales, siendo esta una de las habilidades más importantes y la clave del éxito institucional. Los empleados motivados son buenos empleados. Cuanto más consciente seas de tus propias capacidades y más abierto estés a ellas, más éxito tendrás como líder.

Otro punto es el de predicar con el ejemplo, para ello Albert Einstein dijo que “el ejemplo no es la mejor manera de enseñar, es la única” esta frase, poniendo en práctica esta famosa frase, represente el eje primordial al hablar de un líder y sus seguidores. El Líder debe ser el primero en trabajar duro, en tomar las responsabilidades inherentes a su cargo, pero estas deberán ser con honestidad, ética y autenticidad. Sin pretender ser lo que no es. Esta habilidad de liderar corresponde en realizar y delegar las funciones, así se motiva a cada uno de ellos, probando su lealtad.

Para Salazar (2006), quien describe las principales características de liderazgo son: aptitud para discutir, se entiende que el líder no debe anteponer una respuesta de no puedo, no tengo, contando siempre con afirmaciones concretas, definiendo de manera correcta sus pensamientos lo que desea transmitir a sus trabajadores. Por tanto un líder debe controlar su carácter, no permitiendo transmitir su estado de ánimo, como malestar, temor, controlando sus emociones, manifestándolas en el momento correcto, contando con una alta capacidad emocional.

A continuación citaremos diferentes opiniones de exitosos autores que describen las cualidades que hacen a un gran líder, recopilado por Adam Bornstein y Jordán Bornstein, con la colaboración de Entreprenar (2019), el enfoque, de acuerdo a Tim Ferris, autor de bestsellers, un gran líder a más de basarse u enfocarse en situaciones o decisiones importantes, no debe dejar de lado las situaciones que conllevaron a ella, esto conllevará a dar un paso adelante de su competencia, asimismo la confianza, se considera que un líder debe tener una visión clara, de lo que desea para llegar al

cumplimiento de los objetivos institucionales, de esta forma transmitirá confianza entre sus trabajadores, así como tener empatía con cada uno de ellos y tener una actitud positiva, sin que esto conlleve a dejar de lado la generosidad y amabilidad (Barri Rafferty, CEO de Ketchum North América, 2018), por otro lado se considera la transparencia, en el cual un buen líder debe ser auténtico ante sus trabajadores, demostrando la situación real de la institución, así como ser auténtica, solo así generara confianza entre sus trabajadores, pues ellos saben que se espera del líder. (Keri Potts, directora senior de relaciones públicas en ESPN), otra es la integridad, se considera un valor en un gran líder, el cual debe primar para los trabajadores los cuales dirige, debe ser integro en las actitudes haciendo siempre hace lo correcto; que hace todo aquello que considera bueno para la institución sin afectar los intereses de otros. Gunnar Lovelace, cofundador de Thrive Market.

La inspiración, un buen líder debe tener la capacidad de inspirar a sus trabajadores, un líder inspirador no es solo dar se limita a decir frase motivadoras, va mas allá, demostrando el cumplimiento de los objetivos institucionales, es quien materializa los objetivos trazados predicando con el ejemplo, demostrando con sus acciones los resultados deseados, así como la pasión, el cual un buen líder debe amar cada acto que realice dentro de la institución, seguir siempre adelante a pesar de los obstáculos, si amas lo que haces, los problemas se convierten en motor pasa el cumplimiento de sus objetivos. Joe Pérez, cofundador de Tasteamde

Se considera la innovación, en una institución de un buen líder el cual se refiere a la mejora en sus actividades y procesos, dentro de la institución, con el objeto de lograr la eficiencia y eficacia en el logro de sus metas institucionales; por lo que la innovación resulta fundamental cuando hablamos de líderes, puesto que es la manera más correcta de alcanzar y llegar a los objetivos de la institución. (Aubrey Marcus, fundador de Onnit), Asimismo la paciencia, este es uno de los valores que ayuda a sobrellevar y superar las dificultades para el logro de lo que se propone en la institución,

mediante la paciencia el líder pone a prueba el compromiso institucional que tiene con la empresa.(Dan Brian, directivo de WhipClip)

Otro es el estoicismo, para lo cual el líder estoico tiene que tener la fuerza de voluntad para controlar sus sentimientos o emociones, manteniéndose firme ante cualquier adversidad, este líder debe considerar las situaciones más difíciles para poder enfrentarlas y así estar preparado para cuando lleguen dichas situaciones, (Ryan Holiday, autor de *The Obstacle is the Way* y exdirector de marketing de American Apparel, 2014).

Se considera también el análisis, referido al proceso que realiza un líder para un buen liderazgo, el cual tiene que ser potencial para dirigir los esfuerzos de los trabajadores hacia el logro de sus objetivos, el líder es aquel individuo que sistemáticamente ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales, la autenticidad, considerada como el ser auténtico es parte importante de un buen líder, pues los trabajadores tienden a aprender de él, reconociendo la autenticidad de sus actos y esto conlleva al seguimiento de los mismos. Jeremy Bloom, cofundador y director general de Integre

La apertura de mente, en el cual un buen líder institucional tiene la determinación de seguir sus metas, teniendo en cuenta que en el transcurso de ello puedan ajustar las estrategias si es necesario. (Daymond Juan, CEO de Shark Branding y FUBU), la capacidad de decisión, en el cual entendemos que el liderazgo es la acción de influir de una persona a un grupo de personas, respaldar su trabajo para llegar a los objetivos establecidos como institución, entendiéndose el concepto de capacidad de decisión el tomar la iniciativa, para las acciones que conlleven a las metas como parte de su trabajo. Un buen líder tiene que tomar decisiones de manera directa y casi al instante viendo siempre adelante, considerando que toda toma de decisión puede generar malos resultados, los mismos que a la larga pueden ser la mejor opción.

Otra característica que se considera es el de ser genuino, los líderes genuinos son los que lideran desde la autoridad, los cuales se han ganado el respeto del grupo al que lidera, el empoderamiento de un líder es el acto de delegar autoridad a sus trabajadores para la toma de decisiones, dejar que cada uno utilice su capacidad y creatividad, en los procesos de la institución, es confiar en ellos, delegando responsabilidades a los mismos, así como la positividad, el positivismo en un líder debe estar presente en las decisiones que toma, el ser optimista en los procesos que conllevan al cumplimiento de los objetivos institucionales, proporcionando fortaleza para los retos que enfrenta la institución, otro punto es la generosidad, referido a que un líder tiene que ser generoso, para ello primero tiene que aprender a confiar en sí mismo para reconocer su propio valor y así reconocer el valor de su equipo. (Christopher Perilli, CEO de Pixel Mobb)

La persistencia de un gran líder representa el trabajo fuerte, persistente para lograr los objetivos planteados, eso en coordinación con el equipo que lidera “Un gran líder una vez me dijo ‘La persistencia vence a la resistencia’, Todas las cosas toman tiempo y debes persistir, siempre. Eso es lo que te hace un buen líder: la disposición a ir más allá de lo que detendría a otros”. (Noah Kagan, directivo de appsumo, 2019). La visión, el tener visión en un buen líder se traslada al equipo que maneja, el mismo que tiene la visión de logros institucionales, estableciendo actividades las cuales se encaminen de manera óptima para el cumplimiento de los mismos. Comunicación, es parte primordial en un buen líder, porque el equipo se relaciona de manera directa y se involucra en el proceso de cumplimiento de objetivos institucionales.

Un valor primordial que debe tener un buen líder es la responsabilidad, el cual debe emanar hacia su equipo, demostrando responsabilidad en cada actividad que realice, es así que el equipo se involucra más en los procesos que conllevan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. La mayor inquietud de un líder es la realización de un buen trabajo, pues es el camino hacia el éxito, involucrando a todo su equipo en avanzar e innovar

ideas para el logro de los objetivos de la institución. Por lo que es necesario un liderazgo real para descubrir las cualidades y capacidades de cada integrante del equipo. (Nick Woolery, director global de marketing de Stance Socks, 2018).

Según Hackman y Johnson (1991) proponen características de un líder transformador como son: a) Creativo. Un líder debe crear nuevas ideas para enfrentar los nuevos desafíos, b) Interactivo: El acto de relacionarse con cada uno de los miembros de un equipo, demuestra que el líder, se interesa por el crecimiento personal de cada uno de ellos, c) Visionario: Comparte la nueva visión en la que trabaja el líder sobre la institución y se asegura de compartirla con su equipo, d) Empowering (Investir en poder): Convertir el propósito en realidad y la mantiene, convirtiéndola en responsabilidad para el equipo de trabajo. e) Apasionado: Es una característica de un líder en la que el apasionamiento va más allá del equipo al cual dirige, si no a las actividades de la institución, f) Ético: Resalta sus valores en cada acción que realiza.

Existen muchas características del liderazgo, como las mencionadas, de diferentes autores, las cuales se pueden aplicar a la Unidad Desconcentrada Regional, las mismas que conllevará a crear un mejor direccionamiento para los trabajadores de la institución.

El poder y liderazgo, de acuerdo a Gómez (2002), considera que el poder de liderazgo permanece mientras continúe la condición de dependencia, caso contrario el poder de liderazgo desaparece, es así que, el líder de una institución ejercerá poder sobre sus trabajadores, siempre y cuando estos permanezcan a su cargo, caso contrario si estos cambian de cargo, asciendan o sean asignados a otras áreas, la condición de liderazgo cambiaría o no existiría. Pero existen casos en los que el liderazgo continúa ejerciendo a pesar del cambio de la condición de sus trabajadores, pues sus preceptos prevalecen más allá de la guía personal.

Según este autor afirma que la influencia que otorga el poder es mayor que el del liderazgo, pues se tiene mayor control sobre el comportamiento de los trabajadores, por lo tanto el mediante el poder se logra influenciar más en la persona para que realice trabajos o actividades dentro de la institución, inclusive que son de su desagrado o con los que no está de acuerdo. En este entender se habla de un modelo de liderazgo autoritario puesto que ejerce poder sobre la persona, aunque la obligue a realizar actividades contrarias a sus creencias o valores individuales, por lo que esto no se consideraría liderazgo, sino una forma de poder.

En consecuencia, un directivo que ejerce el liderazgo encausado al logro de los objetivos de la institución, conseguirá que sus trabajadores estén encaminados hacia el logro de los mismos objetivos, si en ellos encuentran intereses propios, de lo contrario no conseguirá apoyo de los mismos. Por lo que, manteniendo este lineamiento, muchos directivos utilizan su poder para conseguir sus objetivos.

En el presente trabajo queremos resaltar la finalidad de la Ley del Servicio Civil en la que señala que “las instituciones públicas del Estado obtengan niveles altos de eficacia y eficiencia, y proporcionen trabajo y servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, de igual manera así como alcanzar el desarrollo de las capacidades de las personas que lo integran”. Considero que el desarrollo de los trabajadores de una institución, debe ser la parte primordial en alcanzar la eficiencia y eficacia de una institución, puesto que al tener personal el cual se le motive con el propósito de que alcance su mayor rendimiento y desarrollo de sus habilidades, permitirá alcanzar los objetivos institucionales, otorgándoles apoyo constante.

Por ello la medición de desempeño laboral debe ser básico, para visualizar e inclusive medir el nivel que cada trabajador aporta a la institución, así como realizar las correcciones necesarias para la obtención de los objetivos institucionales, en caso corresponda.

En el 2do capítulo se considera los tipos o estilos de liderazgo Idóneo para una gestión administrativa más eficiente. De acuerdo a la descripción de D. Goleman (2015), en su obra, los seis tipos de liderazgo, en la que están relacionados en un componente de la inteligencia emocional. Y el factor común de las personas recae en que siempre se obtiene un resultado, 1) Se basa en la disciplina el cual es el autoritario, 2) Democrático, basado en la opinión de todos antes de tomar una decisión, 3) Afiliativos, referido a la creación de vínculos entre los miembros del grupo, 4) Visionario u orientativo, esta relacionado a la motivación del líder hacia los empleados, dándoles un panorama emocionante, 5) Timonel, referido a crear una guía para que todo la sigan, 6) Coach, permite encontrarse y reconocerse cada uno, ayudando a reconocer los puntos fuertes y débiles.

Para Cardona y Buelvas (2010) indican, tres tipos o estilos de liderazgo y son: el estilo autocrático, en el cual se impone la autoridad; el estilo democrático, permite la intervención de todos los miembros del equipo; y, *laissez-faire*, en el cual permitía que cada uno se desarrollase a su manera, según Lussier y Achua (2007) el líder democrático se caracteriza por “facultar una parte de su autoridad al equipo, en el cual otorga poder para que puedan tomar decisiones mediante consultas, concernientes a la organización”. Otro de los autores el que considera tipos de Liderazgo es P. Olgún, quien detalla los siguientes tipos: a) Autocrático, el cual se caracteriza por tener poder total sobre sus trabajadores, b) Burocrático, porque es apegado a las normas establecidas en la organización, c) Carismático, el cual es caracterizado por el entusiasmo que imparte a sus seguidores, d) Participativo o democrático, el cual busca la participación del resto del equipo, e) *Laissez –faire*, es una palabra francesa, cuyo significado es “déjalo ser”, se caracteriza por que el líder deja actuar solo a cada uno de sus trabajadores, f) Orientado a las relaciones, tal como indica están orientados a la organización y desarrollo del equipo a su cargo, g) Natural; este tipo de liderazgo, está enfocado a las personas que, sin ser líderes oficiales, actúan de tal modo que lideran trabajos ante sus compañeros, h) Orientado a la tarea, enfocado al cumplimiento de las actividades, por lo que

se caracterizan por la organización, planificación y control, i) Transaccional, se caracteriza por tener la premisa de la obediencia al líder al iniciar el trabajo, j) Transformacional, el cual es considerado por muchos autores como los mejores líderes, por que transmiten a su equipo de trabajo el entusiasmo permanentemente, en cada actividad que realiza, el cual conlleva al logro de los objetivos.

De acuerdo al análisis efectuado en todos los tipos establecidos, lo que resalta es que el líder o la parte directiva de una institución sea parte del equipo, en el cual permita la participación del personal a su cargo, sin perder el título de líder, que los dirija, pero con participación de cada uno de ellos, permitiéndoles aportar con ideas nuevas las cuales permitirán el logro de los objetivos institucionales.

El liderazgo y su incidencia en la gestión administrativa que realiza la parte directiva con respecto a la planificación de la UDR CUSCO, en este punto se tiene en cuenta que la gestión administrativa está referida a la realización de actividades establecidas, según a lo planificado y concerniente al tipo de liderazgo que realiza el equipo directivo resulta insuficiente, el cual no representa la democracia en su totalidad, de acuerdo al análisis efectuado se puede decir que se relaciona con respecto a la planificación siguiendo los lineamientos establecidos en la normatividad vigente de la institución, la cual tiene que cumplir las actividades planificadas en las gestiones a ejecutar.

La administración viene a ser es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones que realizan los empleados de la institución, así como la utilización de los recursos con los que cuenta la institución, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Analizando el Sistema de Gestión Administrativa (SGA) debe proporcionar información razonable, en base a registros técnicos, de las actividades efectuadas por la institución con el propósito de definir los

resultados. Los resultados permitirán saber el grado de solvencia y la estabilidad de la institución.

A continuación citemos algunos principios relevantes de la Gestión Administrativa: a) Planeación, se considera la base para el desarrollo de una institución; el cual puede contribuir al crecimiento y logro de los objetivos institucionales si está bien establecido, b) Orden, así como la planeación, el orden es otro principio básico en una organización, pues está relacionado directamente con la Planeación, el cual cualquier plan establecido para el desarrollo de una organización, tiene que estar en orden, c) Disciplina, es el modo organizado y ordenado de ejecutar las actividades, las cuales están establecidas en la planificación y están direccionadas al cumplimiento de los objetivos, es así como podemos establecer la relación de este principio con los antes mencionados, considerando que si en una organización se cuenta con una planificación ordenada, el personal involucrado debe actuar de manera responsable, con orden y disciplina, de esa forma se puede lograr alcanzar los objetivos planteados, d) Coherencia, este principio es importante al entender que las obligaciones dentro de la institución se deben delegar de manera equilibrada, coherente, solo así se podrá cumplir con las responsabilidades en su totalidad. La coherencia implica también la equidad en la distribución de los empleados dentro de las áreas respectivas.

Uno de los logros de la planificación está relacionado a la necesidad del poder hablar la comunicación constituye un elemento fundamental para establecer un buen liderazgo, es así que tenemos el liderazgo estratégico, el cual consiste en una guía práctica, con la cual los líderes inspiran a sus trabajadores para el logro de sus objetivos con eficacia y niveles altos de rendimiento, fundamentalmente en las actividades de cada uno de ellos. Esta guía puede aplicarse de manera individual o en equipo. Para ello el líder tiene que tener en cuenta las limitaciones y básicamente las necesidades de sus trabajadores, todo esto se verificara en el transcurso de cumplir con sus actividades, la capacidad para desarrollarlas, así como el estímulo para realizar las mismas.

Se considera la planificación estratégica la cual consiste en realizar procedimientos y definir planes, operacionales dentro de una Organización, con el propósito de alcanzar de manera eficiente los objetivos y metas planteadas, así como establecer una relación entre el ambiente interno y externo de la organización con el cual se pueda definir claramente las estrategias las cuales se pueda reconocer las fortalezas internas y las oportunidades externas.

Previo a la elaboración del plan estratégico en una institución, se tiene que tener en cuenta la principal tarea de implementar el plan, el cual está a cargo principalmente de la parte directiva de la institución, así como de las habilidades de liderazgo para estimular a los trabajadores y los recursos de la institución, con el propósito de cumplir los objetivos y metas previstas, por lo que este proceso de planificación constituye una acción continua, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la institución.

Avilés la define como "La acción administrativa fundamental en la administración. Sin embargo, una característica de nuestra cultura organizacional en una institución es la insuficiente acción de planificar el trabajo" (Avilés 2001, pág. 62). Asimismo Malpartida, la define como el paso primordial, en el proceso de administración, en el cual se establece e identifica un problema, se analiza los antecedentes y consecuentemente se desarrollan los planes a realizar; constituyendo uno de los objetivos principales el logro de los mismos a través de estos antecedentes, utilizando los medios apropiados para lograrlos. (Malpartida, 2007. pág. 45).

En consecuencia definiremos la planificación administrativa como la manera de proyectar las actividades con el fin de la resolución de los problemas para llegar al logro de los objetivos establecidos en una institución, instituyendo como principales indicadores la planificación y el trabajo en equipo.

Para lograr todo ello es necesario que el equipo conformado por la parte directiva y los empleados establezcan directrices, en la cual se formule los puntos más relevantes, que se necesita para el cumplimiento de metas y objetivos, ¿se cuenta con recurso humano?, ¿se cuenta con recursos económicos?, ¿qué tipo de recursos se necesita?, ¿Qué obstáculos se presentan para el logro de los objetivos?. Bautista 2010 define planificación como el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de los objetivos por medios preferibles.

“...El concepto de Planificar deriva de la utilización de procedimientos, mediante los cuales se incorporan una mayor coherencia y organización al realizar las actividades y acciones las cuales se relacionan entre sí, anticipadas con el propósito de llegar al contexto deseado, por medio del uso eficiente del limitados recursos existentes.”

Al analizar el liderazgo en la organización de la Unidad Desconcentrada Regional Cusco, es necesario analizar el método de interacción que existe entre los trabajadores de una institución, con la cual se prevea la ejecución de manera coordinada de las actividades establecidas en la misma. Para ello resalta el concepto de estructura organizacional, la cual es considerada como un subsistema del sistema organizacional superior, la misma que se relaciona en la organización y distribución del trabajo dentro de la organización para alcanzar la eficiencia y eficacia de las actividades de cada empleado, orientado al logro de los objetivos.

El presente trabajo trata sobre los procesos de liderazgo establecidos en una institución de salud, como es la Unidad Desconcentrada Regional Cusco; por lo que entendemos que el concepto de liderazgo debe estar inmerso en la parte directiva de la institución, situación que no ocurre en la institución de estudio. Debemos saber que el liderazgo está relacionado directamente a la realización de actividades que conlleven al cumplimiento de objetivos, así como establecer la manera como este proceso se

direcciona a los cambios organizacionales que la UDR Cusco requiere para el logro de los objetivos.

Centraremos nuestro trabajo en conocer el proceso de liderazgo de la Unidad Desconcentrada Regional Cusco, explicaremos la relación directa que existe entre el liderazgo y la organización y si esta ha sido eficiente para el avance y logro de los objetivos planteados.

El proceso de control en una institución pública indica principalmente la falta de liderazgo en la evaluación de control, situación que muchas veces lleva a un asesoramiento improductivo en los procesos los cuales no permiten alcanzar los objetivos y metas programadas en la institución, originado por la ausencia de comunicación entre las distintas áreas de la institución. Citando algunas experiencias de algunos jefes de control de la institución en estudio, el problema se origina porque el concepto de liderazgo por naturaleza recae en el nivel directivo o gerencial, debiendo corresponder también a los responsables de procesos de las diferentes áreas de la institución, por lo que se debería fomentar el proceso de liderazgo en todas las áreas y niveles de la institución, mediante capacitaciones.

En muchas ocasiones en una institución, a pesar de contar con el área de control interno, dirigido por un grupo de profesionales los cuales realizan diferentes labores y en muchos casos distintas a las que les corresponde, de acuerdo al reglamento interno de la institución, esto conlleva a que no se realicen actividades de control o sea insuficiente, complementando la aplicación incorrecta del control interno en la absolución de consultas o resolución de problemas.

El control de las actividades realizadas, de acuerdo a lo planificado, conlleva a desarrollar la gestión, por lo que proporciona la relación más eficiente de las actividades que se llevaran a cabo en la institución entre compañeros.

Este proceso de efectivizar las actividades demuestra ser de suma importancia pues involucra el llevar a cabo los lineamientos y utilización de los recursos establecidos en la planificación, tener en cuenta que esto se lleva a cabo de manera más eficiente, asignando y distribuyendo los recursos y actividades entre todo el personal a su cargo.

Al delegar responsabilidades a cada trabajador debe implicar el conocimiento de cada uno de ellos en las labores encomendadas y las cuales sean efectivas para el cumplimiento de los objetivos y logro de metas establecidas.

Asimismo, el liderazgo en la gestión de la Unidad Desconcentrada Regional Cusco, en el cual conceptualizando gestión, el cual viene a ser un conjunto de actividades y procesos de responsabilidad; en una institución es la administración adecuada de todos los recursos de la misma. El liderazgo, es el conjunto de habilidades que se necesita para tomar decisiones en una institución, los mismos que conllevan al cumplimiento de objetivos y metas.

Aunque aparentemente se puede decir que es lo mismo, existen instituciones en las cuales no existe el equilibrio necesario entre estos dos conceptos, donde la gestión está muy por encima del liderazgo, tomando como ejemplo la institución en estudio. Por lo que es necesario que la institución separe los conceptos de gestión y liderazgo, solo así podrá contar con empleados eficientes encaminados a ser líderes – gestores.

Una buena gestión en una institución está encaminada al mantenimiento del orden, la eficiencia y eficacia de las actividades a cargo de cada empleado, así como alcanzar el nivel óptimo de productividad. Por otro lado, el liderazgo se refiere al cambio, por lo que es necesario realizar cambios decisivos para el crecimiento de la institución.

Para efectuar dichos cambios es necesario contar con un buen líder, el cual tiene que guiar a los trabajadores a su cargo, todo ello orientado al

cumplimiento de los objetivos institucionales. Teniendo en cuenta que el objetivo principal del liderazgo, es inducir al cambio, es sustancial programar los objetivos a realizar; y es ahí donde entra a trabajar la gestión, correspondiéndole el desarrollo de la orientación.

Esta etapa de gestión nos certifica que la realización de las actividades este acorde a lo planificado y nos orienta a verificar la distribución y asignación de responsabilidades de cada trabajador en las diferentes áreas de la institución, el cual esta direccionado al logro de los objetivos y metas establecidas.

Teniendo en cuenta esta evaluación, podremos saber cuáles son las actividades que conllevan al logro de objetivos institucionales y dejar de lado aquellas que no aportan para el logro de los mismos, o reforzar o replantear cada actividad.

Es preciso señalar que para el logro de lo planificado, es primordial que la gestión de la parte directiva esté relacionada con el liderazgo, la motivación y un adecuado clima laboral.

House y Aditya (1997) plantean en el transcurso del tiempo estilos de dirección y liderazgo, de los cuales se pueden identificar cuatro principales perspectivas teóricas, a continuación se presenta una síntesis de lo mencionado:

Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo		
Perspectiva	Orientación	Autores/Teorías
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo	Fayol
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo	McGregor Lewin Likert Blake y Mouton
Contingencia	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	Fiedler Hersey y Blanchard
Integral o emergentes	Explica por que son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas	Transformacional Bass

De acuerdo a la clasificación anterior, se puede concluir que se basa en el comportamiento de los líderes, los cuales influyen directamente en los resultados a tener, así como en las personas con las cuales se cuenta para la obtención de estos

En cuanto a Fayol, se destaca dos elementos como son el lograr los objetivos institucionales y la forma de trabajar con el equipo para el logro de dichos objetivos, destacando siempre la importancia de las relaciones del líder con el equipo a su cargo.

De acuerdo a Lussier y Achua (2002), el aporte de la perspectiva del comportamiento fue identificar las dos dimensiones genéricas del comportamiento que siguen siendo importantes para explicar la eficacia de los líderes... (p. 72); consecuentemente más allá de identificarlos se evidenció los elementos para establecer los estilos de dirección y liderazgo.

En relación a la perspectiva de contingencia, se asemeja a lo enunciado anteriormente puesto que guarda relación a las actividades y a las personas que las desarrollan,

Lussier y Achua (2002) afirman sobre los trabajos de Hersey y Blanchard que “Los cuatro estilos de liderazgo se basan en el comportamiento relacionado con la tarea y con las relaciones [...] cuando uno interactúa con sus seguidores puede concentrarse en que se realice la tarea, fomentar las relaciones de apoyo, en ambos comportamientos o en ninguno (p. 176); también plantean que [...] en todas las organizaciones deben ejercerse funciones orientadas a la producción y a la gente; pero la forma de llevarlas a cabo -o estilos de liderazgo- tiene que variar de acuerdo con la situación” .(p. 74).

De las diferentes teorías planteadas, se puede decir que muchos conceptualizan los estilos de dirección y liderazgo mediante la diligencia que el líder pone en las actividades y en las personas que desarrollan esas actividades del cual un modelo muy aceptable es el que parte de estas dos perspectivas , el cual caracteriza los estilos de dirección y liderazgo.

Entre las teorías más destacadas, las cuales se relacionan con el comportamiento humano, en las instituciones de la gestión pública, es la mencionada anteriormente, conocida como Teoría X y Teoría Y, del autor Douglas McGregor, en la cual representa dos condiciones, que desarrollan diferentes concepciones sobre el comportamiento humano. De acuerdo a esta teoría la importancia radica en los conceptos que los líderes tengan de grupos o equipos tengan sobre ellos y estas serán las que condicionen su estilo para dirigir.

McGregor propone dos enfoques básicos que puede presentar una persona frente al trabajo: la teoría X y la teoría Y. Estas dos teorías representan dos conceptos extremos sobre el comportamiento de la persona en el trabajo. La teoría X, esta teoría radica en la falta de entrega del trabajador en el cumplimiento de sus actividades en una institución, es decir a la obligación que sienten para trabajar y cumplir con lo establecidos, siendo necesario, inclusive las amenazas para este cumplimiento, por lo que necesitan que se les dirija, puesto que evitan responsabilidades.

Los líderes, según esta teoría, tienen comportamientos autoritarios y les corresponde establecer la guía del trabajo así como el tiempo para el cumplimiento de los objetivos institucionales, la teoría Y, esta teoría, se enfoca en los trabajadores que quieren y necesitan trabajar, realizando el trabajo de manera natural enfrentando cada responsabilidad.

Esta teoría demuestra que, existe otros medios a más del castigo y seguimiento, como son el compromiso de cada trabajador para el logro de los objetivos establecidos, relacionándose entre sí, llegando a un equilibrio representado por la compensación por su logro: satisfacción de las necesidades personales y realización personal, asimismo, esta teoría establece que el ser humano se adapta a nuevas circunstancias, y acepta responsabilidades, pero en la actualidad, en las instituciones no se utiliza en su totalidad los potenciales intelectuales de los trabajadores, siendo solo en parte.

En esta teoría Y, se entiende que es la parte directiva de una institución la que crea las condiciones adecuadas para el personal a su cargo, el mismo que pueda alcanzar sus potencialidades personales y lograr los objetivos institucionales, incentivando a los empleados a participar más en los logros y se sientan parte de la organización.

Teoria X	Teoria Y
Control estricto	Participación
Poca Deegación	Delegación
Motivación basada en recompensas extrinsecas además de sanciones	La Motivación se de en el nivel social de sima y autorealización, así como como en el fisiologico y seguridad

La consideración de las teorías que contiene el concepto de liderazgo, el cual caracteriza al tipo de líder efectivo, resulta importante, puesto que los líderes y seguidores tienen aspectos propios, los cuales diferencian a un buen líder el cual resulta efectivo en la toma de decisiones para el logro de los objetivos institucionales.

En el capítulo 3, consideramos las repercusiones en la gestión administrativa de un liderazgo transformacional, la teoría del liderazgo transformacional se describió por primera vez por J. Mac Gregor B. (1978), quien definió el liderazgo el cual se centra en los seguidores, por lo que el líder transformacional está capacitado para que motive a sus trabajadores la aplicación de sus capacidades..

En este entender se deduce que el objetivo básico del liderazgo transformacional es el establecer la influencia que ejercen los valores del líder sobre su estilo de liderazgo. Por lo que un líder transformacional, se caracteriza por que suele demostrar conductas en las cuales sus trabajadores forman parte importante de la institución, demostrando preocupación por cada uno de ellos, así como visualizar la resolución de problemas con ideas innovadoras, estimulando a su equipo de trabajo, resaltando los valores de auto trascendencia (preocupación por los otros antes que por sí mismo). De esta manera es razonable asumir que un líder transaccional, el cual demuestra respeto a su equipo de trabajo y sigue las normas y reglamentos establecidos, así como incentiva a sus trabajadores para el logro de sus objetivos institucionales, tenga valores relacionados a ello.

Para Krishnan (2001) según sus estudios sobre los *sistemas de valores que presentan los líderes transformacionales*, en el que utiliza el modelo planteado por Rokeach (1973), concluyo que los líderes transformacionales poseen valores esenciales, como la búsqueda de un mundo en paz, la responsabilidad, la armonía, la libertad y el respeto mutuo, determinando que los líderes transformacionales se orientan más hacia el

bien de su equipo que, del suyo propio. Por otro lado, Sosik (2005), en su estudio sobre la influencia de los valores, de acuerdo con el modelo de Schwartz (2001), *sobre los estilos de liderazgo de líderes de alto nivel*, concluyó que los valores orientados al mantenimiento de las costumbres, la búsqueda de nuevas alternativas para el logro institucional, utilizando su cargo de líder, se relacionaba de manera positiva con el liderazgo transformacional.

Lussier y Achua (2014 4ta ed.), en uno de sus conceptos sobre Liderazgo transformacional, indican que a lo largo de los años el reto de las instituciones es ver la manera de cómo enfrentar situaciones nuevas con el fin de seguir adelante y lograr el desarrollo institucional. Que las organizaciones enfrentan dos situaciones, la de adecuarse o caer. La adecuación implica la realización de cosas diferentes, una de ellas es la de, otorgar facultades a los empleados de la institución, realizar tecnologías de innovación, reestructurar el flujo de las actividades de cada empleado y sobre todo promover la participación de cada integrante de la organización.

Consideramos la definición de Gestión Administrativa, en la cual, Quiroga (2020) la define como la parte de una institución, la cual es la encargada de realizar las coordinaciones de los recursos administrativos de la misma, que para llevar a cabo estas actividades. Para llevar a cabo esta tarea, es preciso la organización de las actividades, de los procesos y los recursos con los que cuenta cada área de la institución y utilizarlos de la manera más adecuada. Fundamentalmente, la gestión administrativa consiste en administrar y controlar los recursos de una institución, con el fin de lograr las metas y objetivos previstos.

Las principales responsabilidades de la gestión administrativa, según Quiroga (2020), el cual señala que a pesar de que un directivo de una institución de fije metas y objetivos y a alcanzarlas a través de la programación, estos debe cumplir las siguientes responsabilidades, a) Conocer el estado situacional de la institución y su problemática, b) Analizar

diferentes aspectos sobre la prevención de problemas, c) Enfrentar y aportar soluciones a los problemas, d) Programar y planificar los recursos financieros, e) Enfrentar situaciones difíciles y en situaciones habituales con un buen liderazgo, f) Motivar a las personas para que se cumplan los procesos administrativos.

De acuerdo a Villa y Poblete (2000), el liderazgo transformacional involucra a un cambio cultural que admite la transformación de los valores propios de una organización, como el poder, disciplina, control, así como otros valores propios de la era del conocimiento hacia la que avanzamos, como, descentralización, trabajo en equipo y negociación; de igual manera sugiere la transformación de las actitudes en el trabajo de los integrantes de una institución, mediante el desarrollo personal y profesional, la responsabilidad.

Resumiendo el concepto de Liderazgo Transformacional, podemos indicar que es la capacidad que tiene un líder de motivar con entrega a los trabajadores, los cuales resultara en empleados productivos, dinámicos y comprometidos con el logro de los objetivos institucionales, convirtiéndose un líder transformacional en modelo para su equipo de trabajo.

A continuación citaremos algunas características del líder transformador: a) Educación amplia, b) Curiosidad ilimitada, c) Entusiasmo sin límite, d) Fe en la gente y en el trabajo en equipo, e) Voluntad de arriesgarse, f) Dedicación al crecimiento a largo plazo más bien que a las utilidades a corto plazo, g) Dedicación a la excelencia, h) Preparación, i) Virtud, j) Visión.

La personalidad que debe tener un líder, durante los años ha representado diversos conceptos, entre ellos se encuentra lo indicado por Maxwell (2007), señalando que el líder transformador orienta su capacidad en lograr un aprendizaje desarrollado en la organización, enfocada en los

trabajadores, estableciendo estrategias para alcanzar con eficiencia y eficacia los objetivos previstos.

Otra de las características que debe tener un líder transformador, según Bass y Avolio (2006), es el carisma, en el cual consideran que los empleados o integrantes del equipo de trabajo siguen a un líder carismático e incluso llegan a imitarlo, por convertirse en un modelo a seguir. Un líder carismático es el que cuenta con ciertas características que los diferencian entre los demás y llegan a ser respetados pues se convierten en personas de confianza, por que demuestran valores como la ética y la moral.

Para estos autores, cuando el líder es carismático, los trabajadores son leales, demostrando respeto al mismo, orientándolos a ser más productivos demostrando lo mejor de sí mismos. Para un líder carismático es evidente la innovación de ideas de mejora en el trabajo en equipo, para la llegar a la eficiencia, no dejando atrás las dificultades y/o amenazas por las que puede atravesar la institución, pues para ello crea oportunidades para la solución de estas.

Por otro lado según Bass y Riggio (2006), el líder transformacional debe representar rasgos de pro actividad, estimulando constantemente la conciencia autocrítica de los trabajadores, con el propósito de alcanzar los objetivos personales e institucionales.

De las teorías del liderazgo transformacional y transaccional de Bass: sabemos que los orígenes de esta teoría fue establecida por Burns en 1978, posteriormente fue Bass (1990) quien estableció los principales conceptos, puesto que es quien más ha respaldado esta teoría; Burns confirma que el liderazgo transformacional se enfoca en los seguidores o empleados, encaminando sus interés hacia el logro de la misión de la institución buscando el bienestar del grupo.

En cuanto a Bass y Stogdill's (1990) confirmaron la idea de que en la actualidad los líderes deben ser transformacionales, resaltando su carisma, estimulando intelectualmente a los empleados, de modo que se conviertan en parte productiva de la institución. Para ser una institución sostenible, es necesario la actualización de estrategias referidas al recurso humano, en los diferentes aspectos organizacionales, esto implica el nivel académico que poseen los empleados, señala Avolio (1997); se necesitan personas decididas, cuyo desarrollo intelectual sea continuo, para una toma de decisiones orientadas al progreso y desarrollo de la institución. Vega y Zavala (2010).

Teoría del hombre Z de Maslow: Según Maslow (1973), establece la jerarquía motivacional, como función evolutiva de las necesidades humanas, por la que pasan todas las personas. Para Bass (1995) quien se refirió al modelo del hombre Z de Maslow y opina que supuso que éste es superior a las teorías X e Y de McGregor, expuesta en las teorías de liderazgo conductual, y que definen un líder Z como aquella persona que se autosuficiente conllevándola a ser un líder transformacional.

Teoría del liderazgo transformacional de Kouzes y Posner.: Para los autores Kouzes y Posner (1997), esta teoría está fundamentada en que líderes con el equipo a su cargo realizan actividades las cuales conllevan al logro de sus objetivos. Teniendo como características las siguientes:

Desafiar los procesos: Los líderes son individuos que se interesan por innovar ideas, creando actividades con las cuales lleguen al cumplimiento de metas y objetivos, aunque mucha a veces estas no resulten y se cometan errores, estos se convierten en aprendizaje.

Inspira una visión compartida: Los líderes no se limitan, ven mucho más allá de lo evidente, creando oportunidades las cuales que con esfuerzo, entusiasmo y comunicación permanente con su equipo, podrán hacerla realidad.

Teoría del liderazgo transformacional de Nichols.: Nichols (1985) define el liderazgo el cual está basado en tres dimensiones: motivación, poder y grado de compromiso, el cual esta direccionado a la satisfacción de las necesidades. Según Peris (1998), el líder se orienta más a los intereses del equipo que maneja, el cual conlleva el crecimiento del mismo.

Los principios del liderazgo transformacional, viene a ser los lineamientos a seguir para llegar a las metas personales y organizacionales, los cuales según expertos señalan que el conectarse con dichos principios proporcionará sabiduría en el desarrollo de sus actividades, tanto en lo personal como profesionalmente.

Según Maxwell (2009), el cual es citado en Silva (2015), establece seis principios del liderazgo transformacional, los cuales se detalla a continuación: a) Valorar las capacidades de los seguidores, en el desarrollo de las funciones encomendadas del líder transformacional a sus trabajadores recibe lo mejor que cada uno de ellos puede dar, por que valora su trabajo y la capacidad en el desarrollo de sus actividades. El tener en cuenta de hasta dónde puede dar cada trabajador y hacerle notar que valora el esfuerzo que pone al realizar las labores encomendadas, da como resultado que cada uno ponga su mejor y mayor esfuerzo, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, b) Desarrollar a cada miembro de su equipo individualmente, el líder transformacional impulsa a cada trabajador de manera individual al cumplimiento óptimo de sus actividades, así como, impulsa a mejorar cada vez más hasta lograr su máxima capacidad individual, c) Colocar al personal en su zona de fortaleza, este principio resalta al trabajador como fortaleza dentro de la institución, en el cual el líder transformador considera e identifica las fortalezas de cada uno de ellos haciendo que su trabajo se más gratificante, es así que citaremos a Maxwell (2009, p. 209), en el cual “la principal razón por la cual las personas no disfrutan sus trabajos es porque no están trabajando en sus áreas de fortalezas”, d) Dar el ejemplo de la conducta que se desea, este

principio se considera básico para un líder transformador, puesto que ellos trazan el camino para sus trabajadores, dándoles lo que esperan de él, por lo que imitarán las conductas y valores que los líderes impartan. Si un líder infunde malas conductas o ideas erróneas, sus seguidores (trabajadores), realizarán las mismas actividades, por lo que, un líder transformador debe ser un ejemplo a seguir, el cual debe tener cuidado en los pasos que de dentro de la institución, ya que estos serán seguidos por los trabajadores, e) Transferir la visión, el líder transformacional tiene que tener la capacidad de dar a conocer sus ideales a los trabajadores, transmitiendo sus deseos de llegar a cumplir los objetivos institucionales, estableciendo la responsabilidad y el compromiso en cada trabajador, f) Recompensar los resultados: El reconocimiento proporciona una manera eficaz de estimular a los empleados para que logren sus niveles más altos en el desempeño de sus funciones, es así que el líder transformacional logra obtener de sus trabajadores lo mejor de sí mismos, resaltando sus logros mediante recompensas de acuerdo a lo que cada uno de ellos alcanzó. Estas recompensas pueden ser monetarias, beneficio económico en su remuneración o simbólico resaltando sus logros en reuniones públicas o privadas.

Rescatamos del trabajo de investigación de Peris, (1998) en el cual señala que Bass (1996), conceptualiza que el líder transformacional se comporta cuando las circunstancias lo ameritan de modo transaccional, asimismo, indica que en su réplica al autor Gronn (1995) “La ética del liderazgo transformacional” la existencia de otro tipo de liderazgo denominado pseudotransformacional, el cual se caracteriza por que el líder busca su propio beneficio, a continuación detallamos algunas diferencias entre ambos líderes:

Lider Transformacional	Lider Pseudotransformacional
Preocupación en el desarrollo de los seguidores	Interesados en mantener la dependencia de los seguidores
Sinceros al referirse a sus seguidores	Mienten al referirse a sus valores
Canalizan sus necesidades de poder de forma socialmente constructiva al servicio de la colectividad	Canalizan su necesidad de poder en beneficio personal
Son imparciales	Son parciales para beneficio propio
Coherencia entre su comunicación verbal y no verbal	Contradicción entre su comunicación verbal y no verbal

A lo largo de los años las concepciones de Bass, ha recibido muchas críticas, entre ellas la de Gronn (1995) el cual señala que su concepto está en contra de los principios democráticos del desarrollo institucional, pero Bass (1997 internet) enfatiza que el líder transformador está dentro de la ética, todo lo contrario al líder pseudo-transformador.

De acuerdo a la clasificación de Bass (1996), a nuestro parecer se asemejaría con la situación actual que enfrenta la UDR Cusco, bajo el liderazgo de un líder pseudo-transformador, puesto que está enfocado en situaciones egoístas , o entendiendo el propósito de las objetivos como institución.

Para Bennetts, (2007), señala que un directivo ejerce un liderazgo que le viene dado por sus características personales y porqué establece actividades propias, destinadas al logro de los objetivos institucionales, consecuentemente definido como liderazgo transformacional. Estos líderes están capacitados ejerciendo su autoridad como líder idóneo, estableciendo esta relación, el líder transformacional podrá direccional los objetivos institucionales más que personales o del equipo.

Uno de los propósitos de un líder transformacional en una institución es el de incentivar a sus empleados a crear un auto-concepto, el cual está identificado con la visión y misión de la institución y del líder. Asimismo, tiene la finalidad de motivar al empleado a realizar su máximo esfuerzo para el logro de los objetivos planteados por el líder para la institución, así como fortalecer su autoestima y satisfacción personal.

Mencionamos a Flores (2011), el cual cita algunas conclusiones, las cuales, nos ayudan a aclarar más sobre la importancia del Liderazgo en la gestión Administrativa y puede aportar para una mejor gestión en la Unidad Desconcentrada Regional Cusco, considerando que el Liderazgo representa un factor importante para que una institución salga adelante y pueda fortalecer la relación líder-seguidor, debido a los cambios y transformaciones que se debe dar para cumplir con los objetivos establecidos en la institución. Se debe tomar en cuenta los nuevos aportes, los cuales pueden contribuir a que la transformación sea eficiente en la institución.

Es importante la aplicación del Liderazgo transformacional, en todas las áreas de la institución, lo que originará transformaciones necesarias para resultados que conlleven al cumplimiento óptimo de los objetivos institucionales., para ello es importante tener en cuenta a) Ante la realidad actual, tan volátil, es necesario que las instituciones requieran transformaciones acordes a su realidad, lo que les permitirá cumplir las metas previstas, b) El factor de suma importancia es contar con personal comprometido con los valores institucionales, c) La necesidad de contar con actividades que involucren el desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación, concordantes con la institución, d) Las instituciones deben enfocarse en captar nuevos líderes para las diferentes áreas, considerando las funciones inherentes a cada una de ellas, todo ello enmarcado en un proceso el cual debe ser un propósito fundamental en la institución

Una conclusión la cual quiero resaltar es la siguiente: “El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país y el líder

transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti” (Martínez, 1995, p.116). En consecuencia, el liderazgo transformacional, representa a la motivación que se ejerce en los trabajadores de una institución para lograr llegar a los objetivos establecidos, más allá del querer está el poder, por lo que se producen cambios en los trabajadores, las instituciones y por ende en la sociedad (Bass, 1985, p.20), representando un los que representan a su vez, un bien colectivo.

Razón por la cual Bass, considera este estilo de liderazgo transformador (Bass, 1985, p.21), porque está relacionado de manera directa con las necesidades de cada trabajador, motivándolos al crecimiento personal. El Liderazgo transformacional, incentivan a sus trabajadores a buscar intereses institucionales más que individuales.

El Liderazgo transformacional, representa un tipo de liderazgo cuya opción de aplicación en la Unidad Desconcentrada Regional, resultaría eficiente pues representa el cambio de actitud desde el directivo y esto implicaría cambio en los trabajadores, los cuales estarían motivados para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

V. CONCLUSIONES

Primera. El presente trabajo de investigación es de diseño Bibliográfico documental y me amparo específicamente en el análisis teórico, crítico y reflexivo, no hay ni aplicación de instrumentos ni tampoco un espacio específico para la discusión por que a lo largo de todo el trabajo de cada uno de los capítulos donde se cumplen con los objetivos hay un análisis minucioso, critico, reflexivo, por lo tanto la discusión está ubicada a lo largo de toda la tesis.

Segunda. De acuerdo a lo estudiado en el presente trabajo se establece las características y capacidades de un líder en la Gestión Administrativa, siendo la Capacidad humana, una de las principales características que debe tener un buen líder, la que está referida al equipo humano al que dirige y la que engloba las cualidades idóneas de un líder en la Unidad Desconcentrada Regional Cusco.

Tercera. Se concluye que el tipo de liderazgo el cual es el idóneo para una buena gestión administrativa es el estilo democrático, el cual permite la intervención de todos los miembros del equipo, el cual, según Lussier y Achua (2007) el líder faculta una parte de su autoridad al equipo, en el cual otorga poder para que puedan tomar decisiones mediante consultas, concernientes a la institución.

Cuarta. Se concluye que la aplicación del liderazgo transformacional repercutiría significativamente en la gestión administrativa de la Unidad Desconcentrada Regional Cusco, pues la parte directiva debe considerar al equipo de trabajo como parte importante de la UDR, tomando en cuenta los aportes de cada uno sin distinción, la misma que conllevarían al logro de los objetivos institucionales.

VI. RECOMENDACIONES

Primera. La aplicación de capacidad humana permitirá a la parte directiva de la Unidad Desconcentrada Regional Cusco aceptar las opiniones y actitudes diversas emanadas del grupo, y con una total disposición a la comprensión de situaciones personales, las cuales influyan en su conducta. Mediante esta capacidad, permitirá un trabajo más lineal, sin parcialidades con cierto grupo de trabajadores.

Partiendo de la aplicación de esta característica se estaría ajustando a la realidad actual, pues el término humano, es el origen del desarrollo de características que complementarían un liderazgo más eficiente, el cual es de necesidad primordial en la Unidad Desconcentrada Regional Cusco, por que daría paso a la consideración de manera general al personal que forma parte de la institución.

Segunda. Se recomienda que el tipo de Liderazgo planteado por según Lussier y Achua (2007), democrático, se aplique en la Unidad Desconcentrada Regional Cusco, permitiendo al equipo, tener poder para emitir opinión, sin distinción ni intereses particulares, los cuales conllevarían al cumplimiento de sus actividades eficientemente y lograr los objetivos institucionales.

Considerando el estilo democrático en la Unidad Desconcentrada Regional, promovería la participación activa de todo el personal, permitiendo que todo el personal opine y aporten sobre las actividades, así tengan las capacidades inherentes para la toma de decisiones, de esta forma estarían formando el equipo idóneo para el cumplimiento de las metas previstas, en la institución.

Tercera. Se recomienda que la Unidad Desconcentrada Regional Cusco, aplique la Liderazgo transformacional, para el logro de los objetivos

institucionales, permitiendo a los integrantes del equipo a su cargo dar opiniones, respetando cada uno de ellos.

Se debe aplicar el Liderazgo transformador pues está relacionado con las necesidades de cada trabajador, orientándolo más hacia el crecimiento personal, autoestima, el dominio que debe ejercer el líder transformador en la Unidad Desconcentrada Regional Cusco, es mediante la influencia que este realiza con los trabajadores que tiene su cargo, alentándolo a la realización de objetivos como equipo.

REFERENCIAS

- Bass M. (2007). *Influencia de los Valores sobre los estilos de liderazgo: Un Análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional*. Consejo Nacional de Investigaciones científicas y técnicas, Argentina
- Bennetts, S. (2007). *El liderazgo transformacional y la evaluación de programas académicos universitarios en México*. *Educar*, 40, 163-189.
- Gómez C. (2002). *Liderazgo o Poder en las Organizaciones: perspectivas teóricas, Análisis Crítico e Implicaciones para las Organizaciones*.
- Hernández, M. (2014). *El liderazgo y su incidencia en el proceso de administración escolar de los institutos nacionales de educación básica de telesecundaria*.
- House y Aditya (1997) *Estilos de dirección y liderazgo*.
- Que es el liderazgo aspectos relevantes/Fundación Horreum.org.
<https://www.escuelaeuropea excelencia.com/2015/08/que>
- J. Flores (2011) *Las 10 Características del Líder Transformador y cómo crear un modelo de liderazgo que soporte la estrategia corporativa*.
- Juárez, A. y Duana, H.D (2016), *Liderazgo y motivación: factores de éxito en El Trébol de Texcoco, S.A. de C.V.* [Tesis para Título, Universidad Autónoma del Estado de México], recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.11799/99215>.
- Lussier y Achua (2002). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ta. Ed.) México.

Ley del Servicio Civil N° 30057 (2013)

R. Peris (1998), Tesis. *El Liderazgo Organizacional: Un acercamiento desde las teorías implícitas*”.

Soto, A. (2018) Tesis *El liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017*.

Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Rafael Beloso Chacín ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU31 Vol. 15 (2): 165 - 177, 2013.

Vargas, A.C. (2018) *Propuesta de liderazgo según la teoría x-y de Mc. Gregor para desarrollar la motivación en los docentes de las instituciones educativas públicas del cercado de Chiclayo – 2016*, <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/32113>.

Villa, A. (Ed.) (2000). *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>General: ¿Cuál es la importancia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la Unidad Desconcentrada Regional de Cusco del Seguro Integral de Salud 2020?</p> <p>Específicos: ¿Cuáles son las capacidades y características de un líder?</p> <p>¿Qué tipo o estilo de liderazgo se acomoda mejor para una gestión administrativa más eficiente?</p> <p>¿Cuáles son las repercusiones en la gestión Administrativa de un liderazgo Transformacional?</p>	<p>General: Establecer la importancia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la Unidad Desconcentrada Regional de Cusco-2020.</p> <p>Específicos: Establecer las capacidades y características de un líder en la Gestión Administrativa de la UDR Cusco.</p> <p>Determinar qué tipo o estilo de liderazgo es el idóneo para una gestión administrativa más eficiente.</p> <p>Establecer cuáles son las repercusiones en la gestión Administrativa de un liderazgo transformacional de la Unidad Desconcentrada Regional Cusco 2020.</p>	<p>General: La relación entre el Liderazgo y la gestión administrativa de los trabajadores es directo y significativo en la Unidad Desconcentrada Regional de Cusco del Seguro Integral de Salud 2020.</p> <p>Específicos: La relación de liderazgo con la autoestima de los trabajadores de la Unidad Desconcentrada Regional Cusco SIS, es insuficiente.</p> <p>La relación del liderazgo con el proceso psicológico interno de los trabajadores de la Unidad Desconcentrada Regional Cusco SIS, es escaso.</p> <p>La relación del liderazgo con la creación de soluciones de los trabajadores de la Unidad Desconcentrada Regional Cusco SIS, es significativo.</p> <p>La relación del liderazgo con el proceso de interacción de los trabajadores de la Unidad Desconcentrada Regional Cusco SIS, es insuficiente.</p>	<p>Variable Independiente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo <p>Variable Dependiente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación 	<p>Enfoque: Cualitativa</p> <p>Alcance Descriptivo</p> <p>Diseño de la Investigación: Bibliográfico documental</p> <p>Método de la investigación: Descriptivo</p>	<p>Población: 14 trabajadores de la Unidad Desconcentrada regional Cusco SIS</p> <p>Muestra: No probabilística de tipo censal, se realizara al total de trabajadores de la Unidad Desconcentrada Regional Cusco</p>